

Esimiestyön vaikutus työntekijöiden työtyytyväisyyteen Yrityksessä A

Tatjana Ridal, Linnea Saari

Opinnäytetyö
Hotelli- ja -ravintola-alan liikkeenjoh-
don koulutusohjelma
2015



Tekijä(t) Ridal Tatjana, Saari Linnea	
Koulutusohjelma Hotelli- ja -ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Esimiestyön vaikutus työntekijöiden työtyytyväisyyteen Yrityksessä A	Sivu- ja liitesivumäärä 62 + 7
<p>Tämän opinnäytetyön aiheena on Yritys A:n esimiestyön vaikutus työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja motivaatioon. Tutkimus toteutettiin, koska haluttiin kartoittaa millainen työtyytyväisyyden ja motivaation tila yrityksessä A on, sillä yrityksessä ei ole koskaan suoritettu työtyytyväisyystutkimusta työntekijöille. Työn tavoitteena on kehittää yrityksen työtyytyväisyyttä sekä luoda kehittämissuunnitelma saatujen tulosten pohjalta.</p> <p>Tutkimme yrityksen työtyytyväisyyttä kahden alaongelman kautta. Alaongelmina on esimiesten käsitys omasta työskentelystä ja näkemys työntekijöiden työtyytyväisyydestä. Toisena alaongelmana on vastaako esimiesten näkemys työntekijöiden kokemusta.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehityksessä käsitellään työtyytyväisyyttä työn mielekkyyden ja motivaation kautta sekä tuodaan esille sisäiset että ulkoiset motivaatiotekijät. Maslow'n tarvehierarkia ja Herzbergin kaksifaktoriteoria toimivat perustana tutkiessamme motivaatiota. Viitekehityksessä käsitellään myös työyhteisön toimivuuteen vaikuttavia tekijöitä ja sosiaalisen pääoman merkitystä. Paneudumme esimiestyön haasteisiin ja siihen kuinka motivaatiota voi johtaa sekä tiedonkulun johtamiseen ja merkitykseen.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä toimii kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä. Tutkimuksessa toteutettiin kaksi erillistä kyselyä, yksi yrityksen esimiehille ja toinen työntekijöille. Yritys A:lla on monia toimipisteitä eri puolella Suomea, joiden koko vaihtelee alle 10 hengen toimipisteistä yli 20 henkilön toimipisteisiin. Kohdejoukosta rajasimme ravintolapäälliköt, ylemmän johdon sekä alle yhden kuukauden työsuhteessa olleet työntekijät. Tutkimuksen kohdejoukko on 173 yrityksen työntekijää. Vastauksia kerättiin yhteensä 81 kappaletta, joista 53 on työntekijöiden vastauksia ja 28 esimiesten vastauksia.</p> <p>Tutkimustuloksista kävi ilmi, että työntekijät kaipaavat enemmän kommunikointia, avoimuutta ja selkeyttä työtehtävissä. Arvostuksen tärkeys nousi vahvasti esille. Esimiehille suunnatusta kyselystä nousi esille, että esimiehet tiedostavat ainakin teorian tasolla millainen hyvä esimiestyön kuuluu olla ja kuinka heidän alaisensa voivat, mutta työkalut asioiden parantamiseksi ja syyt motivaatio-ongelmien taustalla ovat epäselvät.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella luodaan kehittämissuunnitelma Yritys A:lle, jossa korostetaan viestinnän, selkeiden pelisääntöjen ja avoimuuden merkitystä. Kehittämissuunnitelmassa huomioidaan myös esimiehen tuen merkitys, johdon jalkautumisen ja seurannan tärkeys.</p>	
Asiasanat Työtyytyväisyys, esimiestyö, työyhteisö, sosiaalinen pääoma, motivaatio	

Sisällysluettelo

1	Johdanto	1
2	Työtyytyväisyys	2
2.1	Työtyytyväisyyden merkitys.....	3
2.2	Työmotivaatio	4
2.3	Motivaatiotekijät	5
2.4	Työn mielekkyys	9
3	Työyhteisö.....	12
3.1	Työyhteisön muodostuminen	12
3.2	Työyhteisön toimivuuteen vaikuttavia tekijöitä.....	13
3.3	Toimivan työyhteisön merkitys	16
3.4	Sosiaalinen pääoma	17
3.4.1	Sosiaalisen pääoman merkitys.....	17
3.4.2	Sosiaaliseen pääomaan vaikuttavat tekijät.....	19
4	Esimiestyö.....	21
4.1	Esimiestyön haasteet.....	21
4.1.1	Yksilölliset ongelmat.....	22
4.1.2	Ryhmän ongelmat.....	23
4.2	Motivaation johtaminen	24
4.3	Mielekkyyden tukeminen.....	25
4.4	Kehityskeskusteluiden merkitys	26
4.5	Viestinnän johtaminen.....	28
4.6	Vuorovaikutuksen johtaminen	29
5	Tutkimus esimiestyön vaikutuksesta työtyytyväisyyteen Yritys A:ssä	32
5.1	Validiteetti ja tutkimuksen toteutus	32
5.2	Kysely työntekijöille.....	34
5.2.1	Taustakysymykset.....	35
5.2.2	Työntekijöiden kokemus motivaatiosta ja mielekkyydestä	37
5.2.3	Työntekijöiden kokemus työyhteisöstä ja palautteesta	39
5.2.4	Työntekijöiden kokemus esimiehen toiminnasta ja vuorovaikutuksesta....	44
5.3	Kysely esimiehille.....	46
5.3.1	Taustakysymykset.....	46
5.3.2	Esimiesten kokemus työntekijöiden motivaatiosta	48
5.3.3	Esimiesten kokemus ongelmatilanteista työyhteisössä	50
5.3.4	Esimiesten kokemus sosiaalisesta pääomasta, vuorovaikutuksesta ja viestinnästä.....	52

6	Pohdinta.....	57
7	Lähteet.....	1
8	Liitteet	1

1 Johdanto

Työtyytyväisyyden tärkeys nousee esille yritysmaailmassa yhä useammin ja kilpailun kiristyessä yritykset kiinnittävät yhä enemmän huomiota työviihtyvyyteen ja hyvinvointiin. Työtyytyväisyys on huomioitu kustannustekijänä ja kilpailutekijänä, joka vaikuttaa yrityksen tuottavuuteen. (Hämäläinen 2005, 32.)

Yritysten kannalta on merkityksellistä, kuinka motivaatiota johdetaan ja millä tavalla esimiehet vaikuttavat alaistensa työtyytyväisyyteen. Kommunikoinnilla ja avoimuudella on suuri merkitys onnistuneessa työsuhteessa, sillä hyvin johdettuna työyhteisö ja sen yksilöt voivat hyvin.

Teimme tutkimuksemme toimeksiantona Yritys A:lle, koska yritykselle ei oltu aikaisemmin tehty työtyytyväisyystutkimusta työntekijöille, eikä näin ollen työyhteisön työtyytyväisyyden tasoa tiedetty. Lähtökohta on mielenkiintoinen, koska suuntaa antavista tutkimustuloksista ei voitu etukäteen tietää. Yritys A on olemassa oleva yritys, mutta salassapitosyistä emme mainitse yritystä nimeltä.

Yritys A on keskisuuri kulttuurilaitosten ravintolapalvelujen tuottaja, jolla on noin kaksikymmentä erikokoista ravintolaa ympäri Suomen. Henkilöstöä yrityksellä työskentelee noin 250 henkilöä.

Käytämme toimeksiantomme tutkimusosiossa kvantitatiivista tutkimusmenetelmää, jossa yrityksen työntekijöille ja esimiehille luotiin omat, erilliset kyselyt. Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa työntekijöiden työtyytyväisyyden ja motivaation tila. Tutkimuksessa on kaksi alaongelmaa, joiden pohjalta tulokset analysoidaan. Alaongelmina ovat esimiesten käsitys omasta työskentelystään ja näkemys työntekijöiden työtyytyväisyydestä. Toisena alaongelmana oli kuinka esimiesten näkemys vastaa työntekijöiden kokemusta.

Tavoittelimme suorittavan työn tekijöitä sekä heidän lähiesimiehiään. Tavoitimme kohdejoukon 173 henkilöstä 81 henkilöä. Annoimme vastaajille mahdollisuuden kertoa kokemuksistaan ja ilmaista mielipiteensä vapaasti avoimien kysymysten muodossa. Tarkoituksemme oli saada mahdollisimman kattava kuvaus esimiestoiminnan tasosta ja sen vaikutuksesta työtyytyväisyyteen.

2 Työtyytyväisyys

Aarnikoivun mukaan (2010, 2–3) nykyään ihmiset viettävät puolet valveillaoloajastaan työpaikalla, joten työn vaikutuksia elämän laatuun ei voi kiistää. Tyytymättömyys työssä heijastuu vapaa-aikaan, joka taas vaikuttaa siihen kuinka voimme työpaikalla. Työtyytyväisyys on kokonaisvaltaista hyvinvointia niin töissä kuin vapaallakin. Parhaimmillaan sillä on hyvin myönteisiä vaikutuksia elämän sisällön, yhteisöön kuulumisen ja toimeentulon kannalta. (Luukkala 2011, 22.)

Käsitteenä työtyytyväisyys on epämääräinen ja vaikeasti määriteltävä. Usein siihen liitettyjä termejä ovat työnilo ja työviihtyvyys. Voidaan sanoa, että työtyytyväisyys on mielenhyväntunne, kun työstä johtuvat odotukset ja tarpeet täyttyvät. (Asp & Peltonen 1991, 57.) Työtyytyväisyyttä voidaan kuvata positiivisella tunteella omaa työtä kohtaan. Tämä tunne voi kohdistua yleisesti työhön, asenteisiin tai johonkin työhön liittyvään näkökohtaan, kuten kollegoihin, palkkaan tai työolosuhteisiin. (Hassard, Teoh & Cox 2013.) Vastaavasti työ voi aiheuttaa negatiivisia tuntemuksia ja työtyytyväisyyden tasolla on usein vaikutuksia työntekijöiden työsuoritukseen (Boundless 2014).

Locken määrittelee työtyytyväisyyden vuonna 1979 luomassaan työtyytyväisyysteoriasaan olevan työlle asetettujen vaatimusten ja työssä havaittujen piirteiden yhdistelmä. Työtyytyväisyyden tason arvioinnissa on kolme vaihetta, jonka ensimmäisessä vaiheessa havaitaan kohde, tilanne tai työn ominaisuus. Toisessa vaiheessa arvioidaan omia arvoja sekä havaintoja ja viimeisessä vaiheessa koetaan, joko työtyytyväisyyttä tai työtytymättömyyttä. Työtyytyväisyyden kokeminen tapahtuu aina yksilöllisesti riippuen siitä millaisia tavoitteita ja vaatimuksia yksilöllä on. (Asp & Peltonen 1991, 62.)

Luukkala (2011, 26–29) mainitsee, että työtyytyväisyyttä vahvistavat tekijät eivät ole samoja, jotka vähentävät työtyytyväisyyttä. Erään kokin tarina kertoo siitä, kuinka työhön liittyvät asiat vaikuttavat työtyytyväisyyteen. Ravintolassa annosten sisältö oli hyvin tarkkaan määriteltä, eikä kokeille annettu mahdollisuutta käyttää luovuutta. Esimerkiksi, kun erityinen pippuripihviin tuleva pippuri loppui, ei korvaavan tuotteen käyttö ollut sallittua. Tämä aiheutti hankalia tilanteita ja jäykkä toiminta esti luovuuden käytön. Työtyytyväisyys vahvistuu, jos arvostus tuotetta tai palvelua kohtaan on aitoa.

Kriminaalipsykologin tarinasta ilmenee kuinka työtyytyväisyys vähenee ulkoisten tekijöiden vaikutuksesta. Vuosia lyhytjätteisten ja hermostuvien vankien kanssa keskusteltuan

kriminaalipsykologi havahtui ajatukseen ”Missä on pelastumisreitini, jos tilanne tästä pahenee”. Tilanteen edettyä vastoin vankien halua, he suuttuivat helposti. Kriminaalipsykologi varautuminen mahdollisen eteen tulevan tilanteen varalta vaikutti häneen niin fyysisesti kuin psyykkisesti. Tilanteen rauhoitettua hänen mieli ja keho rauhoittui, mutta työpäivä stressaavassa tilanteessa johti väsymykseen ja lisäsi tyytymättömyyttä. (Luukkala 2011, 26–29.)

Tyytyväisyyttä kasvattavat ja tyytymättömyyttä vähentävät tekijät voidaan luokitella seuraavasti:

Tyytyväisyyttä kasvattavat
työhön liittyvät asiat:

- Kiinnostavuus
- Uudet opit
- Kehittyminen
- Oma hyödyllisyys
- Arvokkuus/ toimivuus, joko palvelun tai tuotteen kohdalla

(Luukkala 2011, 26–29.)

Tyytymättömyyttä vähentävät ulkoiset tekijät:

- Sopiva palkka
- Turvallisuus
- Hyvät työvälineet
- Kannustava johtaminen
- Työyhteisö

2.1 Työtyytyväisyyden merkitys

Tuomisen ja Pohjakallion mukaan (2012, 9–10) useista tutkimuksista on käynyt ilmi, että suomalaiset ovat suhteellisen tyytyväisiä työhönsä. Tutkimuksessa 70 % koki arjen ja työn olevan tasapainossa. Kun asiaan paneudutaan syvemmin käy ilmi että 60 % elää jatkuvasti sellaisen tunteen kanssa, ettei ehdi tehdä työpäivän aikana kaikkea.

Tutkimuksessa selvisi, että suomalaisista kouluista valmistuvat pelkäävät uupuvansa alle 30-vuotiaina. Joka neljäs alle 40-vuotias koki työn sisällöttömyyden suurimpana uhkana ja työn mielekäs sisältö sai suuremman arvon kuin työyhteisö. Vuonna 2012 tehdyn tutkimuksen mukaan alhainen työtyytyväisyys sekä yrityksen tulos liittyvät vahvasti toisiinsa. Professori Amabile Harvardin yliopistosta teki tutkimuksen, jossa sadat työntekijät pitivät päiväkirjaa kymmenen vuoden ajan. Amabile kävi 12 000 kirjausta ja 64 000 yksittäistä tapahtumaa läpi ja analysoi tyytymättömyyden ja mielihyvän lähteen. Tuloksista ilmeni, että suurin tyytyväisyyden lähde oli työntekijän tunne siitä, että on saanut aikaiseksi jotakin konkreettista ja järkevää. (Tuominen & Pohjakallio 2012, 57.)

Hyvä työtyytyväisyys ei välttämättä näy työntekijöiden tehokkuudessa. Asp ja Peltonen tekivät johtopäätöksen, jonka mukaan työntekijä voi suoriutua työstä tehokkaasti silloin kun hän käyttää työnpuolesta tarjottuja keinoja ja välineitä niin, että ne toteuttavat hänen omia tarpeitaan vastaten samalla niihin vaatimuksiin, jotka työorganisaation on asettanut. (Asp & Peltonen 1991, 56.)

Vroomin vuonna 1964 tekemässä odotusteoriassa työtyytyväisyyden vaikutus suoritukseen on positiivinen eli työstä saatava palkkio ja hyöty kohtaavat työsuoritukseen käytetyt resurssit. Vroomin käsitys on, että kaiken taustalla on tasapainotila työmäärän sekä palkkion ja hyödyn välillä, jolla on vaikutus työntekijän motivaatioon. Kuitenkin myöhemmin tehty tutkimus osoitti työtyytyväisyyden vaikutuksen työsuoritukseen olevan melko vähäinen. (IfM 2013; Singh 2012.) Myöhemmässä tutkimuksessa Lawrer & Portier toteavat, että työsuoritus vaikuttaa tyytyväisyyteen, eikä toisinpäin, koska huono suorittaja saa vähemmän tyydytystä työstään. Heidän mukaan työntekijän motivaatioon vaikuttavat palkkioiden oikeudenmukaisuus ja houkuttelevuus. (Boundless 2014.)

Työntekijöiden työtyytyväisyyttä voidaan lisätä antamalla heille olennaista ja ulkoista palautetta, jonka he kokevat kehittäväksi. Hyvä palaute vaikuttaa suorituksen tasoon. Vaikka työtyytyväisyys ei lisäisikään yksilön tehokkuutta, on sillä tutkittu olevan selkeä vaikutus osaston ja organisaation kehitykseen. (Singh 2012.)

Pekka Hämäläinen (2015, 61–62) korostaa ihmisarvoisen kohtelun tärkeyttä, joka tuntuu unohtuneen tehokkuuden, tuottavuuden ja kilpailun varjoon. Hyvinvoiva työntekijä on yritykselle myyntivalttina vähintään samalla tasolla kuin itse tuote. Työtytymättömyys johtaa enää harvoin mielenosoituksiin, mutta sen voi huomata jonkin asteisena tottelemattomuutena. Työhönsä tyytymätön ei yksinkertaisesti anna työssään koko panosta, hän ei ole läsnä eikä ota vastuuta työstään, jonka seurauksena tulos heikkenee.

Työtyytyväisyydellä on selkeästi vaikutusta työntekijöiden vaihtuvuuteen, poissaolojen määrään ja turvallisuuden tasoon. Ammattiliittojen toiminta kiinnostaa tyytyväisiä työntekijöitä vähemmän ja usein he ovat myös terveempiä ja heillä on vähemmän työstressiä. (Singh 2012.)

2.2 Työmotivaatio

Työmotivaatio on tekijä, joka vaikuttaa työtyytyväisyyteen, sen osia ovat työn antama arvo sekä työn mielekkyys. Tästä riippuu tarjoaako työ työntekijälle hänen toivomiaan arvoja.

(Mooney 2012; Weir 2013.) Liukkosen, Jaakkolan ja Katajan mukaan motivaatio on ”monimutkainen ja dynaaminen prosessi, jossa yhdistyvät persoonallisuus, tunteenomaiset ja järkipäiset tekijät sekä sosiaalinen ympäristö” (Liukkonen, Jaakkola, Kataja 2006,11).

Motivaatio voidaan nähdä syynä, joka saa ihmiset toimimaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Näin olleen motivaatiolla on kolme tehtävää vaikuttaakseen ihmisen käyttäytymiseen; motivaatio toimii energian lähteenä saaden ihmiset toimimaan erityisellä tavalla, se suuntaa käyttäytymistämme, jotta toimisimme tavoitteen saavuttamisen vaatimalla tavalla. Motivaatio säätelee käyttäytymistämme arvioiden tilanteita, toiminta ympäristöä ja tilanteiden merkitystä. (Liukkonen, Jaakkola, Kataja 2006,12.)

Läheisesti työmotivaatioon liittyvä käsite on ammatinarvostus. Ammatinarvostuksella tarkoitetaan tiedostettua omaan ammattiin liittyvää arvoa sekä ammatin yleistä arvostusta. Tekijät kuten tulot, taloudellinen varmuus, maine, työolosuhteet ja työnlaatu ovat samoja tekijöitä, jotka vaikuttavat työtyytyväisyyteen. Ammatinarvo on yksi työtyytyväisyyden perusteista olleen samalla myös yksi työmotiivi. (Asp & Peltola 1991, 66–67.)

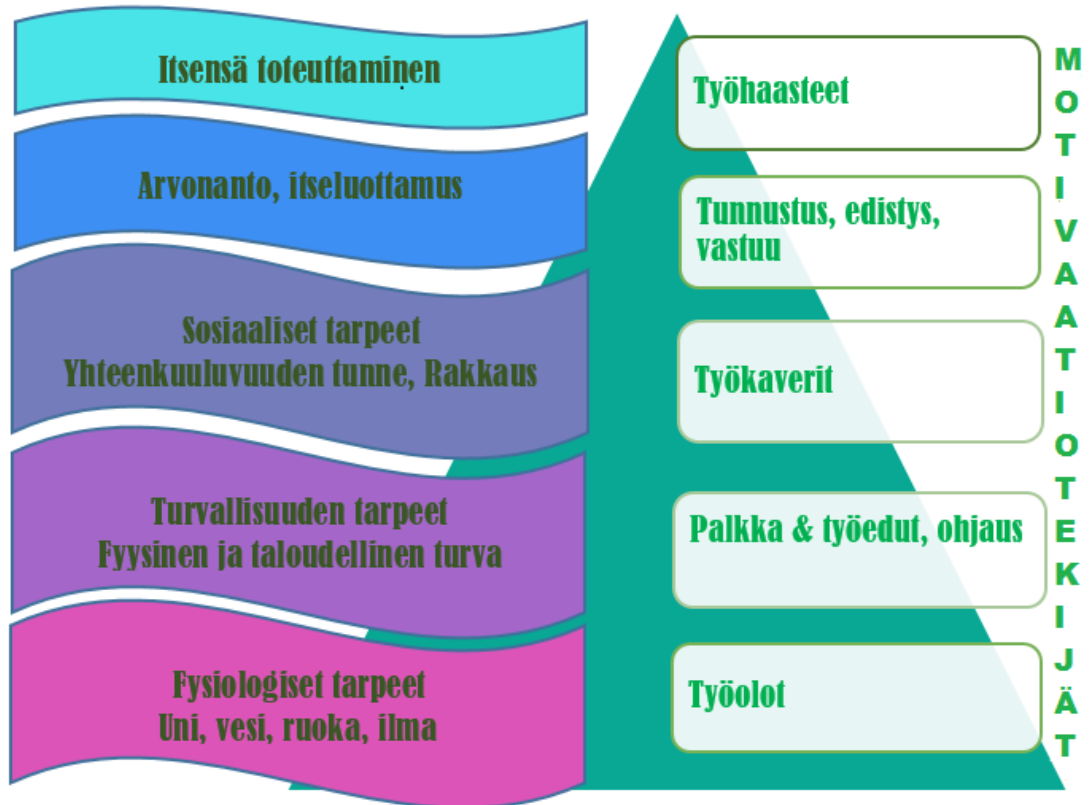
2.3 Motivaatiotekijät

Tekijät, jotka vaikuttavat motivaatioon, ovat muuttuneet viimeisten sadan vuoden aikana. Näkökulmien jaetaan organistisiin ja mekanistisiin. Organistisessa näkökulmassa ihminen pyrkii aktiivisesti tyydyttämään omia psykologisia perustarpeitaan. Mekanistisesta näkökulmasta ihminen ei vaikuta omaan motivaatioon, vaan fysiologiset tarpeet sekä ympäristöstä saadut vaikutukset toimivat ärsykeinä ja näin olleen määrittelevät motivaation tilan. (Liukkonen, Jaakkola, Kataja 2006,13.) Esimerkkinä mekaanisen organisaationäkemyksen mukaan työntekijää motivoi raha ja uudemman vuorovaikutteisen organisaationäkemyksen mukaan motivaatio tekijänä toimivat haasteet. (Kaivola & Launila 2007, 24–25.)

Ensimmäisen motivaatioteorian eli Freudin viettiteorian lähtökohdat motivaatiolle perustuvat fysiologisten perustarpeiden tyydyttämiselle, kuten aggressioille ja seksuaalisuudelle (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006,13.) Maslow’n tarvehierarkia on Abraham Maslow’n kehittämä psykologinen teoria vuodelta 1943. Teoria kuvastaa ihmisen tarvetta tyydyttää ensin perustarpeensa, jotta hän voi siirtyä pyramidin huipulle (Kuvio 1).

Maslow’n teoriassa pyramidi jakautuu viiteen osaan, joista alimmalla ovat ihmisen fysiologiset tarpeet kuten ruoka, vesi, ilma ja uni. Seuraavalta tasolta löytyvät turvallisuuden tarpeet, kuten suoja fyysiseltä tai taloudelliselta onnettomuudelta. Kolmannelta portaalta löy-

tyvät sosiaaliset tarpeet eli yhteenkuuluvuuden tunne, rakkaus sekä tahto antaa että vastaanottaa kiintymyksen osoituksia. Neljännellä portaalla on arvonanto, itseluottamus ja arvokkuuden tunteminen. Viimeisenä pyramidin huipulla on itsensä toteutus sekä kehitys. Maslow'n tarvehierarkia on tapa käsitellä ihmisten turhaumia työyhteisössä, asiakassuh-teissa sekä yksityiselämässä. Yksinkertaisesti sanottuna perustarpeiden on oltava kun-nossa, että ihminen voi panostaa itsensä toteuttamiseen. (Maslow 1970, 35–47.)



Kuvio 1. Maslow'n tarvehierarkia ja Hertzbergin motivaatiotekijät (Maslow 1970, 35–47; Shein 1988, 56)

Scheinin mukaan (1988, 56) Herzbergin kaksifaktoriteoria pohjautuu Maslow'n tarvehierarkiaan. Kaksifaktoriteoriassa ihmisellä on kaksi tarvejärjestelmää, joita ovat tarve välttää kipua sekä kehittyä ihmisenä. Herzberg jakoi vuosina 1959–1970 työtyytyväisyyden kahteen osaan; niihin, jotka lisäävät motivaation työtyytyväisyys- sekä työtyyttymättömyystekijöitä että vastaavasti laskevat motivaatiotekijöitä. Hänen tutkimusten oivallus oli, että eri tekijät vaikuttavat työtyytyväisyyteen ja työtyyttymättömyyteen, eli ne eivät ole toisensa vastakohtia vaan työtyytyväisyyden vastakohta on ei-työtyytyväisyys ja työtyyttymättömyyden vastakohtana on ei-työtyyttymättömyys. Motivaatiota lisääviä tekijöitä ovat henkilön suhde omaan tekemiseen.

Motivaatiota alentavia tekijöitä ovat puolestaan suhteet työympäristöön ja työoloihin. Tiettyjen tekijöiden, kuten johdon, hallinnon, palkan ollessa kunnossa, ne eivät motivoi työntekijöitä parempiin suorituksiin. Kuitenkin tilanteissa, joissa nämä seikat eivät ole kunnossa, työtytyttömyys lisääntyy. Herzberg listasi tärkeimmiksi motivaatiotekijöiksi työsaavutukset, tunnustukset, itse työn, vastuun, oppimisen, uramahdollisuudet ja kasvun. Listattujen kokemusten avulla henkilö voi kokea mm. riemua, innostusta haasteissa sekä arvostusta. Motivaatiotekijät määrittävät, haluaako työntekijä suoriutua työstään hyvin. (Schein 1988, 56.)

