

---

# **JOHTAMISANALYYSI**

Jakelukeskuksen keräilytavaran osasto



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Konetekniikka

Riihimäki, Kevät 2016

Jani Laakso



## RIIHIMÄKI

Konetekniikan koulutusohjelma

---

<b>Tekijä</b>	Jani Laakso	<b>Vuosi</b> 2016
<b>Työn nimi</b>	Johtamisanalyysi	

---

## TIIVISTELMÄ

Tämän työn taustalla toimi haluni ja kiinnostukseni johtamisen kehittämiseen omalla työpaikallani, missä olen ollut töissä yli viisi vuotta. Työ on suoritettu Lidl Suomi Ky:n Janakkalan jakelukeskuksessa keräilytavarain osastolla. Työn tavoitteena oli saada tietoa siitä, mitä mieltä keräilijät ovat esimiesten toiminnasta. Työ suoritettiin kyselylomakkeella, jossa oli kuusi monivalintakysymystä ja yksi kirjallinen kysymys. Kysymyksissä olevat teemat käsittelivät keskustelua, viestintää, oikeudenmukaisuutta, läsnäoloa, palautteen antamista, henkilöstön ideoiden huomioimista ja sitä, miten esimiehet innostavat henkilöstöä. Kirjallisessa kysymyksessä haluttiin saada tietoa osaston sisäisen kommunikaation parantamisesta.

Kysely tehtiin työterveyslaitoksen johtamisen arviointilomakkeen avulla ja se oli saatavissa suomeksi ja englanniksi. Kyselyyn oli aikaa vastata noin kaksi viikkoa ja se tehtiin vapaaehtoisesti ja nimettömänä. Työssä on käytetty teoriana johtamiseen liittyvää kirjallisuutta, haastatteluja, esitteitä ja oppaita. Kehitysehdotuksissa tätä teoretietoa on peilattu omiin kokemuksiini ja kehitysehdotuksiini.

Päätuloksina voidaan todeta, että keräilijöiden mielestä johtamisessa on paljon kehitettävää. Tyytyväisiä oltiin turvallisen keskustelun mahdollisuuteen ja ryhmäpäälliköiden läsnäoloon. Eniten kehitettävää löytyi ryhmäpäälliköiden innostavuudesta, palautteen antamisesta ja henkilöstön ideoiden huomioimisesta. Suurin ero englanninkielisten ja suomenkielisten vastauksien välillä oli oikeudenmukaisuutta koskevassa kysymyksessä. Tätä asiaa tulisi mielestäni tutkia syvemmin. Jatkossa näkisin erittäin tärkeänä sen, että ruohonjuuritason työntekijöiden ääntä kuunneltaisiin paremmin. Esimerkiksi suorittamalla tässä työssä käytetyn kyselyn koko henkilöstölle.

**Avainsanat** Johtaminen, henkilöstö, esimiestyö

**Sivut** 36 s. + liitteet 10 s.

RIIHIMÄKI  
Mechanical Engineering

---

<b>Author</b>	Jani Laakso	<b>Year</b> 2016
<b>Subject of Bachelor's thesis</b>	Johtamisanalyysi	

---

## ABSTRACT

In the background of this thesis are my own desires and interests to develop leadership in my workplace where I have been working for over five years. Thesis was done for Lidl Suomi Kg's picking department in Janakkala's logistics center. Objective for this work was to gather information about what do the pickers think about their supervisor's actions. Information was gathered with questionnaire that had six multiple-choice questions and one written question. Questions revolved around the themes like discourse, communication, equity, presence, feedback, ideas and experiences of the personnel and how do the supervisors inspire the personnel. In the written question it was asked how to improve communication in the picking department. Questionnaire was based on "Evaluation of management"-questionnaire by Institute of Occupational Health (Työterveyslaitos) and it was made available in Finnish and English.

Pickers we're given two weeks to answer the questionnaire. Answers were anonymous. In the theory of this thesis I used literature, interviews and guides about leadership and logistics. In the development proposals I used my own experiences and ideas to reflect the theory. In the end results it can be seen that there is a lot to develop in the departments leadership.

The biggest problems were in how do the supervisors inspire workers, how do they give feedback and how do they take notice of personnel's ideas. The Biggest difference between English and Finnish answers was in equity. This is a thing that should get more attention in the future and it should be explored thoroughly. In the future I think it would be very important to listen about what grass root level workers have to say. It would be good to organize this kind of questionnaire to the whole personnel.

**Keywords** Leadership, Personnel, Leading

**Pages** 36 p. + appendices 10 p.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	YRITYKSEN ESITTELY.....	2
	2.1. Janakkalan jakelukeskus .....	3
	2.2. Oma ura ja havainnot yrityksestä.....	4
3	LOGISTIIKAN JOHTAMINEN.....	4
	3.1. Tiimityö Janakkalan jakelukeskuksessa.....	5
	3.2. Monikulttuurinen johtaminen.....	6
4	KYSELYN SUORITUS .....	6
	4.1. Kyselyn vastaukset.....	8
5	VASTAUSTEN ANALYSOINTI.....	11
	5.1. Väite 1 .....	11
	5.1.1. Kahdenkeskeinen keskustelu ja kanssakäyminen .....	11
	5.1.2. Väite 1 vastaukset.....	11
	5.1.3. Omat havainnot ja kehitysehdotukset.....	11
	5.2. Väite 2 .....	12
	5.2.1. Päätöksenteon merkitys .....	12
	5.2.2. Oikeudenmukainen johtaminen.....	13
	5.2.3. Väite 2 vastaukset.....	13
	5.2.4. Omat havainnot ja kehitysehdotukset.....	14
	5.3. Väite 3 .....	14
	5.3.1. Palautteen hyödyt .....	15
	5.3.2. Palautteen esteet .....	17
	5.3.3. Virheiden peittäily .....	17
	5.3.4. Väite 3 vastaukset.....	18
	5.3.5. Omat havainnot ja kehitysehdotukset.....	18
	5.4. Väite 4 .....	19
	5.4.1. Henkilöstö voimavarana .....	19
	5.4.2. Osaamisen tunnistaminen.....	20
	5.4.3. Henkilöstön ideat.....	21
	5.4.4. Väite 4 vastaukset.....	22
	5.4.5. Omat havainnot ja kehitysehdotukset.....	23
	5.5. Väite 5 .....	24
	5.5.1. Kannustamisen ja lannistamisen pieni ero .....	24
	5.5.2. Kannustaminen .....	24
	5.5.3. Lannistaminen .....	25
	5.5.4. Innostava esimies.....	27
	5.5.5. Väite 5 vastaukset.....	27
	5.5.6. Omat havainnot ja kehitysehdotukset.....	27
	5.6. Väite 6 .....	28
	5.6.1. Läsnäolon merkitys .....	28
	5.6.2. Läsnäolon vahvistaminen .....	28
	5.6.3. Läsnäolon vaikutus oikeudenmukaisuuteen .....	29

