

Malviina Metsänvirta

ESIMIESTYÖN MERKITYS TYÖHYVINVOINNISSA  
LOGISTIIKKA-ALAN KOHDEYRITYKSESSÄ

Liiketalouden koulutusohjelma  
2017

# ESIMIESTYÖN MERKITYS TYÖHYVINVOINNISSA LOGISTIikka-ALAN KOHDEYRITYKSESSÄ

Metsänvirta, Malviina  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Elokuu 2017  
Ohjaaja: Iijolainen, Maarika  
Sivumäärä: 67  
Liitteitä: 2

Asiasanat: johtaminen, esimiestyö, työhyvinvointi

---

Tämä opinnäytetyö käsittelee esimiestyön merkitystä työhyvinvoinnissa. Opinnäytetyö koostuu teoreettisesta osiosta ja kvalitatiivisesta tutkimusosiosta. Työssä kartoitetaan työntekijöiden ajatuksia työhyvinvointiin ja esimiestyöhön sekä johtamiseen liittyen. Työn toimeksiantajana toimii logistiikka-alan yritys.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään johtamista, johtamisviestintää, esimiestyötä ja työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin kehittäminen on tärkeää, sillä työhyvinvoinnin parantuminen laskee muun muassa sairauspoissaolojen määrää ja sitä kautta yritykselle aiheutuvia kustannuksia, työhyvinvointi lisää työn tehokkuutta ja tuottavuutta sekä vaikuttaa yleiseen työssä jaksamiseen.

Työhyvinvointi koostuu monista eri tekijöistä ja kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin vaikuttaa työntekijän psyykinen, fyysinen ja sosiaalinen hyvinvointi sekä ulkoiset tekijät kuten elämäntilanne. Työhyvinvointiin vaikuttaakin sekä työntekijän että työnantajan toiminta. Työhyvinvointi ei ole kokonaan työnantajan ja esimiehen vastuulla, vaikka työhyvinvointia edistävä ja parantava johtaminen kuuluukin esimiehen tehtäviin.

Opinnäytetyön tutkimusosassa haastateltiin kahdeksaa vastaajaa teemahaastattelumenetelmää käyttämällä. Haastateltavat valittiin eri tulosyksiköistä ja toimipisteistä arpoamalla. Tulosten perusteella työyhteisön työntekijät voivat pääsääntöisesti hyvin, mutta he toivoisivat joitain parannuksia esimiestyöhön.

Työhyvinvointiin ja esimiestyöhön liittyviä kehittämiskohteita tuli ilmi ja näille aiheille on annettu opinnäytetyön lopussa kehittämisehdotuksia. Suurimmat kehitystarpeet koskivat työyhteisön viestintää, turvallisuutta ja työergonomiaa, palautteenantoa ja kehityskeskustelun puuttumista.

# SUPERIORS WORKS MEANING AT WORK WELL-BEING IN THE TARGET COMPANY IN THE FIELD OF LOGISTICS

Metsänvirta, Malviina  
Satakunta University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration  
August 2017  
Supervisor: Iijolainen, Maarika  
Number of pages: 67  
Appendices: 2

Keywords: management, superiors work, work well-being

---

The topic of this thesis is superiors work in promoting occupational well-being. This thesis consists of theoretical part and a qualitative research part. The qualitative research charts out the thoughts of employees about work well-being and superiors work and management. The employer of this thesis is a company from the field of logistics.

The theoretical part of this thesis introduces management, superior's communication, superiors work and work well-being. It is important to improve occupational well-being because when work well-being is raising it also decreases the amounts of sick leaves and by that the costs of the company. Work well-being also increases work effectivity and productivity and effects to general work ability.

Work well-being consist of many concepts and a comprehensive work well-being affects employees mental, physical and social welfare including external factors such as situations in personal life. Both employee and employer can affect to work well-being. Work well-being is not entirely on employers and superior's responsibility even though management that supports and improves work well-being is on superior's task list.

The qualitative part of this thesis was a theme interview. The interviewee group consisted of eight employees and they were picked randomly from a different profit centres and positions. The results show that mainly the employees are satisfied but they hope for some changes in their superior's work.

Improvements for work well-being and superiors work came out and in the end of this thesis has been given the suggestions to improve these topics. The major improvement topics are communication in work community, safety and work ergonomics, giving feedback and the lack of development discussions.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TUTKIMUSONGELMAN TAUSTA JA KUVAUS.....	7
3	JOHTAMINEN .....	9
3.1	Mitä johtaminen on? .....	9
3.2	Osaamisen ja tiedon johtaminen .....	11
3.2.1	Osaamisen johtaminen.....	11
3.2.2	Tiedon johtaminen.....	13
4	ESIMIESTYÖ .....	14
4.1	Esimiehen perustehtävät .....	16
4.1.1	Luottamus esimiehen ja alaisen välillä.....	17
4.1.2	Palautteenanto ja kannustaminen työyhteisössä.....	19
4.1.3	Kehityskeskustelu.....	21
4.2	Itsensä johtaminen .....	23
4.3	Ongelmatilanteet työyhteisössä .....	24
5	JOHTAMISVIESTINTÄ .....	26
5.1	Esimiesviestintä .....	26
5.1.1	Johtamisviestintä osana sisäistä viestintää .....	29
5.1.2	Johtamisviestintä muutostilanteissa.....	29
5.2	Viestinnän pelko ja haastavat viestintätilanteet .....	32
6	TYÖHYVINVOINTI .....	34
6.1	Mitä työhyvinvointi on?.....	34
6.1.1	Psyykinen työhyvinvointi.....	35
6.1.2	Fyysinen työhyvinvointi.....	37
6.1.3	Sosiaalinen työhyvinvointi .....	38
6.1.4	Henkinen työhyvinvointi.....	38
6.2	Työhyvinvoinnin vaikutukset ja edistäminen .....	39
6.2.1	TYKY-toiminta .....	42
6.2.2	Lakisääteinen työhyvinvointi .....	42
7	HAASTATTELUT JA TULOKSET.....	43
7.1	Tutkimusmenetelmän kuvaus .....	43
7.2	Tutkimuksen eettisyys .....	46
7.3	Tutkimuksen toteuttaminen .....	47
7.4	Tutkimustulokset.....	47
7.4.1	Haastateltavien taustatiedot.....	47
7.4.2	Johtaminen ja viestintä .....	48
7.4.3	Työympäristö ja ristiriitatilanteet .....	50

7.4.4	Palautteeanto, motivointi ja kehityskeskustelu.....	53
7.4.5	Psyykkinen, fyysinen ja sosiaalinen työhyvinvointi .....	56
7.5	Tulosten luotettavuus .....	58
8	PÄÄTELMÄT JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET .....	61
9	LOPUKSI .....	63
	LÄHTEET .....	65
	LIITE 1 Teemahaastattelun runko	
	LIITE 2 Ennen haastattelua lähetetty tiedote haastateltaville	

## 1 JOHDANTO

Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja työn mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointia lisää hyvä sekä motivoiva johtaminen ja työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. (Sosiaali- ja terveysministeriön www-sivut 2017.)

Työhyvinvointi vaikuttaa muun muassa työssä jaksamiseen ja työhyvinvoinnin kasvaessa työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen kasvaa, jolloin sairauspoissaolojen määrä laskee. Työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu työntantajalle ja työntekijälle. Työhyvinvointia on mahdollista kehittää esimerkiksi työoloja parantamalla ja ammatillista osaamista kehittämällä sekä työterveyshuollon ja työkykyä ylläpitävän toiminnan avulla. (Sosiaali- ja terveysministeriön www-sivut 2017.)

Tyytyväinen ja työssään viihtyvä työntekijä on motivoitunut, osaava ja aktiivinen sekä vastuuntuntoinen. Työn imu vie mukanaan, jolloin muodostuu myönteinen kehä: työn mielekkyys lisääntyy, sairaskulut pienenevät, organisaation tulos kasvaa ja työilmapiiri paranee. Kuitenkaan työhyvinvointi ei synny itsestään, vaan vaatii muun muassa hyvää johtamista, systemaattisia tekoja sekä työhyvinvointitoiminnan jatkuvaa arviointia. (Ristaniemi 2017, 11.)

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät sekä työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Esimiehet ovat avainasemassa työhyvinvoinnin ylläpitämisessä sekä kehittämisessä, kun taas muihin keskeisiin työhyvinvoinnin toimijoihin kuuluu työsuojeluhenkilöstö, luottamusmiehet ja työterveyshuolto. (Ristaniemi 2017, 11.)

Hyvinvoivalla henkilöstöllä jää enemmän aikaa työn tehokkaaseen tekemiseen ja sen kautta vähemmän aikaa sähläämiseen ja virheiden korjaamiseen. Useat tutkimukset ovatkin todenneet, että hyvinvoiva ihminen on tuottavampi, kuin ihminen, joka voi huonosti. Hyvinvoiva henkilö on myös harvemmin sairauslomalla ja aiheuttaa täten

vähemmän kustannuksia liittyen sairauspoissaoloihin ja työkyvyttömyyteen. Työhyvinvointi vaikuttaa myös alentavasti työtaturmien määrään. (Työturvallisuuskeskuksen www-sivut 2017.)

Tämä opinnäytetyö liittyy johtamiseen ja esimiestyöhön sekä työhyvinvointiin. Työssä kartoitetaan teoreettisten lähteiden avulla esimiestyön merkitystä työhyvinvoinnissa. Idea työhön lähti oman kiinnostuksen kautta esimiestyötä kohtaan ja kiinnostuksesta siihen, millaisilla keinoilla esimies voi vaikuttaa työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Punainen lanka ja johtava kysymys työssä onkin se, mikä on esimiestyön merkitys työhyvinvoinnissa.

Työn teoriaosuudessa käsitellään johtamista, esimiestyötä, johtamisviestintää, ongelmatilanteita työpaikalla sekä hyvinvointia psyko-fyysis-sosiaalisena kokonaisuutena, kuitenkin keskittyen psyykkiseen hyvinvointiin. Työn tutkimusosio on koottu teema-haastattelujen avulla kohdeyrityksessä, haastatellen kahdeksaa organisaation työntekijää. Työn toimeksiantaja ja kohdeyritys on noin 100 työntekijän logistiikka-alan organisaatio.

## 2 TUTKIMUSONGELMAN TAUSTA JA KUVAUS

Tutkimusongelmana on esimiestyön merkitys psyykkisessä työssä jaksamisessa kohdeyrityksessä. Esimiehiä tarvitaan aina, ammatista ja alasta riippumatta. Esimiehen työ ei ole vain tittelin alla työn tekoa, vaan se velvoittaa esimiehen vastaamaan alaisistaan, jakamaan informaatiota sekä muun muassa työntekijän henkilökohtaisissa ongelmatilanteissa esimiehen tulee osata puuttua asiaan tilanteen vaatimalla tavalla.

Tämä tutkimus käsittelee esimiehen asemaa työpaikalla ja sitä, miten esimieheen on mahdollista ottaa kontaktia ja kuinka hän pitää huolta työntekijöiden hyvinvoinnista. Esimiestyön kehittäminen ja sen puutteiden havaitseminen on tärkeää, jotta työntekijöillä olisi mahdollisimman hyvä olla työpaikallaan ja sitä kautta he olisivat mahdollisimman tehokkaita työntekijöitä, kun heidän hyvinvointinsa huomioidaan.

Tutkimusongelma onkin ”Mikä on esimiestyön merkitys psyykkisessä työhyvinvoinnissa kohdeyrityksessä?”

Esimiestyöhön liittyy vahvasti myös esimiesviestintä ja sen käyttö; millaista viestintä on työpaikalla ja millä tavoin sitä voisi parantaa. Etenkin se, kuinka helposti esimieheltä saa tietoa tarvittavista asioista ja onko yhteydenpito esimiehen kanssa sujuvaa ja helppoa. Esimiesviestinnässä on myös tärkeää, että työntekijät ymmärtävät viestit sillä tavoin, kuin ne on tarkoitettu, eli tarpeeksi selkeän viestin laatiminen on ehdottoman tärkeää.

Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen nousee pinnalle aika ajoin ja tämän vuoksi ajattelun työn olevan ajankohtainen aihe. Työhyvinvointi vaikuttaa kaikkeen työnteossa, vaikka aina ei sitä ajattelisikaan. Kirjallisen tuotoksen avulla toivottavasti niin case-yritykseni kuin muutkin saisivat uusia näkökulmia esimiestyön merkitykseen liittyen.

Opinnäytetyössä on tarkoitus tuoda esiin esimiestyöhön liittyviä asioita ja yhteistyöyrityksen kanssa pohtia ratkaisuja mahdollisille esimiestyön kompastuskiville. Työn tavoitteena onkin tuottaa dokumentti ja tietoa esimiestyöhön liittyen sekä haastatella yrityksen työntekijöitä esimiestyön merkityksestä ja työhyvinvoinnista. Näistä kahdesta pääkohdasta kirjoitetaan jouhevasti etenevä työ, joka vertailee teoriaa ja käytäntöä sekä tulosten pohjalta esittää mahdollisia parannusehdotuksia, tai mihin tulokset sitten viittaavatkaan.

Haastateltavien valinta suoritettiin arpomalla siten, että jokaisesta tulosityksiköistä ja toimipisteestä arvottiin tutkimukseen mukaan yksi haastateltava. Teemahaastattelut perustuvat työhyvinvointia ja esimiestyön toimivuuteen liittyviin kysymyksiin. Haastattelun perusteella laaditaan kehittämissuhteita niin esimiestyön kuin työhyvinvoinninkin parantamiseksi kohdeyrityksessä.

Työ tuotetaan yritykselle, jotta kohdeyritys pystyy hyödyntämään omassa esimiestyössään tutkimuksessa esille nousseita seikkoja. Tutkimukseen liittyy vahvasti teoria-pohja siitä, millainen hyvä esimies on paperilla sekä haastateltavien ajatuksia esimiestyöhön liittyen eli millainen oikeasti on hyvä esimies, joka tukee työhyvinvointia.



### 3 JOHTAMINEN

#### 3.1 Mitä johtaminen on?

Johdon tehtävänä on luoda avoimeen vuorovaikutukseen perustuva kulttuuri, joka arvostaa osaamista ja omatoimisuutta. Kyseessä on kulttuuri, joka on kustannustietoinen ja jolle taloudellisuus sekä tuottavuus ovat eilinehtoja. Johdolla täytyy olla visio, strategia ja johtamisjärjestelmä, jolla nämä jalkautetaan organisaation eri tasoille. (Saarikoski 2006, 24.)

Johtajuus määritellään usein prosessiksi tai toiminnaksi, jossa johtaja saa organisaation jäsenet toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtajuus sisältää suunnittelua, organisointia, ongelmanratkaisua sekä päätöksentekoa ja vaikuttamista. (Piili 2006, 13.)

Johtamiselle annetaan usein korvaavia termejä ja puhutaankin valmentamisesta, mentoroinnista, ohjaamisesta sekä palvelemisesta. Myös toiminnot kuten opettaminen ja koulutus, sisältävät samanlaisia elementtejä kuin johtaminen. (Sydänmaanlakka 2004, 105.)

Sydänmaanlakan (2004, 106) mukaan johtajuus on prosessi, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään, jotta yhteisen tavoitteen saavuttaminen olisi tehokasta. Tässä määritelmässä olennaista onkin se, että johtaminen nähdään prosessina, joka koostuu tietyistä elementeistä. Johtaminen on vaikutusyritys yksilöön tai ryhmään, jolla pyritään vaikuttamaan muihin esimerkiksi muuttamalla heidän ajatteluaan.

Johtajuudessa tulee jakaa yhteinen tavoite ja pyrkiä saavuttamaan se mahdollisimman tehokkaasti. Johtaminen onkin vaikuttamisyritys, joka voi kohdistua joko ylös- tai alaspäin, sivulle tai itseensä. (Sydänmaanlakka 2004, 106.)

Johtajuudessa onkin ennen kaikkea kyse vaikuttamisesta ja johtaja, jolla on johtajuutta, pystyy vaikuttamaan johdettaviinsa monin tavoin. Hän voi parantaa toiminnan selkeyttä sekä sujuvuutta. Johtaja saa johdettavansa osallistumaan sekä vaikuttamaan

ja jakamaan osaamistaan. Kannustamalla sekä motivoimalla on mahdollista saada aikaiseksi toivottua toimintaa johdettavien kesken. (Hyppänen 2013, 283.)

Johtaminen tulee nähdä uudella, luovalla sekä älykkäällä tavalla. Tämän päivän tietönläiset tarvitsevat erilaista johtajuutta kuin perinteiset teollisuustyöntekijät. Älykkäästi johdettaessa vaikutetaan työntekijöihin sekä rationaalisesti, emotionaalisesti että henkisesti. (Sydänmaanlakka 2004, 114.)

Rationaalisella johtamisella tarkoitetaan suorituksen johtamista, emotionaalinen johtaminen on tehokasta kommunikointia ja henkisellä johtajuudella tarkoitetaan merkityksen avulla johtamista. Johtajuusmallin tulisikin olla mahdollisimman yksinkertainen. Johtajuus on monimutkainen ilmiö, mutta siitä ei tulisi tehdä sen monimutkaisempaa kuin mitä se jo on. (Sydänmaanlakka 2004, 114.)

Ihmisten johtamisessa tulee ymmärtää se, mikä on toiselle tärkeää. Siihen pystyy sitä paremmin, mitä paremmin tuntee itse itsensä. Johdon koulutuksissa onkin sen vuoksi saatava parannettua itsetuntemusta, minkä kautta esimies oppii, millainen esimies hän itse on. Tätä kautta esimies pystyy motivoimaan ihmisiä ja saa nämä mukaan tekemiseen. (Alahuhta 2015, 156.)

Henkilöstön mukaan saamista ei voi korostaa liikaa. Ihmiset saa etenemään kohti oikeaa suuntaa, sitä todennäköisemmin, mitä kirkkaampi sekä innostavampi yrityksen visio on ja mitä merkityksellisemmäksi ihmiset kokevat oman työnsä. (Alahuhta 2015, 156.)

Johtaminen on muutakin kuin johtajan käyttäytymistä, vaikka johtajat ovatkin johtamisprosessin avaintekijöitä. Johtajan tehtävä on johtaa, mikä on hyvä pitää aina mielessä. Johtamisprosessiin vaikuttavat aina useat johtajaan liittyvät tekijät. Muun muassa johtajan käyttäytyminen, johtajan osaaminen ja itsetuntemus sekä itseluottamus ja persoonallisuus kuten luonteenpiirteet ja arvot. (Sydänmaanlakka 2004, 120.)

Kuitenkin oleellisin asia, joka tekee johtajasta aidon ja todellisen johtajan, on hyvä itsetuntemus sekä itseluottamus. Näiden lisäksi johtajalla tulee olla erityisesti hyvät

vuorovaikutustaidot sekä kiinnostus työskennellä ihmisten kanssa. On tärkeää, että johtamista arvostetaan ja siihen panostetaan. (Sydänmaanlakka 2004, 120 – 121.)

## 3.2 Osaamisen ja tiedon johtaminen

### 3.2.1 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisen ja johtamisprosessin tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen, jotta organisaatio kykenee suoriutumaan tehtävistään. Tämä prosessi lähtee liikkeelle organisaation visiosta, strategiasta ja tavoitteista. Osaamisen johtamisprosessi alkaakin organisaation vision, strategian ja tavoitteiden kirkastamisesta. Tulee kysyä mikä on organisaation tarkoitus ja minkälaista osaamista organisaatio tarvitsee toteuttaakseen tarkoitustaan. (Sydänmaanlakka 2012, 132.)

Konkreettisen osaamisen kartoitus tapahtuu organisaation osaamiskeskuksissa, joissa on jotain erityisosaamista, jota organisaatio tarvitsee. Käytännössä tällainen osaamiskeskus on sama asia kuin organisaation osasto. Tärkeää on, että organisaatio pystyy luomaan lisäarvoa, ja että sillä on tiettyä erikoisosaamista. (Sydänmaanlakka 2012, 133.)

Osaaminen määritellään usein tietämyksen, kokemuksen ja kyvykkyyden summaksi. Tietämys muodostuu työntekijöiden koulutuksesta ja omaehtoisesta opiskelusta, kokemus karttuu ajan myötä perehdyttäessä työn sisältöön ja kyvykkyydellä tarkoitetaan kykyä hyödyntää tietämystä ja kokemusta ongelmien ratkaisemisessa. Osaaminen liittyykin siihen organisaation pyrkimyksiin ja siihen, miksi työntekijä on palkattu. (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 177.)

Osaamispääomaan kuuluukin kyky soveltaa sekä vanhaa että luoda uutta, eli yrityksen tulee osata operoida niin määritellyn ja ennakoivan osaamisen kuin avoimen ja ennakoimattoman osaamisen kanssa. (Ståhle & Grönroos 1999, 77.)