Motivoidessaan työntekijöitä onkin hyvä erotella kasvun ja kehityksen ero sekä huomioida kuinka kehitys tapahtuu, sillä aina välillä kehitys pysähtyy tai jopa taantuu kunnes saadaan taas uusia innovaatiota ja ärsykeitä kehitykseen. Ihmisen fyysinen ja sosiaalinen kehitys ei kuitenkaan kulje aina sopusoinnussa psyykkisen ja yksilöllisen henkisen kehityksen kanssa. Lähtökohdat elämälle eivät aina kerro kuinka henkilö menestyy elämässä. Yksilön voimavaroja aliarvioidaan, jos oletetaan ihmisen persoonallisuuden ja mahdollisten sen hetkisten vaikeuksien juontuvan lapsuudesta. Yksipuolinen ajattelutapa toimii esteenä muutokselle ja kehitysmahdollisuuksille. (Dunderfelt 2011, 17- 19.)

Nevalaisen (2007, 26- 27) mukaan ihmiset käyttävät joko tiedostaen tai tiedostamatta erilaisia strategioita ja attribuutioita. Työorjotunut henkilö, joka hyödyntää omia henkisiä voimavaroja käyttäen optimistista suunnitelmaa olettaa, että tehtävä onnistuu loistavasti. Henkilö panostaa ja suunnittelee tehtävää huolella, jotta lopputuloksesta tulisi loistava. Hän myös hyödyntää attribuutioerhettä, eli pitää onnistumista omana ansiona ja epäonnistumisestaan syyttää muita. Attribuutio on tilanne, jossa mitetään jälkikäteen onnistuttiinko ja kuinka onnistuttiin.

Puolusteleva pessimistinen suunnitelma on toinen tyyli menestyä. Henkilö ei usko menestyvänsä, mutta ei halua epäonnistua. Hän ponnistelee menestymisen eteen ja loppujenlopuksi menestyykin, mutta on silti tyytymätön. Strategia vaikuttaa negatiivisesti henkilön vireystilaan ja työmotivaatioon, mikä voi johtaa masennukseen. Henkilö ei sorru attribuutioerheeseen vaan pitää onnistumista sattumana ja syyttää itseään epäonnistumisesta. (Nevalainen 2007, 26- 27.) Weinerin vuonna 1986 luoman attribuutioteorian mukaan ihmisten omat selitykset onnistumisille ja epäonnistumisille muokkaavat motivaatiota. Optimaallinen motivaatio muodostuu, kun attribuotimme eli miellämme onnistumisen sisäisillä, pysyvillä ja kontrolloitavilla syillä. Näin olleen motivaatio kasvaa, jos onnistuminen mielletään omien kykyjen ja yrittämisen ansioksi. (Liukkonen, Jaakkola, Kataja 2006,20- 27.)

Tutkimukset osoittavat, ettei kukaan ole motivoitunut täydellisesti ulkoa- tai sisältäpäin. Motivaattoreita tarvitsevat kaikki. Henkilöt jakautuvat niihin, jotka ovat joko sisäisesti taikka ulkoisesti motivoituneita. Sisäisesti motivoituneita henkilöitä ei motivoi rahallinen palkio vaan esimerkiksi työn mielekkyydellä on suurempi merkitys. Ulkoisesti motivoituneita henkilöitä ajaa eteenpäin raha. (Nevalainen 2007, 25.)

Saramies, Solojew ja Raivio (2006, 35–37) jakavat sisäisen ja ulkoisen motivaation iän mukaan. Tämän jakauman mukaan ulkoiset tekijät motivoivat nuoria enemmän ja vanhempia työntekijöitä kannustavat taas sisäiset tekijät. He toteavat myös, että motivaatiota pidetään usein ominaisuutena, vaikka silloin ihmisillä olisi vain yksi muuttumaton motivaatio läpi elämän. Jokainen ihminen on motivoitunut jostakin. Tutkimuksissa on todettu, että ulkoinen motivaatio vähentää sisäistä motivaatiota. Elämässä tapahtuvilla muutoksilla on vaikutusta motivoitumiseen ja stressi, kiire, huolet, väsymys vähentävät sekä sitoutumista työhön että työn palkitsevuutta.

Työ herättää tunteita ja se tunnelataus, joka syntyy työtä kohtaan, motivoi halua sitoutua ja tehdä hyvä tulos. Mikäli työntekijä ei saa esimieheltään tarvitsemaansa motivointia tai esimies ei pidä yllä kyseistä tunnelatausta se saattaa loppua. Tämä heikentää työntekijän työtehoa. (Kaski & Kiander 2005, 27–28.)

Sisäinen maailma on osa niitä tunnekokemuksia joita koemme, se on jokaisen oma tapa rakentaa omakuvaa sekä hakea tietoa ympäristöstään. Haettu tieto on sellaista, joka tukee olemassa olevia käsityksiä itsestään ja ympäristöstään. Tunteet hyväksytään omikseen silloin, kun yhteys omaan sisäiseen maailmaan on riittävän hyvä. Tällöin negatiivisten tunteiden ja palautteen käsitteleminen ja jakaminen on helpompaa, tämä saa negatiivisen tunteen sammumaan. Tunnekokemuksia voidaankin kuvata Gaussin käyrällä. Tunteen havaitseminen johtaa tunnehuippuun josta alkaa laskeutuminen ja tunteen hiipuminen. (Kaski & Kiander 2005, 51.)

Työn tekemisen edellytysten tulisi tukea työn vaatimuksia sekä ylläpitää tasapainoa antamisen ja saamisen välillä. Työntekijän kokiessa olevansa aina antajan roolissa sekä vaatimusten kohteena, hänen motivaationsa ja sitoutumisensa kärsii. Jatkuva turhautuminen saattaa johtaa uupumiseen ja leipääntymiseen, tästä seuraa työntekijän välinpitämättömyys. Psykologinen irtisanoutuminen työnteosta tapahtuu silloin, kun työntekijä on paikalla fyysisesti, muttei ole henkisesti sitoutunut. (Kaski & Kiander 2005, 27–28.)

Työntekijöitä on erilaisia ja heitä tulisi myös ohjata yksilöinä. Toinen saattaa tarvita enemmän tukea ja ohjausta kuin toinen. On harhakuvitelma, että jokainen olisi hyvä ohjaamaan omaa toimintaa. Työntekijän toiminta voi vaihdella sen mukaan, millaisessa roolissa ja tilanteesta työskentely tapahtuu, jopa aika voi vaikuttaa siihen. Alussa hyvinkin riippuvainen työntekijä voi olla oma-aloitteinen saadessaan tarpeeksi tukea. (Kaski & Kiander 2005, 139.)

2.4 Työn mielekkyys

Mielekäs työ on ehjä ja jäsennellyt kokemus, joka rikastuttaa sekä työntekijöitä että työympäristöä. Mikäli mielekkyyttä ei ole, muuttuu hallittu työnteko vaikeaksi ja lopulta mahdottomaksi. (Alhanen, Kansanaho, Ahtiainen, Kangas, Soini & Soininen 2011, 14.) Työministeriön tekemän suuren kansalaiskyselyn mukaan suomalaisten mielestä mielekäs työ sisältää toisten huomioon ottamista, avoimuutta, tasapuolista kohtelua sekä hyvää johtamista ja lisäksi he pitivät tärkeänä positiivista työilmapiiriä, innostavia työtehtäviä ja vaikutusmahdollisuuksia (TEM 2012). Vuonna 2006 tehdyn työpoliittisen tutkimus osoittaa työn mielekkyyden olevan työtyytyväisyyden tärkein tekijä. Työ palkitsee enemmän kuin rahallinen palkkio, jos se koetaan mielekkääksi. Silloin ollaan myös valmiina tekemään enemmän töitä. (Kaivola & Launila 2007, 129–130.)

Vuonna 2010 käynnistetty hanke ”925- Redesigning the work week” perehtyy siihen, kuinka yrityksen työilmapiiriä voidaan muuttaa positiivisempaan suuntaan. Tutkijat huomasivat, että kiire ei ole välttämättä syy stressiin vaan kiireettömässä työssä voidaan kokea jopa enemmän stressiä, kuin kiireellisessä. Heidän tutkimuksessaan käy ilmi positiivisen asenteen vaikutuksen merkitys, sekä pienten asioiden herättämä innostus, joka syntyy kun työyhteisössä huomioidaan ja tervehditään toisia enemmän. Tällä oli suora vaikutus palaverien innostuneempaan ja keskittyneempään tunnelmaan. (Tuominen & Pohjakallio 2012, 24.)

Tuominen ja Pohjakallio (2012, 25.) toteavat lisäksi, että koska elämme murroksen keskellä, on tärkeää ymmärtää tapojen voima. Nykyongelmien taustalla on heidän mielestään työelämän liian nopea ja suuri muutos, joka ei näytä laantumisen merkkejä.

Kaivolon ja Launilan (2007, 130) mukaan johtajuus aiheuttaa ne suuret erot, joita työpaikoilla koetaan mielekkyyden suhteen. Yhtenä ongelmana hän nostaa sosiaalisten taitojen, kuten kommunikoinnin puutteen, mikä heijastuu työntekijöihin negatiivisesti. Työntekijät tarvitsevat palautetta, avoimuutta sekä kannustamista esimiehiltään.

Työnkuormittavuus on osa työn mielekkyyteen vaikuttavista asioista ja se voi olla psykistä tai fyysistä. Esimiehen haaste onkin löytää tasapainotila työntekijöiden kykyjen, mahdollisuuksien ja työtehtävien välillä. Tapaukset, joissa työntekijät kokevat, että työtä on liian paljon tai liian vähän tai, että työ tuntuu liian vaativalta voivat johtaa työuupumukseen tai tylsistymiseen. (Rovasalo 2012.)

Työuupumus ilmenee väsymyksenä, kyynisyytenä ja alentuneena ammatillisena itsetuntona ja siihen liittyvät myös yleiset stressin oireet. Työuupumuksen aiheuttajia ovat liiallinen työn määrä, vaikutusmahdollisuuksien ja sosiaalisen tuen puute ja mikäli työntekijä kokee epäoikeudenmukaisuutta työssään. Työntekijä saattaa asettaa liian suuret tavoitteet sekä työnsä että itselleen. Työntekijällä voi olla velvollisuudentunne suorittamiseen, mutta ei selviytymiskeinoja siihen. Työuupumusta ei lasketa sairaudeksi, mutta sillä voi olla vakavat seuraukset ja se altistaa esimerkiksi masennukseen. (Rovasalo 2012.)

Työuupumuksen vastakohtana työtylsistyminen vaikuttaa omalta osaltaan työn mielekkyyteen. Työtylsistyminen on yksinkertaisuudessaan tylsistymistä, joka muodostuu kolmesta elementistä: joustavuudesta eli tunteesta, että pystyy tekemään enemmän kuin mitä on pyydetty. Vaikka työuupumus ja työtylsistyminen ovat hyvin tiiviisti sidoksissa toisiinsa, niihin johtavat syyt kuitenkin päinvastaiset. (Rothlin & Werder 2008, 7–10.)

Ulkoiset tulosvaatimukset ovat tosiasioita, joihin ei juuri pystytä vaikuttamaan ja voimavarojen uusiminen on yksi tämän päivän haasteista. Avoimuus ja palauteensaanti ovat seikkoja, jotka vaikuttavat voimavarojen uusiutumiseen sekä työyhteisö- että työntekijätasolla. Tämä taas vaikuttaa siihen kuinka työntekijät sitoutuvat työtehtäviinsä sekä suoriutuvat laadullisesti työstään. (Kaski & Kiander 2005, 14.)

Nevalainen (2007, 14) toteaaakin, että ylikuormittuminen ei ole aina oma valinta. Työnantaja voi vaatia ylimääräistä työpanosta, jopa uhaten työpaikan menetyksellä. Toisaalta työntekijä voi ponnistella kuvitteellisten vaatimusten eteen, vaikka työnantaja on täysin tyytyväinen sen hetkiseen työpanokseen. Yksi nykypäivänä työelämän piirteistä on epävarmuus ja työntekijä saattaa vaihtaa alaa, jopa useamman kerran elämänsä aikana. Työntekijät kokevat epävarmuutta tulevaisuudesta, koska ovat havainneet, että nykyisessä työskentelyssä työnantajalla ei ole enää tapana sitoutua niin tiukasti työntekijöihin kuin aikaisemmin. Sen seurauksena myöskään työntekijöiden sitoutuminen ei ole enää niin varmaa. Koska luottamus on toimivan yhteistyön pohja, on johtamisen oltava läpinäkyvää (Kaski & Kiander 2005, 14.)

Työviihtyvyyttä käsitellessä liitämme siihen usein negatiivisia tunteita, vaikka vietämmekin suuren osan arjesta työpaikoillamme. Työaika on hyvin keskeinen osaa elämäämme myös positiivisessa mielessä. Puhuttaessa arjesta ja sen tärkeydestä tarkoitamme usein työn vastakohtaa, eli pidämme työaika negatiivisena. Työstä on tehty 2000-luvulla pakollinen osa arkea. (Tuominen & Pohjakallio 2012, 9–10.)

Schaufeli ja Bakker, jotka tutkivat työhyvinvointia, määrittivät työn imun pysyväksi ja positiiviseksi tunne- ja motivaatiotilaksi, joka on sidoksissa työ mielekkyyteen. Työn imu on omistautumista työlle, siihen panostamista, eli työ koetaan merkitykselliseksi ja inspiroivaksi. (Kaivola & Launila 2007, 130–131.) Luukkala (2011, 38–39) mainitsee, että työn imu antaa voimavaroja epäkohtien kohtaamiseen työpaikalla ja voimia vapaa-aikaan, kun taas tylsistyminen työpaikalla vaikuttaa vapaa-aikaan niin, että koemme olevamme väsyneitä työpäivän jälkeen. Seurauksena voi olla entistä passiivisempi ja yksinäisempi elämä.

3 Työyhteisö

Työyhteisö voidaan määritellä ryhmäksi työntekijöitä, jotka joko itsenäisesti tai yhdessä työskentelevät toistuvien työtehtävien parissa (Business Dictionary 2011). Lähityöyhteisöä käsitetään ryhmänä, jota voidaan nimittää mm. yksiköksi, tiimiksi, toimistoksi tai soluksi. Juridisesti jokaisella lähityöyksiköllä on vastuunkantajana työnantajan edustaja, jolla on oikeus työnantajan jakamaan valtaan. Kyseisellä henkilöllä tulee olla kasvot sekä nimi ja määritelty vastuualue. Ryhmille tyypillisesti lähityöyhteisössä vaikuttavat ryhmäpsykologiset sekä sosiaaliset ilmiöt. Työorganisaatio vaikuttaa päätöksillään ja toimintatavoillaan lähityöyhteisöihin eivätkä ne siten ole irrallisia yksiköjä. (Tarkkonen 2012, 150–151.)

Jauhiainen ja Eskola (1994, 14) toteavat, että yksilöiden oma toiminta vaikuttaa ryhmän toiminnan laatuun ja kuinka se toimii kokonaisuudessaan. On olennaista, että yksilöiden teot tukevat ryhmän yhteistä päämäärää. Rauramo (2008, 122) on samaa mieltä Jauhiaisen ja Eskolan kanssa, mutta määrittelee yhteisön myös ” alueellisesti rajatuksi vuorovaikutuksen ja yhteenkuuluvuuden muodostumaksi.” Hänestä on oleellista huomata, että yhteisö on olemassa vain ennalta sovitussa paikassa esimerkiksi työpaikalla.

3.1 Työyhteisön muodostuminen

Vuorovaikutuksessa käytettävä empatia on keskeisessä osassa lähityöyhteisön muodostumisessa. Empatiolla tarkoitetaan kykyä sisäistää toisen henkilön tunnekokemukset ja sitä pidetään tärkeänä emotionaalisenä vetovoimana, jolla vahvistetaan yhteisön merkitystä. Aaltosen ja Lindroosin (2012, 56–57) mielestä empatiaa löytyy kaikista ryhmistä.

Työyhteisön peruspilarina on, että toiminta tukee yhteisön tehtävää. Perustehtävä määritellään tämän peruspilarin kautta, jonka jälkeen huolehditaan, että työn puitteet ovat kunnossa. Itse työ kytkee kaikki työyksiköt ja työvaiheet toisiinsa. Loput peruspilarit ovat selkeät töiden järjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus sekä jatkuvat toiminnan arviointi. Nämä yhdessä muodostavat toimivan työyhteisön. (Järvinen 2008, 85–86.)

Hyvän ja toimivan työyhteisön saavuttamiseksi työyhteisön on sitouduttavaa yhteisten työolojen kehittämiseen. Ongelmatilanteet on ratkaistava nopeasti ja epäkohdat korjattava mahdollisuuksien mukaan. Isompien epäkohtien ratkaisemiseksi tehty suunnitelma ja nimetty vastuuhenkilö luovat työyhteisöön turvallisuutta ja luottamusta. (Rauramo 2008, 125.)

Työyhteisön arvot ovat niitä asioita, jonka varassa yhteisö toimii. Arvojen tulee olla yksiselitteisesti määriteltäviä ja niiden ollessa kunnossa yhteisöä on turvallista muokata. Ongelmia aiheutuu, jos käytäntö ja teoria ei kohtaa eivätkä arvot näin olleen siirry työyhteisöön. (Hämäläinen 2005, 70.)

Järvinen lisää, että työyhteisön rakenteet muodostuvat ns. ”kivijalasta”, joka on työyhteisön perustehtävä. Ammattimaisen ja epäammattimaisen työyhteisön ero on siinä, että ammattimaisessa työyhteisössä toimintaa arvioidaan perustehtävän kautta. Epäammattimaisessa työyhteisössä toimintaa tarkastellaan henkilöiden omien tarpeiden ja mielenkiintojen kautta. Perustehtävä on organisaation olemassaolon peruste ja tarkoitus eli se vastaa kysymykseen miksi ja mitä varten organisaatio on olemassa. (Kaivola & Launila 2007, 134.)

3.2 Työyhteisön toimivuuteen vaikuttavia tekijöitä

Työilmapiiri luo pohjan työyhteisön toimivuudelle; se on osa jokapäiväistä toimintaa ja siihen vaikuttavat työyhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus ja yhteistyö (Työturvallisuuskeskus). Hämäläisen (2005, 24) mielestä positiivisten asioiden ilmaisu on työyhteisön todellinen voimavara. Negatiivisten asioiden kylväminen työyhteisössä luo henkisiä vammoja, jotka johtavat ihmissuhteiden laadun huononemiseen. Negatiivisuus ottavat helposti vallan työyhteisöstä, ja jälkikäteen siihen on vaikeaa vaikuttaa.

Huono ilmapiiri kertoo usein johtamisen puutteista ja sisäisten toimintatapojen kehittymättömydestä. Kielteisen ilmapiirin yhteisössä syntyy kuppikuntia, huhupuheiden määrä on suuri ja työntekijät välttävät avointa toimintaa, mikä näkyy ”ei kuulu minulle”- asenteena sekä tiukasti omissa työtehtävissä pitäytymistä sekä jäykkiä sääntöjä. (Työterveyskeskus.)

Työyhteisön esimiehellä on iso rooli ryhmän toimivuuden ja kehittymisen suhteen. Esimies voi vaikuttaa positiivisesti tai negatiivisesti ryhmän motivaatioon. Jos esimies ei osaa tuoda ryhmän potentiaalia esille, ryhmän innostus ja kyvyt eivät pääsee oikeuksiinsa. Työyhteisön toimivuutta ei voida kuitenkaan laskea yksin esimiehen varaan. Yhteisökulttuuria voidaan muuttaa vain, kun kaikki ryhmän jäsenet tekevät oman osuutensa. (Aaltonen & Lindroos 2012, 46.)

Psykoanalytikko Bion tutki ihmisten ryhmätyöskentelyä kokoamalla ryhmän, jossa henkilöt olettivat hänen ottavan johtajan roolin. Bion jättäytyi kuitenkin passiiviseen rooliin odotusten vastaisesti. Kun ryhmälle ei muodostunut selkeää johtajaa tai tehtävää niin ryhmä

ei toiminut. Tätä tilaa Bion nimitti perusolettamustilaksi. Bionin mukaan ryhmä työskentelee yhdessä silloin, jos tekeminen koskee varsinaista sovittua tehtävää. Perusolettamustilassa ryhmä on silloin, kun toiminta suuntautuu johonkin muuhun. Bionin huomasi ryhmän jäsenten ahdistuneisuuden ja asenteiden välittyvän ryhmän kesken ja tämän seurauksena ryhmissä on yhtenäinen asennoitumistapa sekä tunnelma. Perusolettamustilassa ryhmä suhtautuu kielteisesti kehittymisvirikkeisiin ja huonosta tunnelmasta huolimatta ryhmä vastustaa muutosta. (Kopakkala 2005, 45.)

Perusolettamusilmiö, jonka Bion kuvaa, esiintyy usein ryhmissä ja erityisesti niissä, joissa tavoite ei ole konkreettinen, työnjako ei ole selkeä ja ohjaajalla on passiivinen rooli. Suomalaisessa työelämässä on ilmiö, joka on jollain tavalla kuvattavissa perusolettamustilaksi. Tähän ilmiöön kuuluu, että, muistellaan haikeasti ja apaattisesti menneitä hyviä aikoja, silloin kun kaikki oli paremmin. Syy, jonka vuoksi tämä tila muodostuu, on se, että ryhmän työtavoite on turhauttava, kaukainen tai epäselvä. Ryhmän keskinäinen dynamiikka ja luottamus vaikuttavat perusolettamustilojen syntyyn. Perusolettamustilan välttämiseksi tärkeitä työkaluja ovat keskinäinen vuoropuhelu ja suora, avoin kommunikaatio. (Kopakkala 2005, 47–48.)

Hyvän ryhmäilmapiirin ja ryhmädynamiikan ylläpitämisessä vuorovaikutustaidoilla on tärkeä merkitys. Sellaiset tekijät kuten myönteisyys, avoimuus, yhteistoiminta, vastuullisuus sekä ratkaisukeskeisyys ovat ryhmän tehtävää koossapitäviä ja edistäviä tekijöitä. Jotta voidaan varmistaa ryhmän toiminnan jatkuvuutta, pitää kiinnittää huomiota keskustelutaitoihin sekä palautteen antamiseen ja ristiriitojen ratkaisutaitoihin. Aaltonen ja Lindroos (2012, 62–63) painottavat kuinka tärkeää on, että ryhmän jäsenet tietävät perustehtävän ja, jonka he hyväksyvät ja johon he ovat sitoutuneita. Yhtä tärkeää on ryhmän jäsenten sitoutuneisuus ryhmään ja tavoitteisiin sekä halu kuulua ryhmään. Kuten Aaltonen ja Lindroos toteavat: ”hyvinvoiva, hyväntuulinen, henkisesti ja fyysisesti vireä läheinen, kollega tai esimies on paras lahja ympäristölle, myös työyhteisölle.” (Aaltonen ja Lindroos 2012, 161.)

Yksilön kokiessa olevansa arvostettu ja hyvinvoiva, hän jaksaa paremmin ja panostaa enemmän yritykseen, jossa työskentelee. Näin ollen yksilö, joka kokee olevansa hyvin kohdeltu ja omaavansa vaikutusmahdollisuuksia on motivoitunut. Tämä heijastuu työyhteisöön sekä henkilökohtaisena että työyhteisön hyvinvointina. Yksilön voidessa huonosti, hän ei juuri välitä siitä, mitä yritykselle tai työkaverille kuuluu. Rahallinen palkkio voi lieventää hetkellisesti pahaa oloa, mutta vaikutus on lyhytaikainen ja kohta yksilö saattaa vaatia uutta palkankorotusta. Yksilön hyvinvointiin voidaan vaikuttaa esimerkiksi työtaak-

kaa vähentämällä ja näin ollen vaikuttaa yksilön asenteisiin. Hämäläinen (2005 30–31) perustaa näkemyksensä siihen, että jokainen tavoittelee ensisijaisesti omaa hyvinvointia ja hätätilanteissakin omaa pelastumista. Hämäläinen ei kiellä epäitsekäiden sankareiden olemassaoloa, mutta toteaa että työelämästä heitä löytyy harvemmin.

Ihmisillä on tarve kuulua työyhteisöön ja olla osa sen sosiaalisia suhteita. Tämän vuoksi työyhteisö sisältää paljon erilaisia tunteita. (Kaski & Kiander 2005, 25.) Työyhteisössä ihmissuhteet ovat tärkeässä asemassa, sillä tulehtuneisuus ja jännittyneisyys vaikuttavat ilmapiiriin negatiivisesti. Tarkkisen (2012, 162–163) mukaan näiden tunteiden taustalla voi olla epäkohtia kuten epäselvä työnjako, kuormittavat työmenetelmät, vähäiset vaikutusmahdollisuudet, työolosuhteet, epätasa-arvo ja suosiminen. Positiiviset tunteet luovat innovatiivisuutta ja luottamusta. Esimies on tässä tärkeässä roolissa, sillä hän johtaa työyhteisöä ja luo sen ilmapiirin, jossa avoin työyhteisö voi toimia.

Yksilön kokiessa olevansa arvostettu ja hyvinvoiva hän jaksaa paremmin ja panostaa enemmän yritykseen, jossa työskentelee. Näin olleen yksilö, joka kokee olevansa hyvin kohdeltu ja omaavansa vaikutusmahdollisuuksia on motivoitunut. Tämä heijastuu työyhteisöön sekä henkilökohtaisena että työyhteisön hyvinvointina. Hämäläinen (2005, 30–31) perustaa näkemyksensä siihen, että jokainen tavoittelee ensisijaisesti omaa hyvinvointia ja hätätilanneissakin omaa pelastumista. Hämäläinen ei kiellä epäitsekäiden sankareiden olemassaoloa, mutta toteaa että työelämästä heitä löytyy harvemmin.

Yksilön voidessa huonosti hän vähät välittää miten yrityksellä tai työkaverilla menee. Rahaallinen palkkio voi lieventää hetkellisesti pahaa oloa, mutta hetken kuluttua vaaditaan uutta palkankorotusta. Yksilön hyvinvointiin voidaan vaikuttaa esimerkiksi kohtuutonta työtaakkaa vähentämällä ja näin olleen vaikuttamalla asenteisiin asti ulottuvilla rakenteellisilla muutoksilla. (Hämäläinen 2005, 31.)