---

5.6.4. Väite 6 vastaukset.....	30
5.6.5. Omat havainnot ja kehitysehdotukset.....	30
5.7. Kirjallinen kysymys .....	31
5.7.1. Kirjallisen kysymyksen vastaukset.....	31
5.7.2. Kirjallisen kysymyksen vastausten yhteenveto .....	32
6 YHTEENVETO .....	33
LÄHTEET .....	35

Liite 1	Kysely Suomi
Liite 2	Kysely Englanti
Liite 3	Työterveyslaitoksen arviointilomake

## 1 JOHDANTO

Työelämä elää valtavassa muutoksessa. Teknologia ja uudet toimintatavat kehittyvät erittäin nopealla vauhdilla. Kun kehitetään uusia tapoja tehdä töitä, suunnitellaan hienoja strategioita ja uudistetaan organisaatiota, niin tavallisesta työntekijästä saattaa tuntua, että hän jää kaiken ulkopuolelle ja tuntee olevansa vain liikuteltava pelinappula. Menestyvän yrityksen tulisi ymmärtää, että henkilöstö on heidän suurin voimavaransa ja sitä tulisi alati kehittää.

Henkilöstön kehittämisessä suuri vastuu on alemman portaalan esimiehillä, heillä jotka toimivat työntekijöiden kanssa päivittäin. Lähiesimies on se joka antaa ensikäden palautteen, motivoi ja kannustaa tai lannistaa työntekijää. Tästä syystä olisi erittäin tärkeää kehittää myös alemman johdon toimintaa, sillä heillä on suuri vaikutus työntekijän hyvinvointiin ja työssä viihtymiseen. Onnellinen työntekijä on tuottavampi työntekijä.

Alemman johdon kehittämisessä on erittäin tärkeää kuunnella tavallisia työntekijöitä. Ruohonjuuritasolta näkee jokapäiväistä työtä koskettavat aiheet ja ongelmat paremmin. Tämä tieto jää usein niin sanotuksi hiljaiseksi tiedoksi ja sitä on vaikeaa hyödyntää. On siis erittäin tärkeää dokumentoida työntekijöiden kokemuksia johtamisesta ja työstä ylipäätään. Näin saadaan rakennettua parempi työyhteisö ja viihtyisämpi työpaikka.

Työn aiheena on Lidl Suomi Ky:n Janakkalan jakelukeskuksen keräilytavarain osaston ryhmäpäälliköiden johtamista koskeva analyysi. Ryhmäpäälliköt toimivat keräilytavarain lähiesimiehinä. Jokaisella ryhmäpäälliköllä on oma ryhmänsä, johon kuuluu useampi keräilytavarain. Tarkoituksena on, että keräilytavarain hoitavat työhön liittyvät asiat pääosin oman lähiesimiehensä kanssa. Myös kehityskeskustelut käydään lähiesimiehen kanssa.

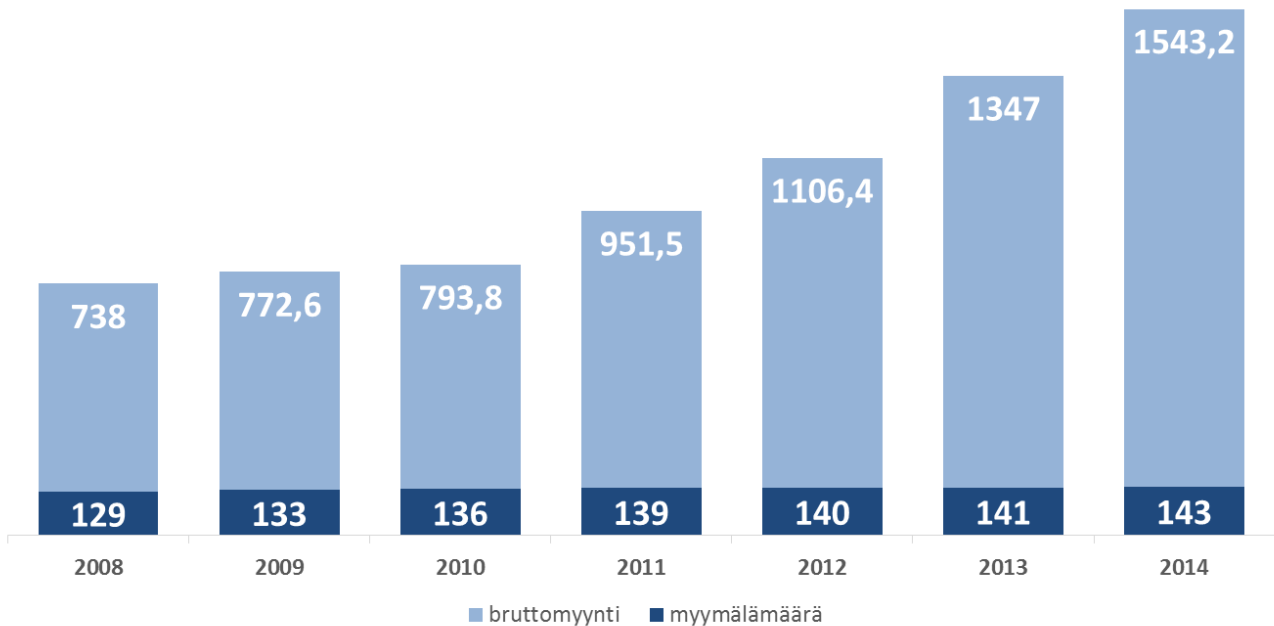
Lähdin suorittamaan tätä työtä, koska olen erittäin kiinnostunut johtamisesta ja miten asioita voi työpaikalla kehittää. Olen ollut yrityksessä töissä jo viisi vuotta ja sen aikana olen nähnyt johtamisen tyylin muuttuneen radikaalisti. Olen myös työskennellyt esimiesten apuna toimistotyöntekijänä ja päässyt näkemään johtamisen kulttuuria erittäin läheltä. Aihe kiinnosti myös siksi, koska mielestäni yrityksessä jätetään liian vähälle huomiolle suorittavan työn tekijät ja heidän ajatuksiaan ja kokemuksiaan ei dokumentoida juuri lainkaan. Näin ollen työn kehittäminen junnaa hieman paikallaan. Työn tavoitteena oli siis saada kerättyä tietoa suoraan työntekijöiltä ja etsiä ongelmakohtia, sekä niihin ratkaisuja.