Kehitystarpeet on mahdollista saada selville ottamalla selvää, mitä osaamista jo on, mitä pitäisi olla ja mistä osaamisesta tulisi mahdollisesti organisaatiossa luopua. Saadakseen tarpeet selville tulee tarkastella nykyhetkeä, mutta on peilattava osaamistarpeita myös muutaman vuoden aikavälillä. Yhteenvetona tästä syntyy osaamiskeskuk-  
sen kehityssuunnitelma, jonka jälkeen suunnitelma on vietävä yksilötasolle. Yksilöltä vaaditaan tiettyä osaamista hänen suoriutuakseen työtehtävistään. (Sydänmaanlakka 2012, 133.)

Osaamisen johtamisen tehtävänä on varmistaa, että organisaatiolla on riittävästi oikeanlaista ja tarvittavaa osaamista niin nyt kuin tulevaisuudessakin. Nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä kaikkien osaamisen johtamisen palasten tulee myös liikkua joustavasti yhdessä ja osaamisen johtamisella on oltava sekä selvä strateginen suunta että toimivat käytännöt. (Hay Groupin www-sivut 2017.)

Kun liiketoimintasuunnitelma määrittelee yleisen suunnan sekä tavoitteet organisaatiolle, määrittelee henkilöstöstrategia sen, minkälaisilla henkilöstöresursseilla yritys saavuttaa tavoitteet, jotka on asetettu. Strateginen henkilöstöjohtaminen tarkoittaa sitä, että henkilöstö on tietoinen yrityksen liiketoimintastrategiasta, tavoitteista ja visiosta. (Sydänmaanlakka 2012, 138.)

Henkilöstöstrategiassa määritellään myös muun muassa henkilöstöressurssien määrä, laatu, sijainti, ulkoistaminen, osaaminen sekä motivaatio ja näihin liittyvät asiat. Tällaisen näkemyksen kehittäminen on tärkeä asia organisaatiolle ja henkilöstöjohtoon roolin tulisikin olla aktiivinen johdon kumppani, sillä osaavan ja motivoituneen henkilöstön rooli on suuri tänä päivänä. (Sydänmaanlakka 2012, 138.)

Yleensä ydinosaaminen määritellään organisaation syvimmäksi osaamiseksi. Ydinosaamisella tarkoitetaan osaamisen, tietojärjestelmien ja teknologioiden yhdistelmää, joka mahdollistaa yrityksen menestyksekkään kilpailun. Ydinosaaminen on kumuloitunutta osaamista, jota organisaatio pystyy hyödyntämään nykyisessä tai tulevassa liiketoiminnassaan tuottaen samalla asiakkaalle lisäarvoa. (Sydänmaanlakka 2012, 144.)

Tämänkaltaisia osaajia on yleensä organisaatiossa rajallinen määrä eli noin 5-10 kappaletta ja tällaista osaamista on kilpailijoiden vaikea kopioida. On kuitenkin hyvä

muistaa, että organisaatiolla on myös muuta osaamista, joka on kilpailukyvyn kannalta välttämätöntä, mutta joka ei erityisesti tuota kilpailukykyä, kun taas ydinosaaminen muodostaa yrityksen kilpailukyvyn ytimen. (Sydänmaanlakka 2012, 144 - 145.)

Ydinosaamisen vastakohtana taas muodostaa hygieniosaaminen, joka tarkoittaa sitä yleisosaamisen vähimmäismäärää, joka tarvitaan, jotta tietyillä markkinoilla voidaan edes toimia. (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 178.)

### 3.2.2 Tiedon johtaminen

Tiedon johtaminen taas määritellään prosessiksi, jossa luodaan, hankitaan, varastoidaan sekä sovelletaan tietoa. Nämä alaprosessit jakavat yksilön tiedon tiimin tiedoiksi ja piilevä tieto muuttuu havaittavaan muotoon. Perimmäisenä tavoitteena on tiedon soveltaminen päätöksentekotilanteissa. Tiedosta onkin tullut organisaatioille tärkeä kilpailutekijä. (Sydänmaanlakka 2012, 175.)

Yrityksen tietopääoman hallintaan liittyy sekä taito ohjata määriteltyä ja tunnettua tietopääomaa, mutta myös kyky toimia potentiaalisen tiedon tuottajana ja tähän liittyvän tietopääoman hallitsijana. Yrityksen tuleekin pystyä soveltamaan jo tunnettua ja olemassa olevaa tietoa sekä kehittää uutta tietoa avoimissa tilanteissa. (Stähle & Grönroos 1999, 76 – 77.)

Yritykset kilpailevat nykyään yhä enemmän huippuosaajista ja monille yrityksille tiedosta onkin tullut tärkeää pääomaa. Organisaatioiden ongelmaksi muodostuukin se, etteivät ne tiedä, mitä ne tietävät. Tarvittaessa tieto on ehkä olemassa jossain, mutta sitä on vaikea paikallistaa organisaation sisällä. Toinen ongelma on siinä, ettei tiedetä, mitä pitäisi tietää ja kolmantena etenkin isot organisaatiot kokevat ongelmaksi sen, että tietoa on haastava saada kaikkien ulottuville. (Sydänmaanlakka 2012, 175 – 176.)

Tiedon johtaminen on yksi olennainen tekijä, jonka avulla toimintaa on mahdollista tehostaa. Tiedolla itsessään ei sinänsä ole merkitystä, vaan sen oltava merkityksellistä ja sitä tulee pystyä käyttämään. Merkityksellinen tieto on aina lähellä toimintaa ja tieto

voikin olla uutta tai vanhaa tai lainattua, sen alkuperällä ei niinkään ole väliä. Organisaation kannalta on tärkeää saada tieto suhteellisen vähällä työllä sekä vaivalla ja, että tieto on sovellettavissa. Tiedon johtamisen tavoitteena onkin pystyä jatkuvasti soveltamaan uutta tietoa käytäntöön. (Sydänmaanlakka 2012, 176, 182.)

Mitä nopeammin ja vapaammin tieto virtaa, sitä joustavampi yritys on ja sitä nopeammin se pystyy uudistumaan. Jos tietoa ja sen siirtoa voidaan kontrolloida, sitä hallitummin yritys toimii. Yrityksen tietopääoma ei olekaan vain sisältöä, vaan ennen kaikkea tapahtumaa ja toimintaa. Kyse onkin yhtä paljon siitä, mitä yrityksessä tapahtuu ja miten yrityksessä toimitaan, kuin itse toiminnan tuloksesta. (Ståhle & Grönroos 1999, 80 – 81.)

Tieto on hyvin moniulotteinen kokonaisuus. On olemassa piilevää tietoa. Sitä ei ole dokumentoitu ja sitä on vaikea siirtää eteenpäin. Esimerkiksi pyörällä ajaminen on piilevää tietoa, osaamme sen, mutta on vaikeaa selittää muille mitä me teemme. Havaittava tieto taas on luonteeltaan objektiivista eli muodollista ja se on helposti siirrettävissä organisaation sisällä. (Sydänmaanlakka 2012, 192.)

## 4 ESIMIESTYÖ

Esimies vaikuttaa eniten työntekijöiden työssä viihtymiseen. Esimiehen on tärkeää muodostaa käsitys siitä, mikä hänen tehtävänsä on työyhteisössä. Haluaako esimies panostaa varsinaiseen esimiestyöhön vai esimerkiksi asiantuntijatehtäviinsä? Monet esimiehet laiminlyövät johtamistehtävänsä, mikä aiheuttaa usein hyvin kielteiset seuraamukset työyhteisölle. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 157; Järvinen 2006, 13.)

Onnistumisen lähtökohta hyvälle esimiehelle on se, että johtaja ymmärtää oman tehtävänsä merkityksen ja käyttää aktiivisesti siihen liittyvää valtaa työyhteisön parhaaksi. Esimiehellä tuleekin olla halua kuunnella ja hyödyntää henkilöstönsä osaamista, mutta tarpeen tullen esimiehen tulee pystyä tekemään selkeitä päätöksiä ja ratkaisuja. (Järvinen 2006, 13.)

Kun esimies oppii ymmärtämään, miten toimii eri tilanteissa, pystyy hän käyttämään paremmin omia vahvuuksiaan, mutta myös herkistymään niillä alueilla, joilla ei ole vahva. Toisten mielialat on helpompi tunnistaa, kun tuntee itsensä. (Alahuhta 2015, 157.)

Toiset ihmiset ovat asiasuuntautuneita, kun taas toiset ovat enemmän ihmissuuntautuneita. Kuitenkin myös asiasuuntautuneesta ihmisestä voi tulla hyvä ihmisten johtaja, sillä kun paneutuu enemmän ja enemmän asiaansa, eli tässä tapauksessa ihmisten johtamiseen, aihe alkaa kiinnostaa ja myös oppiminen kiihtyy. Jokainen voikin kehittää ominaisuuksiaan lähes rajattomasti. (Alahuhta 2015, 157.)

Hyvän johtajan tulee olla sekä taustalla oleva delegoija ja aktiivinen sekä määrätietoinen johtaja. Keskustelun avulla esimies pystyy välittämään tietoa, motivoimaan sekä ylläpitämään avointa ilmapiiriä työyhteisössä. Esimiehen keskeinen tehtävä on myös käyttää aktiivisesti valtaansa eli johtaa työntekoa. Esimiehen tulee tehdä päätöksiä ja ratkaisuja omatoimisesti, toisinaan kuulematta henkilöstöään. (Järvinen 2006, 16.)

Johtajat, jotka piileskelevät työhuoneessaan, eivät ole enää kehityksessä mukana, kun taas hyvä esimies liikkuu henkilöstönsä parissa ja osoittaa kiinnostustaan alaistensa työhön. (Järvinen 2006, 16.)

Esimiehen tulee tiedostaa, että hän on aina alaistensa silmissä auktoriteetti, halusi hän niin tai ei. Esimiehen henkilökohtaisena tehtävänä on oppia käyttämään valtaansa niin, että se on hänen johtamiensa henkilöiden ja koko yrityksen parhaaksi. Esimies onkin jokaisen tärkein valmentaja sekä mentori ja kaiken johtamisen tulee olla valmentavaa johtamista. (Järvinen 2006, 19; Alahuhta 2015, 158.)

Esimies, joka toimii kiinnostuneena työyhteisöä kohtaan, kuten kuuntelee työyhteisön erilaisia mielipiteitä, toiveita ja huolia, herättää työntekijöissä luottamuksen ja turvallisuuden tunteen. Periaate on, että esimies pystyy toimimaan ja säilyttämään hermonsaa myös sellaisessa tilanteessa, jossa häntä provosoidaan. Esimiehen tulee ymmärtää, että työyhteisössä myös negatiiviset tunteet, kuten ärtymys ja pettymys, ovat normaaleja. (Järvinen 2001, 24.)

#### 4.1 Esimiehen perustehtävät

Hyvä esimies tiedostaa oman perustehtävänsä esimiehen roolissaan ja kykenee keskittymään olennaiseen. Esimiehen perustehtävä saa sisällön yrityksen perustehtävästä ja yleisellä tasolla esimiehen perustehtävä voidaan kiteyttää seuraavasti: esimiehen tehtävänä on johtaa työyhteisö mahdollisimman parhaaseen suoritukseen sekä tulokseen. (Aarnikoivu 2008, 34.)

Esimehen perustehtävää ja sen sanallista toteamista haastavampaa on antaa johtamiselle konkreettinen sisältö. Johtaminen onkin yrityksen strateginen prosessi. Siitä huolimatta johtamista ei usein konkretisoida tekemiseksi ja toimenpiteiksi yrityksen arjessa, ja kun esimiehen roolia ei ole selvästi määritelty, on riskinä se, että esimiehen perustehtävä hämärtyy eikä sen toteuttamiseen luoda käytännössä edellytyksiä. (Aarnikoivu 2008, 34.)

Ensimmäinen haaste uutena esimiehenä on usein saavuttaa alaisten luottamus. Tilanne, johon esimies tulee, voi olla helppo tai hyvinkin haastava. Yhteisön kulttuurissa on usein valmiina odotuksia siitä, millaisia esimiehet ovat ja millaisia heidän tulisi olla. (Piili 2006, 24.)

Esimehen tehtäväkenttä sekä arjen haasteet ovat monipuolistuneet viimeisten vuosikymmenten aikana. Esimies kohtaakin työssään entistä enemmän erilaisia sisäisiä ja ulkoisia sidosryhmiä, kuten johtajia, henkilöstön edustajia ja asiakkaita. Esimehen rooli täyttyykin yhä enemmän ihmisten kohtaamisesta ja vuorovaikutustaidot ovat nousseet erityiseen arvoon esimiehen tehtävissä. (Saarikoski 2006, 25.)

Esimehen työ on palvelutehtävä ja esimies palveleekin yritystään, sen johtoa, alaisiaan sekä kollegoitaan saavuttamaan yhdessä haluttuja tuloksia, niin kilpailukyvyyn, tuottavuuden ja hyvinvoinninkin suhteen. Esimiehet vastaavat paitsi johtamisjärjestelmän toteutuksesta, kuin myös oman työyhteisönsä ilmapiiristä. Tähän liittyykin valmentava johtamisote eli esimiehen tuen ja palautteen antaminen sekä työn kehittäminen. (Saarikoski 2006, 26.)



Henkilöstön työmotivaation luominen sekä työtyytyväisyyden mahdollistaminen ovat olennaisia esimiehen työnkuvaan kuuluvia asioita. Esimiehen tehtävänä on huolehtia, että työnteon edellytykset ovat jatkuvasti kunnossa ja hänen velvollisuutensa on ylläpitää järjestystä, jotta työyhteisön on mahdollista toimia tavoitteellisesti. (Järvinen 2006, 27.)

Esimes käy usein päivittäistä keskustelua alaistensa kanssa ja sitä kautta tukee heitä sekä ratkoo erilaisia työhön liittyviä ongelmia. Työntekijät eivät aina edes tiedosta, kuinka paljon esimiehet ja johto-osasto tekevät työtä sen hyväksi, että työyhteisöllä olisi käytössään riittävät resurssit sekä edellytykset tehdä työtään menestyksekkäästi rauhallisissa olosuhteissa. (Järvinen 2006, 38.)

Liian vähälle huomiolle jää melkein aina työyhteisön säännölliset yhteiset palaverit. Esimes saattaa pitää niitä vähämerkityksisinä, mutta ihmiset haluavat tietää mitä työpaikalla tapahtuu ja mitä ollaan suunnittelemassa. Siksi erilaiset palaverit ja infotilaisuudet ovat tärkeitä ja kuuluvat toimivaan yritystoimintakulttuuriin. (Järvinen 2006, 38 – 39.)

Työhyvinvointi on keskeinen osa esimiestyötä kaikilla esimiestasioilla. Suositeltavaa on, että esimiehet koulutetaan ja perehdytetään yleisten johtamistaitojen lisäksi käsittelemään myös yleisiä työhyvinvointiin liittyviä kysymyksiä. Kuitenkin jo esimiesten asennoituminen ja johtamistyyli työhyvinvointia kohtaan korostuu, positiivinen ja avoin asenne ohjaa jo itsessään esimiehiä työhyvinvointia tukevaan toimintaan. (Viro-lainen 2012, 105.)

#### 4.1.1 Luottamus esimiehen ja alaisen välillä

Luottamus on olennainen tekijä kaikkien ihmisten arjessa, niin kotona, töissä kuin vapaa-ajallakin. Luottamus on yleensä myös huomaamaton tekijä, sillä ihmiset ottavat sen valinnoissaan vaistomaisesti huomioon, siksi se vaikuttaakin heidän päätöksiinsä, käyttäytymiseen sekä valintoihin. (Harisalo & Miettinen 2010, 23.)

Luottamus johdon ja esimiesten välillä parantaa ihmisten sitoutumista organisaatioon lisäten työhyvinvointia. Luottamuksen kautta syntyy vähemmän kustannuksia uusista rekrytoinneista sekä perehdyttämisestä ja sairaustyöpäivistä. Hyvin motivoituneet ihmiset ovat myös tehokkaampia, kun halu sekä motivaatio ovat kunnossa. Kustannuksilla ja luottamuksella onkin suora yhteys toisiinsa. Jos esimies ei luota johdettavaansa, vaan seuraa ja valvoo tarkasti valtuuttamisen sijaan, kasvavat kustannukset, joita tällainen jatkuva tarkkailu synnyttää. Myös johdettava kokee luottamuksen puutetta, jolloin hänen tehtävien tekemiseen sitoutunut aika lisääntyy. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 11.)

Yksilön persoonallisuus säätelee mahdollisuutta luottavaisuuteen, toinen työntekijä luottaa luonnostaan helposti työympäristönsä hyviin aikeisiin, kun taas toinen on tilanteessa kuin tilanteessa epäileväinen. Toisaalta luottamuksen syntymiseen vaikuttaa myös esimiehen toiminta, sillä mitä enemmän esimies antaa organisaatiota ja omaa työtä koskevaa tietoa, sitä enemmän työntekijän on mahdollista luottaa esimieheen. Jos esimieheen luotetaan, on helppo uskoa hyvää myös koko organisaatiosta ja esimies edustaakin koko organisaatiota luottamuksen kokemisen kannalta. (Keskinen 2005, 81.)

Luotettavaa esimiestä on helppo lähestyä, mikä rakentaa aktiivisuutta esimies-alaisuudessa, mikä puolestaan syventää molemminpuolista luottamusta. Luottamusta voi-kin pitää jopa tärkeimpänä perustekijänä johtajuudessa. Luottamuksen rakentumiseen vaikuttavat säännölliset henkilökohtaiset tapaamiset sekä riittävä keskinäinen vuorovaikutus. Luottamus rakentuu parhaiten yhteisissä kohtaamisissa. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 40 – 41.)

Luottamuksen murentumiseen on todettu suurimmiksi syiksi kyvyttömyys sekä taidon puute luottamuksen rakentamiseen ja rehellisyyden puute. Rehellisyys tarkoittaa suhteessa sitä, että se joka luottaa toiseen voi olla huoletta, sillä molemmat noudattavat yhteisesti sovittuja ja ymmärrettyjä periaatteita. Esimiehen on uskallettava kantaa vastuunsa ja kertoa rehellisesti myös ikävät päätökset alaisilleen. Pienet valkoiset valheet yleensä paljastuvat ja onkin erityisen tärkeää uskaltaa rehellisesti kertoa päätöksensä eikä vedota ylemmältä taholta tulleisiin käskyihin. Johtajan on oltava luotettava ja suoraselkäinen. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 50.)

#### 4.1.2 Palautteenanto ja kannustaminen työyhteisössä

Ehdottoman tärkeää työssä on palautteenanto, joka ylläpitää myös työmotivaatiota. Palaute onkin tieto siitä, onko oma toimintatapa ja toiminnan suunta oikea, ja millaisia tuloksia sen perusteella on syntynyt. Tekemisen ilo on osatekijä hyvän motivaation saavuttamiseksi ja myönteiset odotukset vahvistavat myönteisiä odotuksia sekä lisäävät suorittamisen halua. Toimiva palautekulttuuri edistää oppimista ja kehittämistä, ja tällöin keskustelua käydään moneen eri suuntaan. (Piili 2006, 47; Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 15.)

Palautetta viljelevä toimintakulttuuri parantaa työilmapiiriä ja erityisesti kannustus sekä muu positiivinen palaute tukevat tätä. Avoimelle keskustelulle ja rehellisyydelle rakentuvat avoimet vuorovaikutussuhteet ja näin vaikeatkin asiat on helpompi ottaa puheeksi. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 15.)

Suosittelava palautteenannon tyyli on niin kutsuttu hampurilaismalli. Jos esimies haluaa korjata jonkun henkilön toimintaa, tulisi korjaava ehdotus sijoittaa myönteisen arvioinnin joukkoon. Yksi kielteinen kommentti vaatiikin neljää myönteistä kommenttia rinnalleen, jotta kielteisyys ja myönteisyys olisivat taas tasapainossa. Korjaava palaute tuleekin sijoittaa myönteisten kommenttien lomaan niin, että työntekijä ei koe itseään moitittavan vaan kokee vain, että hänen toimintaansa halutaan jollain tapaa muuttaa. (Juuti & Vuorela 2015, 112.)

Palautetta antaessa tulee aina lähteä siitä, että henkilö itsessään on hyvä, mutta hänen toimintansa ei aina jostain syystä vastaa tilanteen vaatimia asioita. Esimies voikin lähteä korjaamaan henkilön käyttäytymistä ja työskentelyä ongelmalähtöiseltä pohjalta. Esimiehellä on jokin ”ongelma”, johon hän tarvitsee ratkaisun, ja aihetta lähdetään pohtimaan yhdessä. On hyvä kuitenkin varmistaa, ettei henkilö pidä esimiehen puhetta itseensä kohdistuvana kritiikkinä sekä varmistaa kyseisen henkilön oma mielipide esimerkiksi kysymällä, mitä tämä ajattelee asiasta kehitysehdotusta esittäessään. (Juuti & Vuorela 2015, 112 – 113.)