Ihmisillä on tarve kuulua työyhteisöön ja jakaa sen sosiaalinen kenttä. Työyhteisö sisältää paljon erilaisia tunnelatauksia. Avoin yhteisö luo innovatiivisuutta ja luottamusta. Esimies johtaa sekä tulosta että prosessia luoden sen ilmapiiri jossa jokainen on hyväksytty, eli mahdollistaa avoimen työyhteisön. (Kaski & Kiander 2005, 25.)

Aaltonen ja Lindroos (2012, 55) korostavat yhteisön hyväksynnän ja yhteisöön kuulumisen tärkeyttä, joita ilman ihmisen elämä on tyhjä ja arvoton. Yksilön arvo on riippuvainen muista ihmisistä, on yksilöiden mahdotonta olla riippumattomia ja itsenäisiä. Työyhteisössä ihmissuhteet ovat tärkeässä asemassa, sillä tulehtuneisuus ja jännittyneisyys vaikuttavat

raskaasti ja ilmapiiriä huonontavalla tavalla. Tarkkisen (2012, 162–163) mukaan ”työyhteisöllinen selitys voi paikallistua epäselvään työhakoon tai työn kohteeseen, kuormittaviin työmenetelmiin, työn hallintaan ja vaikuttamisen ongelmiin, fyysisiin työolosuhteisiin, huonosti toimiviin arvostus- ja valtasuhde-eroihin, -johtamisen epäoikeudenmukaisuuteen ja valikoivuuteen sekä käsityseroihin perustehtävästä.”

3.3 Toimivan työyhteisön merkitys

Hyvin toimivasta työyhteisöstä on selkeää hyötyä sekä yksilölle että työyhteisölle.

Työntekijän saamat hyödyt:

- hyvinvointi paranee
- työn imu lisääntyy
- sitoutuminen vahvistuu
- vastuunotto lisääntyy
- yhteistyötaidot kehittyvät.

Työyhteisön hyödyt:

- toimivuus paranee
- joustavuus lisääntyy
- opitaan toimimaan työyhteisönä
- muutosten ennakointi lisääntyy.

(Työterveyslaitos 2011.)

Työyhteisön ilmapiiri ja toimintatavat vakiintuvat ajan myötä ja työyhteisön jäsenet tulevat helposti sokeiksi epäkohdille eivätkä välttämättä osaa arvostaa eri tekijöiden merkitystä. Uusi työntekijä sitä vastoin sopeutuessaan on hyvinkin herkkä havainnoimaan ja arvioimaan työkulttuuria. Tämä on työyhteisölle mahdollisuus kerätä arvokasta tietoa ja kehittää tapojaan ja ryhmän toimintaa. Työkulttuuri vaikuttaa siihen, mitä asioita työpaikalla käsitellään sekä siihen miten niitä käsitellään työyhteisössä. (Kaski & Kiander 2005, 20–21.)

Kaski ja Kiander (2005, 83–85) toteavat, että jokaisessa työyhteisössä koetaan joskus ristiriitatilanteita ja niistä syntyviä näkemyseroja selvitellään keskustellen. Ristiriitatilanteet voivat herättää negatiivisia tunteita, kuten kiukkua ja turhautumista kuitenkin, jos tilanteet selvitetään, ne eivät jää vaikuttamaan työyhteisöön. Tilanteiden ratkaiseminen on keino työyhteisön vahvistamiseksi. Ratkaisu keskeinen suhtautuminen ristiriitatilanteisiin ja niiden käsittelyn mahdollisuus on merkki toimivasta työyhteisöstä.

Ristiriitojen jäädessä vaivaamaan työyhteisöä, saattaa se johtaa siihen, että työyhteisö luopuu työnteosta tai epäolennaiset asiat nousevat etusijalle. Ristiriitatilanteita ratkaistessa antavat ne tärkeää tietoa, jota voidaan hyödyntää työyhteisön kehittämiseksi. Ristiriitatilanteen pitkittyessä yhteisön jäsenten asiallinen käytös saattaa häiriintyä ja johtaa ivailuun, raivokohtauksiin, syyttelyyn. Yksilön kyseenalaisia tapoja ristiriitatilanteista selviytymiseen ovat mielenosoitus, pakeneminen ja hyökkääminen. Tämän vuoksi työntekijät tar-

vitsevat esimiehen, joka puuttuu jämäkästi ja varhain ristiriitatilanteisiin eikä anna tunteille liikaa valtaa. (Kaski & Kiander 2005, 83–85.)

Esimiehellä on suurin vaikutus organisaatioon kehittymiseen ja ilmapiiriin mikä vaikuttaa työyhteisöön suuresti. Työyhteisön huonovointisuudesta ei voida aina syyttää pelkkää esimiestä. Johto toki vaikuttaa voimakkaasti organisaation kehittymiseen, jossa henkilöstö on mukana. Aaltonen ja Lindroos kuvaavat menestyvää organisaatiota heimona, jossa työntekijät keskustelevat yhdessä työn tekemisestä, esimiehen tai johtoryhmän sijasta. (Aaltonen & Lindroos 2012, 46.)

Yksikään työyhteisö ei toimi järkipäisesti, kun kyseessä on työhyvinvointi, vaan toimintaan vaikuttavat aina yhteisön arvot sekä monen eri tekijän yhteinen summa. Mikäli työhyvinvointijärjestelmään halutaan vaikuttaa tai sitä halutaan kehittää, se tapahtuu esimiehen aloitteesta. (Tarkkinen, 2012, 162–163.)

3.4 Sosiaalinen pääoma

Sosiaalinen pääoma tarkoittaa tietyn ryhmän välisiä sosiaalisia suhteita ja niissä syntyvää kommunikointia, luottamusta ja vastavuoroisuutta (THL 2013). The World Bankin (2006) mukaan sosiaalinen pääoma tarkoittaa normeja ja sosiaalisia suhteita sosiaalisissa rakenteissa, jotka mahdollistavat ihmisten toiminnan haluttujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Cohen ja Prusak ovat samaa mieltä ja heidän mukaansa sosiaalinen pääoma koostuu ihmisten välisistä yhteyksistä, kuten luottamuksesta, jaetuista arvoista ja käyttäytymisestä, jotka tuovat ihmiset yhteen ja mahdollistavat yhteistyön ihmisten välillä. (Cohen & Prusak, 2001. 3-5) Työyhteisössä tähän kuuluvat esimerkiksi lounaalla tai businessmatkalla lentokenttäloungessa käytyjä keskusteluja. Sosiaalista pääomaa ei tule sekoittaa henkiseen pääomaan, jolla tarkoitetaan yksilöstä itsestään johtuvaa menestystekijää, vaan sosiaalinen pääoma viittaa juuri yhteisön tai ryhmän yhteistyöstä saatavaa arvoa. (Cohen & Prusak, 2001, lx.)

3.4.1 Sosiaalisen pääoman merkitys

Sosiaalisen pääoman tärkeyttä yrityksissä on hyvin pitkälti väheksytty tai sen merkitystä ei ole ymmärretty, koska yritysten virallinen ja mekaaninen toiminta on jättänyt toiminnan sosiaalisen puolen hyvin vahvasti alleen. Yritysten tulisi käsittää sosiaalinen pääoma yhtä tärkeäksi ja aidoksi pääomaksi, kuin muutkin yrityksen rahalliset ja materiaaliset pääomat

ja on selvää, että ilman sosiaalista pääomaa yritys ei yksinkertaisesti pysty toimimaan. Sosiaalista pääomaa esiintyy kaikissa yrityksissä jossain muodossa. (Cohen & Prusak 2001. 6, 8–11.) Sosiaalinen pääoma on kaikkialla yrityksessä myös näkymättömänä ja monet yritykset, jotka eivät huomioi tätä, ovat joutuneet ongelmiin kun he eivät ole ottaneet huomioon kirjoittamattomia sosiaalisia sääntöjä, jotka määrittelevät yrityksen ja sen työyhteisön sosiaaliset suhteet. (Cohen & Prusak 2001. 12–13).

Piilaaksossa tehdyn tutkimuksen mukaan työntekijöiden väliset kontaktit ja ihmissuhteet ovat yhtä tärkeitä heidän oman taitotasonsa kanssa, kun tarkasteltiin työpaikan pysyvyyttä. (Sparrow & Cooper 2003. 161) Henkilöillä, joiden sosiaalinen pääoma on heikko, ovat taipuvaisia yliarvioimaan kykyjään ja heillä on suurempi taipumus olla havaitsematta omia virheitään. Sosiaalisella pääomalla on suora vaikutus henkilön realistiseen käsitykseen itsestään (Autio, Juuti & Wink 2010, 117.) Toisaalta Autio ym. toteavat, että korkean pääoman omaavat henkilöt ovat päinvastaisesti taipuvaisia itsensä aliarvioimiseen, joka myös omalta osin voi olla haitallista sekä lisätä henkilön kokemista omasta riittämättömydestään. Tällaista sosiaalisen pääoman aiheuttamaa arvontiharhaa kutsutaan Dunning-Kruger-vaikutukseksi. (2014, 118.) Dunning-Kruger-vaikutusta voi vähentää lisäämällä henkilön saamaa koulutusta. Näin hän kykenee vertaamaan omaa taitotasoaan ja arvioimaan itseään realistisemmin. (Dunning & Kruger 1999.) Kuten Dunning asian totesi:

"If you're incompetent, you can't know you're incompetent (...). The skills you need to produce a right answer are exactly the skills you need to recognize what a right answer is." (Morris 2010.)

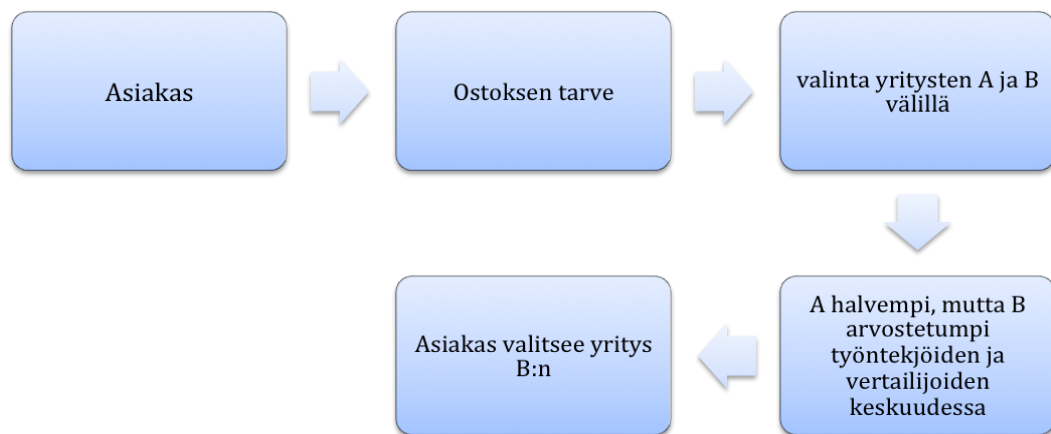
Sosiaalisesta pääomasta on monia eri hyötyjä:

- avoimempi tiedonjako yhteisössä luottamuksen vuoksi, sekä yhteiset linjat ja tavoitteet
- Pienemmät liiketoimintakulut luottamuksen ja yhteistyöhenkisyiden vuoksi (Yrityksen sisäisesti sekä asiakkaiden ja partnerien kanssa)
- Pienempi henkilöstövaihtuvuus, mikä vähentää erorahojen, rekrytoinnin ja koulutuksen kuluja
- Töiden keskeytymättömyys työntekijöiden pysyvyyden vuoksi ja yrityksen arvokkaan tietopääoman ylläpito ja säilytys.

(Cohen & Prusak 2001, 10.)

Crowtherin, Tettin ja Edwardsin (2008) tutkimuksen mukaan sosiaalinen pääoma lisää yksilön sosiaalisten suhteiden määrää sekä parantaa niiden laatua. Lisäksi yhteisöllisyys lisääntyy. Suurin muutos huomattiin valtasuhteissa, sillä sosiaalisen pääoman lisäys kasvatti myös yksilön halukkuutta ilmaista mielipiteitään ja yksilön usko itseensä ja omiin kykyihinsä kasvoi.

Sosiaalisesta pääomasta saatavat hyödyt ovat sekä aineellisia että aineettomia, mutta kuitenkin yhtä tärkeitä etenkin asiakkaan silmissä (Kuvio 2). Monet saavutettavat hyödyt, kuten henkilökohtainen työtyytyväisyys ja yrityksen ja työntekijän maine ovat jo itsenään arvokkaita ja yhdessä ne luovat vahvan kilpailuedun esimerkiksi ostospäätöstä tehdessä. (Cohen & Prusak 2001. 10–11).



Kuvio 2. Sosiaalisen pääoman merkitys ostopäätöksessä perustuen Cohenin & Prusakin teoriaan

3.4.2 Sosiaaliseen pääomaan vaikuttavat tekijät

Sosiaalisen pääoman määrään vaikuttavat monet asiat, mutta yleisesti voidaan todeta, että jos yrityksessä on panostettu aikaan ja paikkaan eli milloin ja missä työntekijät voivat harrastaa sosiaalista kanssakäymistä, on sosiaalisen pääomankin määrä korkeampi. Eriliset työtilat sekä työryhmän eristyneisyys vähentävät sosiaalisen pääoman määrää. (HIA-CLIC 2011.) Sosiaalisen pääoman määrää lisäävät työntekijöille luodut mahdollisuudet sosiaaliseen kanssakäymiseen, kuten yhteisillä työtiloilla ja välttämällä vain tietyille henkilöille varattuja alueita sekä yhteisillä ruokatauoilla (Bettersogether 2001). Yksilöllinen sosiaaliseen pääomaan kannustaminen onnistuu käyttämällä keskusteluissa avoimia kysy-

myksiä, jakamalla tärkeää tietoa ja kannustamalla työntekijöitä kommunikoimaan keskenään (Demp 2011).

Sosiaalisen pääoman mittaaminen voidaan toteuttaa monin eri tavoin, mutta se on haastavaa ja varsinaisesti oikeaa tapaa ei ole määritelty. (Worldbank 2006.) Haastavuutta lisää käytettävien termien, kuten yhteisö, verkostoituminen ja luottamuksen määrittäminen. Mittauksessa voidaan käyttää luottamuksen tasoa, sosiaalisten suhteiden määrää (työpaikalla ja sen ulkopuolella) sekä kanta-asiakkuuksia, mutta työpaikan mittauksissa tilalla voidaan käyttää esimerkiksi yhteisöllisyyden tuntua ja esimerkiksi yhteisiin tavoitteisiin tai toimintoihin sitoutumista. (ONS 2013.) Crowtherin ym. (2008) tekemässä tutkimuksessa käytettiin sosiaalisen pääoman mittaamiseen haastatteluja, joissa vastaajien tuli pohtia viime aikoina tapahtuneita muutoksia työyhteisön sosiaalisessa pääomassa.

4 Esimiestyö

Lavikkalan (2013) mukaan esimiestyöhön kuuluu ensisijaisesti johtaminen. Esimies toimii työnantajansa edustajana työyhteisössä ja hänen tulee toimia työyhteisön tavoitteiden mukaisesti. Esimiehellä on tähän työhön valtaa sekä sen vastaparina vastuu. Esimiehellä on myös velvollisuus huomata ja puuttua ongelmatilanteisiin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Järvisen mukaan (2014, 24, 68) esimies on etenkin valmentaja ja hänen mukaansa mukaan johtamisen päätehtävä on saada tietyt ihmiset ja ryhmät työskentelemään yhteistä, organisaation määrittelemää päämäärää kohti. Tarkkaa määritelmää esimiestyölle ei ole, mutta vastuu ja velvollisuudet korostuvat, ei niinkään paperityö.

Järvinen (2011, 142–143) toteaa, että esimiestyö on vaativaa ja esimiestyö voidaan jakaa kolmeen osioon; ammatilliseen johtamiseen, työntekijöiden johtamiseen ja itsensä johtamiseen. Esimiehen tulee tietää alaistensa työn sisällöstä, hallinnosta, työlainsäädännöstä, omata hyvät vuorovaikutustaidot sekä ymmärtää ihmisten käyttäytymistä ja reagointia. Lisäksi esimiehen tulee ymmärtää omaa käyttäytymistään, mitä hän viestii omalla esimerkillään ja millaiselta hän vaikuttaa henkilöstön silmissä.

Esimiestyö on konkreettisesti jatkuvaa kanssakäymistä työyhteisössä olevien eri osapuolten kanssa ja esimiehen tulee olla jatkuvasti läsnä ja näkyvillä, sekä omata kyky nähdä, mitä työympäristössä tapahtuu. Järvisen (2004, 13) mielestä esimiehenä onnistumisen perusta on, että esimies itse ymmärtää oman roolinsa ja tehtävänsä merkityksen ja käyttää siihen liittyvää valtaa työyhteisönsä hyväksi. Rätyn (10.7.2015) mielestä olisi tärkeää, että esimiehet eivät pelkäisi epäonnistumisia, vaan tekisivät niistä jopa toivottavia, sillä virheistä on suuri mahdollisuus oppia uutta.

Lavikkala (2013) muistuttaa lopuksi, että työntekijät arvostavat suuresti päätöksentekoa sekä ongelmanratkonnan aitoa yritystä vaikka lopputulos ei olisikaan täydellinen.

Juutin ja Vuorelan mukaan (2002, 7) hyvää johtamista vaaditaan, jotta voidaan luoda edellytykset ihmisten hyvinvoinnille ja sujuvalle toiminnalle. Kannustava ja ihmisten toimintaa tukevalla johtamisella on suora vaikutus innokkuuteen ja osaamistason kehittymiseen.

4.1 Esimiestyön haasteet

Esimiestyössä on suuri määrä paineita kannattavuuden ja uusien innovaatioiden vaatimusten kautta. Henkilöstö on tässä avainasemassa ja siitä on tämän takia tullut keskeinen strateginen tekijä. Työyhteisössä kaikki pyrkivät saavuttamaan tavoitteensa ja onnistu-

maan työssään, mutta jokainen tulkitsee kriteerit omasta näkökulmastaan. (Juuti & Vuorela 2002, 11,19–20.)

Järvisen (2004, 89–90) mukaan esimiehellä on aktiivinen rooli ongelmien ratkaisussa ja jo hänen aktiivinen kiinnostuksensa ja puuttuminen tilanteeseen saa työntekijät ajattelemaan omaa toimintaansa. Esimiehen tulee tietoisesti pohtia asemaansa työpaikalla ja sen työyhteisössä. Esimiehellä on tietty rooli, jonka säilyttäminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta esimies voi hoitaa tehtävänsä menestyksekkäästi työpaikalla. Tämä tarkoittaa, että esimiehen on kyettävä näkemään ”metsää puilta” ottamalla henkistä etäisyyttä työntekijöihin. Tämä ei tarkoita että esimiehen tulisi olla etäinen (Järvinen 2014, 83–86). Esimiehellä on oikeus ja velvollisuus puuttua ongelmatilanteisiin, mikäli ongelmia tai oireilua ilmaantuu. Esimiehen puuttuminen on merkki siitä, että esimies välittää työntekijästä ja työyhteisöstä. (Selänne 2012, 2.)

Järvisen (2004, 69–70) mukaan työyhteisön ongelmat voidaan jakaa yksilöllisiin ja ryhmän ristiriitoihin. Näitä käsitellään seuraavassa kappaleessa. Vaikka ongelmat voidaankin jakaa usein näihin kategorioihin, tulee muistaa että yksilön ongelmat heijastuvat usein ryhmään ja toisinpäin.

4.1.1 Yksilölliset ongelmat

Järvinen (2004, 69–72) sanoo, että tyypillisimpiä yksilöongelmia ovat päihdeongelmat, fyysiset ja psyykkiset sairaudet, työn ulkopuoliset stressin aiheuttajat, hankalat persoonat sekä tehtävien laiminlyönti. Kyse on tilanteesta, jossa työnteon edellytykset ovat kunnossa, mutta silti henkilö ei kykene suoriutumaan täysin tehtävistään. (2014, 110–111).

Monesti esimiehet kokevat epävarmuutta ja haluttomuutta tarttua henkilökohtaisiin ja ahdistaviin aiheisiin ja moni pohtiikin, missä menee raja yksityisyyden ja julkisuuden välillä, mikä kuuluu työpaikalle ja mikä ei. Tilannetta on syytä lähteä tarkastelemaan, jos työntekijä laiminlyö velvoitteitaan, ei pysty suoriutumaan tehtävistään aikarajojen sisällä, käyttäytyy häiritsevästi, vaarantaa työturvallisuutta tai on jatkuvasti poissa työpaikalta. Varhainen puuttuminen on aina kannattavaa. (Järvinen 2014, 111.)

Varhaisella puuttumisella tarkoitetaan tilannetta, jolloin jokin asia työpaikalla, organisaatio-
tasolla, työyhteisössä tai yhteisön jäsenenellä, on muuttumassa huonommaksi ja asiaan puututaan heti ensimmäisten oireiden syntyessä. Varhainen muutos on kannattavaa siksi, että ongelmat ole ehtineet vielä kasautua, tilanteisiin voidaan puuttua kannustavasti eikä

syöllistävästi, ongelmista syntyy helposti ongelmakierteitä ja kuntoutuksen tulokset ovat sitä parempia, mitä lyhyempiä mahdolliset sairauslomat ovat. (Valtiokonttori 2007, 8–10.)

Esimiehen aikoessa ottaa asian puheeksi työntekijän kanssa, tulee esimiehen sopia ensin sopiva aika rauhallisesti työntekijän kanssa ja kertoa keskustelun aihe. Myös keskustelu- paikan tulee olla rauhallinen. Esimiehen tulee olla valmis puhumaan vaikeistakin asioista ja käyttää mahdollisuuksien mukaan konkreettisia esimerkkejä havainnoistaan. Kun kes- kustelua käydään, tulee muistaa että keskustelun painopiste on siinä, kuinka tilanteesta jatketaan eteenpäin. Jatkoitoimenpiteistä tulee aina keskustella työntekijän kanssa ja sopia esimerkiksi, miten, milloin ja miksi muille työntekijöille kerrotaan asiasta, mikäli tilanne niin vaatii. Keskustelun lopuksi tulee kirjata ylös suunnitelma jatkosta ja seurantasuunnitelma. (Selänne 2012, 2.)

Esimiehen tulee muistaa, ettei hän ole psykologi tai lääkäri. Hän on esimies, jonka tehtä- vänä on varmistaa, että työyhteisö toimii hyvin ja asiat ovat kunnossa. Esimiehen ei tarvit- se myöskään lähteä diagnosoimaan työntekijöitään: jos työntekijää pidetään narsistina, mutta hän käyttäytyy hyvin, ei tarvetta puuttumiselle ole. Mikäli ongelmat ovat vakavam- pia, tulee hänen ohjata työntekijä työterveyshuollon suuntaan (Järvinen 2004, 72; Järvi- nen 2014, 114.)

4.1.2 Ryhmän ongelmat

Järvisen (2004, 69–70) mukaan yhteisölliset ongelmat koostuvat yksilöiden ja ryhmien ristiriidoista, muutosten aiheuttamista epäselvyyksistä sekä uupumisesta. Järvisen (2014, 199–200) mukaan työyhteisössä ilmenee kahdentyyppisiä ongelmia; työyhteisössä voi ilmetä ristiriitoja ja erimielisyyksiä, mutta ne eivät vaadi esimiehen puuttumista tilantee- seen. Joissakin ammattimaisesti muuten toimivissa tiimeissä kiivaskin väittely saattaa olla heille normaalia ilman, että se siirtyy henkilökohtaisiin riitoihin ja parhaimmillaan näistä ristiriidoista syntyy uusia ajatuksia ja ne monipuolistavat ymmärrystä. Esimiehen puututta- va oitis, jos ongelmat taas ovat jatkuvia, henkilökohtaisella tasolla tai työstä irtautuneita.

Työyhteisössä voi olla vallalla suuria ristiriitoja ja ihmisten ajatukset voivat olla hyvin risti- riitaisia, mutta tämä ei tarkoita, että työyhteisön ihmiset olisivat henkisesti sairaita. Ihmisten näkökulmat poikkeavat vain toisistaan eikä työyhteisön kulttuuri ole tarpeeksi vahva, jotta toiminta ohjautuisi itsestään selvästi. (Juuti & Vuorela 2002, 19–21.) Juutin ja Vuorelan mukaan ongelmat eivät synny ristiriitaisista näkökannoista vaan kyvyttömyydes- tä keskustella niistä.

Konfliktijohtaminen on ajattelutapa, jonka mukaan konfliktit ja ongelmat ovat osa arkipäiväistä toimintaa. Tavoitteena on varhainen puuttuminen ongelmatilanteisiin ja huolehtiminen työyhteisöstä niin, ettei se ajaudu hankaliin ja syviin konflikteihin. (Järvinen 2014, 199.) Salmen, Perttulan ja Syväjärven (2015, 25) tekemän tutkimuksen mukaan tehokkain konfliktijohtamiseen perustuva ristiriitojen ratkaisu jakautuu 11 tekijään, jotka ovat läsnäolo, kuunteleminen, nopea reagointi, tilanteen ohjaus, riidan ytimeen keskittyminen, palautteen antaminen ja sen vastaanotto, tasapuolisuus, avoimuus, uhkailu, kannustus ja oma esimerkki.

Yleisesti kuitenkin ajatellaan, ettei uhkailu ole pätevä johtamiskeino ja esimerkiksi Eriksen (2010) toteaa uhkailusta syntyvän pelon lamauttavan yrityksen, estävän avoimuutta ja heikentävän innovatiivisuutta. Toisaalta Havunen ja Lavikkala (2010, 61–62) toteavat uhkauksen olevan tehokas väline, etenkin jos uhkaus voidaan toteuttaa pieninä annoksina. He kuitenkin huomauttavat, että uhkaamisessa on suuremmat paineet sekä riskitekijät ja ylilyöntejä tapahtuu herkästi, sillä uhkaukset on toteuduttava.