Työ suoritettiin kyselyllä, joka tehtiin työterveyslaitoksen johtamisen arviointilomakkeen (Liite 3) pohjalta. Kysymyksiä oli seitsemän, joista kuusi oli monivalintakysymyksiä ja yksi kirjallinen kysymys. Lomakkeita pidettiin yrityksessä noin kaksi viikkoa, jotta kaikilla halukkailla työntekijöillä olisi aikaa vastata siihen.

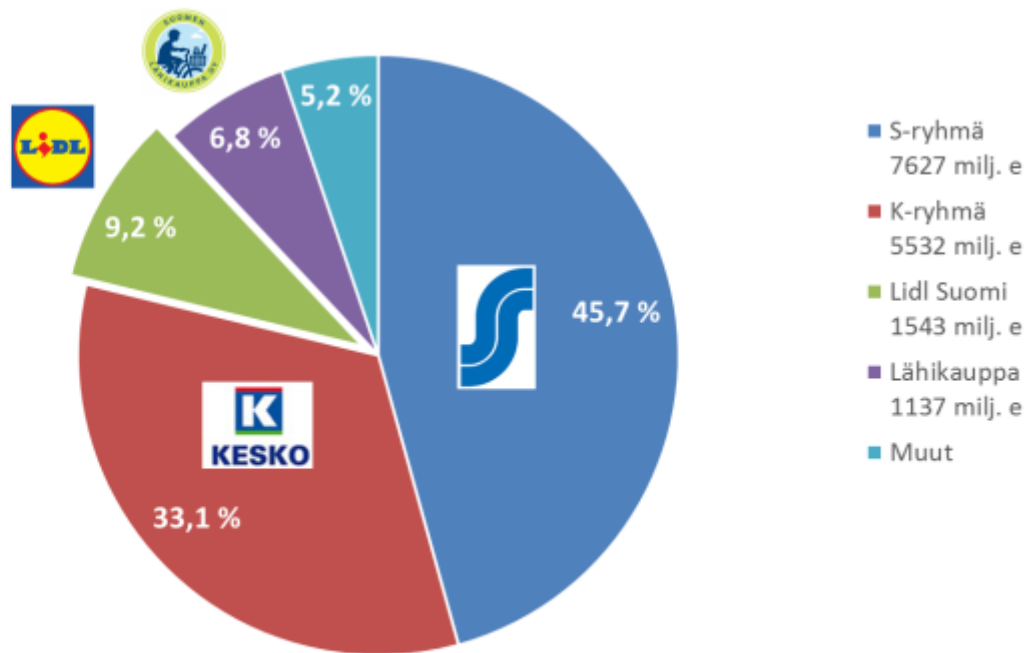
## 2 YRITYKSEN ESITTELY

Lidl on saksalainen päivittäistavarakauppa-yritys. Sillä on toimintaa tällä hetkellä 26:ssä Euroopan maassa. Euroopassa myymälöitä on noin 11000 joiden vuosittainen myynti on noin 66 miljardia euroa.

Suomessa Lidl toimii itsenäisenä tytäryhtiönä (Lidl Suomi Ky). Yhtiöllä on Suomessa kaksi jakelukeskusta, joista toinen sijaitsee Laukaalla ja toinen Janakkalassa. Pääkonttori sijaitsee tällä hetkellä Vantaalla. Lidl saapui Suomeen vuonna 2002. Ensimmäiset kymmenen myymälää avattiin 29.8.2002. Samana vuonna avattiin myös Janakkalan jakelukeskus. Vuonna 2015 Lidl Suomi Ky:n myymäläverkosto on laajentunut 148 myymälään ja yli 4300 työntekijään. Lidlin toiminta Suomessa on kasvanut tasaisesti vuosien aikana. Se on haalinut markkinaosuutta Keskolta ja S-ryhmältä, vaikka Lidlin myymäläverkosto on huomattavasti pienempi kuin kilpailijoilla. (Kuviossa 1 on esitetty Lidl Suomi Ky:n bruttomyyntin ja myymäläverkoston kehitys vuosien 2008-2014 aikana.) (Kuviossa 2 on esitetty päivittäistavarakaupan markkinaosuuksia vuodelta 2014.) (Kaikki luvussa 2 olevat tiedot on saatu Lidl Suomi Ky:n sisäisestä yritys-esittelystä. Lidl Suomi Ky 2015.)



Kuvio 1. Lidl Suomi Ky:n myymäläverkoston ja bruttomyyntin kehitys (Lidl Suomi 2015)



Kuvio 2. Päivittäistavarakaupan markkinaosuudet (Lidl 2015)

## 2.1. Janakkalan jakelukeskus

Vuonna 2002 avattu Janakkalan logistiikkakeskus toimittaa tavaraa tällä hetkellä 74 myymälään. Viikossa myymälöihin toimitetaan tavaraa 1,2-2 miljoonaa kolia. Logistiikkakeskuksessa toimii neljä pääosastoa: myynti, hallinto, logistiikka ja tavaranhallinta. 50 000 neliömetrin kokoisessa rakennuksessa työskentelee noin 350 henkilöä.

Logistiikan osasto voidaan jakaa kolmeen eri alaosaan: keräilytavaraan, saapuvaan tavaraan ja lähtevään tavaraan. Keräilytavara on talon isoin osasto työllistäen noin 200 henkilöä ja ollen näin jakelukeskuksen toiminnan keskipiste. Osaston tehtäviin kuuluu muun muassa myymälätilausten käsittely, tilausten kerääminen ja myymälöiden palvelu. Keräilytavaran osasto työskentelee ajoittuu klo. 06:00-24:00 välille.

Saapuvan- ja lähtevän tavaran osastot ovat huomattavasti pienempiä. Molemmat työllistävät noin 35 työntekijää. Saapuvan tavaran tehtäviä ovat tavaran vastaanotto, hyllytys, keräilijöiden palvelu, viranomaisrajapinnassa toimiminen ja omavalvonnan suorittaminen laadun ja määrän suhteen. Lähtevän tavaran päätehtäviin kuuluu tavaraliikenteen aikataulutettu ohjaus myymälöihin. Muita vastuualueita ovat ajosuunnittelu, palautuvan tavaran käsittely ja toimiminen yhteistyössä kuljetusliikkeiden kanssa, sillä Lidlillä



ei ole omaa kuljetuskalustoa Suomessa. Lähtevän tavarahan osasto on jakelukeskuksen ainoa osasto, jolla on toimintaa vuorokauden ympäri. (Kaikki luvussa 2.1. olevat tiedot on saatu Lidl Suomi Ky:n sisäisestä yritysesittelystä. Lidl Suomi Ky 2015.)