Palautteen voima riippuu siitä, miten palautetta käytetään, ja kun saamme jatkuvasti palautetta työkavereiltamme, alaisiltamme ja esimiehiltämme, varmistamme, että

olemme kulkemassa samaan suuntaan. Jatkuva palaute varmistaa sen, että pienet asiat voivat muuttua suureksi ja ylin johto osaa muuttaa suuntaansa ajoissa. Palautteesta on eniten hyötyä silloin, kun se keskittyy myönteiseen eli onnistumisiin sekä vahvuuksien löytämiseen. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 38 – 39.)

Kannustava palaute rakentaakin luottamusta ja palautteen ansiosta työntekijät tekevät oikeita asioita oikealla tavalla ja johto tuntee todellisen tilanteen, joka vallitsee organisaatiossa ja täten osaa ohjata ihmisiä oikeaan suuntaan. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 39.)

Palautteen merkittävimpiin hyötyihin lukeutuu muun muassa itsetuntemuksen kasvataminen, työn merkityksen osoittaminen, onnistumisen lisääminen varmimmalla tavalla, muutoksen tehokkain käynnistäminen sekä vuoropuhelun lisääminen helposti. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 38.)

Oleellinen vaikutuskanava esimiehen kannalta on myös motivaatio. Motivaatiolla on suunta ja voima, ja ihmisellä tulee olla tavoitteita sekä unelmia, jotta hän tietää, mihin suuntaan hän haluaa mennä. Organisaation kannalta oleellista on, kuinka sen tavoitteet koskettavat ihmistä ja miten ne vastaavat yksilön haaveita. Tavoitteiden tulee olla houkuttelevia sekä yksilön itsensä mielestä kiinnostavia. (Piili 2006, 46 – 47.)

Monien ihmisten on vaikea saada itsessään piileviä voimavaroja esille, sillä he ovat tottuneet pitämään itseään keskinkertaisina tai jopa huonoina. Monille tällaiset mielikuvat ovat jääne joistain aikaisemmin koetuista kielteisistä kokemuksista. Ihmiset eivät kehity huippusuorittajiksi, jos he kiinnittävät huomiota rajoituksiinsa sekä miettivät omia puutteitaan. (Juuti & Vuorela 2015, 149.)

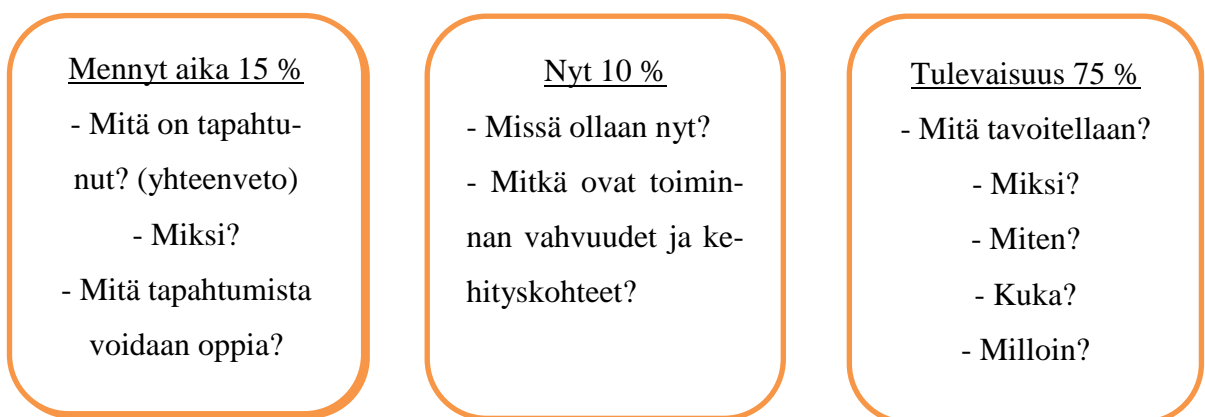
Esimies voi tuoda toisen parhaat puolet esille esimerkiksi painottamalla hänen voimavarojaan sekä luomalla hänen kanssaan yhteistyösuhteen, joka on niin hyvä, että vaikeistakin asioista voidaan keskustella. Huippusuorituksen saavuttaminen vaatii kyvykkään henkilön lisäksi työyhteisön, jossa tuetaan ja rohkaistaan toisia. Päivittäiseen johtamiseen kuuluukin jatkuva viestintä siitä, mikä menee hyvin ja missä on parantamisen varaa, jolloin parhaimmillaan tällainen toimiva arkipalaute on vuorovaikutteista oppimista. (Juuti & Vuorela 2015, 156 – 157; Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 39.)

Huippusuoritusta estää myös yleinen suhtautuminen, jonka mukaan työskentelyn tulisi olla aina normin mukaista, sillä normista poikkeamisesta tulee helposti sanktioita. Kuitenkaan huippusuoritus ei koskaan ole kaavaan sidottua toimintaa vaan se on erilaista ja erilaisille ajatuksille pohjautuvaa toimintaa. Huippusuoritus kumpuaakin erilaisuudesta ja jokainen ihminen on ainutlaatuinen ja hänen voimavaransa ovat juuri hänelle tyypillisiä. (Juuti & Vuorela 2015, 156.)

#### 4.1.3 Kehityskeskustelu

Jatkuvan päivittäisen yhteydenpidon ja erilaisten palavereiden lisäksi tarvitaan säännöllisiä kehityskeskusteluja, kun halutaan onnistua ryhmien sekä yksilöiden johtamisessa. Kehityskeskustelut mielletään jokaisen työntekijän oikeudeksi: työpaikalla tulee olla mahdollisuus vähintään kerran vuodessa keskustella esimiehen kanssa henkilökohtaisesti ja rauhassa omaan työhönsä liittyvistä kysymyksistä. (Järvinen 2006, 43.)

Kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen välinen systemaattisesti tapahtuva keskustelu, joka käydään ennalta sovittuna aikana ja siihen valmistaudutaan. Toimiakseen kehityskeskustelu vaatii myös arjessa tapahtuvaa keskustelun teemoihin liittyvää keskustelua. Kehityskeskustelussa toteutetaan menneen kauden arviointi ja määritellään tulevan kauden tavoitteet sekä työntekijän vahvuudet ja kehittymistarpeet (kuvio 2). (Aarnikoivu 2016, 89.)



Kuvio 2. Kehityskeskustelun painopisteet (Aarnikoivu 2016, 90).

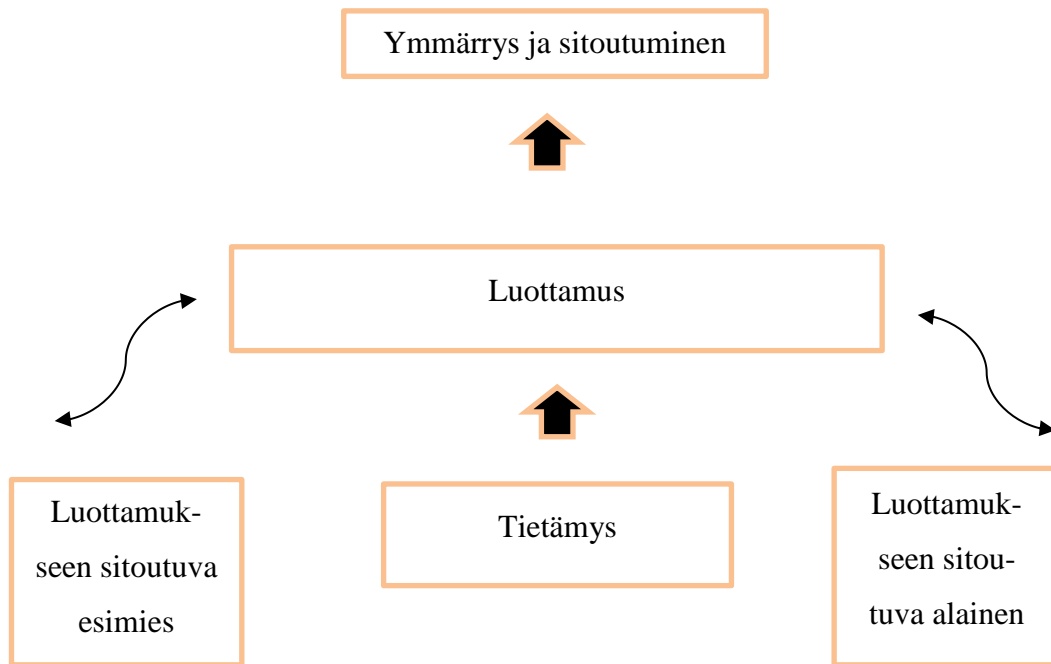
Kehityskeskustelu on työntekijälle mahdollisuus saada palautetta työstään ja onnistumisestaan, määritellä tavoitteet ja työnkuva sekä tarkistaa asioita ja varmistaa oman osaamisen kehittyminen. Kehityskeskustelu on tärkeä palautteen muoto ja hyvän kehityskeskustelun edellytys onkin, että esimies tuntee työntekijän työkentän ja arkityön rutiinit riittävän hyvin, että työyhteisön jäsenet ovat valmiita keskusteluihin. (Juholin 2009, 165 – 166.)

Kehityskeskustelu on parhaimmillaan erinomainen johtamisen työkalu ja pahimmillaan se on vain ajanhukkaa. Onnistunut kehityskeskustelu edistää onnistuneen työsuorituksen syntymistä, työntekijän sitoutumista työhön sekä työhyvinvoinnin kasvua. Lisäksi onnistunut keskustelu lisää toiminnan kehittämisideoita sekä edistää työhön liittyvien innovaatioiden syntyä. Keskustelun painotus on tulevaisuudessa ja tavoitteena on luoda onnistumiselle edellytyksiä toimintaympäristö huomioon ottaen. (Aarnikoivu 2016, 13, 89.)

Kehityskeskustelun ytimessä ovat organisaation perustehtävä, tavoitteet, arvot, visio ja strategia. Kehityskeskustelussa liitetään nämä asiat päivittäiseen työhön. Perustehtävää, visiota, strategiaa ja tavoitteita käsittelemällä luodaan merkitys työntekijän tekemälle työlle. Kehityskeskustelun yksi tärkeä tehtävä onkin luoda merkitys alaisen tekemälle työlle. (Aarnikoivu 2016, 92.)

Kehityskeskustelussa ankkuroidaan työntekijä ja hänen työpanoksensa kokonaisuuteen. Lisäksi käsitellään organisaation tavoitteiden tilaa ja liitetään tavoitetila osaksi työntekijän tekemää työtä. Kehityskeskustelussa kirkastetaan sitä, että jokainen voi vaikuttaa oman työnsä kautta siihen, saavuttaako organisaatio tavoitteet vai ei. (Aarnikoivu 2016, 92.)

Jotta aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu voi onnistua, edellyttää se paneutumista myös tekijöihin, jotka heijastavat ja vaikuttavat siihen, kuinka antoisa sekä hyödyllinen kehityskeskustelusta syntyy. Nämä tekijät eli niin sanotut reunaehdot (kuvio 3) luovat perustan onnistuneelle ja aidosti hyödylliselle keskustelulle. (Aarnikoivu 2016, 14.)



Kuvio 3. Aidosti hyödyllisen kehityskeskustelun reunaehdot (Aarnikoivu 2016, 14).

Tekijöistä tärkein on luottamus esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa. Kumppanuusjohtamisessa korostuu luottamuksen, yhteisen vastuun ja sitouttamisen lisäksi se, että esimies on sisäistänyt roolinsa ja ymmärtää mitä esimiehenä toimiminen vaatii. Kumppanuusjohtamiseen sitoutunut esimies toimii myös vuorovaikutteisesti kirkastaen alaisten työn merkitystä, johtaa yksiköitä ja huomioi tunteiden merkityksen. (Aarnikoivu 2016, 14 – 15.)

#### 4.2 Itsensä johtaminen

Onnistuakseen tehtävässään esimiehen tulee johtaa myös itseään. Itsestään huolehtiminen ei ole pelkästään itsekkyyttä, vaan vastuullisuutta sekä itseään että kanssaihmiensä kohtaan. Esimiehellä on oikeus ja myös velvollisuus olla rakentavasti itsekäs, sillä tällainen henkilö huolehtii riittävästi omasta ja ympärillä olevien ihmisten hyvinvoinnista. Itsensä johtaminen ei olekaan narsistista oman egon rakentamista vaan itseensä tutustumista. Meidän tuleekin löytää itsemme, jotta voimme kohdata toisen. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 37; Sydänmaanlakka 2006, 15.)

Itsensä johtaminen vaatii ennen kaikkea kykyä pysähtyä ja käydä keskustelua itsensä kanssa sekä kykyä arvioida kokonaisvaltaisesti omaa toimintaa sekä tilannetta. Esimiesten haasteena onkin yleensä keskittyminen kaikkeen muuhun paitsi itseensä. (Aarnikoivu 2008, 38.)

Itsensä johtamisen tärkeyden kasvuun on monia yksilöllisiä ja organisatorisia syitä. Organisatorisiin syihin lukeutuu esimerkiksi se, että työympäristö muuttuu nopeasti ja nopeat muutokset edellyttävät joustavuutta, luovuutta, nopeaa reagointia sekä kykyä jatkuvaan uudistumiseen. Uupuminen työelämässä on lisääntynyt, minkä vuoksi itsensä johtaminen on entistä tärkeämpää työhyvinvoinnin kannalta ja sen ylläpitämiseksi. (Sydänmaanlakka 2006, 16.)

Itsensä johtamisen myötä tiedostetaan itselle luontainen käyttäytyminen eri tilanteissa, mikä kasvattaa ymmärrystä omista tunteista ja omasta toiminnasta. Esimiehen itsetuntemus ja realistinen käsitys omasta toiminnasta edistää paremman suorituksen syntymistä ja sitä kautta tukevat henkilökohtaista hyvinvointia ja mahdollistavat esimiehenä kehittymisen. (Aarnikoivu 2008, 40.)

#### 4.3 Ongelmatilanteet työyhteisössä

Esimiehen keskeisin rooli työelämässä liittyy erilaisten näkökulmien sovitteluun. Esimies tekee tätä työtä palavereissa keskustellessaan muiden ihmisten kanssa ja onkin varsin tavanomaista, että esimies kohtaa työssään ristiriitoja. (Juuti & Vuorela 2015, 111.)

On hyvä muistaa, että ristiriita ei sinänsä ole paha asia, vaan se miten aihe käsitellään, ratkaisee sen, tuleeko ristiriidasta ja sen seurauksista myönteisiä vai kielteisiä. Ristiriitojen synty voikin olla monen tekijän summa ja usein taustalla on kysymys vallasta. Työpaikat eivät ole harmonisia ihmisten kasvuun tähtääviä paikkoja, vaan ne ovat ihmisyhteisöjä, jotka tähtäävät päämäärään oman hierarkiansa mukaan. (Juuti & Vuorela 2015, 111.)



Hyvä esimies pyrkii pitämään työyhteisön konflikteista vapaana, jotta työyhteisö olisi mahdollisimman toimiva. Kaikilla esimiehillä ei kuitenkaan ole taitoa ja tahtoa käsitellä työpaikalla esiintyviä ongelmakierteitä ja esimiehet kokevat osaamattomuutta tarttua ristiriitoihin. (Järvinen 2001, 69.)

Työyhteisön ongelmat voivat olla yksilöllisiä, esimerkiksi fyysiset ja psyykkiset sairaudet, elämänkriisit tai uupuminen, tai yhteisöllisiä kuten erilaisia ristiriitoja yksilöiden ja ryhmien välillä tai muutosten ja uudistusten aiheuttamat epäselvyydet. Usein käykin niin, että vastuunottajaa ongelma- ja ristiriitatilanteiden ratkaisussa on vaikea löytää. Niinpä organisaation sisällä pallorellaan ongelmaa ja sen käsittelyvastuuta eri henkilöiden kesken. (Järvinen 2001, 70 – 71.)

Yleisin esimiehen ja hänen alaisensa välinen ristiriitaa käynnistävä tekijä liittyy työsuhteen hyvyyteen, sillä esimies joutuu toisinaan korjaamaan jonkun henkilön suoritusta ja ajautua täten törmäyskurssille kyseisen henkilön kanssa. Tämän vuoksi oikeanlainen eli korjaavan palautteen antaminen on tärkeää. (Juuti & Vuorela 2015, 112.)

Haasteellinen ja kitkaa työilmapiiriin aiheuttava tilanne voi ilmetä silloin, kun henkilö nimetään esimieheksi oman työyhteisönsä sisältä. Henkilö on saattanut toimia pitkään työntekijän tai asiantuntijan roolissa, jolloin tilanne on haastava niin esimiehelle kuin työyhteisöllekin. Avainkysymyksiä ovatkin, miten entiset työtoverit suhtautuvat roolivaihdokseen ja pystyykö esimies ottamaan kaikki yhtä laisesti huomioon, pohtimatta asiaa yksittäisen työntekijän kannalta. (Järvinen 2001, 67.)

Viime kädessä vastuu tarttua ongelmiin ja niiden ratkaisuun on esimiehellä. Hän on sitä varten nimetty johtotehtävään: että hän puuttuisi tarvittaessa toimintaan haittaaviin ongelmiin, ja jos esimies ei pysty ratkaisemaan asiaa, harkitaan muiden tahojen, kuten työterveyshuollon tai henkilöstöihmistien, mukaan ottamista. (Järvinen 2001, 71.)

Esimiehen toimiessa riidan ratkaisija, hänen on hyvä muistaa pysyä mahdollisimman neutraalina molempiin suuntiin. Esimies ei saisikaan mennä mukaan kummankaan osapuolen tunnetilaan, ja onkin luonnollista, että hän kokee tilanteessa ahdistusta saadessaan painetta molemmista suunnista. (Juuti & Vuorela 2015, 113.)

Esimies voi pyrkiä huojentamaan tunnelmaa esimerkiksi huumoria käyttämällä, sillä nauru auttaa tarkastelemaan tilannetta uusista näkökulmista sekä se lähentää tilanteessa olevia osapuolia toisiinsa. Yhdessä nauraminen onkin läheisyyden luomista. Tällainen yhteisöllisyyttä lisäävä toiminta helpottaa myös anteeksipyyttämistä ja anteeksiantamista. (Juuti & Vuorela 2015, 114.)

Toimivassa työyhteisössä myös esimiehen jaksamiseen tulee kiinnittää huomiota. Jos esimies tai tiimin vetäjä uupuu työssään, heijastuu se hänen johtamaansa ryhmään. Väsynyt esimies ei paneudu riittävästi työyhteisön ja sen jäsenten toimintaan eikä tee päätöksiä, joka alkaa ilmetä erilaisina puutteina ja epäselvyyksinä työpaikalla. (Järvinen 2006, 145.)

Täten esimies on myös keulakuva, joka omalla esimerkillään ylläpitää innostusta ja työmotivaatiota. Uupunut esimies on myös poissaoleva esimies. Kun työyhteisö toimii ilman johtajaa alkaa se herättää huolta henkilöstön parissa ja henkilöstö yrittää itse johtaa itseään, jolloin syntyy kiistaa vallankäyttäjien kesken. (Järvinen 2006, 145 - 146.)

Esimiehen jaksamisilla onkin merkittävä organisatorinen merkitys, jolla on vahva yhteys työyhteisön tehokkaaseen toimintaan ja sitä kautta varsinaiseen liiketoimintaan. Tästä syystä esimiestyöskentelyyn on tärkeä kiinnittää huomiota ja huolehtia riittävän tuen tarjoamisesta esimiehille, jotta he onnistuvat tehtävässään. (Järvinen 2006, 146.)

## 5 JOHTAMISVIESTINTÄ

### 5.1 Esimiesviestintä

Viestintä on periaatteessa hyvin yksinkertaista, sillä se koostuu ideasta eli siitä mitä viestitään, viestin välittämisestä jonkun kanavan, kuten sähköpostin tai tiedotteiden, kautta sekä viestin tulkinnasta, joka on viestin seurauksena syntyvä mielikuva. (Stenvall & Virtanen 2007, 60.)

Hyvä esimies hallitsee viestinnän sekä vuorovaikutuksen ja panostaa viestintä- ja vuorovaikutustaitojensa kehittämiseen. Esimies tiedostaa myös, että esimiestyössä vaadittava viestintä on moniulotteista ja haastavaa. Hänen tulee tunnistaa kuhunkin tilanteeseen sisältyvät viestinnälliset haasteet ja esimies osaa tehdä valintoja sen suhteen mitä hän sanoo ja mitä hän jättää sanomatta. (Aarnikoivu 2010, 72.)

Käytännössä esimiesviestintään kuuluu jokapäiväisessä esimiestyössä vaadittavat taidot, kuten työn organisointiin, delegointiin tai alaisten kuuntelemiseen sekä ymmärtämiseen liittyvät asiat. Esimiesviestinnän yhteydessä on hyvä pohtia sitä, millaista käytännön viestintää ja viestinnän ymmärtämistä eri tilanteissa tarvitaan. (Puro 2002, 13 – 14.)