Etera (2013) mukailee Salmen ym. ohjeistusta ongelmatilanteisiin puuttumisesta. Esimiehen tulee ensiksi kartoittaa ongelma; keitä se koskee? Mitä haittaa ongelmasta on? Kauanko ongelma on jatkunut ja onko sitä yritetty ratkaista? Esimiehen tulee tehdä selkeä linjanveto, ettei tilanteen anneta jatkua. Aluksi esimiehen on palauttaa riita sen alkulähteelle ja sopia, ketkä osallistuvat ongelman ratkaisuun. Kun ongelmaa lähdetään ratkomaan, on tärkeää kirkastaa työyhteisön perustehtävä ja tavoite, jonka pohjalta voidaan luoda yhteiset pelisäännöt ja parantaa organisointia. Tämä vahvistaa myös esimiehen auktoriteettia. Esimiehen tulee sopia jatkotoimenpiteistä tilanteen suhteen; mitä tehdään ja mikä muuttuu entiseen nähden. Seuranta on ensiarvoisen tärkeää. Seurannan avulla voidaan havaita, mitä muutoksia on tapahtunut ja tarvitaanko lisätoimenpiteitä. Seuranta jatkuu tarpeelliseksi nähdyn ajan.

Järvisen (2014, 83) mukaan esimiehen oman roolin säilyttäminen on tärkeimpiä tehtäviä työpaikalla. Esimies, joka menee liian sisälle työyhteisön suhdekiemuroihin menettää ammatillisen asenteensa, kokonaisuuden hallintansa ja tilannetajun.

4.2 Motivaation johtaminen

Moisalon (2011, 337–338) mukaan ihmiset pyrkivät Maslow'n tarvehierarkian mukaisesti tyydyttämään tarpeensa. Työntekijöillä on jokaisella oma päämääränsä, jota kohti hän

työskentelee. On tärkeää, että johto saavuttaa oman toimintansa kokemuksen legitiimiksi eli työntekijöiden mielestä johdon arvo- ja määräysvalta on oikeutettua. Tämä on perusta, jonka varaan pystytään rakentamaan olosuhteita motivaation kehittämiseksi.

Motivaatio on työntekijän itsensä päättämä, eikä siihen voi häntä määrätä. Työntekijä tekee päätöksen Maslow'n tarvehierarkian mukaisesti, mikä hänelle on tärkeää ja esimiehen tehtäväksi jää tarjota hänelle niihin mahdollisuudet. Tässä voidaan hyödyntää cafeteria-mallia, jossa työntekijä valitsee itselleen sopivimmat edut, jotka kuuluvat hänen työtehtäväänsä. Myös Järvinen (2011, 28) on sitä mieltä, että esimiehen tärkeimpänä tehtävänä ei ole enää jalustalta ohjaaminen vaan nimenomaan olosuhteiden luominen tiimilleen ja työntekijöilleen sellaisiksi, jossa he haluavat ponnistella tavoitteiden toteutumiseksi.

Moisalo (2011, 337-338) jakaa työmotivaation kolmeen osa-alueeseen: Työmotivaation käynnistämiseen, ylläpitoon ja suuntaamiseen. Työmotivaation käynnistäminen lähtee liikkeelle jo rekrytointitilanteessa, jotta saadaan yleiskuva hakijan motivaatiosta ja sen tasosta. Myös työpaikan ulkoisten elementtien, kuten työtilojen tulee olla kunnossa motivaation käynnistämiseksi. Yleinen virhe on, että oletetaan alkuvaiheessa olleen motivaatiotason pysyvän itsestään yllä. Motivaation ylläpito vaatii jatkuvaa ohjaamista ja kehityskeskusteluiden lomassa on hyvä tehdä laajempaa pohdintaa. Työntekijöiden motivaatiotekijät voivat vaihtua jatkuvasti, joten työntekijöille on oltava mahdollisuuksia motivaation uudelleen rakentamiseen.

Moisalo lisää, että esimiestyössä tärkein osa on varmistaa työpaikalla, että asiat tehdään toimivasti ja työntekijän työstä löytyy motivoiva elementti. Esimiehen tehtävänä on suunnata työntekijän työmotivaatiota ja mahdollisuuksien mukaan tarjota mahdollisuutta suunnata kiinnostustaan alueille, jotka eivät ole täysin toimenkuvan tarkoituksen mukaisia. Tästä hyvänä esimerkkinä ovat erilaiset projektit, joihin intoa täynnä ja näkemystä omaavat henkilöt ovat erittäin tervetulleita.

4.3 Mielekkyyden tukeminen

Empowerment eli voimaantuminen tai voimaannuttaminen on erittäin tehokas johtamistapa, Richardsin (2010) mukaan voimaannuttamisessa työntekijät saavat enemmän valtaa työssään ja kykenevät tekemään joustavia päätöksiä esimerkiksi asiakaspalautetilanteissa ilman, että heidän tarvitsee pyytää esimiehensä lupaa. Voimaannuttamista käyttävissä työpaikoissa työntekijät ovat sitoutuneempia, luotettavampia sekä tunnollisempia sekä

jakavat positiivista kuvaa yrityksestä työn ohella. Voimaantumisen avulla työntekijät uskalta-
tavat esittää myös kehitysehdotuksia työpaikallaan helpommin.

Juuti ja Vuorela (2002, 14) toteavat, että voimaannuttamisen tavoite on antaa voimaa ja saada sitä samaan aikaan. Peruseriaate on, että valtaa lisätään ja se, mikä annetaan tietona, suhteina tai asiantuntemuksena, ei lähde pois itseltä tai muilta vaan kasvaa koko työyhteisössä. Kun työntekijä saa vapautta työpaikallaan, viestii se työntekijälle häneen kohdistuvasta luottamuksesta, mikä parantaa myös mielekkyyttä työtehtäviä ja työpaikkaa kohtaan.

Voimaannuttamisen toimimiseksi esimiehen tulee antaa palautetta jatkuvasti ja heti suori-
tuksen jälkeen. Tämä ei tarkoita vain poikkeuksellisen hyviä tai huonoja suorituksia vaan myös arkisuorituksia. Esimiehen tulee kuitenkin varoa, ettei hänen toimintansa mene vah-
timisen ja valvomisen puolelle, sillä vastaavanlainen toiminta vain heikentää työntekijän mahdollisuuksia kehittyä työssään. (Hendricks 2014.) Esimiehen tulee antaa työntekijöil-
leen jatkuvasti uusia haasteita ja mahdollisuuksia, joissa he pääsevät soveltamaan jo osaamaansa tietoa. Samalla esimiehen pitää myös kunnioittaa ja tiedostaa työntekijöiden oma mukavuusalue, jonka yli he eivät ole halukkaita menemään.

Rosanblattin (2013) mukaan on kuitenkin tärkeää ohjata työntekijöitä menemään pois omalta mukavuusalueeltaan, sillä näin he pystyvät saavuttamaan enemmän kuin olisivat voineet aiemmin uskoakaan ja he kykenevät jatkossa vaativampiinkin suorituksiin. Mikäli esimies ohjaa työntekijöitään tähän suuntaan, on esimiehen erittäin tärkeää olla heidän lähellään ja käytettävissä jatkuvasti. Myös kannustaminen, esimiehen ilmaisema luottamus sekä ”sinä pystyt siihen”- tyyliset ilmaisut valavat työntekijään varmuutta (Green 2014.) Voimaannutetut työntekijät tuntevat suurempaa vastuuta työstään ja antamalla heille vastuuta, millä on positiivinen vaikutus heidän työmoraaliinsa.

4.4 Kehityskeskusteluiden merkitys

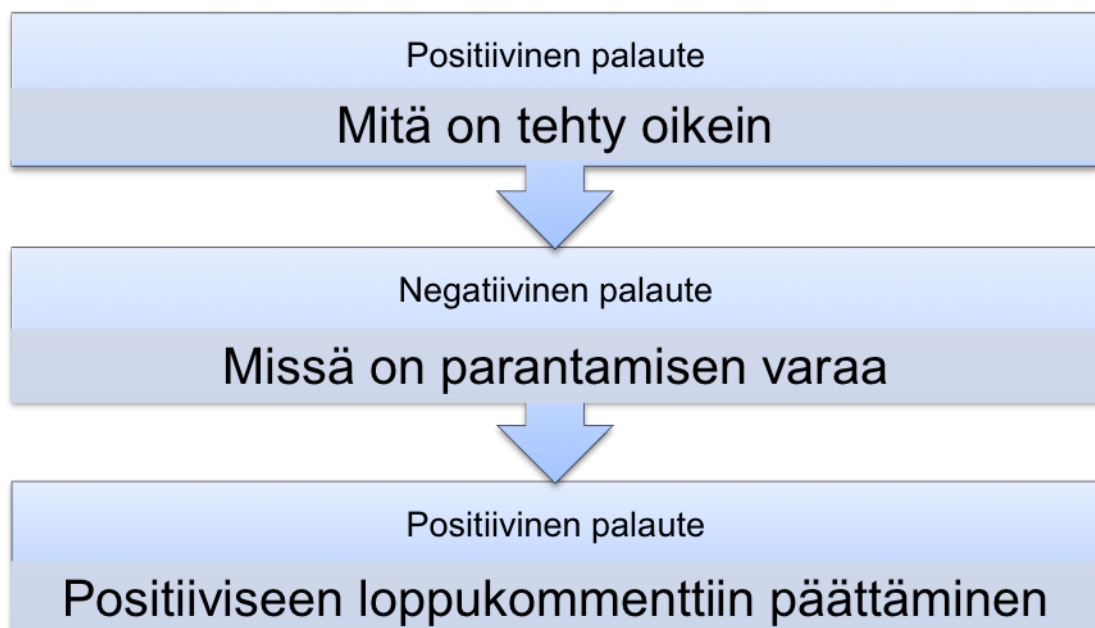
Järvisen mukaan (2004, 43–44) jotta voidaan onnistua yksilön ja ryhmän johtamisessa, tulee esimiehen harjoittaa päivittäistä yhteydenpitoa, järjestää palavereja sekä järjestää säännöllisesti kehityskeskusteluja. Jokaisella työntekijällä tulisi olla oikeus kerran vuodes-
sa järjestettävään rauhalliseen hetkeen, jossa voidaan keskustella omaan työhön liittyvistä kysymyksistä. Kehityskeskustelussa työntekijä ja esimies purkavat ja arvioivat yhdessä työntekijä suoriutumista työtehtävissään. Näin saadaan oman arvioinnin ja rakentavan palautteen kautta mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva tilanteesta. Jos tavoitteet ovat

jääneet saavuttamatta, on erittäin tärkeää selvittää syy tähän. On myös tärkeää muistaa, että jos esimies ei ole selittänyt tavoitteita tarpeeksi selkeästi työntekijöilleen, on niiden saavuttamisen arvioiminen hyvin vaikeaa.

Kun työssä menestyminen on käsitelty, on tärkeää keskustella myös siitä, saako työntekijä tarpeeksi tukea työhönsä ja ovatko hänelle annetut työkalut ja muut työnteon edellytykset kunnossa. Näitä asioita kriittisesti tarkastelemalla voidaan löytää korjattavat puutteet sekä muut tehtäviä laadittaessa huomioonotettavat asiat. Kehityskeskusteluiden avulla voidaan selvittää myös työntekijän ura- ja kehitystarpeita sekä sovitella yksilön omia intressejä yhteen yrityksen kanssa. (Järvinen 2003, 45–46.)

Palautetilanteessa on tärkeää, että myös työntekijä saa ilmaista mielipiteensä. Esimiehellä voi olla pelko, että jos alainen alkaa puhua palautetta antaessa, menevät esimiehen etukäteissuunnitelmat pilalle. On erittäin olennaista, kuinka hyvin esimies on ottanut selvää ja valmistautunut tilanteeseen ja kuinka totuudenmukainen kuva esimiehellä on tilanteesta. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 40–41.)

Jos kehityskeskusteluissa tai palautteenannossa annetaan negatiivista palautetta, on suositeltavaa käyttää ns. voileipämallia, sillä alitajuisesti työntekijä saattaa torjua palautteen, ellei se miellytä häntä alitajuisesti. Voileipämallissa negatiivinen palaute annetaan kahden positiivisen palautteen välissä pehmentäen näin negatiivisen palautteen tuomaa reaktiota (Kuvio 3).



Kuvio 3. Voileipämallin käyttö palautetilanteessa

Voileipämallissa on Tugendin (2013) mukaan kuitenkin vaarana, että työntekijä kuulee vain positiivisen tai vain negatiivisen palautteen eikä tämä kehitä häntä työntekijänä. Siksi palautetta antaessa ja voileipämallia käyttäessä on hyvä antaa palautte samasta aiheesta (mikä toimii asiassa A, mikä kaipaa kehittämistä aiheessa A) eikä toisistaan riippumattomista asioista (mikä toimii asiassa A, mikä ei toimi asiassa X). Lisäksi kannattaa välttää sanan ”mutta” käyttämistä ja korvata se esimerkiksi käyttämällä sanoja ”mitäpä jos”, ”toisaalta”, ”ja”.

4.5 Viestinnän johtaminen

Viestinnän tulisi olla organisoitua, järjestelmällisesti johdettua sekä tavoitteellista ja ennen kaikkea osana johtamista. Viestinnän tarkoitus on tukea yrityksen ja työyhteisön toimintaa ja johdon määrittelemiä strategisia tavoitteita ja on siten merkittävä voimavara. (Delfoi Akatemia 2006, 3.)

Viestintä voidaan jakaa sisäiseen, ulkoiseen viestintään ja markkinointiviestintään (Delfoi Akatemia 2006, 5). Sisäiseen viestintään kuuluu mm. Intranet, sähköpostit, ilmoitustaulut ja käytäväkeskustelut ja sisäisen viestinnän tarkoitus on tukea koko organisaation toimintaa. Ulkoinen viestintä on kohdistettu sidos- ja kohderyhmille ja siihen kuuluvat mm. tiedotustilaisuudet ja julkaisut. Markkinointiviestintää käytetään etenkin rekrytointiin ja organisaation tunnetuksi tekemiseen. Markkinointiviestinnän välineitä ovat messut, tapahtumat ja suoramarkkinointi.

Kanniston, Saleniuksen & Sigrifdsin (2004, 43) mielestä esimies toimii työntekijöidensä ja oman johtoryhmänsä välissä ja hänen tehtävänsä on toimia viestinvälittäjänä ja strategioiden toimeenpanijana. Esimiehen tehtävänä on myös karsia ylimääräisen tiedon määrää, esimerkiksi harvan kehittämisasian ratkaisemiseksi tarvitaan lisää teoreettista tai toimialakohtaista informaatiota. (Kannisto yms. 2004, 101–102.) Tiedonvälityksessä tulee ottaa ennen kaikkea huomioon tiedon kattavuus sekä oikea-aikaisuus. Työntekijöiden ja työyhteisön kannalta merkittävät tiedotteet tulisi ilmoittaa niin, että mahdollisimman moni saa tiedon samaan aikaan ja että asioista keskustellaan niiden tietojen pohjalta, joita on sillä hetkellä käytössä.

Työyhteisön kannalta ikävien tai kiusallisten uutisten kertomista ei kannata lykätä turhaan, sillä uutiset leviävät silti usein huhupuheiden kautta ja aiheuttavat väärän tiedon leviämistä sekä levottomuutta. (Kaistila 2010.) Esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä on jatkuvasti

pitää huolta, että työntekijät tuntevat perustehtävänsä ja työskentelyllä yritetään tätä perustehtävää toteuttaa. Tämä ei saa olla itsestäänselvyys, sillä yrityksen perustehtävä muuttuu jatkuvasti markkinoiden ja kilpailukyvyyn säilyttämiseksi. (Järvinen 2004, 28- 29.)

Havusen ja Lavikkalan (2010, 177) mukaan yhdessä keskustellen tulee työntekijöiden kanssa muodostaa kuva perustehtävästä ja keskustella edellytyksistä sille. Mitä selkeämmin työtehtävän saa sidottua suureen kokonaisuuteen, sitä terveemmällä pohjalla työyhteisön toiminta on. Vertauksena voidaan käyttää kahta kivenhakkaajaa. Kun ensimmäiseltä kivenhakkaajalta kysyttiin, mitä hän tekee, hän vastaa masentuneena: Hakkaan kiiveä.” Kun toiselta kysyttiin samaa, hän vastaa iloisena: ”Minä rakennan katedraalia.” (Mustonen 2015.)

4.6 Vuorovaikutuksen johtaminen

Vuorovaikutuksella tarkoitetaan tapoja, joilla teemme itsemme ymmärretyksi, ymmärrämme muita, ilmaisemme tunteitamme ja saamme vastakaikua. Monet vuorovaikutusongelmat johtuvat kyvyttömyydestä ilmaista, mitä todella halutaan ja pettymisestä, kun sitä ei saada. (Vainio 2009.)

Aito vuorovaikutus ei synny itsestään, vaan se vaatii aikaa kehittyä. Työnteko ei saisi olla niin kiireistä, etteivät työntekijät ehdi tutustua ja vaihtaa kuulumisiaan. On myös tärkeää, että työntekijät voivat kokoontua yhteen taukojen aikana. (TKK 2012.)

Mankan, Kaikkosen ja Nuutisen (2011, 9) mielestä esimiestyössä tärkeimpiä työkaluja on nimenomaan vuorovaikutteisuus, mistä tärkeimpiä ovat kyky kuunnella, kannustaa ja luottamuksen rakentaminen. Myös ns. tunnejohtaminen, eli tunteiden havainnointi on nousmassa entistä tärkeämmäksi. Ilman vuorovaikutusta esimiehen on erittäin vaikea motivoida työntekijöitään organisaation tavoitteisiin.

Halpernin ja Lubarin (2005, 95–96) mielestä empatia on yksi välttämättömmistä sosiaalisen kanssakäymisen taidoista ja elinehto sosiaaliselle toimivuudelle. Kun esimies osoittaa vilpitöntä mielenkiintoa ja kysyy esimerkiksi rankan päivän jälkeen: ”Onko sinulla kaikki hyvin? Pärjäätkö sinä?”, kertoo se työntekijälle että tunnet ja arvostat häntä ja tiimiä sekä heidän tunteitaan. Myös Aaltonen ja Lindroos (2012, 70) painottavat mielenkiinnon tärkeyttä, sillä kun ymmärrämme muita, auttaa se myös meitä ymmärtämään itseämme.

Aaltonen ja Lindroos (2012, 69) painottavat vuorovaikutuksessa asenteen merkitystä. Jos asenne vuorovaikutuksen aikana on moittiva, kaataa se kaiken syyn toisen henkilön niskaan ja valituspuhe kohdistaa huomion vain asian puutteisiin ja virheisiin. Arvostava ja kannustava puhe päinvastoin nostaa mielialaa ja yhdistää ihmisiä.

Esimiehen tulee tarkkailla myös omaa toimintaansa ja elehdintäänsä ja sanaton viestintä kertoo usein enemmän kuin sanat (Saramies, Solovjew & Raivio 2006, 53). Jos ilmaistu asiasisältö ei vastaa esimiehen tunnereaktiota, on muiden hankala ymmärtää mitä todella yritetään sanoa (TTK 2009).

Kaistilan (2010, 6) mukaan esimiestyö on ensisijaisesti kanssakäymistä työyhteisön keskellä ja sen ulkopuolella ja tämä taito edellyttää esimieheltä hyviä sosiaalisen kanssakäymisen taitoja. Kannisto, Salenius ja Sigrifds (2004, 46–47) toteavat, että vuorovaikutuksen perusta työpaikalla on arkijohtaminen, joka jakautuu kahteen periaatteeseen, yhdessä tekemiseen ja ihmisyyteen. Kun yritys haluaa kirkastaa yrityksensä mission, arvon tai vision, tarvitaan perinteisen jalkauttamisen sijasta keskustelua ja yhteisen näkemyksen luomista, sillä objektiivisesti annettu tavoite ei ole todellista, vaan vasta vuorovaikutus muokkaa sen todelliseksi.

Työntekijä ei kuitenkaan jaksa innostua työstään, jos oma rooli ei tunnu merkitykselliseltä. Kanniston yms. (2004, 47) mukaan liiketoiminnan merkitys syntyy keskusteluissa, joissa kysytään peruskysymykset kuka, mitä, miksi, miten jne. Kysyminen ja kyseenalaistaminen luovat ajattelua, toimintaa, vuorovaikutusta ja lisäävät avoimuutta ja parhaimpia vuorovaikutuksen hetkiä ovat jokapäiväiset työn ohessa käydyt keskustelut. Esimiehen tulee olla läsnä työntekijöidensä kanssa ja luoda luottamusta sekä turvallisuuden tunnetta ja tämä on ensiarvoisen tärkeää varsinkin, jos työntekijöillä ei ole selkeyttä siitä, mikä on heidän missionsa heidän työssään.

Hämäläisen (2005, 92) mielestä on tärkeää, että työyhteisössä tärkeitä keskusteluja ei käydä vain yläportaan kesken työntekijöitä aliarvioiden. Tästä syntyvä ns. valmiiksi pureskeltu tieto näkyy työntekijöille vain informaatioilmoituksena, jolloin he eivät pääse vaikuttamaan näkemyksiin tai käytäntöihin.

Työnohjaus on kätevä keino vuorovaikutuksen johtamiseen. Herojan, Kosken, Seppälän, Sántin ja Wallin (2014, 16) määritelmä työnohjaukselle on sovittu ja rajattu hetki, jolloin työyhteisön jäsenillä on mahdollisuus syventyä ja jäsenellä omaa työtään. Työnohjaus voi olla joko yksilön, yhteisön tai ryhmän työnohjausta. Työnohjaus poikkeaa koulutukses-

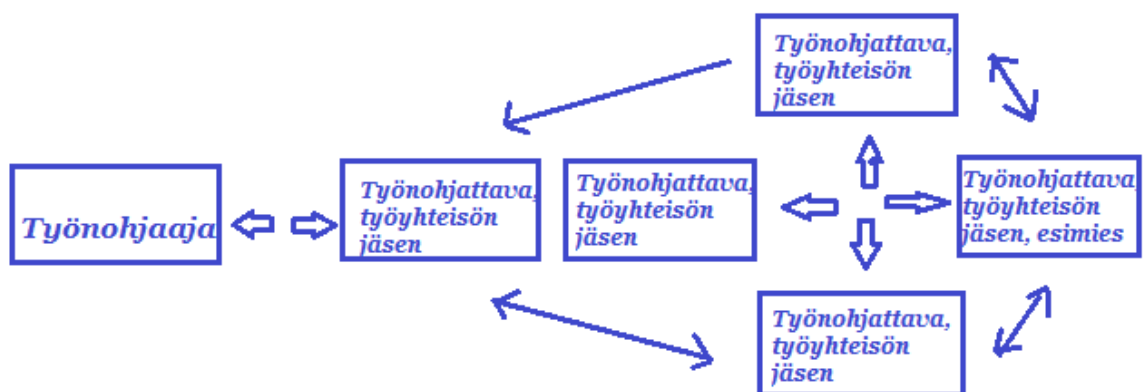
ta ja konsultoinnista siten, että työnohjauksessa paneudutaan kokonaisvaltaisesti normaaliin työhön ja uusien asioiden opettamisen sijasta autetaan ohjattavia peilaamaan heidän omaa toimintaansa sen ehtoihin ja seurauksiin. (Alhanen, Kansanaho, Ahtiainen, Kangas, Soini & Soininen 2011, 19–21.)

Työyhteisön työnohjaus koskee tiettyä työyhteisöä ja ohjaus tapahtuu ryhmissä (Kuvio 4). Työyhteisön työnohjauksessa haastavuus on saada kaikki ryhmän jäsenet ja esimiehet paikalle samanaikaisesti varsinkin, jos kyseessä on vuorotyötä tekevistä henkilöistä. Esi- miehen osallistuminen työnohjaukseen on kuitenkin suotavaa. (Kallasvuo, Koski, Kyrön- seppä & Kärkkäinen 2012, 15–17.)

Työnohjaajalle työyhteisön dynamiikka paljastuu ajan myötä, vaikka se vaikuttaa alusta asti siihen kuinka ohjauksen kehitys etenee (Alhanen ym. 2011, 139). Työnohjaus suunnitellaan 2-3 vuoden ajanjaksolla, joiden aikana järjestetään säännöllisiä tapaamisia. Kal- lasvuon ym. (2012, 15–17) mukaan toimiva työyhteisö on edellytys laadukkaalle työlle ja työviihtyvyydelle. Työnohjauksessa arvioidaan jatkuvasti monia eri tekijöitä, kuten tavoit- teiden selkeyttä, työnjakoa, tukea, ristiriitoja, viestintää sekä johtamista. Nämä kaikki vai- kuttavat siihen, kuinka työ sujuu.

Muutostilanteet sekä työpaineet saattavat aiheuttaa kehityksen pysähtymistä, jolloin voi- daan hyödyntää ulkopuolista apua. Tärkeintä on kuitenkin huomioida, kuinka yhteistyö toimii suhteessa perustyöhön. Heroja ym. (2014, 157) muistuttaa, että vaikka työyhteisös- sä johtajalla on suuri rooli, on kyse ennen kaikkea toimivasta yhteistyöstä ja vastavuoroi- suudesta, johon vaikuttavat sekä työntekijät että esimiehet.

Työntekijä voidaan velvoittaa osallistumaan työnohjaukseen, kun katsotaan sen olevan tarpeellista, eli kun poisjääminen haittaa yhteistä kehittämistyötä tai kriisitilanteen ratko- mista. (Kallasvuo ym. 2012, 15–17.)



Kuvio 4. Onnistunut työnohjaus työyhteisössä. (Kallasvuo ym. 2012, 15.)

5 Tutkimus esimiestyön vaikutuksesta työtyytyväisyyteen Yritys A:ssä

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia esimiestyön vaikutusta työntekijöiden työtyytyväisyyteen Yritys A:ssa sekä kartoittaa työtyytyväisyyden tila, sillä sitä ei oltu aikaisemmin tehty. Tutkimuksen tuloksien perusteella loimme kehitysehdotukset yritykselle. Alaongelmia oli kaksi.

1. Mikä on esimiesten käsitys omasta työskentelystään ja näkemys työntekijöiden työtyytyväisyydestä?
2. Vastaako esimiesten näkemys työntekijöiden kokemuksta?