### 2.2. Oma ura ja havainnot yrityksestä

Aloitin työurani Janakkalan jakelukeskuksessa keräilytavarahan osastolla maaliskuussa 2011. Vuoden 2013 tammikuussa siirryin osa-aikaseksi työntekijäksi. Ennakkoluuloni työpaikkaa kohtaan olivat suuret, sillä olin kuullut työpaikasta vain huonoja asioita. Sellaiset asiat, kuten työntekijöiden ylimitoitettu valvominen, ylitöihin pakottaminen, potkuilla uhkailu ja luottamuksen puute työntekijöihin tulivat usein esiin. Jakelukeskuksen alkutaipaleen ongelmat johtuivat varmasti saksalaisen ja suomalaisen työkuulttuurin yhteentörmäyksestä. Viime vuosina ongelmia on aiheuttanut ulkomaalaisten työntekijöiden määrän kasvaminen ja näin ollen kuultuurien yhteentörmäyksiltä ei olla välttytty.

Viiden vuoden aikana yrityksen johtamisen kuultuuri on mennyt paljon eteenpäin. Varsinkin kommunikatio työnjohdon ja työntekijöiden kanssa on mennyt paljon parempaan suuntaan. Myös työnjohdon luottamus työntekijöitä kohtaan on lisääntynyt. Johtaminen on siirtynyt asioiden johtamisesta ihmisten johtamiseen. Näitä havaintoja pystyin hyvin tekemään kesällä 2015 toimiessani keräilytavarahan osaston toimistotyöntekijänä. Tässä tehtävässä toimin paljon sekä työnjohdon, että työntekijöiden kanssa.

Tällä hetkellä Janakkalan jakelukeskus onkin mielestäni mainettaan parempi työpaikka, ja vuosien takaiset väitteet huonoista työolosuhteista ovat jääneet menneisyyteen. Yrityksessä arvostetaan hyvää työtä ja työntekijää. Jos työntekijä haluaa määrätietoisesti edetä yrityksen sisällä, niin hänelle annetaan siihen mahdollisuus kykyjensä mukaan.

## 3 LOGISTIIKAN JOHTAMINEN

Verkkajulkaisu Logistiikan maailma (2016) kertoo logistiikan johtamiseen kuuluvan suunnittelua, organisointia, valvontaa, ongelmien ratkaisemista ja päätöksentekoa. Myös kyky hahmottaa kokonaisuuksia pienten toimintojen sijaan on erittäin tärkeää.

Logistiikassa työskennellään isojen tavaramäärien parissa, isolla henkilöstöllä ja usein erittäin tiukalla aikataululla. Kiire onkin osa jokapäiväistä työtä. Näin ollen logistiikan johtamisessa tarvitaankin edellä mainittuja ominaisuuksia.

Logistiikka-alalla henkilöstön terveydentila ja tyytyväisyys ovat alhaisempia kuin muilla aloilla. Tämä tilanne asettaa erittäin paljon

haasteita logistiikassa toimivalle esimiehelle. Varsinkin esimiesten johtaminen ja motivoinnin rooli ongelmien ratkaisussa korostuu. Logistiikka-alan työntekijöiden mielestä he eivät saa tarpeeksi usein kontaktia lähiesimieheensä. (Majava 2016.)

Työntekijän suorituskyykyyn ja taitoihin vaikuttavat motivaatio, koulutustaso ja työkokemus. Logistiikka-alalla motivaation ja asenteen merkitys on suurempi kuin koulutuksen ja työkokemuksen. Näin ollen hyvällä johtamisella voidaan vaikuttaa paljon yksilön suorituskyykyyn. (Majava 2016.)

Kuten kaikilla aloilla, myös logistiikassa johtamiskäytännöt ovat muuttuneet. Jäykkiä organisaatorakenteita on virtaviivaistettu ja valtaa sekä vastuuta on siirretty alaspäin. Samalla tiimityö on lisääntynyt. (Logistiikan maailma 2016.)

### 3.1. Tiimityö Janakkalan jakelukeskuksessa

Janakkalan jakelukeskuksessa keräilytavarana osastolla tiimityötä on pyritty lisäämään luomalla jokaiselle ryhmäpäällikölle oma ryhmänsä. Ryhmien koko on noin 20-30 henkilöä. Ryhmän esimies toimii oman ryhmänsä lähiesimiehenä ja ryhmässä olevien työntekijöiden tulisi keskustella työhön liittyvistä asioista ensisijaisesti oman lähiesimiehensä kanssa. Ryhmien perustaminen on auttanut ryhmäpäälliköitä olemaan paremmin perillä omien alaistensa työhyvinvoinnista, mahdollisista ongelmista ja työntekijän työstä suoriutumista. Myös kommunikaatio työnjohdon ja työntekijöiden välillä on parantunut.

Ryhmäpäällikkö pitää viikoittain oman ryhmänsä kanssa lyhyen palaverin, jossa käydään läpi mennyttä viikkoa ja tiedotetaan työpaikan asioista. Vaikka ryhmien muodostaminen onkin lähentänyt työntekijöiden ja työnjohdon suhteita, niin omien havaintojeni pohjalta voin todeta, että ryhmien sisällä ei ole juurikaan tiimihenkeä vaan työntekijät työskentelevät edelleen yhtä itsenäisesti kuin ennen. Työntekijän näkökulmasta ryhmiä yhdistää vain samalla numerolla alkava työntekijännumero jolla kirjaututaan keräilyjärjestelmään.

Varsinkin vuorotyö aiheuttaa haasteita työntekijän ja tämän lähiesimiehen kohtaamiselle. Työvuorokierto saattaa joskus olla niin suunniteltu, että työntekijä ja hänen lähiesimiehensä eivät ole samaan aikaan töissä useampaan viikkoon. Näin ollen työntekijän asioiden hoitaminen jää toisen esimiehen hoidettavaksi. Tämä saattaa aiheuttaa väärinkäsityksiä ja ongelmia, jos kommunikaatioon syntyy katkoksia.

### 3.2. Monikulttuurinen johtaminen

Monikulttuurisuuteen törmää nykyään joka päivä. Ihmisten globaali liikkuminen ja maahanmuuttajien määrän lisääntyminen aiheuttavat muutoksia suomalaisilla työpaikoilla. Janakkalan jakelukeskusta voidaan pitää erittäin monikulttuurisena työpaikkana. Keräilytavarän osastolla noin puolet työntekijöistä eivät ole kantasuomalaisia.