Jotta esimies pärjää muutoksissa työelämässä, tulee hänen hankkia taitoja siinä selviytymiseen sekä sen johtamiseen. Esimies tarvitsee muutoksissa erilaisia taitoja muutoksen vaiheiden työntekijöiden ja yrityksen elinkaaren mukaan. Esimiehen taidoilla onkin ratkaiseva merkitys siinä, miten tehokkaasti yritys saa vietyä muutoksia eteenpäin ja saa niistä todellista hyötyä. (Pirinen 2014.)

Hyvä johdon viestintä vahvistaa mainetta ja hyvä maine luo tyytyväisyyttä oman henkilöstön keskuuteen. Tyytyväisyys omaa työyhteisöä kohtaa kasvattaa myös ylpeyttä työnantajaa kohtaan. Tähänastisten tutkimusten mukaan, mitä avoimempi, luottavampi ja yksilöitä kunnioittavampi johdon viestintä työyhteisön jäseniä kohtaan on, sitä tyytyväisempiä työntekijät ovat työhönsä, esimieheensä ja koko organisaatioon. (Juholin 2009, 158.)

Viestinnän haaste on siinä, että viestin vastaanottamiseen vaikuttaa aina vastaanottaja omien tulkintojensa kanssa. Vastaanottaja saattaa tulkita viestin täysin eri tavalla kuin lähettäjä on tarkoittanut. Tämän vuoksi hyvät viestintä- ja vuorovaikutustaidot omaava esimies osaa ottaa huomioon ja tiedostaa väärinymmärrysten mahdollisuuden sekä varmistaa yhteisen ymmärryksen syntymistä esimerkiksi kysymyksin ja tarkennuksin. (Aarnikoivu 2010, 72.)

Kirjoittaessa käytämme lähinnä sanallista viestintää, jolloin lukija näkee ajatuksemme käyttämistämme sanoista. Muita seikkoja arvioinnissa on viestintävälineen, esimerkiksi sähköpostin, kännykän tai perinteisen kirjeen, käyttö, puhuttelun tapa sekä millainen tekstin ulkoasu on. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 11 - 12.)

Kohderyhmä ja tavoite vaikuttavat suuresti viestin sisältöön ja muotoon, eli mitä sanomme ja miten asia esitetään. Mitä onnistuneemmin kuulijaa ja lukijaa puhutellaan, sitä paremmin he kuuntelevat. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 12.)

Jokaisella viestillä on tavoite ja tavoitetta ei läheskään aina kirjata mihinkään vaan viestijän tulee selvittää se. Onnistunut viestintä on aina kahden osapuolen välistä yhteistyötä ja tämän vuoksi on olennaista tietää, millaisen henkilön kanssa on tekemisissä. Useimmissa työelämän viestintätilanteissa mukana onkin useampi henkilö ja tämän vuoksi on olennaista selvittää, mikä yhdistää henkilöt ryhmäksi. Vastaanottajan asemaan asettautuminen edistää aina asian välittymistä ja parantaa sen muistamista. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2012, 33, 40.)

Jokainen viestintätilanne on ainutkertainen ja kannattaakin siitä syystä nähdä hieman vaivaa ja puhua juuri tämän kertaisille kuulijoille. Kohdentamisesta on kyse myös silloin, jos käytetään valmista tekstipohjaa, mutta se muokataan lähetettävän henkilön mukaan. Jotta viestin kohdentaminen olisi helpompaa, jo suunnitteluvaiheessa olisi hyvä selvittää viestin vastaanottajista seuraavia tietoja: ikä, sukupuoli, koulutus ja kulttuuritausta. Näiden avulla on mahdollista viestiä vakuuttavasti ja niin, että virhemarginaali olisi mahdollisimman pieni. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2012, 34 - 35.)

Esimiesviestinnässä yhdistyykin monet viestinnän ulottuvuudet ja yhä useammin esimiesviestintä on sähköisessä muodossa, sähköpostin tai verkkopohjaisten järjestelmien kautta tapahtuvaa tai tekstiviestein. Kuitenkin Puron (2002, 14) mukaan esimiesviestinnän ydin on perinteisellä tavalla kasvokkain keskustelu muista mahdollisuuksista huolimatta.

Viestinnän tehtävänä on tukea yrityksen liiketoimintaa. Suunniteltu yritysviestintä tukee yritystä itseään kaikkein eniten ja suunniteltu viestintä hyödyttää yritystä niin sisäisen kuin ulkoisen viestinnän osalta. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 91.)

### 5.1.1 Johtamisviestintä osana sisäistä viestintää

Sisäinen viestintä on ennen kaikkea tiedon tuottamista, muokkaamista ja välittämistä, mutta myös keskustelua ja ymmärryksen luomista. Sisäinen viestintä on myös yhteisöllisyyden rakentamista, josta heijastuvat työyhteisön arvot sekä historia. (Honkala, Järvi-Nurmi, Rosenström & Siira-Jokinen 2013, 183.)

Sisäisen viestinnän päätavoite on hyvä sekä avoin tiedonkulku yrityksessä. Jotta työntekijä voi hoitaa työnsä hyvin, tulee hänen olla tietoinen omista tehtävistään, asemastaan sekä yrityksen tavoitteista. Onnistunut sisäinen viestintä tukeekin työmotivaatiota ja työssä viihtymistä. Kun työntekijä tietää omat työtehtävänsä, on hänen helpompi mieltää työnsä tärkeys ja täten motivoitua työskentelemään koko yhteisönsä hyväksi. (Honkala, Järvi-Nurmi, Rosenström & Siira-Jokinen 2013, 183.)

Johtamisen tukeminen mielletään myös yhdeksi sisäisen viestinnän tavoitteeksi. Johtaminen on pitkälti viestimistä, ja johtajan työssä on paljon sekä kirjallista että suullista viestintää. Esimiehen tulee selkeästi viestiä alaisilleen niin koko yrityksen, kuin eri osastojenkin tavoitteet, ja toisaalta mahdollistaa työntekijöiden avoin viestintä johdolle ja esimiehilleen omista toiveistaan, tavoitteistaan ja mahdollisista ongelmistaankin. (Honkala, Järvi-Nurmi, Rosenström & Siira-Jokinen 2013, 183.)

### 5.1.2 Johtamisviestintä muutostilanteissa

Muutos voi olla joko miellyttävä tai ahdistava kokemus. Viestinnän avulla on kuitenkin mahdollista vaikuttaa siihen, kuinka se koetaan. Muutoksesta kerrottaessa tulee miettiä kolme tasoa: mitä tarinaa kerrotaan ja kuinka, millaisten työvälineiden avulla muutosviestintä onnistuu parhaiten ja kuinka varmistetaan, että asiantuntijat saavat täsmätietonsa muutoksista sekä niiden vaikutuksista oikeaan aikaan. (Juholin 2009, 270.)

Muutostilanteissa on hyvä kiinnittää erityistä huomiota viestintään juuri siitä syystä, että viestintä tukee muutoksen toteutusta. Viestintää tarvitaan, jotta muutos saadaan vietyä läpi suunnitellusti ja viestinnän avulla on mahdollista informoida muutoksen

sisällöstä sekä tavoitteista. Viestinnän avulla onkin mahdollista varmistaa, että tieto muutoksesta ja sen läpiviemisestä välittyy. (Stenvall & Virtanen 2007, 66.)

Viestintä on asia, joka saa useimmiten muutoksen keskellä eniten kriittistä palautetta. Henkilöstö kokee, että viestintä ei ole avointa tai heille ei anneta tarpeeksi tietoa. Viestintä onkin ennen kaikkea yhteisen ymmärryksen luomista. Esimiehen rooliin kuuluu muutoksen keskellä aktiivinen ja eri näkökulmista käytävä keskustelu henkilöstön kanssa. Kun asioista keskustellaan tarpeeksi, muodostuu yhteinen ymmärrys muutoksen tavoitteista ja päämääristä. (Pirinen 2014, 116.)

Muutosviestinnässä erilaiset palautekanavat sekä keskusteluryhmät voivat olla äärimmäisen tärkeitä. Tämä pätee niin sisäiseen kuin ulkoiseen viestintäänkin, sillä mitä enemmän mitattua palautetta saadaan muutoksesta ja sen viestimisestä, sitä helpompi muutosta on ohjata oikeaan suuntaan. (Juholin 2009, 270.)

Työhyvinvoinnin kannalta muutokseen on hyvä varautua hyvissä ajoin etukäteen. Ennakoiva, riittävä ja avoin tiedotus sekä työntekijöiden mielipiteiden ja tuntemusten kuunteleminen vähentävät muutosvastarintaa ja näin ollen helpottaa muutoksen läpiviientä. Oleellista muutostilanteissa on myös luoda työntekijöille turvallisuuden tunnetta sekä antaa heille riittävästi aikaa sopeutua muutokseen. (Virolainen 2012, 110.)

Muutosprosessin aikana tulee paljon tietoa, josta työntekijän voi olla toisinaan haastava poimia itselleen olennaiset asiat ja tiedot. Esimiehen tehtävä onkin suodattaa informaatiotulvan keskeltä työntekijälle tärkeät asiat. Muutoksen tavoitteet kerrotaan usein liian abstraktisti ja esimiehen tehtävänä onkin luoda tavoitteisiin konkreettisia piirteitä ja tulkita viestit ymmärrettävään muotoon. (Pirinen 2014, 117.)

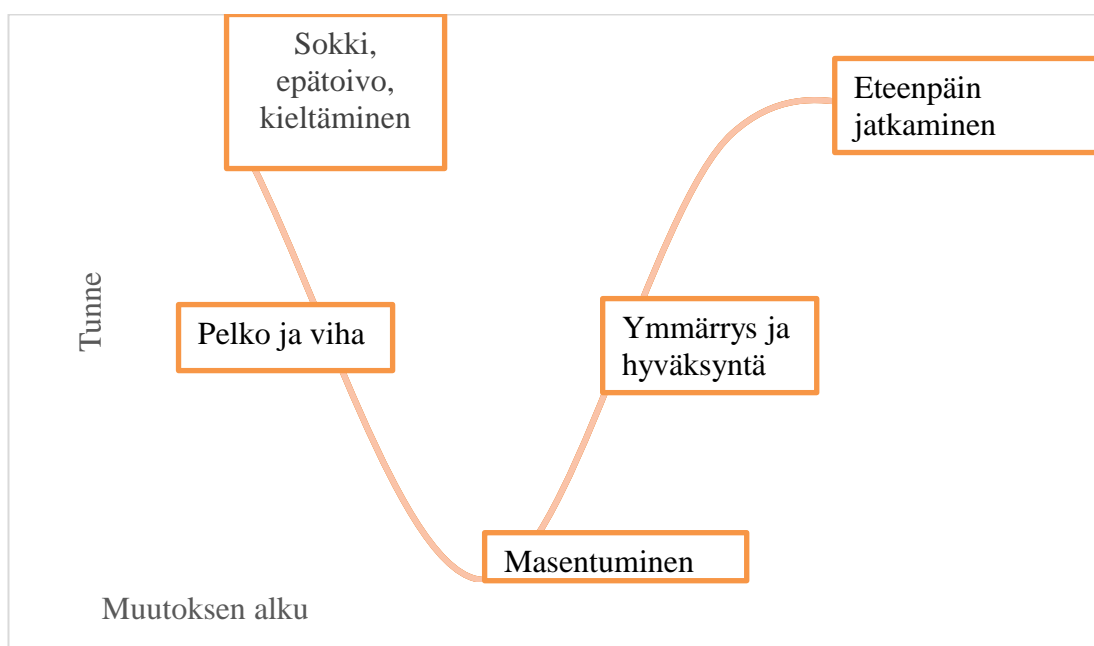
Työntekijöillä on usein suuria, jopa epärealistisia odotuksia viestinnän resursseihin. Odotetaan, että tietoa muutoksesta saadaan jatkuvasti reaaliajassa ja ihmiset ovatkin tottuneet etsimään tietoa eri viestimistä ja samanlaista nopeaa ja reaaliaikaista viestintää odotetaan tapahtuvan myös yrityksissä. Muutoksissa halutaankin viestiä mahdollisimman paljon, jotta työntekijöillä olisi kaikki tarvittava tieto, mutta viestejä tulee lukuisista eri kanavista ja työntekijän on välillä vaikea löytää itselleen tarpeellinen tieto.

Tiedon tulisikin olla eri kohderyhmille selkeämmin kohdennettua ja vastaanottajan tarpeet huomioivampaa. (Pirinen 2014, 122 – 123.)

Työhyvinvoinnin kannalta muutos ja sen vaikutukset ovat kaksijakoisia. Toisaalta muutos antaa mahdollisuuden uudistua, oppia ja kokea uutta. Nämä ovat ihmisen luontaisia tarpeita, jotka vaikuttavat positiivisesti motivaatioon sekä hyvinvointiin. Toisaalta heikosti toteutettu muutos aiheuttaa stressiä, epätietoisuus tulevasta ahdistaa työntekijöitä ja aiheuttaa täten työpahoinvointia. (Virolainen 2012, 110.)

Muutosprosessi voidaan kuvata elinkaarimallin avulla. Sen lähtökohtana käytetään muutoskäyrää vuodelta 1969, jonka on luonut Kubler-Ross (kuvio 1). Muutoskäyrän avulla muutoksen vaiheet voidaan kuvata nimenomaan työntekijän näkökulmasta. Muutoskäyrä ja muutoksen elinkaari voidaan jakaa viiteen vaiheeseen, sokkiin, epätoivoon ja kieltämiseen, pelkoon ja vihaan, masentumiseen, ymmärrykseen ja hyväksyntään sekä eteenpäin jatkamiseen. (Pirinen 2014, 38.)

Muutoskäyrä kuvaa muutoksen elinkaarta sekä ihmisten tyypillistä käyttäytymistä, vaikka kaikki työntekijät eivät käykään kaikkia vaiheita läpi. Myös työntekijöiden reagoinnit ovat erilaisia. (Pirinen 2014, 38.)



Kuvio 1. Kubler-Rossin muutoskäyrä vuodelta 1969 (Pirinen 2014, 39).

## 5.2 Viestinnän pelko ja haastavat viestintätilanteet

Viestinnän vältteleminen, viestinnän pelko ja ujous ovat epävarmuuden ohella laajasti tutkittuja kysymyksiä viestintätieteissä. Kuitenkin keskeistä aiheissa on se, ettei niitä voi täysin välttää työelämässä ja epävarmuustekijöitä jää aina jäljelle, vaikka esimies tekisi mitä, ja työelämä tuokin eteen tilanteita, jotka tuntuvat epämiellyttäviltä ja jopa pelottavilta. (Puro 2002, 129.)

Työpaikalla työyhteisön sisällä esimiehen ja alaisen kohtaamat pelot ovat usein eri luonteisia. Esimiehellä on kuitenkin usein pelon paikkoja enemmän, sillä esimiehen työnkuvaan kuuluu erilaisten keskustelujen lisäksi paljon esiintymisiä. (Puro 2002, 129.)

Kuitenkin usein alaiset pelkäävät keskusteluja esimiestensä kanssa. Organisaatiossa ylempänä olevan henkilön pelkkä läsnäolo lisää viestintää kohtaan negatiivisia tunteita. Esimiehen läsnäolo vaikuttaa tilanteisiin yleensä huolestumista lisäävästi ja alaiset alkavat kiinnittää aiempaa enemmän huomiota siihen, mitä he näyttävät ja millaista kieltä he käyttävät, vaikka aiemmin he ovat olleet välinpitämättömiä kyseisen asian suhteen. (Puro 2002, 130.)

Pääsääntönä pidetään, että mitä suurempi esimiehen ja alaisen valtaero on, sitä enemmän esimiehen ja alaisen välinen viestintätilanne ahdistaa ja pelottaa alaista. Vaikka esimiehen toiminta olisi sopusoinnussa alaiensa kanssa ja toiminta olisi konfliktivaapaata, on esimies alaisilleen ihminen, jolla on valta vaikuttaa. Esimiehellä on mahdollisuus vaikuttaa alaisten työsuhteisiin ja sitä kautta valtaosaan päivittäistä elämän rutiinia ja koko elämänlaatuun. (Puro 2002, 130 – 131.)

Esimiehen on vaikea muuttaa asenteita, jotka ovat juurtuneet syvälle, mutta toisaalta turhan viestintäkielteisyyden vähentäminen on esimiesten itsensä harteilla suurimaksi osaksi. Esimiesten tulisi antaa alaisilleen mahdollisuus havaita, kuinka hyviä viestinnän taitoja heihin kätkeytyy ja tätä kautta ihmisten havaitessa, että esimiehet pystyvät selvittämään mitä haastavimpia tilanteita, heidän negatiiviset tunteensa viestintää kohtaan vähenevät. (Puro 2002, 132.)



Parhaiten esimies pystyy vähentämään alaisten pelkoja ja ahdistuksia niin, että tapaamiset ja keskustelut alaisen kanssa päättyvät viestintätilanteet päättyvät emotionaaliossa mielessä myönteisesti. Kuitenkin toisinaan esimiehen on tuotava esiin negatiivisia ja vähemmän miellyttäviä asioita. (Puro 2002, 132 – 133.)

Korjaavan palautteen antamisen tapaan sekä luonteeseen tulisi vaikuttaa se, millaisesta epäonnistumisesta tai virheestä on kyse. Korjaavan palautteen tavoite onkin korjata virhe siten, että virheen tekijä itse omasta tahdostaan muuttuu niin, että myös virhe korjaantuu. Korjaavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen tulisi nähdä eräänlaisena oppimisprosessina. Korjaavan palautteen antaminen on usein vaikeaa, vaikka se antaa meille mahdollisuuden johonkin kehitykseen. Palautteen saajalla on myös mahdollisuus kasvaa saadessaan palautetta, mutta tämä onnistuu vain, jos palautteenanto onnistuu. (Aalto 2004, 102 – 105.)

Esimerkiksi irtisanomistilanteet ovat tilanteita, joita esimies haluaisi välttää uransa aikana, vaikka tilanteita tulee monille esimiehille vastaan. Ei olekaan olemassa yleispätevää ohjetta siihen, miten irtisanomistilanteissa tulee toimia. Irtisanomisilmoitus onkin ihmisen elämää suuresti satuttavalla tavalla koskettava tilanne, jolloin esimiehen kannalta ohjenuoria tärkeämpi asia on varautua seuraamaan alaisensa suhtautumista asiaan. Toiset suhtautuvat irtisanomiseen lakonisesti ja toiset taas purskahtavat itkuun. Tästä syystä irtisanomistilanteessa on tärkeintä suhtautua asiaan reaktiivisesti. Reaktiivisuudella tarkoitetaan sitä, että esimies on tavallista paremmin tiedostanut sen, miten hänen viestintänsä kulkeutuu alaiselle. (Puro 2002, 136 – 137.)

Kuitenkin irtisanomiset ovat usein esimiehelle tilanteita, joita pitäisi olla suhteellisen harvoin. Muiden ikävien tilanteiden suhteen asia voi olla toisin. Esimies saattaa joutua viikoittain ja pahimmassa tapauksessa päivittäin huomauttamaan alaiselle työn huonosta laadusta tai virheistä. Esimies ei kuitenkaan voi koskaan varmuudella tietää, kuinka alainen reagoi negatiivisten asioiden ilmaisuun. Esimiehelle tilannetta ei tee kukaan epämurheelliseksi niinkään tämän kaltaisten asioiden ilmaiseminen, vaan epävarmuus siitä, miten alainen asiaan reagoi. (Puro 2002, 140 – 141.)

Esimiehen on hyvä muistaa se, että tilanteiden ikäväksi kokeminen ja huolestuminen alaisten reaktiosta on osoitus siitä, että esimies kantaa vastuuta tehtävästään. Esimies,

joka ei edes jossain määrin huolestu alaisen reaktioista ikävään viestiin, ei ole kovin hyvä esimies. Huolestuminen ja ahdistuminen ovat osoitus siitä, että esimies välittää alaisistaan ja heidän suhtautumisestaan hankaliin kysymyksiin. (Puro 2002, 142.)

## 6 TYÖHYVINVOINTI

### 6.1 Mitä työhyvinvointi on?

Maailman terveysjärjestö WHO:n määritelmän mukaan terveys on täydellisen fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tila. Terveys ei ole siis pelkästään sairauksien tai vaivan puuttumista vaan sillä tarkoitetaan kokonaisvaltaisempaa asiaa. Työhyvinvoinnin käsitteessä on samankaltaisia piirteitä kuin WHO:n terveystermässä. (Virolainen 2012, 11.)