Päätimme toteuttaa kvantitatiivisen tutkimuksen erillisillä puolistrukturoiduilla kyselyillä yrityksen työntekijöille ja esimiehille. Kysely oli tähän tutkimukseen sopivin vaihtoehto, sillä vastaajatavoitteemme oli melko suuri, yhteensä 161 henkilöä, ja yksiköt sijaitsevat hajanaisesti ympäri Suomea. Tutkimuksen vaatimuksena oli työaikana tapahtuva toteutus, joten menetelmän tuli olla nopeasti vastattava. Otantamenetelmänä käytettiin harkinnanvaraista näytettä.

5.1 Validiteetti ja tutkimuksen toteutus

Tiedon keräämisen jälkeen toteutettiin empiirinen tutkimus, jossa tutkimme tarkasteltujen aiheiden vaikutusta tutkimusaiheeseen. Tutkimus toteutettiin survey- tutkimuksena, sillä se on tehokkain tapa saada tietoa silloin, kun tutkittavia on paljon ja tutkijan läsnäoloa ei tarvita. Kyselyissä vastausprosentti heikkenee mitä pidempi kysely on, joten teimme kyselyistä nopeat, noin viidessä minuutissa täytettävät. Kysely oli muutenkin sopiva tutkimuskeino arkaluonteisten kysymysten ja kyselyn suoman anonymiteetin vuoksi. (Heikkilä 2014, 17–18.) Tutkimusosa perustuu aiempaan tietoperustaan. Kyselyiden yläosassa olivat saatekirjeet (Liite 1, Liite 2), jossa taustoitimme tutkimuksen tavoitteen, takasimme anonymiteetin, arvioimme vastausajan ja annoimme yhteystietomme.

Kysely toteutettiin Webropol- ohjelmalla 25.8.2015–9.9.2015 välisenä aikana. Kyselyn alkuperäinen lopetuspäivämäärä oli 4.9.2015 mutta vastausmäärien lisäämiseksi jatkoimme kyselyä 9.9.2015 asti. Vastaukset käsiteltiin siirtämällä kaikki muut, paitsi avoimet vastaukset Webropolin avulla Excelliin. Avoimet kysymykset jaoteltiin tukkimiehen kirjanpidolla eri teemojen alle, joista teimme johtopäätöksemme. Kyselyitä ei kyetty lähettämään

suoraan vastaajille, sillä työntekijöillä ei ole omaa työsähköpostia, joten kyselyt lähetettiin ensin yrityksen ravintolapäälliköille, jotka lähettivät kyselyiden linkit eteenpäin esimiehille, joita ohjeistettiin varaamaan työntekijöille työpaikalla 10 minuuttia työajasta aikaa täyttää kysely. Paras vaihtoehto olisi ollut kyselyiden lähetys työntekijöiden omiin sähköposteihin, mutta koska työsähköposteja ei ollut ja työntekijöiden halukkuutta jakaa yksityisiä sähköpostiosoitteitaan kyseenalaistettiin, jäi vaihtoehdoksi toteutunut keino. Tällä saattoi olla vaikutusta saamiemme vastausten määrään, koska emme voineet vaikuttaa työntekijöiden vastausaktiivisuuteen.

Työntekijöiden vastaajatavoite oli 107, joista vastasi 53 henkilöä. Esimiehistä tavoiteltimme 54 vastaajaa, joista vastaajia saatiin 28. Työntekijöiden kato oli 50 % eli 54 vastaajaa ja esimiesten kato oli 48% eli 26 vastajaa.

Kyselystä karsittiin pois työntekijät, joiden työsuhde oli kestänyt alle kuukauden. Tämä lisää kyselymme luotettavuutta, koska vastaajina oli henkilöitä, joille on ehtinyt kehittyä syventynyt ja vakituinen kuva työpaikastaan. Kyselyn ulkopuolelle jätettiin myös ravintolapäälliköt yrityksen toiveesta, sillä heille oli aikaisemmin keväällä luotu oma tutkimus. Tämä laski esimiesvastaajiemme suhteellista lukumäärää huomattavasti, minkä takia saadut vastaukset eivät välttämättä kata esimiesten mielipiteitä tarpeeksi laajasti. Kun suhteutetaan esimiesten ja työntekijöiden lukumäärät vastanneisiin, saatiin vastauksia tasainen määrä.

Työntekijöiden lukumäärä saattaa olla virheellinen, sillä tiedustellessamme yritykseltä heidän lukujaan, saimme vastaukseksi palkkataulukon, jossa oli mukana yhden kuukauden kaikki tunti- ja kuukausipalkkalaiset. Taulukko oli itsessään epäselvä emmekä tiedä, olivatko listassa mukana myös alle kuukauden työsuhteessa olleet, joita emme valinneet tutkimukseemme.

Kysely ei välttämättä saavuttanut täyttä tavoitettaan, sillä ravintolapäälliköt, jotka ovat päävastuussa yksiköissä, eivät osallistuneet kyselyyn. Esimiesten kysely lähetettiin alemman tason päälliköille, joilla ei välttämättä ole niitä esimiehen oikeuksia, joita olisi tarvittu kyselyn tekemiseen. Esimiesten vastauksissa käy esimerkiksi ilmi, että 75 % vastaajista ei ollut käynyt kehityskeskusteluja työntekijöiden kanssa viimeisen vuoden aikana, mutta tämä selittyy sillä, ettei vastaajien tehtäviin kuulu kehityskeskusteluiden pitäminen. Tämä ei kuitenkaan vaikuta johtopäätöksiimme, sillä työntekijöiden vastaajista 60% ei ollut käynyt kehityskeskustelua viimeisen vuoden aikana, joten tarve tälle löytyy joka tapauksessa.

Kyselyn asennekysymyksiin oli jäänyt virhe, jonka avulla vastaaja kykeni valitsemaan useamman vastausvaihtoehdon tarkoitetun yhden sijasta. Esimiesten kyselyssä näitä ylimääräisiä vastauksia esiintyi kahdessa eri kysymyksessä, molemmissa yksi ylimääräinen vastaus. Virheellisen vastauksen yksittäinen painoarvo on 3% (100- (28/29)), eikä näin ollen vaarana kyselyn luotettavuutta merkittävästi.

Työntekijöiden kyselyssä ylimääräisiä vastauksia oli neljässä kysymyksessä. Kolmessa näistä ylimääräisiä vastauksia oli yksi eli vastauksen painoarvo on 2% (100-(53/54)). Yhdessä vastauksessa ylimääräisiä vastauksia oli kolme. Tässä kysymyksessä ylimääräisten painoarvo on yhteensä 5%. Ylimääräisten kysymysten määrä on kuitenkin suhteessa niin pieni, ettei se vääristä tuloksia tarpeeksi vaikuttaakseen lopputulokseen.

Puolistrukturoitu kysely oli paras vaihtoehto vastaajien määrän vuoksi, se on nopea täyttää ja se antaa mahdollisuuden avoimiin vastauksiin. Kyselyn lisäksi olisi voinut myös käyttää strukturoitua haastattelua, mutta yrityksen toiveesta työntekijöitä ei ollut mahdollista haastatella. Tämän korvasimme avoimilla kysymyksillä. Pelkkä esimiesten haastattelu ei olisi tuonut merkittävää lisäarvoa tutkimukselle. Mikäli tutkimus toistettaisiin, tulokset olisivat luultavasti samankaltaiset, koska 79,2% työntekijöistä oli ollut työsuhteessa yli vuoden ja esimiestyössä olleista 85,7% oli toiminut tehtävässään yli vuoden.

5.2 Kysely työntekijöille

Yritys A:n työntekijöillä ei ole käytössään työsähköpostia ja heidät tavoitettiin ravintolapäälliköiden välityksellä. Yritys A:n kanssa sovittiin, että ravintolapäälliköt jakavat linkin eteenpäin ja varmistavat sen, että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus vastata työaika- na kyselylomakelinkin (Liite 1) kautta kyselyyn. Rajasimme alle kuukauden työsuhteessa olleet tutkimuksen ulkopuolelle, koska katsoimme, että heidän käsityksensä yrityskulttuurista ei ole vielä täysin vakiintunut.

Työntekijöille toteutettu kysely sisälsi taustakysymyksiä, sekä työntekijöiden kokemuksia motivaatiosta, esimiestyöstä, työyhteisön toimivuudesta ja viestinnästä. Käytimme kyselyssä suljettuja, avoimia sekä puolistrukturoituja kysymyksiä antaen vastaajille avoimen ”muu” vaihtoehdon. Asennekysymyksissä käytimme neljää eri vastausvaihtoehtoa (Täysin samaa mieltä, Melko samaa mieltä, Melko eri mieltä, Täysin eri mieltä). Käytimme myös

Osgoodin asteikolle perustuvaa kysymystä, jossa annoimme vastaajille vastakkaisia adjektiiveja.

Kysely lähetettiin yrityksen esimiehille, jotka välittivät kyselyn edelleen työntekijöille. Taivoittelimme 107 työntekijää, joista tavoitimme 53, jolloin vastausprosenttiksemme muodostui 50 %. Tulokset on eritelty aihepiireittäin alalukuihin.

5.2.1 Taustakysymykset

Taustakysymysten valinnassa otettiin huomioon anonymiteetin säilyttäminen. Keräämämme taustatieto tukee tutkimustamme, sillä koimme työsuhteen kestolla ja työyhteisön koolla olevan vaikutuksia esimerkiksi motivaatioon ja mielekkyyteen sekä työilmapiiriin.

Kyselyn ensimmäisessä kysymyksessä kysyimme työntekijöiden työsuhteen kestosta (Kuvio 5). Rajasimme työsuhteen keston selvittävän kysymyksen kolmeen vaihtoehtoon. Työntekijöihin, jotka ovat olleet alle vuoden, 1–5 vuotta tai yli viisi vuotta työsuhteessa. Yli puolet vastaajista olivat olleet työsuhteessa 1–5 vuotta. Alle vuoden ja yli viisi vuotta työskennelleitä oli kumpaakin 11 henkilöä vastaajista.



Kuvio 5. Työntekijöiden työsuhteen kesto. (N=53)

Yritys A:lla on hyvin erikokoisia yksiköitä ympäri Suomen. Koot vaihtelivat alle 10 henkilön yksiköistä yli 20 henkilön yksiköihin. Toisena taustakysymyksenä mitattiin työntekijöiden määrää vastaajien yksikössä suljetulla kysymyksellä "Työntekijöiden määrä yksikössäsi" (Kuvio 6). Vastausvaihtoehtoina olivat 1–10 henkilöä, 11–20 henkilöä ja 21 tai enemmän. Suurin osa, 35 vastaajaa, työskenteli pienissä yksiköissä, joissa työskentelee 1–10 henkilöä. Yli 21 henkilön yksiköiden sekä keskisuurten yksiköiden vastaajia oli yhtä monta, yhteensä 18.

Työntekijöiden määrä yksikössäsi:



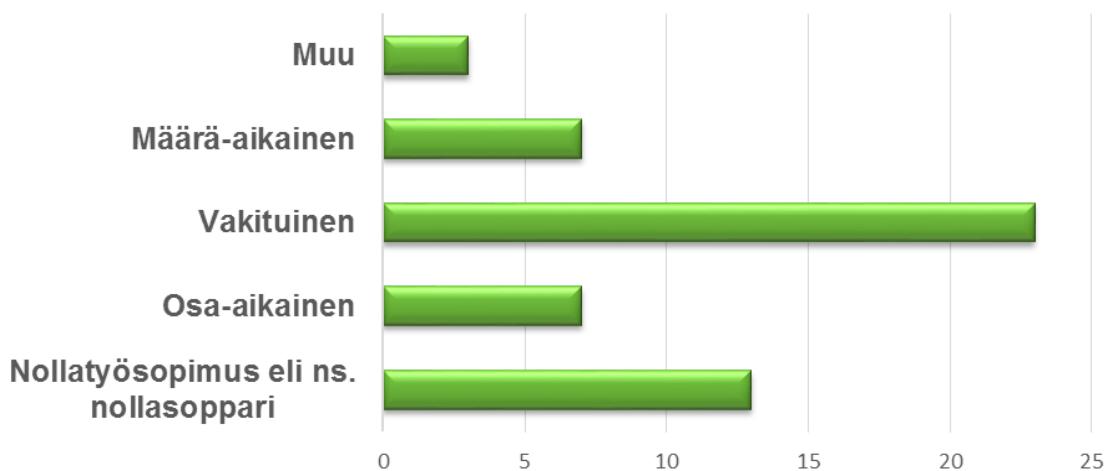
■ 1-10 ■ 11-20 ■ 21 tai enemmän

Kuvio 6. Työntekijöiden määrä vastaajien yksiköissä. (N=53)

Kysymyksessä 3 taustoitimme työntekijöiden työsuhteen muotoa kysymyksellä ”Työsuhteen muoto” (Kuvio 7). Kysymys oli puolistrukturoitu, jossa oli valmiiden vaihtoehtojen lisäksi myös avoin muu vaihtoehto. Vastaajilla oli mahdollisuus täyttää avoimeen kohtaan oman työsuhteensa muoto, mikäli sitä ei löytynyt valmiina vaihtoehtona. Tällä tavoin saimme kaikki mahdolliset vaihtoehdot otettua huomioon. Työsuhteen muodolla halusimme selvittää, kuinka moni vastaajasta on vakituudessa, määrä-aikaisessa, osa-aikaisessa, nollatyösopimuksella tai jossain muussa työsuhteessa.

Vastanneista enemmistö, 23 vastaajaa, oli vakituudessa työsuhteessa. Nollatyösopimuksella työskenteleviä oli kuitenkin muihin vaihtoehtoihin nähden paljon, 13 henkilöä, joka on noin puolet enemmän kuin määrä-aikaisessa ja osa-aikaisessa työsuhteessa. Avoimiksi vastauksiksi saimme nollatyösopimuksen eri muotoja.

Työsuhteen muoto:



Kuvio 7. Työntekijöiden työsuhteen muoto. (N=53)

Kysymyksessä 4 tutkimme työntekijöiden keskimääräisiä työtunteja (Kuvio 8). Vastausvaihtoehtoiksi annoimme neljä vaihtoehtoa, jotka olivat alle 15 tuntia, 16–30 tuntia, 31–40 tuntia ja yli 40 tuntia viikossa. Enemmistö vastaajista, 28 henkilöä, tekee 31–41 tuntia viikossa ja noin puolet vähemmän työskentelee yli 16 tuntia viikossa. Vastaajista harvat tekivät yli 41 tuntia tai alle 15 tuntia viikossa. Vastaajat ovat keskimäärin pitkään työsuhteissa olleita, säännöllisesti työssäkäyviä työntekijöitä.



Kuvio 8. Työntekijöiden työtunnit keskimäärin. (N=53)

5.2.2 Työntekijöiden kokemus motivaatiosta ja mielekkyydestä

Tutkimme vastaajien mielipidettä heidän motivaatiostaan ja työnmielekkyydestä (Kuvio 9). Esitimme vastaajille kuusi väittämää, joihin annoimme vastausvaihtoehtoiksi Täysin eri mieltä, Melko eri mieltä, Melko samaa mieltä ja Täysin samaa mieltä. Jätimme en osaa sanoa/ en tiedä vaihtoehdon pois, jotta vastaajille ei tulisi kiusausta valita helppo ja neutraali vaihtoehto. Kyselylomakkeessa oli tarkoituksen vastaisesti ollut mahdollisuus valita useampi vaihtoehto ja kahteen väittämään saimme 53 sijasta 54 vastausta. Virhemarginaaliksi jää 2 % ja katsomme, ettei se muuta lopullista tutkimustulosta merkittävästi.

Väittämässä ”Pääsen hyödyntämään mielenkiintoani työtehtävissä” enemmistö, 25 vastaajaa, oli melko samaa mieltä väittämän kanssa ja täysin samaa mieltä (15 vastaajaa) ja melko eri mieltä (11 vastaajaa) saivat suhteellisen tasavertaisesti kannatusta. Väittämä ”Koen, että esimieheni on tarpeeksi läsnä työpaikallani” sai kaikista kysymyksistä eniten

täysin samaa mieltä olevia vastauksia (22 vastaajaa). 19 vastaajaa oli melko samaa mieltä ja 12 vastaajaa sanoi olevansa melko tai täysin eri mieltä.

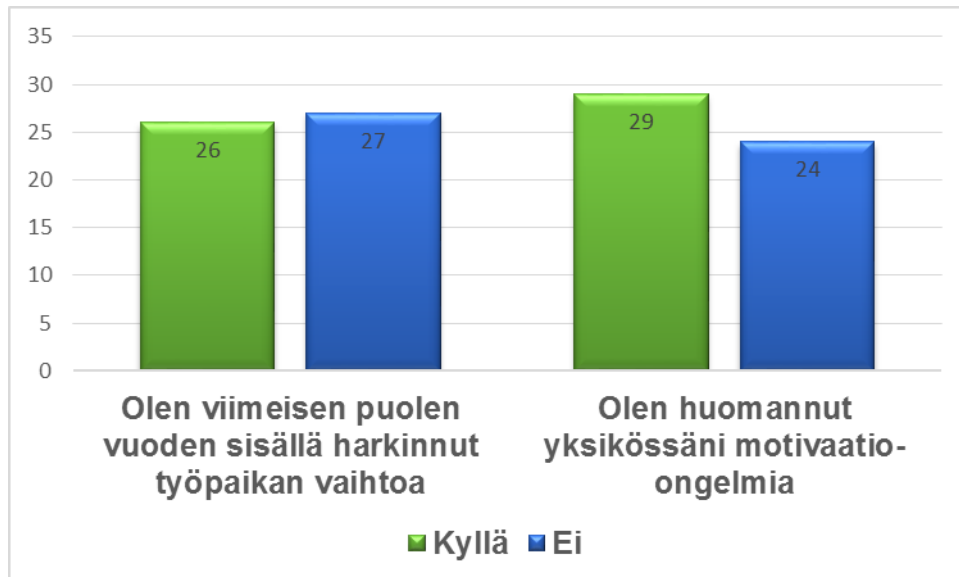
Väittämässä ”Pääsen hyödyntämään vahvuuksiani työtehtävissä” vain yksi vastaajista oli täysin eri mieltä ja suurin osa, 39 vastaajaa, oli melko samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Väittämään ”Koen, että minua kannustetaan työmenetelmien kehittämisessä” vastaukset painoittuivat neutraalille keskialueelle. Enemmistö, 31 vastaajaa, oli melko samaa mieltä ja toiseksi eniten, 12 vastaajaa, oli melko eri mieltä väittämän kanssa. Vastauksia tähän väittämään 54 kappaletta.

Väittämässä ”Koen työni olevan mielekästä”, vastaukset jakoutuivat enimmäkseen vaihtoehtoille täysin ja melko samaa mieltä, jotka valitsivat yhteensä 48 vastaajaa. Yksikään vastaajista ollut täysin eri mieltä. Tähän väittämään saimme 54 vastausta. Väittämään ”Olen motivoitunut työhöni” suurin osa, 47 vastaajaa, oli joko täysin samaa mieltä tai melko samaa mieltä ja vain harva, 6 vastaajaa, oli joko melko eri mieltä tai täysin eri mieltä.



Kuvio 9. Työntekijöiden kokemus motivaatiosta ja työn mielekkyydestä (N=53)

Kysymyksessä 10 tutkimme työntekijöiden motivaatiota sekä sitoutuneisuutta kahdella kysymyksellä (Kuvio 10). Vastaajille esitettiin kaksi väittämää, joihin vastausvaihtoehdot olivat kyllä ja ei. Ensimmäisessä väittämässä ”Olen puolen vuoden sisällä harkinnut työpaikan vaihtoa”, vastauksen jakoutuivat melko tasan ja niukka enemmistö vastaajista ei ollut harkinnut työpaikan vaihtoa. Toisessa väittämässä ”Olen huomannut yksikössäni motivaatio ongelmia” vastaukset jakoutuivat myös melko tasan ja viiden vastaajaan erolla suurin osa oli huomannut motivaatio- ongelmia yksikössään.



Kuvio 10. Työntekijöiden kokemus sitoutuneisuudesta ja yksikön motivaatio-ongelmista. (N=53)

Johdimme edellisestä kysymyksestä jatkokysymyksen niille työntekijöille, jotka olivat huomanneet motivaatio-ongelmia ja esitimme heille avoimen kysymyksen ”Mikäli vastasit edellisessä kysymykseen kyllä, minkälaisia motivaatio- ongelmia olet huomannut?” 29 vastaajasta 21 vastasi, jolloin vastauskato oli n. 28 %

Vastauksissa esille nousivat esille erilaiset oireet, kuten kiinnostuksen puute ja kyllästyminen sekä konkreettisia syitä oireiden takana, kuten tiedon puute, huono esimiestoiminta, epäselvät työtehtävät ja arvostuksen puute niin asiakkaita kuin henkilöstöä kohtaan.

Muutamia otteita vastauksista:

- ” Missään ei kannusteta, ei ikinä saa kiitosta, mutta tehojen tärkeydestä työntekijät kulutetaan loppuun ja hyvin pienessä ajassa”
- ”työ ei kiinnosta, sitä tehdään puhtaasti rahan takia”
- ”Tiedon puute”
- ”Asiakkaan arvostuksen puute -> tehdään vain välttämätön ei kehitetä uusia tuotteita tai palveluita”

5.2.3 Työntekijöiden kokemus työyhteisöstä ja palautteesta

Kysyimme työntekijöiltä heidän työyhteisönsä toiminnasta ja kokemusta palautteen saannista (Kuvio 11). Vastajille annettiin seitsemän väittämää ja neljä vastausvaihtoehtoa. Saimme yhteen väittämään 56 vastausta 53 sijasta saaden virhemarginaalin 5 %.

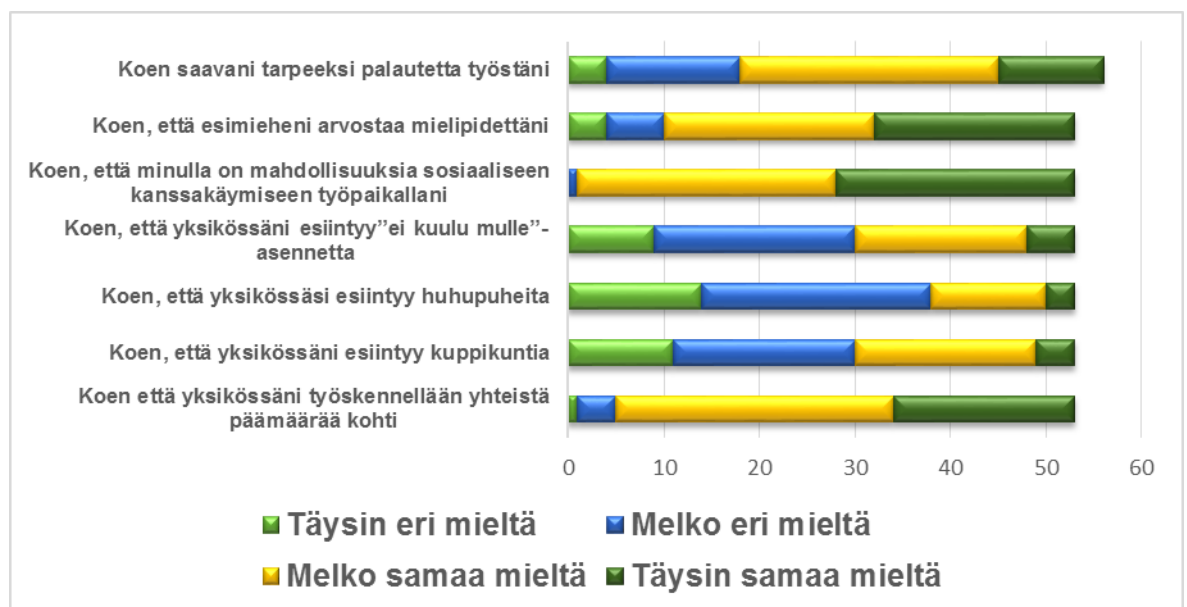
Väittämä ” Koen saavani tarpeeksi palautetta työstäni” jakoi vastaajat suurelta osin neutraalien melko eri mieltä ja täysin samaa mieltä vaihtoehtojen kesken (yhteensä 41 vastaajaa). Vastauksia tähän väittämään saimme 56 kappaletta.

Kun työntekijöiltä kysyttiin väittämää ”Koen, että esimieheni arvostaa mielipidettäni” oli valtaosa eli 43 vastaajaa melko tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja vain viidesosa ilmoitti olevansa melko tai täysin eri mieltä.

Väittämään ”Koen, että minulla on mahdollisuuksia sosiaaliseen kanssakäymiseen työpaikallani” lähes kaikki vastaajat yhtä lukuunottamatta olivat melko tai täysin samaa mieltä. Seuraavissa kysymyksissä voidaan tutkia, millaista kanssakäyminen työyhteisössä on.

Väittämien ”Koen, että yksikössäni esiintyy ” ei kuulu mulle” – asennetta”, ”Koen, että yksikössäni esiintyy huhupuheita” ja ”Koen, että yksikössäni esiintyy kuppikuntia” vastaukset ovat melko identtisiä ja valtaosa valitsi neutraalin keskivaihtoehdon, melko samaa tai melko eri mieltä, 36–39 vastaajaa kysymyksestä riippuen.

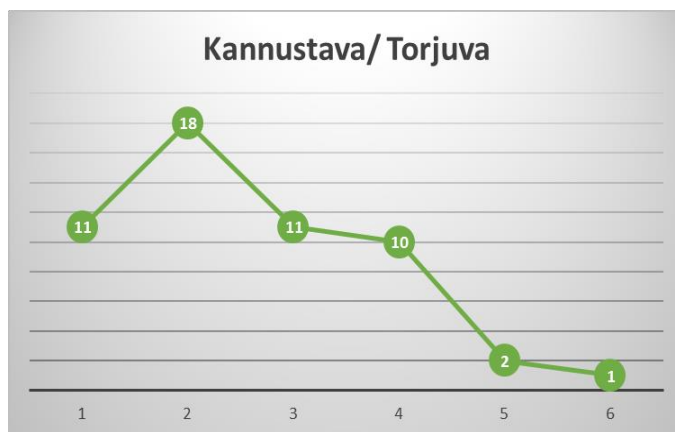
Väittämään ”Koen, että yksikössäni työskennellään yhteistä päämäärää kohti” lähes kaikki eli 48 vastaajaa oli melko tai täysin samaa mieltä ja vain yksi oli täysin eri mieltä. Voidaan päätellä, että yrityksen perustehtävä on sisäistetty hyvin.