Suomeen saapuva maahanmuuttaja työllistyy usein matalapalkka-aloille (Peltonen, 2011). Maahanmuuttajat päätyvät usein matalapalkka-aloille, koska työtehtävissä ei tarvita kielitaitoa tai hyvää koulutusta. Tällaisissa paikoissa perehdytys voidaan suorittaa muutamassa viikossa, koska työn vaatimustaso ei ole kovin korkea. Tällaisia aloja ovat muun muassa erilaiset varastotyöt, siivoustyöt ja rakennusalan keikkatyöt. Vieraskielisten työntekijöiden osuus siivous- ja kiinteistöalalla Helsingissä vuonna 2013 oli 50%, pääkaupunkiseudulla 40% ja muualla Suomessa 15% (Modig, 2015).

Monikulttuurisessa työpaikassa on tärkeää muistaa hyvä perehdytys. Työpaikalla tulisi olla riittävän kattavat perehdytysmateriaalit, joissa on huomioitu maahanmuuttajien erityistarpeet esimerkiksi kielen osalta. Perehdytyksessä on myös syytä käydä läpi suomalaiset työntekijän oikeudet ja velvollisuudet, sekä työpaikan säännöt ja käytännöt, sillä ne saattavat erota paljon työntekijän kotimaan tavoista. On myös tärkeää tiedottaa työterveyshuollon, työturvallisuuden ja työsuojelun palveluista. Perehdyttämiseen tulisi varata myös tarpeeksi aikaa. (Työterveyslaitos.) Hyvän perehdytyksen avulla voidaan välttää isoimmat väärinkäsitykset.

Työpaikoilla syntyy aina silloin tällöin ongelmia, oli kyseessä sitten monikulttuurinen paikka tai ei. Monikulttuurisella työpaikalla tulisi ongelmien sattuessa keskustella avoimesti ja rakentavasti eri kulttuurien välisistä eroista ja samankaltaisuuksista. Näin kaikkien on helpompi ymmärtää toisiaan ja ongelmia voidaan vähentää. Myös tasapuolisella kohtelulla voidaan vähentää ongelmia ja jännitteitä. Kaikille tulisi antaa tasapuoliset mahdollisuudet kehittää itseään ja edetä urallaan. (Työterveyslaitos.)

Esimiehen rooli monikulttuurisessa työyhteisössä on erittäin suuri. On varmistettava, että työpaikan esimiehellä on kaikki tarvittavat työkalut monikulttuurisen yhteisön johtamiseen. Vuorovaikutustaidot, tilanneherkkyys ja avoimuus ovat erittäin tärkeitä taitoja. Kielen oppimisen kannalta maahanmuuttajia tulisi rohkaista käyttämään suomen kieltä niin paljon kuin mahdollista. Työ on mainio paikka oppia kieltä ja näin tehostaa viestintää. (Työterveyslaitos.)

## 4 KYSELYN SUORITUS

Kyselyn tarkoituksena oli kerätä tietoa siitä, miten johtaminen toimii keräilytavarän osastolla Janakkalan jakelukeskuksessa. Kysely suoritettiin siten, että työntekijät saivat oman tahtonsa mukaan vastata tai olla vastaamatta kyselyyn. Lomakkeita pidettiin näkyvillä noin kaksi viikkoa.

Vastauksia tuli 48, joista suomenkielisiä oli 35 ja englanninkielisiä 13. Vastausten määrä oli valitettavan pieni, mutta odotettu. Vastaajien osuus oli suunnilleen 30-40% keräilijöiden kokonaismäärästä. Eniten minua ihmetytti se, että suuri osa ulkomaalaisista työntekijöistä suhtautui vastahakoisesti kyselyn tekemiseen. Heitä ei kiinnostanut antaa mielipidettään, varsinkin kun sitä ei ollut pakko tehdä.

Kyselylomake on tehty Työterveyslaitoksen ”Hyvän johtamisen arviointityökalu” -lomakkeen pohjalta (Liite 3), käyttäen niitä kysymyksiä, jotka sopivat parhaiten yrityksen ongelmakohtiin. Myöskin vastausvaihtoehdot ja niiden selitykset ovat tehty työterveyslaitoksen lomakkeen pohjalta.

Kysymyksenä toimi ”Miten seuraavat asiat toteutuvat keräilytavaran osastolla?”

Vastausvaihtoehtoja oli neljä ja ne esitettiin seuraavasti:

- Erittäin hyvin: ”Käytäntömme ovat erinomaisia ja ne ovat levinneet laajasti eri yksiköihin ja organisaatiotasolle” (Työterveyslaitos 2013).
- Hyvin: ”Käytäntömme ovat pääosin hyviä, mutta parannettavaakin löytyy” (Työterveyslaitos 2013).
- Välttävästi: ”Käytännössämme on paljon parannettavaa, kuvattu johtaminen on ikään kuin minimitasolla. Meillä on asian suhteen erilaisia johtamistapoja, toiset huonoja ja toiset hyviä” (Muokattu, Työterveyslaitos 2013).
- Huonosti: ”Kuvattu asia ei toteudu lainkaan” (Työterveyslaitos 2013).

Lomakkeessa esitettiin seitsemän väittämää, joiden toteutumista vastaajan piti arvioida. Väittämistä kuusi olivat monivalintakysymyksiä edellä mainituilla vastausvaihtoehdoilla. Seitsemäs kysymys oli kirjallinen, johon vastaaja sai kirjoittaa ideoitaan lyhyesti. Kysymykset olivat seuraavat:

1. ”Työpaikalla on turvallista keskustella avoimesti esimiesten kanssa” (Muokattu, Työterveyslaitos 2013).
2. ”Johtaminen on oikeudenmukaista, eli kaikkia kohdellaan tasavertaisesti” (Työterveyslaitos 2013).
3. ”Työssä annetaan toimintaa kehittävää palautetta” (Työterveyslaitos 2013).
4. ”Henkilöstön osaaminen, ideat ja kokemukset otetaan käyttöön tarpeen mukaan” (Muokattu, Työterveyslaitos 2013).
5. ”Esimiehet innostavat henkilöstöä kokeilemaan uusia toimintatapoja ja tekemään työnsä paremmin” (Muokattu, Työterveyslaitos 2013).
6. ”Esimiehet ovat riittävästi läsnä jokapäiväisessä tekemisessä”.
7. Kirjallinen kysymys: ”Millä toimenpiteillä osaston sisäistä kommunikaatiota voisi entisestään parantaa”.