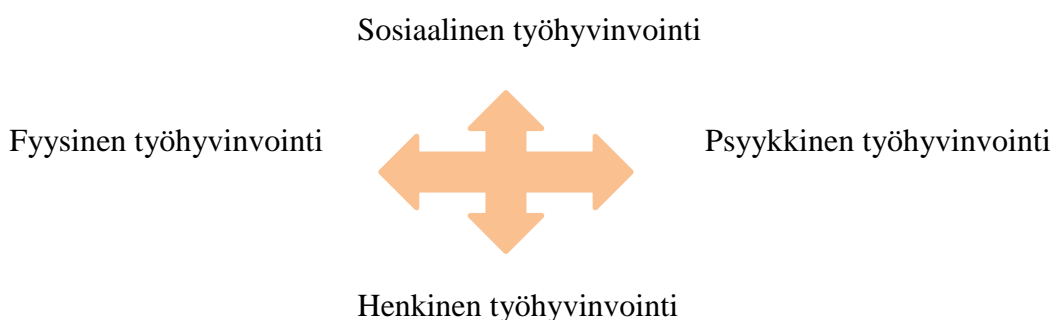
Työhyvinvointi ei ole ainoastaan työpahoinvoinnin osa-alueiden, kuten työpaikkakiusaamiseen puuttumista. Sen sijaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan hyvin kokonaisvaltaista ilmiötä. Työterveyslaitos määrittelee työhyvinvoinnin seuraavasti: "Työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sopivaa turvallisessa, terveyttä edistävissä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä". (Virolainen 2012, 11.)

Työyhteisöissä työhyvinvoinnin perustana ovat terveet ja tasa-arvoiset työyhteisöt, joissa toteutuvat oikeudenmukaisuus, osallistuminen sekä syrjimättömyys. Tämän kaltaisissa työyhteisöissä toteutuu sukupuolten tasa-arvo, työn ja muun elämän yhteensovittaminen sekä eri-ikäisten ja eri kulttuuritaustoista tulevien huomioiminen. (Suonsivu 2011, 58.)

Työhyvinvoinnin lähtökohtana on, että ihminen voi hyvin henkisesti, fyysisesti kuin sosiaalisestikin. Nämä tekijät ovat kuin ketjun lenkkejä, ja jos jokin niistä rikkoutuu, ei ihminen pysty tekemään työtä halutulla tavalla. Sen vuoksi niistä kannattaa huolehtia. (Saarikoski 2006, 12.)

Henkilön tai työyhteisön terveyteen sekä toimintakykyyn vaikuttavat monet asiat, kuten todellinen ja koettu työn hallinta ja ihmissuhteet työpaikalla sekä työympäristön turvallisuus. (Juuti & Vuorela 2015, 121.)

Kokonaisvaltainen työhyvinvointi pitää sisällään fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen hyvinvoinnin (kuvio 4). Huomattavaa ja tärkeää onkin, että kaikki osa-alueet liittyvät ja vaikuttavat toinen toisiinsa, mistä johtuen työhyvinvointia tulee tarkastella kokonaisvaltaisesti eikä vain yhtä osa-aluetta irrallisena. (Virolainen 2012, 11.)



Kuvio 4. Työhyvinvoinnin osa-alueet (Virolainen 2012, 12).

### 6.1.1 Psyykinen työhyvinvointi

Psyykinen hyvinvointi on noussut viime vuosien aikana yhä keskeisemmäksi asiaksi työhyvinvointia tarkastellessa. Psyykinen työhyvinvointi sisältää esimerkiksi työn stressaavuuden, työpaineet ja työilmapiirin. Työn fyysiset olosuhteet, kuten toimitilat ja työvälineet ovat useimmiten suhteellisen hyvällä tasolla, mutta sen sijaan psyykinen hyvinvointi voi kaivata kohentamista, ja juuri se saattaa olla oleellinen tekijä esimerkiksi sairaspöissaolojen ehkäisyssä sekä yleisessä työssä viihtymisessä. (Virolainen 2012, 18.)

Työstä aiheutunut psyykinen pahoinvointi on nykyään aika yleistä. Suomessa joka kolmannella naisella ja joka viidennellä miehellä on työstä johtuvia psyykkisiä oireita ja yksi suurimmista psyykkistä kuormitusta aiheuttavista tekijöistä on kiire. Psyykkistä työhyvinvointia voidaan edistää tukemalla henkilöstöä, jakamalla töitä henkilöstön

kesken ja huolehtimalla riittävästä työn, levon ja vapaa-ajan suhteesta. (Virolainen 2012, 18.)

Psyykkiseen työhyvinvointiin liittyy se, että yksilö kokee työnsä mielekkääksi. Mielekäs ja mielenkiintoinen työ edistävät yksilön mielenterveyttä. Ihminen on emotionaalinen olento, jolle tunteet ja tunteiden ilmaisu ovat luonnollisia asioita. Suositeltavaa on, että ihmisellä on myös työpaikalla mahdollisuus kokea sekä ilmaista tunteitaan. Tämä tarkoittaakin sitä, että ihminen saisi kertoa vapaasti tuntemuksistaan sekä ilmaista mielipiteensä kollegoilleen ja esimiehilleen. Mikäli ihminen kokee, ettei hänellä ole mahdollisuutta ilmaista tuntemuksiaan ja mielipiteitään, tukahduttaa hän tunteitaan sisäänpäin. Tunteiden tukahduttaminen taas aiheuttaa ahdistusta ja työpahoinvointia. (Virolainen 2012, 18 – 19.)

Turhan usein työntekijöiden keskuudessa vallitsee kaunan sekä kateuden tunteita. Tämän kaltaiset tunteet vievät energiaa niin kyseisiltä ihmisiltä, mutta myös koko työyhteisöltä. Suositeltavaa olisi, että työyhteisössä erilaiset erimielisyydet pyritään selvittämään mahdollisimman nopeasti, jotta henkilöiden välille ei jäisi suurempia loukkaantumisen ja kaunan tunteita. (Virolainen 2012, 22 – 23.)

Työyhteisöissä ihmisten tulisi osata antaa anteeksi. Jostain syystä anteeksianto on kovin haasteellista ja erään arvion mukaan vakavamman loukkaantumisen tunteen ollessa kyseessä ihmiseltä kestää keskimäärin 25 – 30 vuotta antaa anteeksi henkilölle, joka loukkasi heitä. (Virolainen 2012, 23.)

Työyhteisössä tämä tarkoittaa, ettei samassa työpaikassa oleville ehdittäisi antaa anteeksi työuran aikana, jolloin kauna ja katkeruus haittaisivat työskentelyä koko yhdessä työskentelyn ajan. Anteeksiantoon liittyykin myös se, että työyhteisön jäseniä ei tule syyttää tapahtumista, menneistä ei olla katkeria ja ihmisten välisistä tunnelukoista vapaudutaan. (Virolainen 2012, 23.)

Kuitenkin yhdessä nauraminen on läheisyyden luomista ja tällainen yhteisöllisyyttä lisäävä toiminta helpottaa myös anteeksipyytämistä ja anteeksiantamista. (Juuti & Vuorela 2015, 114.)

### 6.1.2 Fyysinen työhyvinvointi

Fyysinen työhyvinvointi on näkyvä osa työhyvinvointia ja se pitääkin sisällään muun muassa fyysiset työolosuhteet, työn fyysisen kuormituksen sekä ergonomiset ratkaisut kuten työasennot sekä työpöydän ja tuolin. Fyysisiin työolosuhteisiin liittyvät osaltaan myös työpaikan siisteys, lämpötila, melu ja työvälineet. (Virolainen 2012, 17.)

Tämä työhyvinvoinnin osa-alue korostuu etenkin fyysisissä työtehtävissä ja suositeltavaa onkin, että työn kuormitusta muutetaan niin, ettei rasitus ole yksipuolista. Esimerkiksi työkierto, jossa tehdään välillä erilaisia työtehtäviä, toimii yhtenä keinona työn kuormittumisen ehkäisyyn. Näin myös psyykinen kuormitus muuttuu, kun mielelle tulee muuta ajateltavaa työtehtävien vaihtuessa. (Virolainen 2012, 17.)

Toimistotehtävissä työskentelevillä kuormitus on erilaista kuin fyysisissä työtehtävissä. Toimistotehtävissä työskentelevä henkilöstö istuu suuren osan työajastaan päätteen ääressä ja vaikka työ ei sinänsä ole fyysisesti kuormittavaa, on kehon kuormitus yksipuolista ja pidemmän päälle rasittavaa. Esimerkiksi paljon tietokonetta käyttävien ranne ja kyynärvarsi kuormittuvat ja työskentely saattaa vaikeutua. (Virolainen 2012, 17.)

Istumatyössä eräs haaste on kehon liikkumattomuus ja ratkaisuna erilaiset tauotukset työn lomassa, kuten seisomaan nouseminen, pieni kävely ja erilaiset venyttelyt, tuovatkin keholle vaihtelua työpäivän aikana ja ennaltaehkäisevät lihasjäykkyyden syntymistä. (Virolainen 2012, 17.)

Sosiaali- ja terveysministeriö onkin julkaissut suosituksen ”Istu vähemmän - voi paremmin!”. Kansalliset suositukset kehottavat istumaan vähemmän ja välttämään paikallaanoloa aina kun mahdollista. Työikäiset viettävät oli kolme neljäsosaa elämästään valveilla, pääosin istuen. Runsaasta päivittäisestä istumisesta tuleekin erilaisia terveyshaittoja. Päivittäisen istumisen vähentämiseksi suositellaan asentojen vaihtoa, seisomaan nousemista muutaman kerran tunnissa ja lisäämään kevyesti liikkumista. Myös portaiden käyttö ja työmatkaliikunnan lisääminen toimivat hyötyliikuntana. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015, 25 – 28.)

### 6.1.3 Sosiaalinen työhyvinvointi

Sosiaalinen työhyvinvointi pitää sisällään mahdollisuuden sosiaaliseen kanssakäymiseen työyhteisön jäsenten kesken, tämä tarkoittaa sitä, että työpaikalla on mahdollisuus keskustella työasioista vapaasti työyhteisön jäsenten kesken, työntekijöiden välit ovat toimivat ja työkavereita on helppo lähestyä. (Virolainen 2012, 24.)

Mikäli työaikataulu on kiireinen, saattaa sosiaalinen kanssakäyminen jäädä vähäiseksi. Sosiaaliseen hyvinvointiin liittyy omalta osaltaan työkavereihin tutustuminen ihmisinä. Kun työkaverin tuntee henkilökohtaisella tasolla, on häntä helpompi lähestyä myös työasioiden puitteissa tarpeen vaatiessa. (Virolainen 2012, 24.)

Lämminhenkiset sosiaaliset kohtaamistilanteet rakentavat positiivista työilmapiiriä työntekijöiden välille. Tämän vuoksi joissain työpaikoissa esimerkiksi kopiokoneen tai vesiautomaatin paikka on mietitty niin, että sen läheisyydessä syntyy sosiaalisia kohtaamistilanteita. Työpisteiden läheinen sijainti luo niin ikään vaivattoman mahdollisuuden lähestyä työkavereita niin työ- kuin vapaa-ajan asioissakin. (Virolainen 2012, 24.)

### 6.1.4 Henkinen työhyvinvointi

Henkiseen työhyvinvointiin liittyy tunne oman ja työorganisaation arvomaailman kohtaamisesta, harmoniasta. Kun työllä koetaan olevan positiivisia vaikutuksia laajemminkin yhteiskuntaan, ja organisaation motiivina ovat puhtaat arvot pelkän taloudellisen voiton tavoittelun sijaan, niin tämä luo osaltaan puitteita henkiselle työhyvinvoinnille. (Virolainen 2012, 27.)

Korkea arvomaailma sekä organisaation selkeä missio luovat puitteita organisaation henkisen työhyvinvoinnin rakentamiselle. Henkistä pahoinvointia työpaikalla saattaa aiheuttaa esimerkiksi se, että organisaation arvomaailma on ristiriidassa työntekijän omien arvojen sekä moraalikäsitteen kanssa. (Virolainen 2012, 27.)

Henkisyteen työpaikalla liittyy koetun työn tekeminen ja työstä nauttiminen ja työllä koetaan olevan suurempi merkitys itsensä toteuttamisen ja henkilökohtaisen kasvun myötä. Työssä kehittyessään ihminen kokee kehittyvänsä myös ihmisenä ja päinvastoin. Henkisyteen liittyy lisäksi yhteisöllisyyden tunne työpaikalla työkavereiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Ihmisillä on keskeinen tarve kokea yhteisöllisyyttä ja monille juuri työpaikka on se keskeinen paikka, jossa he voivat kokea yhteisöllisyyttä toisiin ihmisiin. (Virolainen 2012, 26 – 27.)

## 6.2 Työhyvinvoinnin vaikutukset ja edistäminen

Kokemus hyvinvoivasta työyhteisöstä lisää työntekijöiden motivaatiota, työhön sitoutumista, luottamuksen sitoutumista sekä terveyden ja stressin hallinnan ja työtyytyväisyyden kasvua. Nämä luovat edellytykset työsuorituksen paranemiseen, työssä jatkamiseen sekä jaksamiseen. (Suonsivu 2011, 59.)

Vaikka päävastuu ihmisen terveydestä sekä hyvinvoinnista on ihmisellä itsellään, voi työpaikka edistää henkilöstönsä terveyttä. Yhteisöllisyyden tarve ei ole hävinnyt, eikä se ole katoamassa mihinkään. Työ onkin yksi keskeisimmistä kanavista yhteisöllisyyteen. (Jabe 2012, 14.)

Työhyvinvointia edistävät selkeä työtehtävän määrittely, organisointi ja johtaminen. Esimiehen tulee huolehtia siitä, että sosiaalinen tukiverkosto voi toimia. Työhyvinvointia edistävät myös hyvä perehdytys työhön ja ammattitaidon kehittäminen sekä työn sopiva kuormitus ja työntekijöiden huomioiminen yksilöinä ja oikeudenmukainen työnjako ja kohtelu. (Piili 2006, 163.)

Työyhteisö voi hyvin, jos se on hyvin johdettua eli esimiehet ovat ammattitaitoisia. Hyvä esimies onkin kiinnostunut alaisistaan, kuuntelee heitä ja käy heidän kanssaan vuoropuhelua sekä valvoo, että työpaikan pelisäännöt toteutuvat ja huolehtii alaiensa toimenkuvien ja työtehtävien selkeydestä. Työhyvinvoinnin toteutuminen on kuitenkin myös yrityksen ja yhteiskunnan intressi eikä pelkästään työntekijän etu. Työhy-

vinvoinnilla on tutkimusten mukaan merkittävä yhteys yritysten tulostuloksiin, kuten tuottavuuteen, voittoon, asiakastyytyväisyyteen ja sairauspoissaoloihin sekä tapaturmiin. (Ristaniemi 2017, 12, 14.)

Työyhteisön hyvinvointia kuvataan toiminnan sujumisella sekä työryhmän mehenkisytydellä. Täten työyhteisössä tiedonkulku ja vuorovaikutus ovat avointa ja yhteisiksi koetuista ongelmista uskalletaan puhua. Työyhteisön johtaminen onkin osallistuvaa sekä tasapuolisesti työntekijöitä kuuntelevaa ja työnjako toteutetaan oikeudenmukaisesti sekä selkeästi. (Suonsivu 2011, 59.)

Hyvinvoivassa työyhteisössä koetaan organisaatioon sitoutumisen olevan korkealla ja työttyytyväisyys sekä alle koko organisaation keskitason olevat työpoissaolot ja henkilöstön vaihtuvuus. Työyhteisön toiminta suuntautuu tulevaisuuteen ja on suunnitelmallista sekä kehittämishaluista. Toimivalla työyhteisöllä onkin hyvät valmiudet hallita muutosta ja heillä on käytössään ongelmanratkaisuvälineitä. (Suonsivu 2011, 59.)

Työyhteisön kehittäminen ja sen tarpeen tunnistaminen on jokaisen esimiehen vastuulla. Työyhteisö ei ole tuloksellinen eikä se voi hyvin, jos sitä ei jatkuvasti kehitetä. Kehittämisen tavoitteena on luoda entistä parempi suunta organisaation menestykselle ja tämän saavuttamiseksi tulee avata työyhteisön päämääriä eri ihmisten näkökulmasta. (Juuti & Vuorela 2015, 74 – 75.)

Työyhteisöä kehittäessä tuleekin pyrkiä keskustelemaan asioista, joista aiemmin ei ole voinut keskustella. Tämä edellyttääkin avoimuutta ja luottamusta sekä sellaisen rakentavan hengen luomista, jossa turvallisin mielin voi tarkastella omaan toimintaan liittyviä kipeitäkin kohtia. (Juuti & Vuorela 2015, 75.)

Johdon sitoutuminen on tärkeää työhyvinvoinnin kehittämisessä. Johto luo osaltaan innostuneisuutta sekä viestii asian tärkeydestä, ja lisäksi johto tyypillisesti viime kädessä päättää resursoinnista sekä hyväksyy erilaiset kehitystoimenpiteet. Huomattavaa on myös johdon oma rooli; esimiesten ja johdon oma toiminta vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden työhyvinvointiin. Johdon asettamat toimintanormit, vastuun jakaminen sekä viestintätyylit vaikuttavat merkittävästi työyhteisön ilmapiiriin ja tätä kautta henkilöstön kokemaan työhyvinvointiin. (Virolainen 2012, 134.)



Jokaisen ihmisen hyvinvoinnilla on työpaikalla kaksi vastuunkantajaa, henkilö itse sekä hänen esimiehensä. Parhaimmillaan esimies voi olla oikealla tavalla herkkä tuntemaan ja huomaamaan, voiko toinen hyvin. Jos vaikuttaa siltä, että toisella on ylikuormitusta tai hän on hiljaisempi kuin yleensä, silloin hyvä esimies käynnistää keskustelun heti varmistaakseen onko toisella huolia. (Alahuhta 2015, 157.)

Tarpeen mukaan käytävien epämuodollisten keskustelun lisäksi myös kehitys- ja palauttekeskustelut ovat välttämättömiä. Niissä pysähdytään tietyksi ajaksi juuri nimenomaan kyseisen henkilön kehitykseen sekä tavoitteista sopimiseen ja molemminpuoliseen palautteeseen. (Alahuhta 2015, 158.)

Henkilöstön kehittämisessä tärkeintä on, että jokainen on sellaisessa työtehtävässä, joka kiinnostaa häntä itseään ja on hänen omalle kehitysvaiheelleen sekä potentiaalilleen mahdollisimman oikea. Kun ihminen on häntä kiinnostavassa tehtävässä, jossa oppii uutta ja, jonka vaativuus on riittävää, hän kasvaa niin ihmisenä kuin työnsä tekijänä, saaden samalla aikaan tuloksia. Ihmisen ollessa osaava ja kiinnostunut tehtävissään, hän yleensä onnistuu. (Alahuhta 2015, 149.)

Parhaimmillaan työhyvinvointi onkin innostusta ja hyvää mieltä päivittäin uuden työpäivän alkaessa. Työhyvinvointi on sitä, että voi kokea työnsä haasteellisena sekä inspiroivana ja olla ylpeä siitä. Työssään hyvinvoiva ihminen voi hyvin myös työn ulkopuolella ja nauttii muusta elämästään. (Ahola, Hakanen, Härmä, Kukkonen & Salminen 2009, 86.)

Työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteet vaativat resursseja. Taloudellisen panostuksen lisäksi aidon kehittämisen edellytyksenä on johdon ja henkilöstön työpanos ja usein työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteiden toteuttaminen vaatii organisaation johdon suostumuksen ja sitoutumisen. Kun työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteet nähdään investointina kuluerän sijasta, odotetaan toimenpiteiden tuottavan organisaatiolle pitkällä aikavälillä positiivisia seuraamuksia. (Virolainen 2012, 134.)

Työhyvinvoinnin kehittämisen tulisi olla suunnitelmallinen, pitkäjänteinen ja koko organisaatiota koskeva prosessi. Projektiluonteisten hankkeiden sijaan jatkuvalla henkilöstön hyvinvoinnin parantamiseen keskittymisellä saadaan aikaan enemmän tuloksia, vaikka toki työhyvinvoinnin kehittäminen voi pitää sisällään erilaisia projekteja, kuten yksittäisiä henkilöstöpäiviä. (Virolainen 2012, 135.)

### 6.2.1 TYKY-toiminta

Henkilöstön virkistämiseksi työnantaja voi järjestää vapaa-ajan viettoja, kuten liikunta-, kulttuuri- tai harrastusmahdollisuuksia. Tarjonnan tulisi olla monipuolista, jotta kaikille olisi järjestetty jotain itseä kiinnostavaa ja mieleistä toimintaa. (Piili 2006, 163.)

Työssä jaksamista edistämään on kehitetty myös niin kutsuttu TYKY-toimintamalli, jonka tarkoituksena on työnantajan ja työntekijöiden sekä työpaikan yhteistyöorganisaatioiden kanssa yhteistyössä pyrkiä edistämään ja tukemaan jokaisen työelämässä mukana olevan työ- ja toimintakykyä, työntekijän työuran jokaisessa vaiheessa. (Piili 2006, 163.)