Kuvio 11. Työntekijöiden kokemus yksikön toiminnasta ja palautteen saannista. (N=53)

Pyysimme vastaajia arvioimaan työyhteisönsä ilmapiiriä vastakkaisten adjektiivien avulla. (Kuviot 12–16). Käytimme ilmapiiriin arvioimiseen Osgoodin asteikkoa. Osgoodin asteikolla (semanttinen differentiaali) esitetään väittämiä, jossa vastausvaihtoehdot ovat asteikolla 1–6. Ääripäät ovat vastakkaiset adjektiivit (Heikkilä 2014, 52).

Järjestelimme viisi positiivista adjektiivia vastakkain viiden negatiivisen adjektiivin kanssa. Käytimme asteikkoa yhdestä kuuteen jossa ensimmäinen, vasemmanpuoleisin vastausvaihtoehto kuvastaa positiivista vaihtoehtoa ja kuudes, oikeanpuoleisin vaihtoehto negatiivista.



Kuvio 12. Työntekijöiden kokemus työyhteisön ilmapiiristä. (N=53)



Kuvio 13. Työntekijöiden kokemus työyhteisön ilmapiiristä. (N=53)



Kuvio 14. Työntekijöiden kokemus työyhteisön ilmapiiristä. (N=53)



Kuvio 15. Työntekijöiden kokemus työyhteisön ilmapiiristä. (N=53)



Kuvio 16. Työntekijöiden kokemus työyhteisön ilmapiiristä. (N=53)

Saaduista vastauksista voidaan nähdä, että suurin osa vastauksista painottuu positiivisten adjektiivien suuntaan eli vasemmalle ja kuviot ovat melko samankaltaisia. Kuviossa 13 tapahtuu eniten vaihtelua ja noin puolet, 22 vastaajaa, valitsi neutraalin vaihtoehdon eli luvun 3 tai 4 ja muista kuvioista poiketen negatiivisten vastausten määrä nousee hieman, mitä enemmän liikutaan negatiivisen adjektiivin suuntaan. Suurimassa osassa kuvioita

vastausten huippu keskittyy positiiviselle alueelle eli luvuille 1 ja 2, mutta kuviossa 14 vastausten huippu sijoittuu yllättäen neutraalille alueelle, luvulle 3.

Esitimme työntekijöille kysymyksen heidän kehityskeskusteluistaan (Kuvio 17). Kysyimme suljetulla kysymyksellä, onko vastaaja käynyt kehityskeskustelun esimiehen kanssa viimeisen vuoden aikana. Vastausvaihtoehtoja olivat kyllä ja ei. Vastaukset jakoutuivat melko tasaisesti, mutta kolme viidesosaa vastaajista ei ollut käynyt kehityskeskustelua viimeisen vuoden aikana.



Kuvio 17. Työntekijöiden kehityskeskusteluiden määrä. (N=53)

Kyselyn viimeisessä avoimessa kysymyksessä annoimme vastaajille mahdollisuuden kertoa kuinka työntekijöiden välisiä ongelmatilanteita voitaisiin ehkäistä kysymyksellä ”Mikä on mielestäsi tärkeintä työntekijöiden välisten ongelmatilanteiden ehkäisemisessä”. Kaikki vastaajat vastasivat.

Vastauksissa toistuivat eniten avoimuuden ja arvostuksen tärkeys ja lisäksi vastaajat mainitsivat kaipaavansa työilmapiiriin enemmän hyväksyntää ja suvaitsevuuutta. Vastauksista kävi ilmi yksittäisinä vastauksina, että yhteistekemisen, hyvän työilmapiiri, saman päämäärä sekä kommunikoinnin merkitys on suuri.

Konkreettisia ehdotuksia työntekijöiden välisten ongelmatilanteiden ehkäisemiseksi mainittiin muun muassa työkuvioiden selkeyttäminen ja ongelmatilanteisiin nopea reagointi.

Muutamia otteita vastauksista:

- ” Toisten huomioonottaminen ja rehellisyys”
- ”avoimuus ja työstä aiheutuvien paineiden jakaminen ja puhuminen. kuunteleminen ja kannustaminen ja arvostaminen työkavereiden keskuu-

- dessa.”
- ”Tähdätään yhdessä onnistuneeseen lopputulokseen, etsitään ongelmatilanteissa ratkaisua itse ongelmaan eikä syypäitä siihen miksi tilanteeseen on jouduttu.”
 - ”Avoin ja hyväksyvä työilmapiiri, toisten auttaminen tarvittaessa sekä joustaminen.”
 - ”Lisää kommunikointia”

5.2.4 Työntekijöiden kokemus esimiehen toiminnasta ja vuorovaikutuksesta

Kysyimme työntekijöiltä informaatiosta ja sen kulusta sekä esimiehen toiminnasta (Kuvio 18). Vastaajilla annettiin kuusi väittämää ja jokaiseen neljä vastausvaihtoehtoa. Kyselylomakkeen puutteesta johtuen saimme yhteen väittämään 54 vastausta 53 sijasta, jonka virhemarginaali on 2 %.

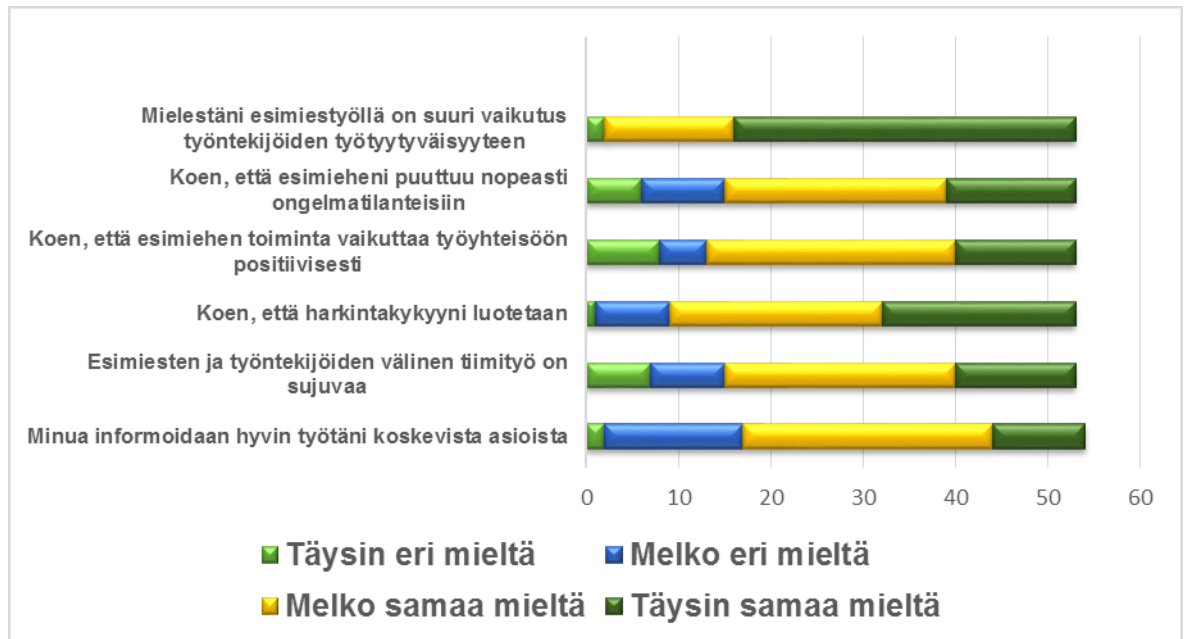
”Mielestäni esimiestyöllä on suuri vaikutus työntekijöiden työtyytyväisyyteen” väittämään selvästi valtaosa, 37 vastaajaa, vastasi olevansa täysin samaa mieltä ja 14 melko samaa mieltä. Vain kaksi vastaajaa vastasi olevansa täysin eri mieltä, eikä neutraaliin, melko eri mieltä vaihtoehtoa valinnut kukaan. Tämä vaihtoehto sai vastauksista vähiten eri mieltävastauksia. Toisaalta, vaikka työntekijät kokevat selvästi esimiehen toiminnan tärkeäksi, saatiin seuraavaan väittämään paljon neutraaleja vastauksia. ”Koen, että esimieheni puuttuu nopeasti ongelmatilanteisiin”, väittämässä suurin osa oli melko samaa mieltä (24 vastaajaa) ja täysin samaa mieltä 14 vastaajaa. Vajaa neljännes vastasi olevansa melko tai täysin eri mieltä.

Väittämässä ”Koen, että esimiehen toiminta vaikuttaa työyhteisöön positiivisesti” enemmistö oli melko samaa tai täysin samaa mieltä (40 vastajaa) ja vain 13 vastaajaa oli joko melko tai täysin eri mieltä.

Väittämään ”Koen, että harkintakykyyni luotetaan” vastaajista suurin osa, 44 vastaajaa oli joko melko tai täysin samaa mieltä. Vain yksi vastaajista valitsi toisen ääripään, täysin eri mieltä.

”Esimiesten ja työntekijöiden välinen tiimityö on sujuvaa”, väittämässä 38 vastaajaa oli joko melko tai täysin samaa mieltä ja negatiivisten vastaajien määrät jakautuivat melko tasan melko eri mieltä ja täysin eri mieltä vaihtoehtojen välille.

Väittämä ”Minua informoidaan hyvin työtäni koskevista asioista” sai kysymyksistä vähiten täysin samaa mieltä vastaajia (10 vastaajaa) ja valtaosa valitsi neutraalimman keskivaihtoehdon, melko samaa tai melko eri mieltä (42 vastaajaa).



Kuvio 18. Työntekijöiden kokemus esimiestyöstä ja vuorovaikutuksesta (N=53)

Esitimme työntekijöille avoimen kysymyksen esimiestoiminnan kehittämisestä kysymyksellä ”Miten kehittäisit esimiehesi toimintaa”. Kaikki vastaajat vastasivat.

Vastauksissa nousivat eniten esille arvostuksen, kunnioituksen ja palautteen tärkeys. Muutaman vastaajan mielestä työhön perehdyttämistä tulisi parantaa ja työkuviaita selkeyttää. Esimiehen läsnäolo sekä esimerkki katsottiin useamassa vastauksessa tärkeäksi.

Yksittäisinä vastauksina saatiin mm. sosiaalisten taitojen ja kommunikoinnin merkitys sekä kannustuksen, informoinnin ja kehityskeskusteluiden lisääminen. Ylemmän johdon tiedot työntekijöiden arkipäivästä kyseenalaistettiin ja toivottiin uusille työntekijöille parempaa perehdytystä. Esimiesten toivottiin myös delegeoivan enemmän, omaavaan konkreetista auktoriteettia ja vallankäyttöä.

Useassa vastauksessa toistui en osaa sanoa/ en tiedä/ ei kehitettävää- vastaus tai tyytyväisyys nykyistä esimiestyötä kohtaan.

Muutamia otteita vastauksista:

- ” Hieman enemmän läsnä kaikilla työpisteillä, enemmän henkilökohtaista palautetta”
- ” Esimies on esimerkki.”

- ”Haluaisin selkeyttää toimintaa, selkeät työnkuvat, työvuorolistojen suunnitteluun tarkkuutta, delegointikykyä”
- ”voisi käydä välillä paikan päällä eli näkyä enemmän ja pitää kehityskeskusteluita. Olla päättäväisempi. ”
- ”Niin kuin esimiehen kuuluisi olla läsnä, tukea, neuvoa, kannustaa, kuunnella, auttaa ratkaisemaan ongelma tilanteita, eikä vain aina istua toimistossa.”

5.3 Kysely esimiehille

Yritys A:n ravintolapäälliköille lähetettiin sähköpostilla kyselylomakelinkki (Liite 2), jonka hän jakoi yrityksen lähiesimiehille. Yrityksen ravintolapäälliköille (12 henkilöä) oli kevään aikana toteutettu toinen työtyytyväisyyteen liittyvä tutkimus, joten Yritys A:n päätöksellä heidät jätettiin tämän kyselyn ulkopuolelle.

Asennekysymyksissä käytimme vain neljää vastausvaihtoehtoa (*Täysin samaa mieltä, Melko samaa mieltä, Melko eri mieltä, Täysin eri mieltä*), sillä neutraalein keskivaihtoehto tai EOS (En osaa sanoa) on houkutteleva helppoutensa vuoksi. (Heikkilä 2014, 52).

Esimiesten kyselyssä (Liite 2) kysymyksessä numero 7. käytetään asennekysymystä, jonka vastausvaihtoehtoina ovat *Erittäin usein, Melko usein, Melko harvoin ja Erittäin harvoin*. Tämän teimme siksi, että halusimme tietää ongelmatilanteiden tiheyden.

Kysely lähetettiin Yritys A:n ravintolapäälliköille, joiden tehtävänä oli välittää kysely eteenpäin lähiesimiehille. Yrityksessä työskentelee 66 esimiestä, joista 12 oli ravintolapäälliköitä. Kohderyhmämme oli 54 esimiestä, joista 28 vastasi. Vastausprosentti oli 52 %.

Tulokset on eritelty aihepiireittäin alalukuihin.

5.3.1 Taustakysymykset

Esimiesten kysely aloitettiin esimiestyön taustoittamisella. Taustakysymyksiä tehtiin kaksi, joista molemmat toteutettiin strukturoituna kyselyinä. Ensimmäinen kysymys (Kuvio 19) koski esimiestyön kestoa. Vastausvaihtoehtoja oli kolme. (Alle vuoden, 1-5 vuotta, Yli 6 vuotta.) Vastaajista 4 oli ollut esimiestyössä alle vuoden, 11 vastaajaa 1-5 vuotta ja 13 vastaajaa oli ollut esimiesasemassa yli 6 vuotta.



Kuvio 19. Esimiestyön kesto. (N = 28)

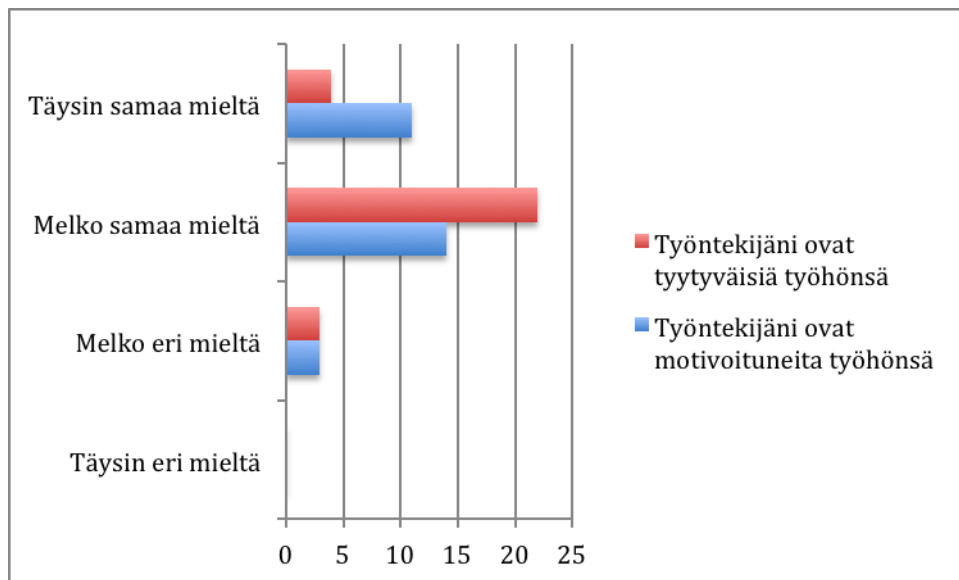
Toinen kysymys mittasi esimiesten alaisten määrää heidän yksiköissään (Kuvio 20). Yksiköiden koot vaihtelevat hyvin suuresti, mutta anonyyteetin säilyttämiseksi jaoimme yksikköjen koot suurpiirteisesti kolmeen eri vaihtoehtoon alaspäin pyöristettynä. Vastausvaihtoehtoja oli kolme (1–10, 11–20, 21 tai enemmän.) Vastaaajista suurimmalla osalla, 24 henkilöllä esimiehistä oli alaisia enintään 10. Kolmella vastaajalla oli 11–20 alaista ja yhdellä vastaajista yli 21 alaista.



Kuvio 20. Alaisten lukumäärä yksiköissä. (N = 28)

5.3.2 Esimiesten kokemus työntekijöiden motivaatiosta

Kysymyksessä kolme vastaajaa pyydettiin vastaamaan esitettyihin kahteen väittämään työntekijöiden motivaatiosta (Kuvio 21). Kysely toteutettiin asennekysymyksillä. Kysymykseen ”Työntekijäni ovat motivoituneita työhönsä” saatiin 28 vastausta ja kysymykseen ”Työntekijäni ovat tyytyväisiä työhönsä” saatiin vastauksia 29. Tämä johtuu kyselyyn jääneestä erheestä, jossa vastaaja kykeni valitsemaan useamman vastausvaihtoehdon yhden sijasta. Tämän ylimääräisen vastauksen painoarvo on 3 % eikä näin ollen vaaranna tulosten luotettavuutta.

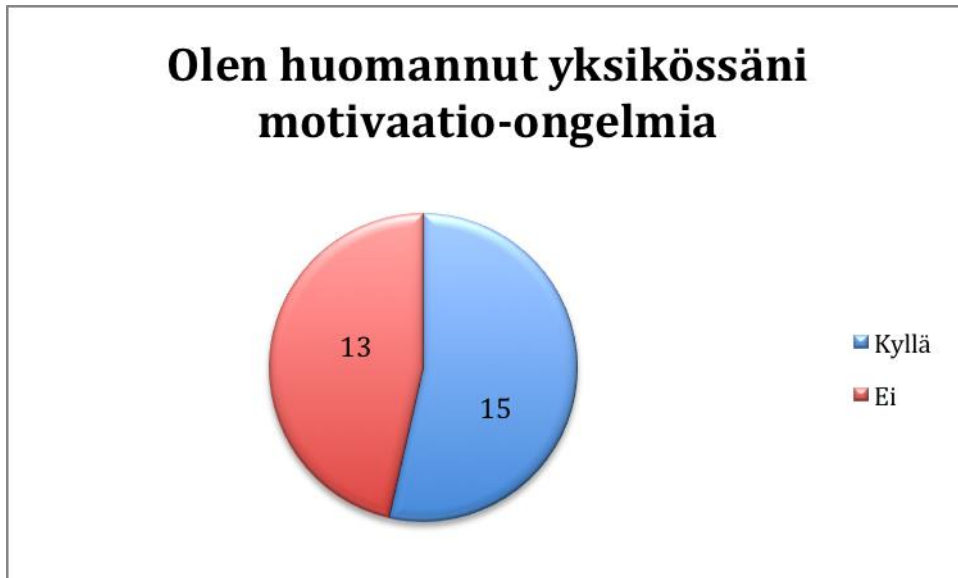


Kuvio 21. Esimiesten kokemus työntekijöidensä motivaation ja tyytyväisyyden tasosta. (N=28)

Kysymykseen ”Työntekijäni ovat tyytyväisiä työhönsä” vastanneista 4 oli täysin samaa mieltä, noin kolme neljäsosaa (22 vastaajaa) oli melko samaa mieltä ja kolme vastanneista oli melko eri mieltä. Kukaan vastaajista ei ollut täysin eri mieltä.

Kysymykseen ”Työntekijäni ovat motivoituneita työhönsä” vastanneista 11 oli täysin samaa mieltä, 14 eli puolet oli melko samaa mieltä ja kolme melko eri mieltä. Kukaan vastaajista ei tässäkään ollut täysin eri mieltä.

Kysymys numero 4 (Kuvio 22) oli suljettu kyllä/ei- kysymys väittämään ”Olen huomannut yksikössäni motivaatio- ongelmia.”



Kuvio 22. Esimiesten kokemus motivaatio- ongelmista työyksikössä. (N = 28)

Vastaukset jakaantuivat melko tasan. 13 vastaajaa ei ollut huomannut motivaatio- ongelmia työpaikalla ja vastaavasti 15 vastaajista tunnisti motivaatio-ongelman työyhteisössään.

Kysyimme edelliseen kysymykseen 4 (Kuvio 22) Kyllä- vastanneilta avoimella kysymyksellä numero 5 tarkentavasti. “Mikäli vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, minkälaisia?” Kaikki edelliseen kysymykseen “Kyllä”- vastanneet (15 vastaajaa) vastasivat.

Vastauksissa oli paljon samankaltaisuuksia ja työntekijöiden motivaatio- ongelmia kuvailtiin mm. sanoin [työntekijöitä] ei kiinnosta, välinpitämättömyys ja kyllästyminen. Kolme vastaajista oli huomannut ns. oikomista ja huolimattomuutta työtehtävissä ja kaksi vastaajista nosti esille muutosvastaisuuden. Kolme vastaajista oli huomannut, että työ on työntekijöille liian raskasta ja heistä kaksi oli eritellyt syyksi joko työntekijöiden ikääntymisen ja alan hektisyyden. Kaksi vastaajista toi esiin turhautumisen, mikä näkyy turhanpäiväisiin asioihin keskittymisenä työaikana.

Yksittäisinä aiheina nousivat esille myös toisen arvon vähättely, keskusteluyhteyden puute, matala kynnys sairauslomalle jäämiseen ja asiakaslähtöisyyden puute. Yksi vastaajista totesi, että työntekijät haluavat kannusteita ja koulutusta, mutta niitä ei ole tarjota kaikille. Yksittäinen vastaaja kritisoi työntekijöiden omaa priorisointia, jossa vapaus on tärkeämpää kuin työ.

Yksi vastaajista totesi, ettei itse ole enää motivoitunut, syynä uramahdollisuuksien ja haasteiden puute sekä palkan pienuus.

Muutamia otteita vastauksista:

- “Ei kiinnosta, turhautumista”
- “Välillä asiat tehdään huolimattomasti ja ohjeita ei noudateta.”
- “Ei kiinnosta, ei tykätä, ei haluta uudistua jne”
- “Toisten työn arvon vähättelyä.”

Esimiehiltä kysyttiin kysymyksessä 6. suljetulla kyllä/ei- kysymyksellä, ovatko he harkinneet työpaikan vaihtoa viimeisen puolen vuoden aikana väitteellä “olen viimeisen puolen vuoden sisällä harkinnut työpaikan vaihtoa” (Kuvio 23). Vastaukset jakautuivat tasan; 14 vastaajaa oli harkinnut työpaikan vaihtoa, 14 ei ollut.



Kuvio 23. Esimiesten halukkuus vaihtaa työpaikkaa viimeisen puolen vuoden aikana. (N=28)

5.3.3 Esimiesten kokemus ongelmatilanteista työyhteisössä

Esimiehiltä kysyttiin heidän käsitystään ongelmatilanteista heidän työyhteisössään ja niiden hoitamisesta. Esimiehiltä kysyttiin kysymyksessä 7, esiintyikö heidän yksiköissään työyhteisön jäsenten välisiä ongelmatilanteita (Kuvio 24). Kysymykseen vastattiin asennekysymyksellä vaihtoehdoin Erittäin usein, Melko usein, Melko harvoin ja Erittäin harvoin. Kysymyksessä ei erikseen määritetty, onko kyse vain alaisista vai myös esimiehistä eikä kysymyksessä otettu huomioon ei esiinny ollenkaan- vaihtoehtoa.

Esiintyykö yksikössäni työyhteisön jäsenten välisiä ongelmatilanteita?



Kuvio 24. Työyhteisön jäsenten väliset ongelmatilanteet yksikössä. (N = 28)

Vastaajista 21 eli 75% koki ongelmatilanteita tapahtuvan melko harvoin tai erittäin harvoin (13 = Melko harvoin, 8 = Erittäin harvoin). Vastaajista neljännes taas koki ongelmatilanteita olevan melko usein tai erittäin usein (5 = Melko usein, 2 = Erittäin usein).

Kysymyksessä 11 pyysimme vastaajilta avoimia vastauksia kysymykseen "Mikä on mielestäsi tärkeintä työntekijöiden välisten ongelmatilanteiden ehkäisemisessä?" Kaikki 28 vastausta olivat päteviä. Eniten huomioita saivat keskustelu (12 mainintaa) ja avoimuus (9 mainintaa).

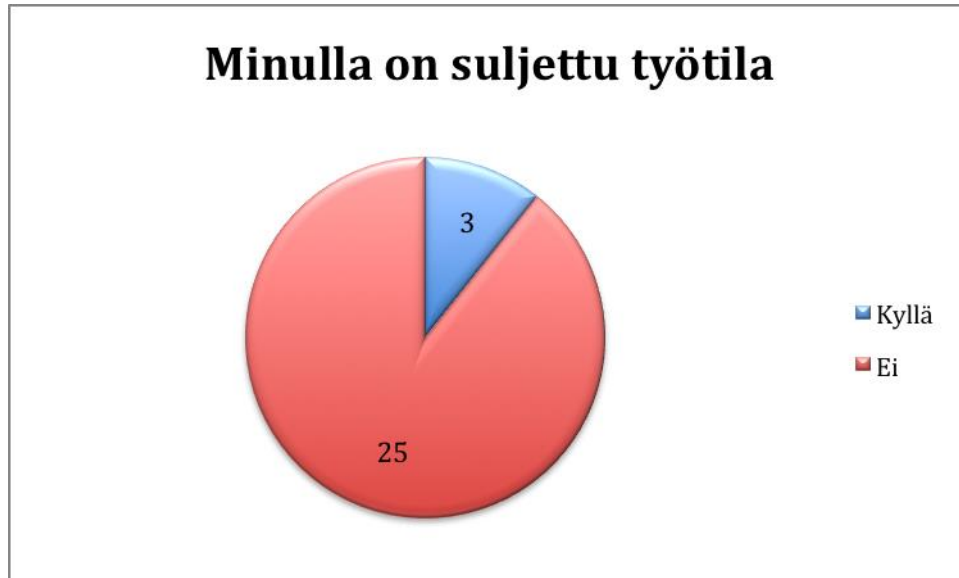
Seitsemän vastaajaa korosti varhaisen puuttumisen merkitystä, mutta vain yksi mainitsi seurannan. Vastaajista viisi mainitsi tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden ja neljä tiedonkulun sekä viestinnän toimivuuden. Työntekijöiden tyytyväisyys nousi myös esille työn tukemisen, työilmapiirin, osallistamisen ja alaisten tuntemisen keinoin. Kunnioitusta ja arvostamista kaivattiin ja työnkiertoa toivottiin konkreettisenä toimenä tämän tehostamiseksi.