Kyselylomake tehtiin myös englanniksi, koska osastolla on töissä paljon henkilöitä joilla ei ole suomen kielen hyvää osaamista.

#### 4.1. Kyselyn vastaukset

Taulukko 1 esittää suomenkielisen lomakkeen täyttäneiden vastausten jakautumisen, taulukko 2 esittää englanninkielisen lomakkeen täyttäneiden vastausten jakautumisen ja taulukko 3 esittää molempien lomakkeiden vastausten jakautumisen.

Taulukko 1. Suomenkieliset vastaukset

Miten seuraavat asiat toteutuvat keräilytavarän osastolla?	Erittäin Hyvin	Hyvin	Välttävästi	Huonosti
	Työpaikalla on turvallista keskustella avoimesti esimiesten kanssa	9	18	8
%	26	51	23	0
Johtaminen on oikeudenmukaista, eli kaikkia kohdellaan tasavertaisesti	2	15	14	4
%	6	43	40	11
Työssä annetaan toimintaa kehittävää palautetta	4	18	12	1
%	11	51	34	3
Henkilöstön ideat ja kokemukset otetaan käyttöön tarpeen mukaan	4	17	10	4
%	11	49	29	11
Esimiehet innostavat henkilöstöä kokeilemaan uusia toimintatapoja ja tekemään työnsä paremmin	1	13	18	3
%	3	37	51	9
Esimiehet ovat riittävästi läsnä jokapäiväisessä tekemisessä	6	19	9	1
%	17	54	26	3

Taulukko 2. Englanninkieliset vastaukset

How do the following things come true in the picking department?		Very Well	Well	Passable	Poorly
It is safe to have open conversations with the supervisors	3	10			
%	23	77	0	0	
Leading culture is righteous and everyone is treated equal	1	4	2	6	
%	8	31	15	46	
Feedback that develops the work is given	1	6	4	2	
%	8	46	31	15	
Personnel's know-how, ideas and experiences are taken in use according to the needs	1	7	2	3	
%	8	54	15	23	
Supervisors inspire the personnel to try new working methods and do to a better job	2	4	2	5	
%	15	31	15	38	
Supervisors are sufficiently present in everyday work	4	5	2	2	
%	31	38	15	15	

Taulukko 3. Kaikki vastaukset

Miten seuraavat asiat toteutuvat keräilytavarantoiminnalla?		Erittäin Hyvin			
		Hyvin	Välttävästi	Huonosti	
Työpaikalla on turvallista keskustella avoimesti esimiesten kanssa		12	28	8	
%		25	58	17	0
Johtaminen on oikeudenmukaista, eli kaikkia kohdellaan tasavertaisesti		3	19	16	10
%		6	40	33	21
Työssä annetaan toimintaa kehittävä palautetta		5	24	16	3
%		10	50	33	6
Henkilöstön ideat ja kokemukset otetaan käyttöön tarpeen mukaan		5	24	12	7
%		10	50	25	15
Esimiehet innostavat henkilöstöä kokeilemaan uusia toimintatapoja ja tekemään työnsä paremmin		3	17	20	8
%		6	35	42	17
Esimiehet ovat riittävästi läsnä jokapäiväisessä tekemisessä		10	24	11	3
%		21	50	23	6

## 5 VASTAUSTEN ANALYSOINTI

Tässä luvussa käydään läpi kyselyn vastaukset ja miten ne jakautuivat. Luvussa käydään läpi myös omia havaintojani ja kehitysehdotuksia jokaisen kysymyksen pohjalta.

### 5.1. Väite 1

Ensimmäisessä väitteessä haluttiin saada tietoa esimiesten ja työntekijöiden välisestä keskusteluyhteydestä ja siitä, että pystyvätkö työntekijät keskustelemaan avoimesti esimiesten kanssa.

#### 5.1.1. Kahdenkeskeinen keskustelu ja kanssakäyminen

Kahdenkeskeisen keskustelun rooli johtamisessa on merkittävä ja keskusteluilla onkin suuri merkitys työntekijän motivoimisessa. Yleinen ongelma ei ole keskusteluiden puute vaan keskusteluiden jakaminen tasaisesti tiimin jäsenten kesken. (Kuusela 2013.)

Kuusela (2013) korostaa kahdenkeskeisen keskustelun merkitystä, sillä ne tuovat esille tarpeen tulla nähdyksi myös ihmisenä työntekijän roolin lisäksi. Kun esimies käy näitä keskusteluja ja antaa työntekijälle omaa aikaansa samalla osoittaen kiinnostusta, niin hän luo luottamusta työntekijää kohtaan.

#### 5.1.2. Väite 1 vastaukset

Vastauksissa oli hieman eroa suomenkielisten ja englanninkielisten vastaajien välillä. Englanninkielisistä vastauksista olivat kaikki joko erittäin hyviä (23%:a) tai hyviä (77%:a). Suomenkielistä vastaajista 26%:a koki asian toteutuvan erittäin hyvin, 51%:a hyvin ja 23%:a koki asian toteutuvan välttävästi.

Yhteensä vastaukset jakautuivat siten, että 25%:a koki väitteen toteutuvan erittäin hyvin, 58%:a hyvin ja 17%:a välttävästi.

#### 5.1.3. Omat havainnot ja kehitysehdotukset

Vastausten perusteella voidaan todeta, että suurin osa vastaajista koki keskustelun olevan hyvällä ja turvallisella tasolla, eli jos keskustelu on tarkoitettu kahdenkeskeiseksi, se myös pysyy sellaisena. Tämä on erittäin tärkeää työpaikoilla, koska se luo luottamusta esimiehen ja työntekijän



välille. Jos työntekijä luottaa esimieheensä, niin hänen on helpompi lähestyä häntä myös vaikeissa ja henkilökohtaisissa asioissa.

Kuuselan (2013) kuvailema ongelma on nähtävissä myös Janakkalan jakelukeskuksessa, mutta sitä ei voi laittaa täysin ryhmäpäälliköiden syyksi. On lähes mahdotonta jakaa keskustelua tasaisesti, koska tiimit ovat kooltaan niin isoja ja tapaamiset ovat jopa satunnaisia vuorotyön johdosta. Näin ollen mielestäni pitäisi panostaa laadukkaaseen ja aktiiviseen keskusteluun niin esimiesten kuin työntekijöiden taholta, jotta työpaikalle saataisiin jatkuvaa vuorovaikutusta.

Pienet erot selittyvät varmasti sillä, että havaintojeni perusteella ulkomaalaiset työntekijät ovat erittäin aktiivisia aloittamaan keskustelun itse ja ovat muutenkin enemmän ulospäinsuuntautuneita kuin suomalaiset työntekijät. Ulkomaalaiset työntekijät myös nostavat ongelmia tai haasteita herkemmin pinnalle ja näin saavat aloitettua keskustelun esimiehen kanssa.