### 6.2.2 Lakisääteinen työhyvinvointi

Kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin edistäminen jakautuu yhteiskunnan, organisaation ja yksilön kesken. Yhteiskunnan tehtävänä on luoda puitteet sekä mahdollisuudet työkyvyn ylläpitämiselle säätämällä lakeja ja tukemalla toimintaa, jonka avulla edistetään kansalaisten terveyttä, oppimista, työssä osaamista sekä työnteon kannattavuutta. (Virolainen 2012, 12.)

Organisaation vastuulla on huolehtia työpaikan turvallisuudesta sekä noudattaa työntekoa koskevaa lainsäädäntöä ja rakentaa miellyttävä työskentelyilmapiiri. Yksilön tehtävänä on puolestaan vastata omista elintavoistaan ja työpaikan sääntöjen sekä ohjeiden noudattamisesta. (Virolainen 2012, 12.)

Työturvallisuuslain tarkoituksena on parantaa työympäristöä sekä työolosuhteita työntekijöiden työkuvan turvaamiseksi sekä ylläpitämiseksi ja ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitautteja sekä muita työstä ja työympäristöstä johtuvien työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja. Työnantaja onkin velvollinen huolehtimaan tarpeellisilla toimenpiteillä työntekijöiden turvallisuudesta sekä terveydestä työssä. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 1§, 8§.)

Työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu niin työntekijälle kuin työnantajallekin. Työnantajan tulee huolehtia työympäristön turvallisuudesta ja hyvästä johtamisesta sekä yhdenvertaisesta kohtelusta työntekijöiden kesken. Työntekijällä itsellään on kuitenkin suuri vastuu oman työkykynsä sekä ammatillisen osaamisen ylläpitämisessä. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen www-sivut 2017.)

## 7 HAASTATTELUT JA TULOKSET

### 7.1 Tutkimusmenetelmän kuvaus

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus auttaa paremmin ymmärtämään tutkimuskohdetta sekä sen käyttäytymisen ja päätösten syitä. Se vastaa yleensä kysymykseen miksi ja miten. Käytetyimmät tiedonkeruumenetelmät ovat ryhmäkeskustelut, yksilö- tai syvähaastattelut ja havainnointitutkimukset, näitä menetelmiä on mahdollista käyttää myös eri tavoin yhdisteltynä tutkittavan ongelman ratkaisemiseksi. (Rope 2005, 423; Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.)

Kvalitatiivinen tutkimus hyödyntää psykologian ja muiden käyttäytymistieteiden oppeja. Selvittämällä kohderyhmän arvot ja asenteet tai tarpeet ja odotukset on mahdollista ymmärtää paremmin esimerkiksi, minkä vuoksi kuluttaja valitsee tietyn tuotteen tai reagoi mainontaan tietyllä tavalla. Tutkimusmenetelmä sopii myös hyvin toiminnan kehittämiseen tai vaihtoehtojen etsimiseen. (Heikkilä 2008, 16.)

Eräs laadullisen tutkimuksen peruskulmakivistä on havaintojen teoriapitoisuus. Havaintojen teoriapitoisuudella tarkoitetaan sitä, millainen yksilön käsitys jostain ilmiöstä on, ja millaisia merkityksiä tutkittavalle ilmiölle annetaan tai millaisia välineitä tutkimuksessa käytetään, nämä kaikki vaikuttavat tutkimuksen tulokseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 20.)

Tutkimustulokset eivät ole käytetystä havaintomenetelmästä tai käyttäjästä irrallisia, eikä olekaan olemassa puhdasta objektiivista tietoa, sillä kaikki tieto on siinä mielessä subjektiivista, että tutkija päättää tutkimusasetelmasta oman ymmärryksensä mukaisesti. Tämän vuoksi laadullisen tutkimuksen teorialähtöisyys korostuu tutkimuksen lähtökohtana. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 20.)

Haastattelu on joustava menetelmä, jolloin se sopii moniin tutkimustarkoituksiin. Haastattelussa ollaan kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan henkilön kanssa, mikä luo mahdollisuuden suunnata tiedonhankinta itse tilanteeseen. Haastattelun ja kyselyn idea onkin yksinkertainen, kun haluamme tietää mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii kyseisellä tavalla, on järkevintä kysyä asiaa häneltä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34; Tuomi & Sarajärvi 2009, 72.)

Haastattelussa on helpompi myös saada esiin vastausten takana piileviä motiiveja sekä vastaaja tarkentamaan kysymyksiä. Haastattelussa on mahdollista myös nähdä ei-kielellisiä vihjeitä, jotka auttavat ymmärtämään vastauksia ja sanojen merkityksiä paremmin. Haastatteluaiheiden järjestystä on myös mahdollista muunnella. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34.)

Haastattelussa etu on myös ennen kaikkea joustavuus ja haastattelijalla onkin mahdollisuus toistaa kysymys, selventää ilmausten sanamuotoa, oikaista väärinkäsityksiä ja käydä keskustelua haastateltavan eli tiedonantajan kanssa. Haastattelussa tärkeintä on saada mahdollisimman laajasti tietoa halutusta asiasta ja tällöin onkin perusteltua antaa myös haastattelukysymykset tai aiheet tiedonantajille etukäteen, jotta he voisivat tutustua kysymyksiin, teemoihin tai vähintään aiheeseen ennen haastattelutilaisuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.)

Teemahaastattelussa haastattelutilanteessa esiin nostettavat teemat ovat tarkoin edeltä käsin pohdittuja ja määriteltyjä. Teemahaastattelu on keskustelua, jonka tarkoitus on etukäteen päätetty. Se ei ole siis tavallista arkikeskustelua, vaan haastattelussa on erittäin tärkeää, että haastattelun rakenne pysyy haastattelijan hallinnassa. (Tilastokeskuksen www-sivut 2016.)

Teemahaastattelun nimi kertoo haastattelun olennaisimman piirteen eli oleellisinta ei ole niinkään kysymykset vaan se, että haastattelu etenee keskeisten teemojen mukaan. Teemahaastattelu ottaakin huomioon sen, että ihmiset tulkitsevat asioita eri tavalla ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä, kuten myös merkitykset, jotka syntyvät vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelussa ei kuitenkaan voi kysyä mitä tahansa, vaan haastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimustehtävän mukaisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48; Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

Teemahaastattelujen etu on siinä, että kerättävä aineisto rakentuu haastateltavan henkilön kokemusten ja ajatusten perusteella, kuitenkin haastateltavan henkilön kertomus ei saa johdatella haastattelun kulkua liikaa. (Tilastokeskuksen www-sivut 2016.)

Laadullisen tutkimuksen ongelmallisoin vaihe on tulkintojen tekeminen, sillä muodollisia ohjeita ei oikeastaan ole. Tutkittavien ihmisten puheissaan esittämät tulkinnat edustavat niin sanottua ensimmäisen asteen tulkintaa. Kuitenkin tutkijan tulisi pyrkiä tulkinnassaan teoreettisen ajattelun tasolle. (Tilastokeskuksen www-sivut 2016.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa analysointi on usein suuremmassa roolissa kuin kvantitatiivisessa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritäänkin analysoimaan tapaukset mahdollisimman tarkasti, minkä vuoksi siinä rajoitutaan yleensä pieneen määrään tapauksia. Tutkittavat valitaan harkinnanvaraisesti eikä pyritä tilastollisiin yleistyksiin. (Rope 2005, 424; Heikkilä 2008, 16.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka kuvaus siitä, kuinka tutkimus on toteutettu. Aineiston tuottamisen olosuhteet tulee kertoa selvästi ja oikeudenmukaisesti. Esimerkiksi haastattelututkimuksessa kerrotaan mahdollisimman tarkasti olosuhteista sekä paikoista, joissa materiaali kerättiin. Tämän lisäksi kuvaillaan

mahdolliset häiriötekijät, haastatteluun käytetty aika, virhetulkinnat haastattelussa sekä haastattelijan oma arviointi tilanteesta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 232.)

## 7.2 Tutkimuksen eettisyys

Tieteen etiikalla tarkoitetaan usein niiden eettisten kysymysten tarkastelua, jotka nousevat esiin tutkimuksen suorittamisen eri vaiheissa, kuten suunnittelussa, menetelmien valinnassa, aineiston kokoamisessa sekä julkaisemisessa, tai kysymykset, jotka liittyvät tutkittavan kohteen erityislaatuun. Tieteen ja sen tuottaman tiedon luonne määrää pitkälti, mitä tutkimuksen avulla saadaan aikaan. (Karjalainen, Launis, Pelkonen & Pietarinen 2002, 46.)

Tutkimuksessa yksityisyyden kunnioittaminen tarkoittaa sitä, että ihmisillä itsellään on oikeus määrätä mitä tietoja he antavat tutkimuskäyttöön. Se tarkoittaa myös sitä, että tutkimustekstejä ei saa kirjoittaa niin, että yksittäiset tutkittavat olisivat tunnistettavissa. Tietosuojalla tarkoitetaan ihmisten yksityisyyden kunnioittamista ja suojelemista oikeudellisia säännöksiä noudattavin periaattein ja jokaisen tutkijan velvollisuus on noudattaa tätä tietosuojaan liittyvää lainsäädäntöä. (Kuula 2006, 64.)

Tutkimusaineistoa on mahdollista kerätä suoraan tutkittavalta monin eri tavoin, kuten kirjekyselyllä, haastattelulla, videoiden tai internetin avulla. Kaikissa tapauksissa tutkittavalle tulee kuitenkin antaa tietoa tutkimusaineiston käytöstä. (Kuula 2006, 99.)

Tutkija tarvitsee työssään ammattitaitonsa lisäksi myös eettisiä periaatteita, sääntöjä, normeja ja arvoja. Tutkijaa koskevatkin samat eettiset periaatteet kuin muitakin ihmisiä, ja kysymys onkin silloin siitä, miten hän toteuttaa eettisiä vaatimuksia niissä toiminnoissa, joita tieteen harjoittamiseen sisältyy. (Karjalainen, Launis, Pelkonen & Pietarinen 2002, 58.)

Tutkittaville tulee antaa kirjallisesti tieto siitä, mikä tai mitkä tahot ovat vastuussa tutkimuksesta ja keneen voi ottaa yhteyttä lisätietojen saamiseksi tutkimukseen liittyen. Tutkimuksen kohdejoukon sekä otantakriteerien tulee myös olla tutkittavan tiedossa. Tutkittavien motivoimiseksi on hyvä kertoa, mitä tietoa tutkimuksen avulla tavoite-

taan ja miten saavutettavia tutkimustuloksia voidaan tulevaisuudessa mahdollisesti hyödyntää. (Kuula 2006, 104 - 105.)

### 7.3 Tutkimuksen toteuttaminen

Haastattelut suoritettiin kohdeyrityksessä maaliskuun aikana. Viisi haastatteluista toteutettiin puhelimitse aikavälillä 9. – 10. maaliskuuta sekä 28.maaliskuuta ja loput kolme tehtiin kasvokkain 28. – 29. maaliskuuta. Keskimääräisen haastattelun kesto oli noin puoli tuntia ja haastatteluajat vaihtelivat 20 ja 70 minuutin välillä. Kaksi haastateltavaa lähestyi vielä puhelinhaastattelujen jälkeen tekstiviestitse haastattelijaa täydentäen omaa vastaustaan.

Haastattelija teki muistiinpanoja haastattelujen ajan ja virhemarginaalin pienentämiseksi purki haastattelut heti haastattelun jälkeen. Haastateltuja ei ole eritelty tekstissä, vaan teksti on yhtenäistä, sillä haastateltavien määrä on verrattain pieni ja näin heidät oli mahdollista pitää mahdollisimman anonyyminä. *Kursiivilla* kirjoitettu teksti on suoraa lainausta haastateltavien puheesta. Haastattelussa käytetty kysymyslomake löytyy liitteestä yksi ja haastateltaville toimitettu saatekirje liitteestä kaksi.

### 7.4 Tutkimustulokset

#### 7.4.1 Haastateltavien taustatiedot

Haastateltavat olivat iältään 27-56 -vuotiaita, miehiä ja naisia. Yrityksen miesvoittoisuuden takia, kaksi haastateltavista oli naisia ja kuusi miehiä. Haastateltavien pohjakoulutukset vaihtelevat peruskoulutasosta ammattikorkeakoulututkintoihin. Haastateltavat ovat työskennelleet organisaation palveluksessa vaihdellen yhdestä vuodesta 17 vuoteen.

Haastateltavien työtehtävät ovat hyvin erilaisia, mutta pääasiassa työtehtäviin lukeutuu varastotyötä ja toimistotyötä. Haastateltavista muutama kuvaakin työnkuvaansa ”jokapaikanhöyläksi”. Heistä seitsemän työskentelee pääasiallisesti varastotehtävissä

ja yksi pääasiallisesti toimistotehtävissä. Kuitenkin päätoiminen varastotyöntekijä voi vastata myös auto- ja kuljetuspuolesta, tuurata toimistossa tai vastata erilaisten projektien kulusta.

#### 7.4.2 Johtaminen ja viestintä

Työyhteisön viestintä ja sen toimivuus on haastateltavien mielestä hyvin vaihtelevaa. Neljä haastateltavista kokee viestinnän olevan riittävää, yksi on sitä mieltä, että toisinaan viestintä on riittävää ja toisinaan ei ja kolme haastateltavista kaipaa selkeää muutosta asiaan.

Lähes kaikki toivovat viestinnän olevan kasvokkain, puhelimitse tai sähköpostitse tapahtuvaa, mutta mitä tärkeämmästä asiasta on kyse, sitä parempi olisi, jos informaatio annettaisiin kasvotusten. Yksi haastateltavista kaipaisi tiedotemuotoista viestintää, jotta tärkeä informaatio ei jäisi matkan varrelle muiden työntekijöiden unohtaessa kertoa asiasta.

Eräällä työntekijällä on sellainen tilanne, ettei tulosityksikössä työskentele tällä hetkellä kovinkaan montaa kanssatyöntekijää, joten hän saa hyvin usein lähiesimieheltään informaatiota työyhteisön asioista, sillä he työskentelevät tiiviisti yhdessä. Tämä työntekijä olikin kaikkein tyytyväisin oman esimiehensä viestintään.

Toisessa tulosityksikössä taas informaatiota jaetaan noin kahden viikon välein ja usein tieto tulee viiveellä. Tähän haastateltava kaipaisikin muutosta, sillä hän kokee, ettei tiedottaminen ole kaikkien osalta tasapuolista ja viestintä on hyvin harvakseltaan tapahtuvaa eikä aina ajantasaista.

Tulosityksikössä viestintään ja ohjeistukseen liittyen eniten toiveissa ovat viikkolistat, joissa näkyisi jokaisen työntekijän työnkuva ja työtunnit, jotta kaikki tietäisivät paikkansa. Tällä hetkellä kiireen ja resurssien puutteen vuoksi on sellainen tilanne, että oma työnkuva voi olla viikon aikana vaihteleva ja usein työt jäävät iltapäivällä kesken, eikä kukaan jatka niitä työtehtävän vaihtuessa aamulla. Säännöllisyys, aikataulut ja työtehtävien näkyväksi tekeminen olisivat siis toiveissa haastateltavan puolelta.



Eräs haastateltavista kokee, että ristiriidat työhön liittyen liittyvät pitkälti esimiesviestintään ja sen tehokkuuteen. Tiedonkulku on heikkoa, eikä esimies aina tiedä kaikista asioista. Tiedon olisi hyvä tulla kaikille tasavertaisesti ja tiedonkulku aiheuttaa ongelmia myös työtehtävien suhteen, sillä aina ei saada jaettavaa työtehtäviä oikeudenmukaisesti ja niin, että fyysinen rasitus työtehtävissä kiertäisi työntekijöiden kesken. Tiedonkulkuun liittyen informaatiota voisi tulla silloin, kun sitä on ja haastateltava kokee, että tiedotemuotoinen informaatio olisi paras vaihtoehto, jolloin asia ei jäisi muutaman kuulomuistin varaan.

Enemmän tietoa yksi vastaaja toivoo saavansa työtehtävistä ja esimerkiksi käytännön opastuksen kautta uusista asioista voisi tulla tietoa. Vaikka työtehtävistä ja eri asiakkaiden toiminnasta on olemassa informatiiviset tiedot ja käytänteet, uupuu niiden päivittäminen usein, jolloin tieto ei pidä välttämättä paikkaansa ja siihen on vaikea luottaa.

Kolme työntekijöistä on sitä mieltä, että koko organisaation asioista ja tilanteesta on välillä todella haastavaa saada tietoa, mutta omat työtehtävät ja aikataulut on aina hyvin tiedossa ja esimies pitää huolta siitä, että näistä asioista tiedetään.

*”Viestinnän olisi hyvä olla kasvokkaista, jos kyseessä on henkilökohtaiset asiat, mutta yleisissä informatiivisissa asioissa sähköposti on täysin riittävä kanava.”*

*”Sisäiset uutiskirjeet ovat tärkeitä organisaation tilanteen tietämiseksi, vaikka mitään tärkeää tiedotettavaa ei aina olisikaan.”*

Eniten haastateltavat toivovat viestinnän olevan viikoittaista tai vaihtoehtoisesti silloin, kun asiaa on. Etenkin omista työtehtävistä ja aikatauluista toivotaan riittävää viestintää ja informaatiota tarpeen mukaan, varsinkin, jos työtehtävät ovat hyvin vaihtelevia.

*”Esimies motivoi omalla työllään alaista johtamalla esimerkin voimalla.”*

Johtamiseen liittyen haastateltavien mielipiteet vaihtelevat. Eräs työntekijä kokee esimiehen olevan vain satunnaisesti avoin ja tasapuolinen työyhteisössä, kun taas eräässä

tulosyksikössä esimiestoiminta ei ole haastateltavan mielestä kaikille tasapuolista, mitä hän on sivusta seurannut. Hän itse tulee esimiesten kanssa hyvin toimeen ja haluaa pitää asialliset välit esimieheensä, mutta kaikkien osalta tasapuolisuus ei tunnu toteutuvan. Haastateltava kokee, että hänen esimieheltään puuttuu tietty jämähkyys työskentelystä ja esimies onkin enemmän joustava ja rento toiminnassaan, myös silloin, kun jämähkyyttä tarvittaisiin.

Yksi haastateltavista ei ole vielä lyhyen työhistoriansa aikana kovinkaan paljoa kommunikoinut esimiehensä kanssa, sillä ei ole kokenut tarvetta keskustella mistään. Kuitenkin hän ajattelee esimiehen toiminnan olevan tasapuolista ja tasavertaista.

Eräällä haastateltavalla on sellainen tilanne, että hän työskentelee parhaimmillaan monissa työtehtävissä ja eri toimipisteissä, joten hänellä ei ole yhtä esimiestä vaan muutamia samanaikaisesti. Kuitenkin haastateltava kokee, että esimiehet luovat positiivista ja avointa ilmapiiriä ympärilleen.

Kolme haastateltavista uskoo ja kokee, että esimies on tasapuolinen kaikille työyhteisössä. Kaksi heistä kuvaileekin esimiestään yhdeksi parhaista esimiehistä koskaan.

#### 7.4.3 Työympäristö ja ristiriitatilanteet

Työilmapiiri, työergonomia ja ristiriitatilanteet jakavat vastaajien mielipiteitä. Pääasiassa kaikilla haastateltavilla on mukava työilmapiiri ja toiminta sujuu kanssatyöntekijöiden kesken. Yksi haastateltavista nostaa esiin sen, että toisinaan työt eivät sujuu kanssatyöntekijöiden osaamisesta johtuen, tällöin hän usein korjailee muiden jälkiä ja tekee työtä uudelleen. Työntekijä kokee helpommaksi toisten työn korjaamisen kuin aiheesta mainitsemisen.

Ristiriitatilanteisiin esimiehet puuttuvat vaihtelevasti. Suurin osa haastateltavista on sitä mieltä, että esimies toimii reilusti ja reippaalla otteella ristiriitatilanteissa. Useimmiten tilanteet pyritään ratkaisemaan mahdollisimman nopeasti asianomaisten kesken. Yksi vastaajista sanoo, että ristiriitatilanteet ratkaistaan aina työntekijöiden kesken, esimiehen puuttumatta asiaan.

Eräs haastateltavista nostaa esiin myös sen, että miesvaltaisessa työssä asiat voi sanoa suoraan, kenenkään loukkaantumatta, jolloin ristiriitatilanteita ei ehdi syntyä. Kaikki haastateltavat eivät ole edes kohdanneet ristiriitoja työhistoriansa aikana, mutta peilaavat esimiehen muuta käyttäytymistä siihen, kuinka he ristiriitatilanteissa toimisivat.

*”Työporukka on vuosien varrella pysynyt todella hyvänä ja yhteishenki on toimiva, jolloin ristiriitojakaan ei ole ilmennyt.”*

Ristiriidoiksi työyhteisössä eräs haastateltava mainitsee kuitenkin oman mielipiteen kuuluvuuden ja lisää, ettei tämä ole ainoastaan hänen mielestään ongelma. Ongelmaksi koetaan työyhteisössä se, ettei esimiestaso kuule mielipiteitä eikä mielipiteitä yleisesti edes kysytä niin sanotun ruohonjuuritason työntekijöitä, eli tässä tapauksessa varasto-työntekijöiltä.