Muutamia otteita vastauksista:

- "Puhua asioista avoimesti kummankin osapuolen kanssa"
- "Asioista puhuminen, myös hankalista, sillä hetkellä kun tilanne on ns. Päällä"
- "Tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu kaikissa tilanteissa."
- "Työntekijöiden huomioiminen erittäin tärkeää . Pieni hetki aikaa kunnella heitä aidosti ja pyrkiä myös mahdollisuuksien mukaan täyttämään heidän toiveitaan siltäosin kun se on mahdollista ."

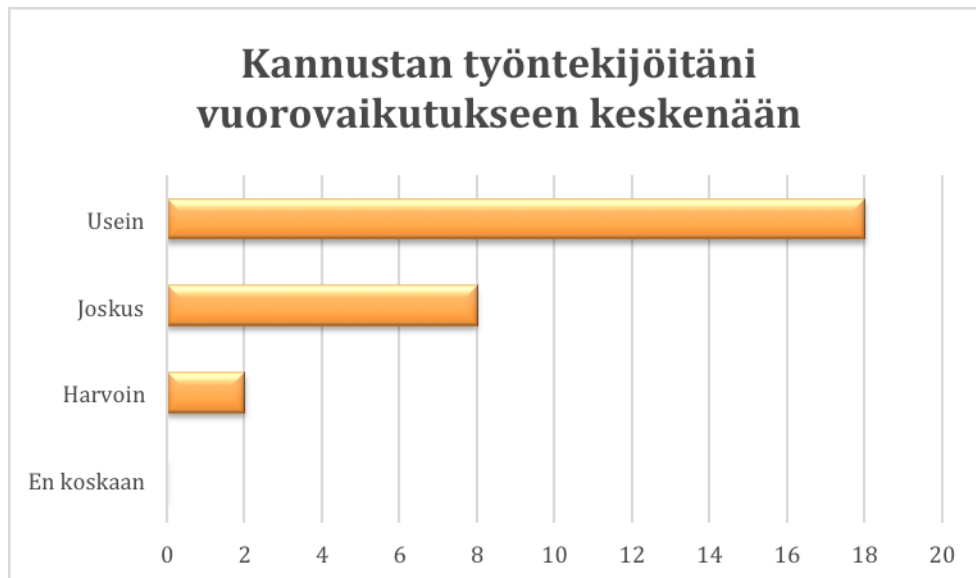
5.3.4 Esimiesten kokemus sosiaalisesta pääomasta, vuorovaikutuksesta ja viestinnästä

Esimiehiltä kysyttiin kysymyksessä 8, onko heillä suljettua työtilaa, sillä tutkimusten mukaan esimiehen avoin työtila lisää työyhteisön avoimuutta ja sitä kautta yhteisön sosiaalista pääomaa (Kuvio 25). Vastaajista vain kolmella oli suljettu työtila joten suurimmalla osalla suljettua työtilaa ei ollut.



Kuvio 25. Esimiesten osuus, joilla on suljettu työtila (N = 28)

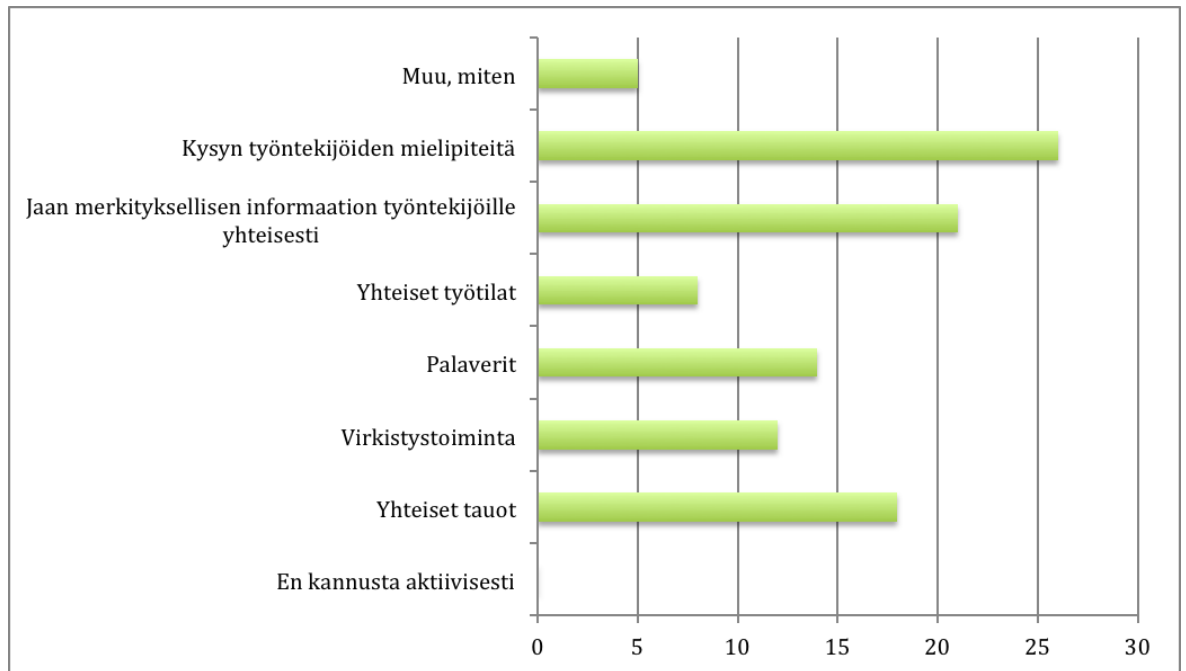
Kysymyksessä 9 kysyttiin esimiehen kannustuksesta vuorovaikutukseen. Vastaajilta kysyttiin väittämä "Kannustan työntekijöitäni vuorovaikutukseen keskenään", joihin heidän tuli vastata vastausvaihtoehdoin En koskaan, Harvoin, Joskus, Usein (Kuvio 26).



Kuvio 26. Esimiesten kannustus työntekijöiden vuorovaikutukseen keskenään. (N = 28)

18 vastaajaa koki kannustavansa työntekijöitään vuorovaikutukseen usein, kahdeksan koki kannustavansa joskus ja kaksi vastaajista harvoin. Kukaan ei vastannut ”En koskaan.”

Kysymys 10 jatkaa edellisen kysymyksen teemaa tarkentaen kannustamisen keinoja. Vastaajilta kysyttiin monivalintakysymyksenä ”Valitse seuraavista vaihtoehdoista ne, jotka kuvaavat kuinka kannustat yksikkösi työntekijöitä vuorovaikutukseen keskenään” (Kuvio 27). Vastausvaihtoehtoja oli kahdeksan, joista ”muu, miten” mahdollisesti avointen vastausten antamisen.



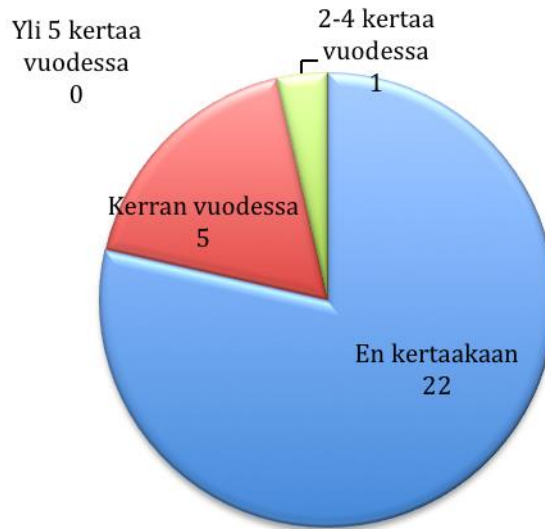
Kuvio 27. Esimiesten tavat kannustaa työntekijöitään vuorovaikutukseen keskenään. (N=28)

Kaikki vastaajista sanoivat kannustavansa jollain tapaa. Eniten vastauksia sai ”Kysyn työntekijöiden mielipiteitä”, jonka valitsi 26 vastaajaa. Toiseksi eniten vastauksia sai ”Jaan merkityksellisen informaation työntekijöille yhteisesti”, jonka valitsi 21 vastaajaa. Yhteiset tauot- vastaus sai kahdeksan vastausta, palaverit 14 vastausta, virkistystoiminta 12 ja yhteiset työtilat kahdeksan vastausta.

Muu, miten- kohtaan vastauksia tuli viisi, joissa nousivat esille vastuun jakaminen, juttelu ja ”puliseminen” työntekijöiden kanssa, asioiden anto pohdittavaksi, jatkuva tiedonkulku ja keskustelu sekä työntekijöiden vahvuuksien käyttö.

Kysymyksessä 12 tutkittiin esimiesten pitämien kehityskeskustelujen tiheyttä (Kuvio 28.) väittämällä ”Pidän yksikköni työntekijöiden kanssa kehityskeskusteluja”. Vastausvaihtoeh- toja oli neljä; En ole pitänyt kehityskeskusteluja vuoden sisällä, Kerran vuodessa, 2–4 ker- taa vuodessa, Yli 5 kertaa vuodessa.

Pidän yksikköni työntekijöiden kanssa kehityskeskusteluja



Kuvio 28. Esimiesten pitämien kehityskeskustelujen tiheys. (N=28)

Vastaajista yli kolme neljäsosaa, 22 ei ollut pitänyt kehityskeskusteluja vuoden sisällä, viisi on pitänyt kehityskeskustelun kerran vuodessa ja vain yksi vastaajista piti kehityskeskusteluja 2–4 kertaa vuodessa. Kukaan vastaajista ei pitänyt kehityskeskusteluja yli 5 kertaa vuodessa.

Kysymyksessä 14 tutkittiin esimiesten yksikkönsä kanssa pitämien tiimipalaverien tiheyttä (Kuvio 29.) Vastausvaihtoehtoja oli neljä; En ole pitänyt tiimipalaveria vuoden sisällä, Kerran vuodessa, 2–4 kertaa vuodessa, Yli 5 kertaa vuodessa.

Pidän yksikköni kanssa tiimipalavereja



Kuvio 29. Esimiesten pitämät tiimipalaverit. (N = 28)

Vastaajista 11 kertoi pitävänsä tiimipalavereja yli 5 kertaa vuodessa, kahdeksan vastaajista pitää tiimipalavereja 2–4 kertaa vuodessa ja kaksi vastaajista piti tiimipalavereja kerran vuodessa. Vastaajista neljäsosa eli seitsemän ei ollut pitänyt tiimipalaveria viimeisen vuoden sisällä.

6 Pohdinta

Kyselyn jakelu työntekijöille tuotti meille alusta alkaen haasteita, sillä tiesimme, ettemme voineet lähettää heille kyselyä suoraan. Tällä oli kuitenkin yllättävän suuri vaikutus negatiivisesti kyselymme vastausprosenttiin. Korostimme esimiehille kahdesti heidän panoksensa merkitystä, mikä tulee työntekijöiden vastausmahdollisuuteen, mutta lisäajastakin huolimatta vastaajamäärämme oli noin puolet tavoitteesta. Uskomme, että tähän vaikutti myös työntekijöiden vuorotyö, minkä takia emme tavoittaneet kaikkia potentiaalisia vastaajia.

Olemme työhömmemme tyytyväisiä, sillä tekemämme tutkimus on selkeästi rajattu ja se tukee tutkittuja tutkimusongelmia. Kyselymme ovat laadukkaita ja tarkasti pohdittuja ja ne täyttivät tarkoituksensa. Kyselymme olivat nopeasti täytettäviä ja helposti ymmärrettäviä. Säilytimme anonymiteetin hyvin, mikä avulle kykenimme luomaan turvallisen ilmapiirin, jonka avulla työntekijöiden oli helppo vastata arkaluontoisiin kysymyksiin mahdollisimman avoimesti. Kyselyt vastasivat tutkimusongelmiimme.

Mikäli kysely toistettaisiin, lisäisimme kyselyihin tarkentavan kysymyksen, ”Mistä motivaatio-ongelmat työyhteisössäsi johtuvat?”. Tämä on tärkeä syihin pureutuva kysymys, johon saimme vastauksia kysymättä. Tämä kertoo vastaajien halusta pohtia ja kertoa näkemystä syistä ja tutkimusten tuloksia pohtiessamme huomasimme, kuinka tärkeitä juuri taustoitavat vastaukset olivat.

Tutkimuksesta on selvää hyötyä yritykselle, sillä saamamme tulokset ovat yrityksen alkuperäisten olettamusten vastaisia ja auttavat yritystä kiinnittämään huomiota vähäistä huomiota saaneeseen, mutta silti merkittävään aiheeseen. Yritykselle ei oltu aikaisemmin tehty työtyytyväisyystutkimusta, joten tutkimustuloksia ei voitu etukäteen tietää, mutta opinnäytetyöemme alkuvaiheessa kävimme keskustelun toimeksiantajan kanssa, jonka pohjalta saamiemme tietojen perusteella teimme johtopäätöksen, jonka mukaan saadut tulokset tulevat ilmaisemaan työtytymättömyyttä. Yritys voi käyttää kehitysehdotuksiamme työtyytyväisyytensä parantamisen tukena.

Aloittaessamme opinnäytetyötämme huomasimme pian, että saamamme ohjeistukset tekstin luomiseen olivat ristiriidassa keskenään. Tämä heijastui tekstissämme eroavaisuuksiin kirjoitusasussa ja epäselvyyksin siitä, millaista tuottamamme tekstin tulisi olla. Hyvän kommunikointimme avulla onnistuimme kuitenkin yhdistämään näkemyksemme ja

samalla opinnäytetyön tekeminen opetti meitä ilmaisemaan rohkeammin lukemaamme ja sisäistämäämme tekstiä omin sanoin ja kehittämään itseilmaisuaamme.

Työn sujuvuuden kannalta meidän olisi pitänyt rajata aiheemme tarkemmin heti työn alkuvaiheessa, sillä rajasimme aiheemme käsittelemään vain murto-osaa siitä, mistä olimme jo kirjoittaneet. Tämän seurauksena teimme paljon turhaa, ylimääräistä työtä, millä oli vaikutusta työmotivaatioomme, mikä taas oli osasyynä työn valmistumisen pitkittymiseen.

Opinnäytetyön tekeminen oli erittäin opettavainen kokemus, joka kehitti meitä sekä opiskelijoina sekä ihmisinä. Työn määrä yllätti meidät, minkä vuoksi aikataulutuksemme ei pitänyt ja tavoiteaikamme piteni huomattavasti. Olimme opinnäytetyömme alkuvaiheessa liian kunnianhimoisia, jonka vuoksi luomamme aikataulu oli täysin epärealistinen. Suurin haaste työssämme oli aiheen rajaaminen, sillä yritimme tasapainoitella toimeksiantajamme moninaisten toiveiden ja realististen toteutusmahdollisuuksien kanssa. Rajaamisen haastavuutta lisäsi aiheen yleismaailmallisuus sekä limittäisyys samankaltaisten, mutta silti erillisten aiheiden, kuten työhyvinvoinnin kanssa.

Opinnäytetyön tekeminen parityönä lisäsi työn haastavuutta, sillä työn teossa tuli huomioida toisen ajattelutapa, valmistumis- ja arvosanataavoitteet sekä yhdistää kaksi täysin erilaista aikataulua ja kuitenkin luoda yhtenäinen työ. Nämä haasteet korostuivat työmme alkuvaiheessa, mutta saimme luotua sopivan rytmin melko pian työn aloittamisesta. Työskentelimme aluksi täysin erillämme luoden välitavoitteita, mutta huomasimme, että työskennellessämme samassa tilassa työ eteni huomattavasti nopeammin.

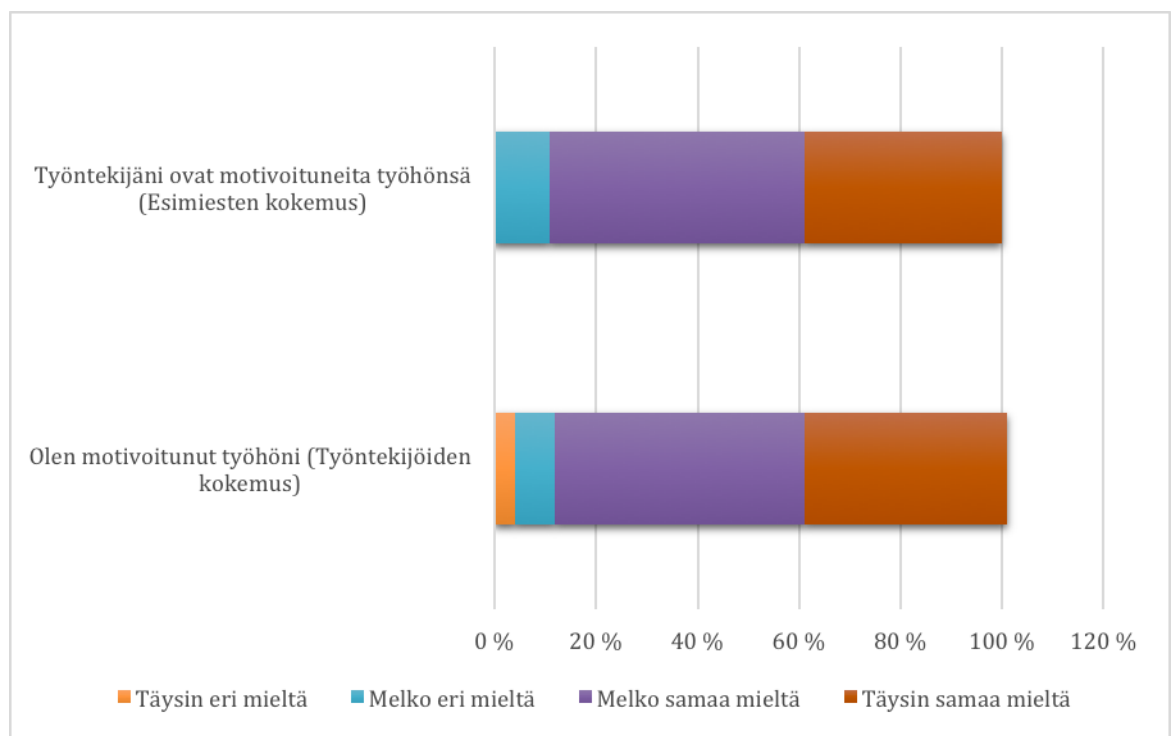
Työskentelimme parina sujuvasti ja henkilökemiamme kohtasivat hyvin. Koimme parityön hyvänä kannustimena, sillä eteneminen riippui molempien työpanoksesta ja kumpikaan ei halunnut tuottaa pettymystä toiselle. Parityössä kannustimme ja motivoimme toisiamme jatkuvasti ja onnistuimme säilyttämään hyvät välit koko prosessin ajan.

Tutkimuksemme kysymykset vastasivat alaongelmiimme ja saimme vastauksia, joista kykenimme helposti luomaan johtopäätökset. Vaikka kysymämme kysymykset olivatkin sopivia tutkimusongelmiimme, emme saaneet toivottuja vastaajia esimiesten kyselyyn, jonka vuoksi emme voi saada täyttä varmuutta siihen, olisivatko ravintolapääälliköiden vastaukset muuttaneet tuloksia ja niistä johdettuja johtopäätöksiä. Työntekijöiden vastauksiin ja niiden pohjalta luotuihin kehitysehdotuksiin ravintolapääälliköiden osallistuminen ei vaikuttaisi mitenkään, mutta esimiesten vastausten pohjalta esitettyjen kehitysehdotusten painopiste saattaisi olla erilainen.

Alaongelmiamme olivat ”Mikä on esimiesten käsitys omasta työskentelystään ja näkemys työntekijöiden työtyytyväisyydestä?” ja ”Vastaako esimiesten näkemys työntekijöiden kokemusta?”. Ensimmäiseen alaongelmaamme saamamme vastaukset olivat selkeitä ja yhtenäisiä, mutta hieman pinnallisia. Esimiehet kokevat, että heidän työskentelynsä tukee työntekijöiden työtä ja työtyytyväisyyttä.

Esimiehet kokivat työntekijöidensä olevan suhteellisen tyytyväisiä, mikä voidaan päätellä heidän vastauksistaan, kun kysyttiin yleisellä tasolla heidän näkemystään työntekijöiden työtyytyväisyydestä ja motivaatiosta (Kuvio 21). Kysyimme esimiehiltä kysymyksessä 5 tarkentavasti työntekijöiden motivaatio-ongelmista ja he kokivat, että työntekijöiden motivaatio-ongelmat olivat pääosin työstä riippumattomia asenne-ongelmia.

Esimiehillä on oikeanlainen käsitys työntekijöidensä yleismotivaation tasosta. Esimiehistä 89 % oli joko melko samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että työntekijät ovat motivoituneita työhönsä. Työntekijöistä myös 89 % vastasi olevansa melko samaa tai täysin samaa mieltä vastatessaan väitteeseen ”Olen motivoitunut työhöni” (Kuvio 30). Kuviossa käytetään poikkeuksellisesti prosenttimääriä vastausmäärien vertailun helpottamiseksi.



Kuvio 30. Esimiesten ja työntekijöiden käsitys työntekijöiden motivaatiosta.

Esimiestyön merkitys työtyytyväisyyteen tunnustettiin molemmissa kyselyissä ja sekä esimiehet että työntekijät nostivat avoimuuden, keskusteluyhteyden ja esimiehen toiminnan tärkeimmiksi työkaluiksi ongelmatilanteiden ehkäisemiseen.

Työntekijät arvioivat yleisen työtyytyväisyyden samalle tasolle kuin esimiehetkin, mutta kun kysimme tarkentavasti motivaatio-ongelmia, saimme yllättäen suhteellisen paljon negatiivista palautetta. Vastausten ristiriitaisuudesta voidaan päätellä, että työpaikalla esiintyvät työtytymättömyystekijät ovat pitkään jatkuneita ja ne on omaksuttu osaksi työ-kulttuuria. Työntekijät kokivat tärkeäksi kertoa syitä motivaatio-ongelmien takana, vaikka tätä ei erikseen kysytty. Esimiehet eivät tätä yksittäisiä vastauksia lukuunottamatta koke-neet tarpeelliseksi.

Tarkastellessa työntekijöiden ja esimiesten vastauksia motivaatio-ongelmiin, huomataan, että työntekijät antavat vastauksina selkeämmin konkreettisia syitä, kuten epätasa-arvo, epäselvät ohjeistukset ja avoimuuden puute. Esimiesten vastaukset päinvastoin koostui-vat ns. oireista, kuten välinpitämättömyys, innostuksen puute ja ikävä käytös.

Verratessa esimiesten kokemusta omasta työskentelystä ja työntekijöiden kokemusta, voidaan todeta esimiesten vastausten olevan kaunisteltuja. Esimiesten vastauksista puut-tui itsekriittisyys, mikä näkyi monessa vastauksessa täysin negatiivisten vastausten puut-tumisella ja kun heiltä kysyttiin avoimella kysymyksellä motivaatio-ongelmista, ainoastaan oireita oli kuvattu, mutta ei syitä. Oletamme osasyyn tähän olevan se, että mikäli syitä oireiden alla olisi lähdetty pohtimaan, syyksi voisi paljastua esimiestyöstä tai sen puutteel-lisuudesta johtuva syy. Perustamme oletuksemme työntekijöiden vastauksiin motivaatio-ongelmista, joissa ilmeni juuri niitä epäkohtia, jotka ovat esimiehen vastuulla.

Johtopäätöksenä voidaan päätellä, että esimiehillä on ajantasainen ymmärrys työnteki-jöidensä työtyytyväisyyden ja motivaation tasosta, mutta syyt negatiivisten reaktioiden takana ovat työntekijöillä selkeämmät.

Tutkimustuloksista ilmeni, että suurimpina epäkohtina työntekijät kokivat avoimuuden, kommunikoinnin, arvostuksen sekä selkeiden pelisääntöjen puutteen. Tutkimamme tieto-perustaan pohjautuen nämä puutteet ovat sellaisia, joilla on selkeä negatiivinen vaikutus työtyytyväisyyteen ja työyhteisöön. Tämän seurauksena työn mielekkyys ja motivaatio laskee. Useista vastauksista kävi ilmi, että kiinnostus itse työhön on vähäistä.

Huolestuttavimpana voidaan pitää tulosta, jonka mukaan sekä työntekijöistä että esimiehistä noin puolet ovat harkinneet työpaikan vaihtoa viimeisen puolen vuoden aikana ja yli puolet työntekijöistä olivat huomanneet motivaation puutetta yksikössään. Tyytyväinen työntekijä on sitoutunut ja motivoitunut työhönsä.

Työntekijöiden vastausten pohjalta luodut kehitysehdotukset on tehty työntekijöiden kokemuksiin epäkohtiin perustuen. Työyhteisön toimivuuden parantamiseksi suosittelemme selkeiden ja yhtenäisten pelisääntöjen luomista kaikkiin yksiköihin. Jokainen yksikkö toimii omalla tavallaan eikä täysin identtisiä ohjeistuksia voida jakaa yksiköihin niissä esiintyvien eroavaisuuksien, kuten sijainnin ja koon vuoksi. Yksiköillä tulee olla kuitenkin yhteiset pelisäännöt koskien työntekijöiden ja esimiesten työnkuvaa sekä selkiyttää yksityiskohtaisesti, mitä kenenkin toimenkuvaan kuuluu. Tasapuolisuuden ja hyvän työilmapiirin tukemiseksi tulee huolehtia, että kaikkien yksiköiden työntekijöille järjestetään samanlaiset kehitymis- ja koulutusmahdollisuudet.

Työntekijät kokivat avoimuuden ja kommunikoinnin puutteen suurimmiksi epäkohdiksi. Työntekijät eivät koe tulevansa tarpeeksi informoiduksi työhön liittyvissä asioissa. Huomasimme myös itse tämän tutkimuksen toteuttamisen vaikeutena. Työsähköposti on helpoin ja tavoittavin informaatiokanava, mutta työntekijöiden vaihtuvuuden ja epäsäännöllisten työaikojen vuoksi suosittelemme yhteisen informaatiokanavan, intran, luomista. Intran tulee olla selkeä ja helposti käytettävä ja jokaiselle yksikölle voidaan luoda oma keskustelufoorumi, missä voidaan keskustella käytännön tason asioista. Esimiesten tulee kannustaa työntekijöitään intran käyttämiseen omalla esimerkillään.