### 5.2. Väite 2

Väitteessä kaksi haluttiin saada tietoa johtamisen oikeudenmukaisuudesta, eli kohdellaanko kaikkia tasavertaisesti. Työntekijät ovat ihmisiä ja ihmisellä on tarve tulla kohdelluksi oikeudenmukaisesti. Esimies, joka toimii reilusti ja oikeudenmukaisesti, saa usein ratkaistua vaikeitakin tilanteita, kun taas epäreilu toiminta ja perustelemattomat ratkaisut saavat työntekijän epäilemään esimiehen toimintaa ja vähentämään luottamusta häneen. (Kuusela 2013.)

Mitä esimies voi sitten tehdä parantaakseen oikeudenmukaista kokemusta? Ratkaiseva tekijä on se, miten esimies toimii sosiaalisissa tilanteissa. Oikeudenmukainen kohtelu koostuu kuulluksi tulemisesta, päätöksentekoon osallistumisesta, ystävällisyydestä ja kunnioittamisesta. Oikeudenmukaista kohtelua edistävät siis riittävä läsnäolo sekä kiinnostus ihmisistä ja asioista (Kuusela 2013.) Kyse ei ole siis mistään monimutkaisesta johtamisfilosofiasta, vaan siitä miten esimies toimii arjen pienissä asioissa.

#### 5.2.1. Päätöksenteon merkitys

Päätöksenteolla on suuri merkitys oikeudenmukaisuudessa. Peruskysymyksenä voidaan pitää sitä, että miten päätökset tehdään ja kenellä on oikeus päättää. Päätöksissä kiinnostaa sisällön lisäksi myös perustelut ja seuraukset. Merkitys korostuu eritoten muutostilanteissa. (Kuusela 2013.)

Jos päätöksentekoprosessi koetaan oikeudenmukaiseksi, niin päätös hyväksytään helpommin. Kokemus oikeidenmukaisesta prosessista saakin työyhteisön toimimaan paremmin, kun taas tunne epäoikeudenmukaisuudesta saa aikaan välinpitämättömyyttä. Jos

työntekijää kuunnellaan päätöksenteossa, niin hän kokee sen oikeudenmukaiseksi, mutta pitää muistaa, että pelkkä osallistuminen ei riitä, jos mielipiteitä ei oteta huomioon. Esimiehen pitääkin tasapainoilla päätöksenteon kanssa niin, että se vaikuttaa oikeudenmukaiselta ja perustellulta, mutta muiden näkemykset eivät saisi vaikuttaa liikaa päätöksentekoon. (Kuusela 2013.)

Kuuselan (2013) mukaan esimiehen pitää ennen päätöstä varmistaa seuraavat asiat:

- ”Kohtelet kaikkia samalla tavalla.
- Tiedotat samanaikaisesti kaikille.
- Annat mahdollisuuden kommentoida ehdotusta ennen päätöstä.
- Varmistat, että päätös ei aja vain jonkun yksittäisen henkilön tai organisaation etua.
- Kaikki faktat ovat tiedossa.
- Kerrot päätöksen taustat, perusteet ja vaikutukset.
- Annat aikaa keskustelulle ja kysymyksille.”

### 5.2.2. Oikeudenmukainen johtaminen

Vaikka edellisessä luvussa painotettiin päätöksenteon merkitystä, niin se ei kuitenkaan ole kaikki kaikessa. Janakkalan jakelukeskuksessa suorittavan työn tekijät, eli keräilijät osallistuvat harvoin päätöksentekoon. Näin ollen tärkeäksi asiaksi nousee kohtelun ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus. Oikeudenmukainen esimies rohkaisee tiimiään olemaan ylpeä omasta roolistaan työyhteisössä (Kallio 2013).

Oikeudenmukaisella johtamisella voidaan saavuttaa suuria etuja, jotka vaikuttavat työn suoritukseen, laatuun ja näin ollen myös kustannuksiin. Oikeudenmukainen kohtelu muun muassa vähentää stressiä, lisää hyvinvointia ja näin ollen myös vähentää sairauspoissaoloja. Kokemus oikeudenmukaisuudesta onkin välttämätöntä työhön sitoutumisen ja työn mielekkyyden kannalta. (Kallio 2013.)

Kallion (2013) Mukaan esimiestyössä onkin kaksi haastetta. Pitää huolehtia, että menettelytavat, lopputulos ja kohtelu ovat oikeudenmukaisia. Samalla pitää ottaa huomioon työntekijä yksilönä. Jokaisella yksilöllä on omat käsityksensä ja odotuksensa oikeudenmukaisuudesta. Samalla pitää ottaa huomioon se, ettei esimies toimi itselleen tärkeästä oikeudenmukaisuuden näkökulmasta.

### 5.2.3. Väite 2 vastaukset

Vastausten perusteella johtamisen oikeudenmukaisuuteen ja tasavertaiseen kohteluun ei olla kovin tyytyväisiä Janakkalan jakelukeskuksessa. Suomenkielisen lomakkeen täyttäneistä 6%:a koki oikeudenmukaisuuden

ja tasavertaisen kohtelun toteutuvan erittäin hyvin, 43%:a hyvin, 40%:a välttävästi ja 11%:a huonosti.

Englanninkielisten lomakkeen täyttäneistä 8%:a koki johtamisen oikeudenmukaisuuden ja tasavertaisen kohtelun erittäin hyväksi, 31%:a hyväksi, 15%:a välttäväksi ja 46%:a huonoksi.

Yhteensä vastakset jakautuivat niin, että 6%:a koki asian toteutuvan erittäin hyvin, 40%:a hyvin, 33%:a välttävästi ja 21%:a huonosti. Vastauksista voidaan päätellä, että johtamisen oikeudenmukaisuudesta ja tasavertaisesta kohtelusta on monenlaisia näkemyksiä. Kuten aikaisemmin todettiin, niin jokaisella yksilöllä on omat käsityksensä ja odotuksensa oikeudenmukaisesta kohtelusta.

### 5.2.4. Omat havainnot ja kehitysehdotukset

Vaikka olen ollut viisi vuotta yrityksessä töissä, niin en osaa sanoa mistä se johtuu, että useat näkevät oikeudenmukaisuuden ja tasavertaisen kohtelun toteutuvan huonosti. Joku voi kokea sen epäoikeudenmukaiseksi, että hänen toiveitaan työvuoroista tai työskentelyalueistaan ei kuunnella tarpeeksi. Tässä pitää ottaa huomioon se, että työntekijän osaaminen vaikuttaa vahvasti työvuoroihin ja työskentelyalueeseen.