Toinen työntekijä kokee, että työpaikalla ristiriitojen ja ongelmatilanteiden ilmetessä haasteena on usein se, ettei ongelmaan paneuduta heti vaan hieman viiveellä. Siitä huolimatta esimies ottaa vastuuta asioista, mutta toisinaan jos kyseessä on jokin ongelma, josta muodostuu kustannuksia, voi esimiehen vaikutusmahdollisuus loppua nopeastikin kustannusten nousun myötä, kun asia menee ylemmille tahoille päätettäväksi.

Ristiriitaiseksi tilanteeksi eräs vastaaja koki sen, että esimies on muuten avoin ja tasa-  
puolinen, mutta heidän keskusteltuaan työtehtävien muutoksista ja uudesta työnkuvasta, ei esimieheltä kuulunut enää mitään tietoa aiheeseen liittyen, vaikka perään oli kyselty. Vastaaja kokee hieman huonosti toteutetuksi toiminnaksi tämän, sillä hän oli suullisesti jo keskustellut asiasta ja saanut kannatusta asialleen.

Yksi haastateltavista toivoisi hieman parannusta työpaikkansa jätteiden lajitteluun liittyen, ja asian suhteen on jo suunniteltu parannusta. Hän koki asian ainoaksi ongelmatilanteeksi työyhteisössä.

Työergonomia ja työturvallisuus herättävät ajatuksia vastaajien kesken. Yhden vastaajan henkilökohtaisen mielipiteen mukaan työympäristö ei ole turvallinen ja esimerkiksi lattiarakenteissa on joitain puutteita, mikä aiheuttaa trukkipöytätyön turvattomuuden. Myös hyllyt kaipaisivat haastateltavan mielestä turvapalkkeja turvallisuuden lisäämiseksi. Toinen haastateltava kokee, että parannuksia turvallisuuden suhteen on jo vuosien aikana tehty, mutta etenkin olkapäitä rasittavaan työhön tulisi kiinnittää huomiota varastotyöskentelyssä.

Työympäristöön ongelmiin lukeutuu erään vastaajan mielestä tilanpuute ja kolme vastaajaa on sitä mieltä, että työtuoleihin tulisi panostaa ergonomian osalta enemmän. Eräästä varastosta puuttuu kelmutuslaite, joka nostaisi työn tehokkuutta ja olisi työergonomiaystävällinen.

Työturvallisuus saa kuitenkin myös kiitosta kolmen vastaajan kesken, yksi haastateltava on sitä mieltä, että turvallisuus on parantunut vuosien varrella, ja kolme vastaajaa on sitä mieltä, että työergonomiaan ja sitä kautta turvallisuuteen on mahdollista vaikuttaa useimmiten omilla ratkaisuillaan.

*”Toisinaan kuitenkin haastavat työolosuhteet johtavat siihen, ettei työergonomian toteuttaminen onnistu kunnolla ja tämä toki johtaa siihen, että myös työturvallisuus kärsii. Kuitenkin omilla ratkaisuilla on mahdollista vaikuttaa pitkälti siihen, kuinka toimii.”*

Yksi haastateltavista kertoo työyhteisön ristiriitojen johtuen suurimmaksi osaksi siitä, että tulosityksikössä on runsaasti potentiaalista ja osaavaa henkilöstöä, mutta näillä henkilöillä on sellaiset työsopimukset, jotka eivät kannusta tekemään työtä. Hän mainitsee myös, että samaan aikaan taloon tulleita työntekijöitä saatetaan kohdella hyvin eriarvoisesti, esimerkiksi antamalla toiselle työntekijälle kunnollinen toistaiseksi voimassa oleva työsopimus, toisen tehdessä työtä huonommalla tuntisopimuksella ja työehdoilla.

Tämän haastateltava kokee eriarvoisena toimintana ja haasteena, sillä se luonnollisesti aiheuttaa kitkaa työntekijöiden kesken. Hän kuitenkin sanoo, ettei oma esimies voi niinkään vaikuttaa asiaan, vaan ylempi johto.

#### 7.4.4 Palautteeanto, motivointi ja kehityskeskustelu

Palautetta haastateltavat kokevat saavan pääsääntöisesti liian vähän. Varsinkin positiivinen palaute ja kiitokset ovat organisaatiossa kiven alla, vaikka lähes kaikki haastateltavat kokevat, ettei kiittäminen vaatisi esimieheltä paljoa, jos kiittämisen aihetta on.

*”Esimiehen kanssa työskentely on hyvin tasavertaista ja koen saavani kiitosta ja juuri positiivista palautetta niin sanotusti rivien välistä. Harvoin palaute tulee miesten kesken suoraan, vaan enemmänkin epäsuorasti muiden töiden lomassa.”* Tyytyväisin haastateltava koki palautteen olevan hiljaista, mutta hänkään ei saanut virallista kiitosta suoraan.

Moni haastateltavista kokee saavansa palautetta lähinnä ongelmatilanteissa. Positiivinen palaute puuttuu täysin, vaikka sekin olisi mieleistä. Palautetta olisi hyvä antaa useammin ja esimerkiksi tilanteissa, joissa kaikki ovat tehneet hyvää työtä, tällöin olisi yhteinen kiitos tarpeellinen ja kertoisi arvostuksesta työn suhteen. Haastateltavat ovatkin yhtä mieltä siitä, että pienillä teoilla olisi mahdollista vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin.

Eräs haastateltavista toivoo positiivisen palautteen sijasta enemmän negatiivisten asioiden julkituontia, sillä virheistä ei voi oppia, jos kukaan ei tuo niitä ilmi. Positiiviseksi palautteeksi hänelle riittää enimmäkseen oman onnistumisen tuoma ilo sekä kanssatyöntekijöiden kommentit.

*”Negatiiviset asiat tulevat yleensä heti tietoon ja virheiden sattuessa asia ilmoitetaan heti. Tämä on kuitenkin hyvä asia, ettei virheistä puhuta selän takana. Palautteen tulisi kuitenkin olla sanallista kasvotusten kerrottuna, oli kyseessä sitten korjaava tai kehuva palaute.”*

Negatiiviseen ja korjaavaan palautteeseen liittyen haastateltavat ovat hieman eri mieltä. Osa toivoo suoraa palautetta esimerkiksi virheiden sattuessa, osa saa jo suoraa palautetta ja eräs haastateltavista kokee, että virheet tulevat kaikkien muiden paitsi tekijän itsensä tietoon.

*”Negatiivisista asioista harvoin sanotaan kasvotusten, mutta koko organisaatio tuntuu tietävän yhden henkilön virheet.”*

Palautetta tuleekin useimmiten silloin, jos jokin asia on mennyt väärin tai jotain tulee korjata. Jos työt sujuvat hyvin, ei kukaan anna palautetta mistään. Kuitenkin muutama haastateltava kokee korjaavan palautteen olevan toisinaan aiheellista, jos jotain on oikeasti tehty väärin tai hieman huolimattomasti.

Palkitsemisjärjestelmää organisaatiosta ei tällä hetkellä löydy, vaikka toisinaan sellainen olisi ollutkin lyhyen aikaa käytössä. Kaikki vastaajat olivat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että yhtenäisen järjestelmän luominen olisi haasteellista.

*”Palkitsemisjärjestelmiä on yritetty käyttää, mutta useimmiten aloitteet jäävät vain laatikoihin makaamaan, sillä tasapuolista ja tarpeeksi kannustavaa järjestelmää ei ole vielä löydetty.”*

Yksi vastaajista on sitä mieltä, että tulevaisuudessa palkitseminen hoituu enemmänkin niin, että pääsee siirtymään vastuullisempiin tehtäviin. Esimies tuo aina hyvin esille kunkin työntekijän potentiaalin sekä mahdollisuudet työskentelyn suhteen.

Eräs haastateltava mainitsee sen, että vaikka palkitsemisjärjestelmä ei ole tulosityksissä, tulisi hyviä työntekijöitä jotenkin muistaa ja palkitsemisen avulla kannustaa työnteossa.

Kuusi kahdeksasta haastateltavasta on sitä mieltä, että työmotivaatio lähtee täysin itsestä, eikä esimies voisi tehdä motivaatiota parantaakseen oikeastaan mitään. Kiitosta työnteosta toivotaan, mutta kenenkään mielestä se ei merkittävästi lisää tai vastaavasti kiitoksen puuttuessa vähennä työmotivaatiota. Kiitos vain osoittaisi sen, että työtä arvostetaan. Pienillä teoilla olisi mahdollista parantaa työntekijän hyvinvointia ja tyytyväisyyttä työhönsä.

*”Esimerkiksi kannustamalla ja kehumalla esimiehen olisi helppo toimia ja parantaa työhyvinvointia alaisen kannalta. Kuitenkin positiivista on se, että esimieheltä saa*

*aina tarvittaessa apua ja neuvoja, joten oman onnen nojaan ei jätetä ketään työympäristössä.”*

Kehityskeskusteluista kahdeksan haastateltavaa ovat eri mieltä. Viisi kahdeksasta vastaajasta koki kehityskeskustelun tärkeäksi ja tarpeelliseksi asiaksi työyhteisössä. Heistä neljä on ottanut osaa jossain vaiheessa työhistoriansa aikana kehityskeskusteluun. Vain yhden mielestä keskustelu oli täysin onnistunut ja omiin työtehtäviin oli päässyt keskustelun kautta vaikuttamaan. Eräs vastaajista koki keskustelun tavallaan hyödylliseksi, vaikka se oli keskittynyt enemmänkin työhön ja projekteihin, kuin henkilön omaan työhyvinvointiin.

Yksi vastaajista sanoi, ettei esimies ollut varannut aikaa keskustelua varten, jolloin hän ei kiireessä ehtinyt keskustella rauhassa. Yksi haastateltavista koki, ettei hyötynyt keskustelusta mitenkään, vaan toivoisi organisaation panostavan enemmänkin aloitteisiin ja yhteisen toiminnan parantamiseen kenttätasolla.

Eräs haastateltavista on täyttänyt työtyytyväisyyskyselyä ja kokenut, että saa sen kautta purkaa riittävästi sydäntään työhön liittyen. Vastaaja kokee, että henkilökohtaisia kehityskeskusteluja hyödyllisempää olisi, jos palaverimuotoisesti keskusteltaisiin kaikkien työyhteisön työntekijöiden kanssa työhön liittyvistä asioista säännöllisesti.

*”Kuitenkin arveluttaa se, tapahtuuko kyselyiden perusteella mitään muutoksia, jos epäkohtia tuo ilmi.”*

Ne vastaajat, jotka toivoivat kehityskeskustelua, kokivat keskustelun olevan hyvä mahdollisuus keskustella rauhassa esimiehen kanssa ja mahdollisesti vaikuttaa omiin työtehtäviin ja työoloihin sekä puhua yhteisesti koko organisaation asioista. He kokivatkin, ettei aikaa rauhalliselle henkilökohtaiselle keskustelulle olisi vaikea löytää muulloin.

*”Vaikka arkipäiväiset keskustelut ovat jokapäiväisiä, tulisi kehityskeskustelussa varmasti esiin myös asioita, joita ei muuten tulisi käytyä läpi.”*

Vastaajat ovat yhtä mieltä siitä, että noin kerran vuodessa järjestettävä kehityskeskustelu olisi toimiva ratkaisu. Muutama haastateltavista nostaa kuitenkin esiin sen, jos keskustelussa asetetaan joitain tavoitteita, olisi määräaikaikeskustelu hyvä järjestää ja pohtia tavoitteiden toteutumista. Yksi kehityskeskustelua toivova työntekijä ajattelee, että keskusteluun voisi olla vuosittainen mahdollisuus, mutta jos ei koe tarvetta keskustelulle, siihen ei tarvitse osallistua ja varata aikaa esimieheltä.

Neljä haastateltavista on sitä mieltä, että esimiehelle on helppo puhua kehittämisehdotuksista suoraan ja esimiehiä on helppo lähestyä oikeastaan kaikissa asioissa. Eräs vastaaja antaa kuitenkin kehittämisehdotusten sijasta kiitosta koko organisaatiolle siitä, että työnantaja maksaa työpaikan kahvit, toisinaan myös palaveritarjoilut, työvaatteet sekä sairauskassan. Vaikka palautetta ei tule omalta esimieheltä, välillä ylempien tahojen vieraillessa tulosityksikössä tulee kiitosta hyvästä työstä, ja kiitokset ovat miellyttäviä ja tietää oman työnsä arvostuksen, vaikka oma esimies ei sitä sanoisikaan.

#### 7.4.5 Psykkinen, fyysinen ja sosiaalinen työhyvinvointi

Kaikki haastateltavat kokevat pääsääntöisesti työhyvinvointinsa hyväksi. Kuitenkin haastateltavien keskeltä nousee esiin epäkohtia, jotka vaikuttavat työskentelyyn ja sitä kautta omaan työhyvinvointiin. Kaikki kahdeksan haastateltavaa ovat sitä mieltä, että sosiaalinen hyvinvointi on hyvää ja työpäivän aikana ehtii keskustelemaan riittävästi työkavereiden kanssa ja pitämään taukoja, joissa sosiaalista kanssakäymistä ilmenee.

Psyykkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin liittyen kaksi haastateltavaa määrittelee muun muassa kiireen ja vähäisten resurssien aiheuttaman työvoimapulan, joka aiheuttaa stressiä, jos töitä ei ehditä hoitaa ajallaan. Fyysisesti raskaat työtehtävät aiheuttavat kiireessä sen, ettei työergonomiaan ja turvallisuuteen ole aikaa panostaa kunnolla, jolloin kiireen ja stressin yhdistyessä myös työskentelyn virheet kasvavat. Pääsääntöisesti vastaajat ovat kuitenkin sitä mieltä, että fyysiseen työhyvinvointiin ja työergonomiaan on mahdollista vaikuttaa omien valintojen ja ratkaisuiden avulla.

*”Stressin vuoksi virhemarginaali kasvaa, joka aiheuttaa oman työtilanteen ja työmäärän hallitsemattomuuden sekä liiallinen työ aiheuttaa usein ylityötunteja.”*



Eräs haastateltavista mainitsee myös lomautusuhan pelon, joka aiheuttaa stressiä myös töiden ulkopuolella. Tällöin tulee myös jäätyä halukkaammin ylitöihin ja tehtyä ylimääräistä, sillä lomautukset vaivaavat ja painavat mielessä.

*”Töissä viihtyminen on muuten hyvää, mutta ajoittain joutuu työskentelemään lomautusten ja lopputilin pelossa, joka tietysti vaikuttaa työskentelyyn.”*

Haastateltavista viisi kahdeksasta on sitä mieltä, ettei työ aiheuta lainkaan stressiä työpaikalla tai sen ulkopuolella. Kaikki haastateltavat kokevat työnsä mielekkääksi ja työtehtävien vaihtelevuus ja monipuolisuus saa kiitosta. Yksi työntekijöistä kuitenkin mainitsee myös sen, että kiireisten ja raskaiden työviikkojen takia työ voida käydä raskaaksi niin henkisesti kuin fyysisestikin, mutta työtehtävien vaihtelevuudella on mahdollista vaikuttaa työn raskauteen, joka osaltaan poistaa myös psyykkistä rasitusta kiireen keskellä.

*”Ainoa epäkohta työssä on toisinaan resurssien vähäisyys, sillä kiireen aikana työntekijöitä on liian vähän ja tämän vuoksi useimmiten asiakas joutuu odottamaan ja kärsii tilanteesta.”*

Yksi haastateltavista esittää toiveen työn fyysisen hyvinvoinnin parantamiseen. Hän toivoisi työnantajan panostavan enemmän vapaa-ajan liikuntamahdollisuuksiin, joko järjestämällä liikuntaseteleitä tai esimerkiksi yhteistyöhinnon kautta paikallisille kuntosaleille. Haastateltava kokee, ettei työnantaja tue riittävästi fyysisen kunnon ylläpitämistä työn ulkopuolella.

Työpäiviin liittyen haastateltavilla on hyvin erilaiset näkemykset. Yksi haastateltavista ei kaipaa minkäänlaista virkistäytymistoimintaa ja etenkin lomautusten ja lomautusuhkien vuoksi toivoo, ettei illanviettoja myöskään järjestetä.

Kolme vastaajaa taas toivoisivat virkistäytymistoiminnan olevan enemmän tekemiseen painottuvaa toimintaa, saunailtojen sijasta, ja yksi heistä nostaa esiin karting-ajamisen yhtenä vaihtoehtona. Kaksi haastateltavaa taas on sitä mieltä, että puolivuositain järjestettävät liikuntapäivät, esimerkiksi talvella jokin talvipäivä- tai hiihtotapah-tuma tai liikuntapäivä voisi olla toimiva.

Toiminnan tulisi olla sellaista, että pääsisi irtautumaan normaalista työstä. Tapahtumissa ja virkistäytymispäivissä on aina mahdollista tutustua paremmin kanssatyöntekijöihin ja yksi haastateltavista kertookin, että aiemmassa työpaikassa myös perheet ovat saaneet osallistua organisaation järjestämiin virkistäytymispäiviin.

Saunaillat ovat yleisenä virkistäytymismahdollisuutena yrityksen työntekijöiden keskuudessa, mutta eräs haastateltavista mainitsee siitä, että työntekijät järjestävät saunaillat usein itsenäisesti, eikä esimies ole niitä järjestänyt.

Esimiehiltä toivotaan työhyvinvointiin liittyen muun muassa yhteishengen kohottamista, tarkempaa työohjausta omaan työtehtäviin liittyen sekä kiitosta, silloin kun työt on hoidettu hyvin ja esimerkiksi kiireisellä aikataululla pitkiä päiviä tekemällä.

*”Ainoa negatiivinen asia koko yrityksessä on se, ettei kiitosta oikein heru keneltäkään, vaikka kiireisiä viikkoja olisi ollut ja työntekijät työskentelevät ääri rajoilla pitkiä päiviä.”*

*”Sanallinen kiitos ja kehu hyvästä työstä, eivät ole keneltäkään pois vaan pikimminkin parantaa esimiehen ja työntekijöiden välistä suhdetta.”*

Työtehtävien ohjaukseen liittyen eräs työntekijä kokee, ettei heillä ole oikein työnjohtajaa tai kenttätöitä tuntevaa esimiestä, jolloin ylempi johto ei saa koskaan tietoa siitä, jos asiat eivät sujukaan niin kuin kuuluisi. Tähän haastateltava toivoisikin muutosta selkeämmän työnjohdon myötä. Esimiehen avulla myös työnohjaus parantuisi varmasti, jos kentällä olisi joku jatkuvasti asioista tietoinen henkilö.

## 7.5 Tulosten luotettavuus

Tulokset ja niistä tehtävät johtopäätökset tulee esittää selvästi, minkä takia tulosten ja johtopäätösten välillä tulee olla saumaton yhteys. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tulosten ja niistä syntyvien johtopäätösten esittäminen on helppoa, koska numeraalisen aineiston käsittelyä ja niistä syntyviä tuloksia säätelevät tarkat ohjeet. Kvalitatiivisessa

tutkimuksessa on mahdollista päätyä hieman väljempiin tulkintoihin. (Kananen 2013, 135.)

Tutkimukseen liittyvät luotettavuuskysymykset huomioidaan jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa. Näin varmistetaan tulosten validiteetti ja reliabiliteetti. Jokaisessa tieteellisessä tutkimuksessa, kuten opinnäytetöissä, tulee olla luotettavuutta käsittelevä luku, ja luvun tulee käsitellä luotettavuuden mittarien (reliabiliteetti ja validiteetti) ja oman työn välistä yhteyttä. (Kananen 2013, 135 – 136.)

Tutkimuksen luotettavuudessa ja sen arvioinnissa on mahdollista käyttää monia erilaisia mittaus- sekä tutkimustapoja. Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa mittatulosten toistettavuutta eli tutkimuksen reliabeliudella tarkoitetaan tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231.)

Reliabeliutta voidaan todeta monin eri tavoin, esimerkiksi jos samaa henkilöä tutkitaan useilla tutkimuskerroilla ja päädytään samanlaiseen tulokseen, voidaan tulokset todeta reliabeleiksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231.)

Toinen käsite on validius eli pätevyys. Validius tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä pitikin mitata. Kuitenkin kvalitatiivisessa tutkimuksessa, joka tässä tutkimuksessa on kyseessä, reliabelius ja validius ovat saaneet erilaisia piirteitä, sillä nämä termit ovat syntyneet kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231 - 232.)

Laadullisissa tutkimuksissa usein tutkimuksen tekijä pohtiikin, miten lukijalle on mahdollista kertoa tarkasti se, mitä tutkimuksessa on tehty ja miten saatuihin tuloksiin on päästy. Validius merkitsee kuvauksen ja siihen liitetyn selityksen ja tulkintojen yhteensopivuutta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 232.)