Mielenkiintoisena yksityiskohtana tuli ilmi, ettei toisten työntekijöiden työnkuvat olleet selkeitä, mistä seuraa vähättelyä ja arvostuksen puutetta. Työntekijöiltä tullut ehdotus työnkierrosta on hyvä tapa laajentaa työntekijöiden tietämystä yksikön eri työtehtävistä, mikä auttaa kokonaiskuvan hahmottamisessa. Työnkiertoa voidaan hyödyntää heti perehdyttämisen yhteydessä.

Avoin työkulutturi ei synny hetkessä, vaan se vaatii jatkuvaa rakentamista ja ylläpitoa. Hyvä aloitus olisi tiimipalaverin pitäminen yksiköissä ja kertoa työntekijöille tämän kyselyn tuloksista, kiittää vastauksista sekä ilmoittaa, että heidän mielipiteensä on kuultu ja asioihin paneudutaan heidän vastaustensa pohjalta. Avoimen työkulutturin tavoittelemisessa tulee muistaa, että esimies on esimerkki, kuten eräs työntekijä vastauksessaan totesi. Ilman esimiehen panosta avoimuuden on vaikea toteuttaa.

Avoimuutta voi lisätä kehityskeskusteluilla. Tuloksissa esimiehet kokevat antavansa tarpeeksi palautetta, mutta työntekijät eivät kokeneet tilannetta tarpeeksi tyydyttävänä. Jokaisen työntekijän kanssa tulisi pitää kehityskeskustelu vähintään kerran vuodessa sekä ylläpitää seuranta kehityskeskusteluissa käytyjen tavoitteiden toteutumisesta. Työsuhteen muoto ei saa olla syynä kehityskeskusteluiden poisjättämiseen. Tiimipalavereissa on hyvä luoda yhteisiä tavoitteita, jotka lisäävät ryhmähenkeä ja luovat yhteisen päämäärän.

Esimiesten kyselyssä ei ilmennyt kehityskohteita yhtä selvästi, mutta vastauksissa ilmeni usein kyvyttömyys toimia haluamallaan tavalla. Eräs esimies totesi vastauksessaan "Työntekijät haluaisivat koulutusta ja kannusteita. Mutta niitä ei ole tarjolla kaikille." Esimiehellä tulisi olla valta ja resursseja kohdella työntekijöitään tasapuolisesti. Vastauksissa kaivattiin myös selkeää auktoriteettia. Esimiehillä tulee olla työkalut kehittää työyhteisöään ja se voisi myös motivoida esimiehiä puuttumaan epäkohtiin ahkerammin.

Vastauksissa kävi ilmi, että esimiesten saamat ohjeistukset olivat epärealistisia ja haastavia toteuttaa. Johdon tulisi jalkautua enemmän yksiköiden työarkeen ja kommunikoida lähemmin työntekijöidensä kanssa. Johdon ja työntekijöiden kommunikointi lisää avoimuutta sekä sosiaalista pääomaa.

Uusi vertaileva työtyytyväisyystutkimus olisi hyvä suorittaa vuoden sisällä, jonka jälkeen säännöllinen seuranta on suotavaa. Sitä kautta yritys saa ajankohtaista tietoa työntekijöiden työtyytyväisyyden tilasta. Uudessa työtyytyväisyystutkimuksessa tulisi käsitellä samoja aiheita, mitä tässäkin kyselyssä on käytetty, kuten motivaatio, mielekkyys, työilmapiiri, esimiestoiminta ja palaute vertailukohteen saamiseksi. Näillä teemoilla saadaan selville yleisen työtyytyväisyyden tila ja siinä tapahtuvat muutokset.

7 Lähteet

Aaltonen, K. & Lindroos, R. 2012. Työelämän Tarkoitus - Oivalla 7 voimaa. Talentum, Helsinki.

Aarnikoivu, H. 2010. Työelämä taidot, menesty & voi hyvin. WSOYpro Oy. Helsinki

Alhanen, K. & Kansanaho, A. & Ahtiainen, O-P. & Kangas, M. & Soini, T. & Soininen, J. 2011. Työnohjauksen käsikirja. Tammi. Helsinki.

Asp, E & Peltonen, M. 1991. Työelämän sosiologia. Otava. Helsinki.

Autio, V. Juuti, P. & Wink, H. 2010. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. JTO-Palvelut Oy. Vantaa.

Bettertogether. 2001. Work and Social Capital. Luettavissa:
<http://www.bettertogether.org/pdfs/Work.pdf> Luettu 7.5.2015

Boundless. 2014. Defining job satisfaction. Boundless management. Luettavissa:
<https://www.boundless.com/management/textbooks/boundless-management-textbook/organizational-behavior-5/drivers-of-behavior-44/defining-job-satisfaction-231-7247/> Luettu 7.5.2015.

Boundless. Expectancy Theory. 2014. Luettavissa:
<https://www.boundless.com/business/textbooks/boundless-business-textbook/motivation-theories-and-applications-11/modern-views-on-motivation-76/expectancy-theory-361-3208/> Luettu 7.5.2015

Businessdictionary. 2011. Work team. Definition. Luettavissa:
<http://www.businessdictionary.com/definition/work-team.html> Luettu 7.5.2015

Carr, A. 2011. Positive psychology. Routledge. Great Britain

Cohen, D. & Prusak, L. 2001. In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work. Harvard Business School Press. Boston.

Crowther, J. Tett, L & Edwards, V. 2008. Building connections, getting involved: Measuring social capital outcomes of community learning and development. Luettavissa:
<http://www.gov.scot/Resource/Doc/228800/0061950.pdf> Luettu: 8.9.2015

Delfoi Akatemia- Johtamiskoulutus. 2006. Organisaation viestinnän johtaminen. Luettavissa: <http://pyk2.aalto.fi/arkisto/delfoiakatemia/MinnaSaarelaLeenaSalonpaaDA1.pdf> Luettu 14.10.2015

Demp, B. 2011. 6 Expertize Ways to Maximize Your Social Capital. Luettavissa: <http://www.pickthebrain.com/blog/6-expert-ways-to-maximize-your-social-capital/> Luettu 7.5.2015

Dunning, D. & Kruger, J. 1999. Unskilled and unaware of it: how difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments. Luettavissa: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/10626367> Luettu 7.9.2015

Eriksson, M. 2010. Pelolla johtaminen – Pelon tarinoita työyhteisöistä. Työsuojelurahasto. Luettavissa: <https://www.tsr.fi/tsarchive/files/TietokantaTutkittu/2008/108086TutkimusTutuksi05022010.pdf> Luettu 25.9.2015

Etera. 2013. Keinoja työyhteisöongelmien ratkaisemiseksi. Luettavissa: http://www.etera.fi/SiteCollectionDocuments/Muutliitteet/Tyokaveri/Ratkaisumalleja_tyoyhteisoongelmiin.pdf Luettu 14.10.2015

Etera. Mitä työhyvinvointi on? Luettavissa: http://www.etera.fi/tyonantaja/tyohyvinvointi/tyohyvinvoinninosat/?WT.mc_id=tyohyvinvointi&WT.srch=1 Luettu 7.5.2015

Green, A. 2014. How to help employees step out of their comfort zones. Intuit. Luettavissa: <http://quickbase.intuit.com/blog/2014/10/09/how-to-help-employees-step-out-of-their-comfort-zones/> Luettu 12.3.15

Halpern, B & Lubar, K. 2005. Johtajuus ja vetovoima. Mitä näyttämön osaaminen tuo johtamiseen- miten vaikutetaan, motivoidaan ja innostetaan. Rastor Oy. Helsinki

Hämäläinen, P. 2005. Ihmisen kokoinen työyhteisö. Tammi, Hämeenlinna.

- Hassard, J. & Teoh, K. & Cox, T. 2013. Job Satisfaction: Theories and definitions. Luettavissa: http://oshwiki.eu/wiki/Job_satisfaction:_theories_and_definitions Luettu:11.3.2015
- Havunen, R & Lavikkala, A. 201. Ongelmia ratkaiseva esimies. Talentum Media Oy. Hämeenlinna.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Hendricks, D. 2014. 6 Ways To Empower Your Employees With Transformational Leadership. Forbes. Luettavissa: <http://www.forbes.com/sites/drewhendricks/2014/01/27/6-ways-to-empower-your-employees-with-transformational-leadership/> Luettu 10.3.15
- Heroja, T. & Koski, A. & Seppälä, P. & Sääntti, R. & Wallin, A. 2014. Parempaa työelämää tekemässä, Tutkiva ote työnohjaukseen. United Press Global. Helsinki.
- HIA-CLIC. 2011. Social Capital. Luettavissa: <http://www.hiaguide.org/sectors-and-causal-pathways/pathways/social-capital> Luettu 7.5.2015
- Institute for Manufacturing (IfM). 2013. Vroom's Expectancy theory. Luettavissa: <http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/vrooms-expectancy-theory/> Luettu 4.10.2015
- Järvensivu, A. & Nikkanen, R. & Syrjä, S. 2014. Työelämän sukupolvet. Juvenes. Tampere.
- Järvinen, P. 2003. Onnistu esimiehenä. WS Bookwell Oy. Juva
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. WSOY. Helsinki
- Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. WSOYpro Oy. Helsinki
- Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Talentum Media Oy. Helsinki
- Jauhiainen, R. & Eskola, M. 1994. Ryhmäilmiö. WSOY, Juva.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus. Jyväskylä

Kaistila, M. 2010. Kuntatyö kunnossa. Hyvä esimiestyö. Luettavissa:
http://www.tyoturva.fi/files/1579/Hyva_esimiestyo_opas.pdf Luettu 12.3.15

Kaivola, T & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Yrityskirjat Oy. Helsinki.

Kallasvuo, A. & Koski, A & Kyrönseppä, U. & Kärkkäinen, M. 2012. Työyhteisön työnohjaus. Sanoma Pro Oy. Helsinki

Kannisto, P, Salenius B & Sigfrids. C. 2005. Johtamisen pakolliset kuviot. Talentum Media Oy. Jyväskylä

Kaski, S. & Kiander, T. 2007. Tunnejohtajuus. Edita. Helsinki

Kopakka, A. 2005. Porukka, jengi, tiimi- Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. Edita. Helsinki

Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. WSOYpro Oy. Helsinki.

Kurtz. S., Silverman. J & Draper. J. 1994. Effective feedback. Models for giving feedback. Luettavissa:
<http://www.bradfordvts.co.uk/wpcontent/onlineresources/0307teachinglearning/feedback/feedback%20models.pdf> Luettu: 09.03.15

Lavikkala, A. 2013. Esimiehen tehtäviin kuuluu johtaminen. Akavalainen. Luettavissa:
http://www.akava.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/esimiehen_tehtaviin_kuuluu_johtaminen Luettu 12.3.15

Liukkonen, J. & Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina Työ. Edita, Helsinki.
Luettavissa:<http://smallbusiness.chron.com/benefits-employee-empowerment1177.html>
Luettu10.3.15

Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa- työhyvinvointitaitojen kirja. Tammi. Helsinki.

Manka, M., Kaikkonen, M & Nuutinen, S. 2011. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Luettavissa: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>
Luettu 20.9.2015

Maslow, H. Abraham. 1970. Motivation and personality. Harper & Row, Publishers, New York.

Moisalo, V. 2011. Uusi HR. Arjen henkilöstöjohtamista. Infor Oy. Kuopio

Mooney, L. 2012. Links between motivation & job satisfaction. Chron. Luettavissa: <http://smallbusiness.chron.com/links-between-motivation-job-satisfaction-13267.html>. Luettu 7.5.15

Morris, E. 2010. The Anosognosic's Dilemma: Something's Wrong but You'll Never Know What It Is (Part 1). Luettavissa: <http://opinionator.blogs.nytimes.com/2010/06/20/the-anosognosics-dilemma-1/> Luettu 7.9.2015

Mustonen, S. 2015. Innostus lähtee positiivisuudesta. Pohjois-Suomen Hallituspartnerit ry. Luettavissa: <http://pohjois-suomi.hallituspartnerit.fi/?x171417=332940> Luettu: 15.9.2015.

Nevalainen, V. 2007. Ihminen ja työ- Työelämästä voi selvitä hengissä. Edita, Helsinki

ONS. 2013. Guide to Social Capital. Luettavissa: <http://www.ons.gov.uk/ons/guide-method/user-guidance/social-capital-guide/the-social-capital-project/guide-to-social-capital.html> Luettu 7.5.2015

Selänne Peruspalvelukuntayhtymä. Varhaisen tuen malli. Ohjeita työhyvinvoinnin edistämiseksi. Luettavissa: http://www.selanne.net/instancedata/prime_product_julkaisu/selanne/embeds/selannewwwstructure/14172_varhaisen_tuen_malli_kyhallitus_19.1.2012_14.pdf Luettu 14.10.2015

Räty, L. Hyvä johtaja sallii epäonnistumisen. Helsingin kaupunki. Blogit. <http://www.hel.fi/www/blogit/fi/kirjoitukset/laura-raty/epaonnistumisen?siteareas=%2FblogitV2%2Ffi%2Fkirjoitukset%2Flaura-raty> Luettu 15.9.2015

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

Richards, L. 2010. What Are the Benefits of Employee Empowerment? Chron. Luettavissa: <http://smallbusiness.chron.com/benefits-employee-empowerment-1177.html> Luettu 10.3.15

Root, G. 2011. Principle of Employee Empowerment & Its Advantages. Chron Luettavissa: <http://smallbusiness.chron.com/principle-employee-empowerment-its-advantages-1844.html> Luettu 10.3.15

Rosenblatt, R. 2013. Push people out of their comfort zone. LinkedIn. Luettavissa: <https://www.linkedin.com/pulse/20130128041636-84166298-push-people-outside-of-their-comfort-zones>. Luettu 12.3.15

Rothlin, P. & Werder, P. 2008. Boreout! overcoming workplace demotivation. Redline Wirtschaft, Germany.

Salmi, I., Perttula, J & Syväjärvi, A. 2015. Positiivinen näkökulma konfliktijohtamiseen – esimiesten onnistumiset ristiriitatilanteiden ratkaisussa. Luettavissa: http://www.researchgate.net/publication/273100393_Positiivinen_nakkulma_konfliktijohtamiseen__esimiesten_onnistumiset_ristiriitatilanteiden_ratkaisussa Luettu 15.9.2015

Saramies, A., Solojew, M-L. & Raivio, M. 2006. Tyytyväisenä työssä- NLP työhyvin välineenä. TJS Opintokeskus, Jyväskylä

Saramies, A., Solovjew, M. & Raivio M. Tyytyväisenä työssä. 2006. Toimihenkilöjärjestöjen sivistysliitto. Helsinki.

Schein, E. H. 1988. Organizational psychology. Prentice-Hall, Inc. Engelwood Cliffs.

Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2007. Onnistu alaisena- näin johdan esimiestäni ja itseäni. Tammi. Jyväskylä

Singh, K. 2012. What are benefits for job satisfaction? MBA. Luettavissa: <http://www.mbaofficial.com/mba-courses/human-resource-management/what-are-benefits-of-job-satisfaction/> Luettu 7.5.2015

Sparrow, P. & Cooper, C. 2003. The Employment Relationship: Key challenges for HR. Butterworth-Heinemann. Oxford.

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. UNIpress. EU.

THL 2013. Sosiaalinen pääoma. Luettavissa: <https://www.thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/eriarvoisuus/hyvinvointi/sosiaalinen-paaoma> Luettu: 5.2.2015

Tugend, A. 2013. You've been doing fantastic job. Just one thing... NYTimes. Luettavissa: http://www.nytimes.com/2013/04/06/your-money/how-to-give-effective-feedback-both-positive-and-negative.html?_r=0 Luettu 12.3.15

Tuominen, S & Pohjakallio P. 2012. Työkirja. WSOY. EU.

Työterveyskeskus. Työyhteisön ilmapiiri. Luettavissa: <http://www.tyoturva.fi/index.phtml?s=133> Luettu 7.5.2015.

Työterveyslaitos. 2011. Hyvät käytännöt. Työhyvinvointi - uudistuksia ja hyviä käytäntöjä – julkaisu. Luettavissa: http://www.ttl.fi/fi/malliratkaisut/hyvat_kaytannot/Sivut/default.aspx Luettu 7.5.2015

Työterveyslaitos. 2011. Työyhteisön kehittäminen. Luettavissa: http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/tyoyhteison_kehittaminen/sivut/default.aspx Luettu 7.5.2015

Työturvallisuuskeskus. 2012. Vuorovaikutus työyhteisössä. Luettavissa: <http://www.ttk.fi/index.phtml?s=134> Luettu 14.10.2015

Vainio, A. 22.11.2009. Vuorovaikutustaidot. Terveyskirjasto. Luettavissa: http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=kha00101 Luettu 22.9.2015

Valtiokonttori. 2007. Avoimuutta arkeen. Varhaisen puuttumisen opas valtion työpaikoille. Luettavissa: <http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7B1942B643-A74B-48C8-A62F-406107881BCF%7D/70859> Luettu 7.10.2015.

Vuorovaikutus työyhteisössä. 2009. Työturvallisuuskeskus TTK. Luettavissa: <http://www.ttk.fi/index.phtml?s=134> Luettu 22.9.2015

Weir, K. 2013. More than job satisfaction. American Psychological Association. Luettavissa: <http://smallbusiness.chron.com/links-between-motivation-job-satisfaction-13267.html>
Luettu 7.5.2015

Worldbank. 2006. What is social capital. Luettavissa:
<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTSOCIALDEVELOPMENT/EXTTOSOCIALCAPI TAL/0,,contentMDK:20185164~menuPK:418217~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:401015,00.html> Luettu 7.5.2015

8 Liitteet

Liite 1. Kysely työntekijöille



Hyvä [redacted] työntekijä,

Opiskelemme HAAGA-HELLIAN ammattikorkeakoulussa Hotelli- ja ravintola- alan liikkeenjohtoa ja teemme opinnäytetyönämme tutkimusta esimiestyön vaikutuksesta työntekijöiden työtyytyväisyyteen [redacted] Oy:ssä. Tutkimuksemme tavoitteena on selvittää yrityksen työntekijöiden työtyytyväisyyden tila ja sen pohjalta löytää kehityskohteita sekä parantaa yrityksen lähiesimiestyötä. Opinnäytetyötutkimus toteutetaan erillisinä kyselyinä yrityksen esimiehille ja työntekijöille, johon toivomme teidän osallistuvan. Osallistuminen on vapaaehtoista, mutta parhaan mahdollisen tutkimustuloksen saamiseksi toivomme kaikkien vastaavan. Kysely toteutetaan nimettömänä ja sen tuloksia käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Kyselyn perusteella ei voida päätellä vastaajan henkilöllisyyttä. Kyselyn vastaamiseen menee 5-10 minuuttia. Kysely on sulkeutuu 10 päivän kuluttua 09.09.2015.

Ystävällisin terveisin,
Linnea Saari

[redacted]
Tatjana Ridal
[redacted]

1. Työsuhteen kesto *

- Alle vuoden 1-5 vuotta Yli 5 vuotta

2. Työntekijöiden määrä yksikössäsi (Mikäli työskentelet useammassa yksikössä valitse se, jossa työskentelet useimmiten): *

- 1-10
 11-20
 21 tai enemmän

3. Työsuhteen muoto: *

- Nollatyösopimus eli ns. nollasoppari
 Osa-aikainen
 Vakituinen
 Määrä-aikainen
 Muu

4. Työtunnit keskimäärin: *

- Alle 15 tuntia viikossa
 16-30 tuntia viikossa
 31-40 tuntia viikossa
 Yli 41 tuntia viikossa

5. Valitse sopivin vaihtoehto *

- | | Täysin eri mieltä | Melko eri mieltä | Melko samaa mieltä | Täysin samaa mieltä |
|------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Olen motivoitunut työhöni | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Koen työni olevan mielekästä | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Koen, että minua kannustetaan työmenetelmien kehittämisessä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pääsen hyödyntämään vahvuksiani työtehtävissäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koen, että esimieheni on tarpeeksi läsnä työpaikallani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pääsen hyödyntämään mielenkiintoani työtehtävissäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Valitse sopivin vaihtoehto *

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Minua informoidaan hyvin työtäni koskevista asioista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimiesten ja työntekijöiden välinen tiimityö on sujuvaa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koen, että harkintakykyäni luotetaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koen, että esimiehen toiminta vaikuttaa työyhteisöön positiivisesti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koen, että esimieheni puuttuu nopeasti ongelmatilanteisiin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mielestäni esimiestyöllä on suuri vaikutus työntekijöiden tyytyväisyyteen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Valitse sopivin vaihtoehto *

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Koen että yksikössäni työskennellään yhteistä päämäärää kohti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koen, että yksikössäni esiintyy kuppikuntia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koen, että yksikössäni esiintyy huhupuheita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koen, että yksikössäni esiintyy "ei kuulu mulle"- asennetta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koen, että minulla on mahdollisuuksia sosiaaliseen kanssakäymiseen työpaikallani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koen, että esimieheni arvostaa mielipidettäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koen saavani tarpeeksi palautetta työstäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Arvioi yksikkösi ilmapiiriä alla olevan taulukon avulla *

	1	2	3	4	5	6	
Kannustava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Torjuva
Avoin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sulkeutunut
Innovatiivinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Konservatiivinen
Hyväksyvä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Arvosteleva
Rento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Jännittynyt

9. Olen käynyt kehityskeskustelun esimieheni kanssa viimeisen vuoden aikana *

- Kyllä
 Ei

10. Valitse sopivin vaihtoehto *

Olen viimeisen puolen vuoden sisällä harkinnut työpaikan vaihtoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen huomannut yksikössäni motivaatio- ongelmia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Mikäli vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, minkälaisia motivaatio- ongelmia olet huomannut?

12. Miten kehittäisit esimiehesi toimintaa? *

13. Mikä on mielestäsi tärkeintä työntekijöiden välisten ongelmatilanteiden ehkäisemisessä? *

Lähetä

Liite 2. Kysely esimiehille



Hyvä [redacted] työntekijä,

Opiskelemme HAAGA-HELIAN ammattikorkeakoulussa Hotelli- ja ravintola- alan liikkeenjohtoa ja teemme opinnäytetyönämme tutkimusta esimiestyön vaikutuksesta työntekijöiden työtyytyväisyyteen [redacted] Oy:ssä. Tutkimuksemme tavoitteena on selvittää yrityksen työntekijöiden työtyytyväisyyden tila ja sen pohjalta löytää kehityskohteita sekä parantaa yrityksen lähiesimiestyötä. Opinnäytetyötutkimus toteutetaan erillisinä kyselyinä yrityksen esimiehille ja työntekijöille, johon toivomme teidän osallistuvan. Osallistuminen on vapaaehtoista, mutta parhaan mahdollisen tutkimustuloksen saamiseksi toivomme kaikkien vastaavan. Kysely toteutetaan nimettömänä ja sen tuloksia käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Kyselyn perusteella ei voida päätellä vastaajan henkilöllisyyttä. Kyselyn vastaamiseen menee 5-10 minuuttia. Kysely on sulkeutuu 10 päivän kuluttua 09.09.2015.

Ystävällisin terveisin,

Linnea Saari

[redacted]
Tatjana Ridal
[redacted]

1. Esimiestyön kesto: *

- Alle vuoden
 1-5 vuotta
 Yli 6 vuotta

2. Alaisten määrä yksikössäsi: *

- 1-10
 11-20
 21 tai enemmän

3. Valitse sopivin vaihtoehto *

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Työntekijäni ovat motivoituneita työhönsä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työntekijäni ovat tyytyväisiä työhönsä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Olen huomannut yksikössäni motivaatio-ongelmia *

- Kyllä
 Ei

5. Mikäli vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, minkälaisia?

6. Olen viimeisen puolen vuoden sisällä harkinnut työpaikan vaihtoa *

- Kyllä
 Ei

7. Valitse sopivin vaihtoehto *

Esiintyykö yksikössäni työyhteisön jäsenten välisiä ongelmatilanteita? Erittäin usein Melko usein Melko harvoin Erittäin harvoin

8. Minulla on suljettu työtila *

- Kyllä
 Ei

9. Kannustan työntekijöitäni vuorovaikutukseen keskenään *

- En koskaan
 Harvoin
 Joskus
 Usein

10. Valitse seuraavista vaihtoehtoista ne, jotka kuvaavat kuinka kannustat yksikkösi työntekijöitä vuorovaikutukseen keskenään *

- En kannusta aktiivisesti
 Yhteiset taudit
 Virkistystoiminta
 Palaverit
 Yhteiset työtilat
 Jaan merkityksellisen informaation työntekijöille yhteisesti
 Kysyn työntekijöiden mielipiteitä
 Muu, miten

11. Mikä on mielestäsi tärkeintä työntekijöiden välisten ongelmatilanteiden ehkäisemisessä? *

12. Valitse sopivin vaihtoehto *

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tiedän, että alaisilleni tärkeä tieto saavuttaa heidät helposti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kannustan työntekijöitäni luovaan ajatteluun	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osoittan työntekijöideni työpaikan arkitoimintaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Annan työntekijöilleni suoraa palautetta heidän toiminnastaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Pidän yksikköni työntekijöiden kanssa kehityskeskusteluja *

- En ole pitänyt kehityskeskusteluja vuoden sisällä
 Kerran vuodessa
 2-4 kertaa vuodessa
 Yli 5 kertaa vuodessa

14. Pidän yksikköni kanssa tiimipalavereja *

- En ole pitänyt tiimipalaveria vuoden sisällä
 Kerran vuodessa
 2-4 kertaa vuodessa
 Yli 5 kertaa vuodessa

15. Valitse sopivin vaihtoehto *

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Esimiestyöillä on suuri vaikutus työntekijöiden työmotivaatioon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työntekijöilläni on mahdollisuus hyödyntää vahvuuksiaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

työtehtävissään

Työntekijölläni on mahdollisuus hyödyntää mielenkiintoaan
työtehtävissä



Lähetä

W.L.F.T. -HOEAFMH

Fax: 020 (0) 884437