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa ydinasioita ovat henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset. Validius merkitsee kuvauksen sekä siihen liitettyjen selitysten yhteensopivuutta. Usein laadullisissa tutkimuksissa tutkijoiden tulee pohtia

sitä, miten he kertoisivat lukijoilleen mahdollisimman tarkasti, mitä he ovat tutkimuksessaan tehneet ja miten saavutettuihin tuloksiin on päädytty. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 232.)

Täten laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka kuvaus siitä, kuinka tutkimus on toteutettu. Aineiston tuottamisen olosuhteet tulee kertoa selvästi ja oikeudenmukaisesti ja esimerkiksi haastattelututkimuksessa kerrotaan mahdollisimman tarkasti olosuhteista sekä paikoista, joissa materiaali kerättiin. Tämän lisäksi kuvaillaan mahdolliset häiriötekijät, haastatteluun käytetty aika, virhetulkinnat haastattelussa sekä haastattelijan oma arviointi tilanteesta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 232.)

Kvalitatiivisen aineiston analyysissä on keskeistä luokittelujen tekeminen. Lukijalle tulisi kertoa luokittelujen syntymisen alkujuuret sekä luokittelun perusteet. Tulosten tulkinta taas vaatii tutkijalta kykyä pohtia vastauksia sekä saattaa niitä teoreettisen tarkastelun tasolle. Tällöin tulisikin kertoa millä perusteilla tutkija esittää tulkintoja, mihin hän päättelensä perustaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 232 – 233.)

Tämä tutkimus ei kuitenkaan ole täysin luotettava, sillä noin 100 henkilön työyhteisöstä haastateltiin vain kahdeksan henkilöä. Nämä henkilöt edustavatkin mielipiteillään koko yritystä, mutta mielipiteet vaihtelivat suuresti jo näin pienessä otoksessa. Tulokset ovatkin suuntaa antavia ja kertovat näiden kahdeksan henkilön mielipiteen työyhteisön toiminnasta ja toimivuudesta, mutta heidän vastauksiaan ei saa käyttää yleistyksenä koko organisaation äänenä.

Haastattelijat pyrki mahdollisimman pieneen virhemarginaaliin vastauksissa valitsemalla vastaajat arpomalla. Heidät on arvottu eri tulosityksiköiden ja toimipisteiden joukosta niin, että vain kahdella vastaajalla on sama esimies. Haastatteluista on tehty muistiinpanoja ja vastaukset on purettu ja kirjoitettu auki välittömästi haastattelun jälkeen, jotta asiat eivät jäisi haastattelijan muistin varaan.

## 8 PÄÄTELMÄT JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Haastattelujen pohjalta etenkin työyhteisön viestintä ja palautteenanto herättivät mielenkiintoa vastaajien kesken. Myös ristiriitatilanteiden onnistunut ratkaiseminen sekä avoin ja tasapuolinen toiminta oli vastaajien toiveissa.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että työyhteisön viestintä koettiin hyvin vaihtelevaksi vastaajien kesken ja **haastateltavien toiveena olikin saada noin viikoittain tietoa omalta esimieheltä omiin työtehtäviin ja aikatauluihin liittyen**. Kolme kahdeksasta haastateltavasta oli sitä mieltä, että **koko organisaation toiminnasta saatava tieto on kiven alla, ja tietoa pitäisi tulla enemmän**. Sisäisiä tiedotteita toivotaan, vaikka ei olisi mitään erityistä kerrottavaa.

Esimiesten tulisikin kiinnittää huomiota siihen, että informaatio tulee varmasti kaikille työyhteisössä ja **informatiivisten sähköpostiviestien avulla tiedon pitäisi saavuttaa kaikki ne, joita asia koskee**. Kuitenkin vastaajat toivovat, jos kyseessä on henkilökohtainen asia, että esimiehet antavat informaation kasvotusten tai edes puhelimitse.

Lähes kaikki vastaajat nostivatkin viestinnän toimivuuden tärkeäksi asiaksi, informaation riittävyys ja tiedonkulun toimivuus koettiin tärkeänä aiheena. Kolme vastaajaa oli todella tyytymättömiä viestinnän määrään sekä laatuun ja yksi vastaajista koki viestinnän toimivan vain toisinaan.

**Palautetta vastaajat kokivat saavansa liian vähän**. Etenkin positiivista palautetta on vaikea saada, vaikka vastaajat kokevat, ettei se vaatisi esimieheltä paljoa, jos hän esittäisi kiitoksen silloin, kun aiheita on. **Korjaavaa palautetta toivotaan myös suoraan esimiehiltä, jos jotain korjattavaa on**. Asioista on parempi tietää suoraan heti virheen tapahduttua, jolloin tilanne ei pääse toistumaan.

**Viisi kahdeksasta vastaajasta toivoi kehityskeskusteluja vuositason organisaation arkeen**. Valintaa perusteltiin muun muassa mahdollisuuksilla keskustella rauhassa esimiehen kanssa omasta työnkuvasta ja työhyvinvoinnista sekä yleisellä tasolla organisaation asioista. Nämä keskustelut koettiin tärkeäksi oman työhyvinvoinnin

kannalta, vaikka kolme haastateltavaa olivat sitä mieltä, ettei keskustelu ole hyödyllinen. Esiin nousi myös ajatus siitä, että keskusteluun olisi kerran vuodessa mahdollisuus, mutta jos sitä ei halua käyttää, ei tarvitse käyttää esimiehen aikaa turhan takia.

Puolet vastaajista oli sitä mieltä, että esimiehelle on helppo esittää kehittämis ehdotuksia myös päivittäisessä arjessa, eikä kehityskeskusteluja tarvita siihen, että omia ajatuksia saisi esittää vain silloin.

Tutkimuksessa selvisi myös, että pääsääntöisesti kaikki kahdeksan vastaajaa kokevat työhyvinvointinsa hyväksi. Sosiaalista kanssakäymistä on riittävästi työpäivien aikana eikä ketään joudu työskentelemään yksin.

Kaksi haastateltavaa nosti esiin kuitenkin toisinaan kiireen ja resurssien vähyyden, joka aiheuttaa stressiä ja tätä kautta vaikuttaa psyykkiseen työhyvinvointiin. Nämä tilanteet eivät kuitenkaan olleet pitkäkestoisia, eikä stressi seuraa työntekijöitä kotiin. Enemmänkin ongelmana koettiin stressin vaikutukset työpaikalla. Yksi haastateltavista kuitenkin stressaantui lomautusten vuoksi ja uhka omasta lomautuksesta aiheuttaa sen, että työtä tekee enemmän ja ylitöistä kieltäytyminen ei tule mieleenkään.

*”Stressin vuoksi virhemarginaali kasvaa, joka aiheuttaa oman työtilanteen ja työmäärän hallitsemattomuuden sekä liiallinen työ aiheuttaa usein ylityötunteja.”*

Kaikki haastateltavat kokivat työnsä mielekkääksi ja osalla työtehtävät olivat hyvin vaihtelevia lähes päivittäisellä tasolla. Vain yksi vastaaja koki työtehtävien suuren vaihtuvuuden negatiivisena. Päivittäin vaihtuvat tehtävät johtivat siihen, että työt jäivät usein kesken, eikä ketään jatkanut niitä loppuun. Tähän työntekijän toiveena oli esimiehen tekemät viikkolistat, joista olisi mahdollista seurata työtehtäviä ja aikatauluja niin, että kaikki tietäisivät paikkansa aamulla töihin tullessaan.

Työergonomiaan haastateltavat kokivat pystyvänsä pitkälti vaikuttamaan itse omilla ratkaisuillaan, vaikka etenkin työtuolit herättivät keskustelua puutteellisen työergonomiansa osalta. **Työntekijät toivoivatkin työpisteiden modernisointia ja parempaa ergonomiaa uudistusten avulla. Työturvallisuus koettiin hieman vakavampana puutteena, sillä kolme vastaajaa sanoivat työympäristönsä sisältävän**

**joitain puutteita työturvallisuudessa, ja myös tilanpuute määriteltiin riskiksi, sillä pienessä tilassa tapaturmat ovat todennäköisempiä.**

Eräällä haastateltavalla ei sinänsä ole kehitysehdotuksia annettavaksi esimiehelle, mutta hän toivoo, että esimies olisi yleisesti oikeudenmukainen, jämäkkä, reilu ja joustava sekä tasavertainen työyhteisön asioista keskustellessa. Kaikkien alaisten tulisi olla samalla viivalla ja heitä kohtaan tulisi säilyttää luottamus ja olla rehellinen kaikista asioista.

Tiivistetysti kehittämisehdotukset tämän analyysin pohjalta ovat seuraavat:

1. viestinnän lisääminen ja monipuolistuminen
2. palautteenanto ja kehityskeskustelut
3. työergonomiaan ja työturvallisuuteen panostaminen.

## 9 LOPUKSI

Tämä opinnäytetyö käsitteli johtamista, esimiestyötä ja työhyvinvointia. Tutkimusongelma työssä oli esimiestyön merkitys työhyvinvoinnissa. Opinnäytetyöhön kuului myös tutkimusosio, jossa haastateltiin case-yrityksen kahdeksaa työntekijää. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää työntekijöiden ajatuksia esimiestyöhön ja työhyvinvointiin liittyen. Työssä käsiteltiin myös kehittämisehdotuksia toiminnan kehittämiseksi ja parantamiseksi.

Tutkimukset tehtiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttämällä teemahaastattelujen avulla. Haastattelussa käsiteltiin työntekijän taustatietojen lisäksi työntekijän työhyvinvointia, esimiehen roolia työyhteisön hyvinvoinnissa, työyhteisön ongelmatilanteita ja niissä toimimista, työympäristöä, esimiesviestintää, palautteenantoa, motivointia ja kehityskeskusteluja.

Tutkimuksen yhteenvedona haastateltavien yleinen työhyvinvointi on hyvä ja kaikki vastaajat kokevat työnsä mielekkääksi ja varastotyöntekijöiden työtehtävien vaihtelevuus sai pääasiassa kiitosta. Kiire aiheutti toisinaan muutamalle vastaajalle stressiä,

mutta se ei ollut jatkuvaa. Työyhteisön viestintään ja informaation kulkuun olisi haastateltavien mielestä hyvä kiinnittää huomiota enemmän sekä positiiviseen palautteenantoon tulisi esimiehen panostaa, sillä se olisi helppo keino kiittää ja motivoida työntekijöitä työssään.

Toimeksiantajan mielestä työ on hyvää tekstiä ja keskittyy oikeaan asiaan. Haastatelluista tullut palaute on toimeksiantajan mukaan hyvin odotetun laista eikä aiheuttanut yllätyksiä.

Jatkotutkimusmahdollisuuksia tälle työlle on lukuisia ja esimerkiksi kohdeyrityksessä vuosittain tehtävä työhyvinvointikysely koko henkilöstölle auttaisi seuraamaan työntekijöiden työtyytyväisyyttä sekä työhyvinvointia ja huomaamaan mahdolliset epäkohdat hyvissä ajoin.

Myös omalla kohdallani YAMK-tutkinrossa on mahdollista hyödyntää tätä työtä ja mahdollisesti tehdä jatkotutkimus esimerkiksi esimiestyöstä esimiesten näkökulmasta, jolloin samaa aihealuetta tutkittaisiin lisää eri näkökulmasta ja pyrittäisiin parantamaan työhyvinvointia edelleen.



## LÄHTEET

- Aalto, M. 2004. Parjaavasta kolautteesta korjaavaan palautteeseen. My Generation Oy.
- Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsingin seudun Kauppakamari.
- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. WSOYpro Helsinki.
- Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot: menesty & voi hyvin. WSOYpro Oy Helsinki.
- Ahola, K., Hakanen, J., Härmä, M., Kukkonen, R. & Sallinen, M. 2009. Voiman lähteet: Työn voimavarojen ABC. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2014. Palaute kuuluu kaikille. Human Interest.
- Alahuhta, M. 2015. Johtajuus: Kirkas suunta ja ihmisten voima. Docendo Oy.
- Harisalo, R. & Miettinen, E. 2010. Luottamus: pääomien pääoma. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Hay Groupin www-sivut. 2017. Osaamisen johtaminen. Viitattu 25.4.2017. [www.haygroup.com](http://www.haygroup.com).
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Edita Helsinki.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. Kariston Kirjapaino Oy Hämeenlinna.
- Hirvihuhta, H. & Litovaara, A. 2003. Ratkaisun taito. Vammala, Tammi.
- Honkala, P., Järvi-Nurmi, S., Rosenström, A. & Siira-Jokinen, S. 2013. Linkki: Työyhteisön viestintä. Edita Helsinki.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Edita Publishing Oy.
- Jabe, M. Työhyvinvoinnin työkirja: Voitko hyvin työssäsi? Yrityskirjat Oy.
- Juholin, E. 2009. Communicare!: Viestintä strategiasta käytäntöön. WS Bookwell Oy, Porvoo.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus.
- Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. WSOYpro Helsinki.
- Järvinen, P. 2006. Onnistu esimiehenä. WSOYpro Helsinki.

- Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. WSOYpro.
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.
- Karjalainen, S., Launis, V., Pelkonen, R. & Pietarinen, J. 2002. Tutkijan eettiset valinnat. Tammer-Paino Tampere.
- Karlöf, B. & Helin Lövingsson, F. 2004. Johtamisen näkökulmat: peruskäsitteitä ja malleja. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Keskinen, S. 2010. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus.
- Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. WSOYpro Oy Helsinki.
- Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Gummerus Kirjapaino Oy Jyväskylä.
- Lohtaja, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään. WSOYpro Helsinki.
- Lohtaja, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2012. 2. uudistettu painos. Tehoa työelämän viestintään. Sanoma Pro Oy Helsinki.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet: Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Tietosanomama Oy.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Talentum Media Oy, Helsinki.
- Puro, J-P. 2002. Esimiehen viestintätaidot. WSOY.
- Ristaniemi, K. 2017. Työhyvinvointi kuuluu jokaiselle. Tradenomi 1/2017, 11 – 14.
- Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Saarikoski, V. 2006. Kehittämisen kulmakivet: tuottavuus, luottamus, hyvinvointi. Työturvallisuuskeskus.
- Sosiaali- ja terveysministeriön esite. Istu vähemmän – voi paremmin! Kansalliset suositukset istumisen vähentämiseen. 2015. Edita Prima.
- Sosiaali- ja terveysministeriön www-sivut 2017. Työhyvinvointi. Viitattu 21.1.2017. [www.stm.fi](http://www.stm.fi).
- Sosiaali- ja terveysministeriön www-sivut 2017. Työhyvinvointi. Viitattu 28.3.2017. [www.stm.fi](http://www.stm.fi).
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Edita Publishing Oy.
- Ståhle, P. & Grönroos, M. 1999. Knowledge Management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. WSOY Kirjapainoyksikkö Porvoo.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Talentum Media Oy, Helsinki.

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Talentum Media Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Talentum Media Oy.

Tilastokeskuksen www-sivut 2016. Teemahaastattelu. Viitattu 20.12.2016.  
[www.stat.fi](http://www.stat.fi).

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. 6. uudistettu painos. Laadullinen tutkimus ja sisäl-  
lönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi Helsinki.

Työturvallisuuskeskuksen www-sivut. 2017. Sykettä työhön – työhyvinvoinnin koh-  
taamispaikka. Työhyvinvointi johtamisessa. Viitattu 28.3.2017. [www.sykettaty-  
ohon.fi](http://www.sykettaty-<br/>ohon.fi).

Työturvallisuuslaki 2002. L. 23.8.2002/738.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Books on Demand, Helsinki,  
Suomi.

## Teemahaastattelu

### 1. Pohjatiedot

- Ikä

- 20 -30 -vuotta
- 31-40 -vuotta
- 41-50 -vuotta
- 51-60 -vuotta
- yli 61 -vuotta

- Koulutus, työsuhteen kesto ja työnkuva

### 2. Millaisena koet oman työhyvinvointisi?

- Onko töihin helppo tulla ja viihdytkö töissä?

- Onko työilmapiirisi mukava?

- Onko työssäsi ristiriitoja tai muita epäkohtia, joihin kaipaisit muutosta?

- Jos on, millaisia ristiriidat ja epäkohdat ovat?

## Johtamisviestintä

### 1. Millaisena koet työyhteisösi viestinnän?

- Saatko riittävästi tietoa esimieheltäsi työyhteisön asioista, jotka koskettavat sinua?

- Jos et, kuinka usein toivoisit saavasi viestiä esimieheltäsi?

- Päivittäin vai viikoittain?

- Toivoisitko viestinnän tapahtuvan kasvokkain, sähköpostitse vai ilmoitustaulun kautta?

### 2. Millaisista asioista toivoisit saavasi enemmän tietoa?

- Työtehtävät, aikataulut, projektit, organisaation toiminta...

## Esimestyö ja hyvinvointi

1. Onko esimiehesi tasapuolinen kaikille työyhteisössä ja luoko hän positiivista ilmapiiriä, kuten avoimuutta, ympärilleen?
2. Koetko työympäristösi olevan toimiva sekä turvallinen ja työergonomian huomioonottava?
  - Jos et, miksi?
3. Miten esimies tukee työhyvinvointiasi?
  - psyykkinen, fyysinen ja sosiaalinen hyvinvointi
  - Mitä esimies voisi tehdä enemmän edesauttaakseen työhyvinvointiasi?
    - Huomioimalla sinut paremmin joka päiväisessä työntö-  
ossa, parantamalla työoloja tai työergonomiaa, tai jotain  
muuta?
  - Haluaisitko esimiehen järjestävän tykypäiviä, kuten kuntoilu tai virkistäytymismahdollisuuksia?

## Ristiriitatilanteet työyhteisössä

4. Jos työpaikallasi ilmenee ristiriitoja, miten ongelmatilanteista keskustellaan ja miten ne ratkaistaan?
  - Ottaako esimies vastuuta ongelmatilanteissa sopivasti ja pystyykö hän hoitamaan tilanteen?
  - Onko toiminta avointa ja tasapuolista?

## Palaute, motivointi ja kehityskeskustelu

5. Saatko esimieheltäsi palautetta työstäsi?
  - Millaista, miten ja kuinka usein?
  - Haluaisitko palautteen olevan kirjallista vai sanallista?
  - Toivoisitko saavasi palautetta useammin tai enemmän?
6. Motivoiko esimiehesi sinua tekemään töitä paremmin?
  - Mitkä esimiehen teot motivoivat?
    - Esimerkiksi kannustaminen ja kiittäminen

- Onko työpaikallasi palkitsemisjärjestelmää onnistumisiin ja hyvään työskentelyyn liittyen?

- Jos on, millainen?

- Mitä esimiehesi voisi tehdä motivoidakseen sinua paremmin?

7. Oletko ollut tässä työpaikassasi kehityskeskustelussa?

- Jos olet, koitko keskustelun hyödylliseksi?

- Jos olet, miksi keskustelu ei ollut hyödyllinen?

- Jos et, haluaisitko päästä kehityskeskusteluun?

### Kehittämisehdotukset

8. Onko sinulla joitain muita kehitysehdotuksia, joita haluaisit antaa esimiehellesi?

Saatekirje

Hei!

Olen Satakunnan Ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelija ja teen opinnäytetyötäni aiheesta Esimiestyön merkitys työhyvinvoinnissa. Tutkimusongelmana työssä on se, mitä esimies voisi tehdä parantaakseen työhyvinvointia ja mikä esimiestyön merkitys on työhyvinvoinnissa. Tulosten avulla esimies saa kehittämisideoita, miten hän voi kehittää sekä ylläpitää työhyvinvointia.

Haastattelen Sinua aiheeseen liittyen, yhtenä kahdeksasta vastaajasta. Haastateltavat ovat eri tulosyksiköissä ja toimipisteissä työskenteleviä, jotta heillä on mahdollisimman erilaiset työsuhteet ja eri esimiehet.

Haastattelut toteutetaan erikseen sovittuna ajankohtana, maaliskuun aikana. Tämän kirjeen tarkoituksena onkin hieman kertoa, mistä aiheista ja asioista haastattelussa tullaan keskustelemaan, jotta voisit hieman pohtia aiheita jo etukäteen. Haastattelu toteutetaan aiheeseen liittyvien tukikysymysten avulla.

Haastattelija tekee joitain muistiinpanoja keskustelun aikana. Materiaali jää kuitenkin vain haastattelijalle ja se hävitetään työn valmistuttua. Haastattelu kestää korkeintaan tunnin.

Haastattelussa käsiteltävät aiheet:

- Esimiehen rooli työyhteisön hyvinvoinnissa
- Esimiehen rooli ja tuki henkilökohtaisessa työhyvinvoinnissa
- Työyhteisön ongelmatilanteissa ja ristiriidoissa toimiminen
- Työympäristö
- Esimiesviestintä
- Palaute, motivointi ja palkitseminen
- Kehityskeskustelu
- Kehitysehdotukset

Ystävällisin terveisin,

Malviina Metsänvirta

Satakunnan Ammattikorkeakoulu