Englanninkielisten lomakkeiden täyttäneistä suuri osa koki johtamisen olevan epäoikeudenmukaista. Vaikka otanta on pieni, niin tätä aihetta olisi tarvetta tutkia tarkemmin. Ulkomaalaisten kokemukset epäoikeudenmukaisesta johtamisesta saattavat johtua uudesta työkuulttuurista ja siihen sopeutumisesta. Toinen syy saattaa olla se, että jos työpaikalla tarvitsee tehdä normaalista rutiinista poikkeavia tehtäviä, niin nämä vaativimmat tehtävät annetaan usein suomea puhuvalle työntekijälle, koska ohjeistaminen, ohjeiden sisäistäminen ja tehtävän suorittamisessa vaaditaan usein hyvää suomen kielen taitoa, mitä ei monelta ulkomaalaiselta työntekijältä löydy. Siihen, että epäoikeudenmukaisuus johtuisi työntekijän etnisestä alkuperästä en ole itse ainakaan törmännyt.

Jakelukeskuksessa voisi parantaa oikeudenmukaista kohtelua parantamalla ja lisäämällä työntekijän ja esimiehen välisiä sosiaalisia kohtaamisia. Pitää siis osata kuunnella ja tulla kuulluksi. Parannusta toivoisin erityisesti tiedottamiseen ja eritoten siihen, että asioista tiedotettaisiin samaan aikaan kaikille, ettei asioista tietämätön työntekijä turvaudu tiedon murusiin, joita hän on saanut muilta työntekijöiltä. Näin voitaisiin varmistaa se, ettei väärinkäsityksiä synny.

### 5.3. Väite 3

Väitteessä kolme haluttiin tutkia palautteen antamista ja sitä millaisena työntekijät palautteen kokevat.

Palautteen antaminen ja saaminen ovat erittäin tärkeitä työyhteisössä ja sen kehittämisessä. Tutkimuksissa on todettu, että valtaosa haluaa suoraa ja täsmällistä palautetta. Hyvin annettu palaute tekee vaikutuksen, se käynnistää vuoropuhelun, auttaa kehittymään ja saavuttamaan tavoitteet. Vaikuttava palaute on oikeus ja velvollisuus, joka ei kuulu pelkästään esimiehille vaan kaikille työyhteisön jäsenille. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 9.)

### 5.3.1. Palautteen hyödyt

Jos työntekijä ei saa palautetta työstään, niin miten hän tietää onnistuuko hän työssään hyvin vai huonosti? Työntekijä voi suorittaa itsearviointia, minkä avulla hän voi saada jonkinlaisen käsityksen toiminnastaan, mutta kokonaiskuvan hahmottamiseen tarvitaan aina ulkopuolista palautetta. Ulkopuolisen arvioinnin avulla työntekijä oppii itsestään uutta. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 14.)

Palaute näyttää työntekijälle missä hän on ja pitää hänet oikeassa suunnassa. Palaute sisältää tietoa siitä, miten työntekijän käyttäytyminen vaikuttaa muihin työyhteisön jäseniin. Se myös paljastaa työntekijän vahvuudet ja heikkoudet ja auttaa työntekijää kehittymään ja saavuttamaan tavoitteensa. Palautteen voima kasvaa, kun sitä annetaan paljon ja kannustavasti. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 13.)

Palautteella on suuri merkitys siinä, miten merkittävänä työntekijä näkee työnsä ja roolinsa työyhteisössä. Etenkin matalapalkka-aloilla on varmasti vaikea löytää työstä suurempaa merkitystä. Palautteen avulla voidaan auttaa työntekijää tajuamaan työnsä merkitys. Työntekijä pitää saada ymmärtämään, että hän on osa isompaa kokonaisuutta josta hänen työnsä muodostaa osan. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 17.)

Jos työntekijä ei koe työtään merkittäväksi, niin hänelle on aivan sama, tekeekö hän työnsä hyvin vai huonosti ja hänen on vaikea innostua työstään. Kun työtä pidetään tärkeänä, siitä on helppo innostua. Työstä innostumista pidetäänkin työyhteisön menestyksen avaimena. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 17.)

Jotta työntekijä kokisi työnsä innostavaksi, merkityksellisesti ja motivoivaksi tulee seuraavien ehtojen täytyä:

1. Pitää olla ymmärtävästi asetetut, haastavat mutta saavutettavissa olevat tavoitteet.
2. Työntekijällä pitää olla vastuu ja itsenäisyys omien työtehtävien hoitamisessa
3. Pitää olla mahdollisuus saada paljon palautetta. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 9).

Janakkalan jakelukeskuksessa kohta yksi toteutuu siten, että jokaisella keräilyalueella on tietyt tehokkuustavoitteet, eli tavoite montako kollia

työntekijän pitää kerätä tunnissa. Tavoitteet voivat olla joillekin haastavia, mutta suurin osa pääsee tavoitteisiin hyvin. Kohta kaksi toteutuu lievästi. Keräilijä voi itsenäisesti päättää miten hän kasaa keräämänsä kollit lavan päälle, mutta se onkin lähes ainut itsenäisyyden osa työstä. Kaikki muut toiminnot ovat vahvasti ohjattuja työn sujumisen takia. Kohta kolme ei mielestäni toteudu kovin hyvin jakelukeskuksessa. Palautetta saa mielestäni liian vähän ja sille varataan ylipäätään liian vähän aikaa. Ainut kerta milloin palautteesta pääsee suunnitellusti keskustelemaan oman lähiesimiehen kanssa, on kerran vuodessa järjestettävä kehityskeskustelu. Mielestäni edellä mainitut kolme kohtaa eivät toteudu riittävän hyvin, jotta työntekijä voisi kokea työnsä merkitykselliseksi, innostavaksi ja motivoivaksi.

Palautteella voidaan kuitenkin luoda työhön mielenkiintoa ja merkitystä. Kannustava palaute luo onnistumisen ja edistymisen tunteen mikä lisää työn merkityksellisyyden kokemusta ja auttaa pääsemään parempiin tuloksiin. Pitäisi siis keskittyä myönteiseen ajatteluun, sillä se tekee arjesta mukavamman, kun taas kielteiseen ajatteluun keskittyminen tekee arjesta ikävää. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 19.)

Työyhteisön palautteessa pitäisi keskittyä onnistumisiin. Yhden henkilön onnistuminen ja siitä annettu hyvä palaute voidaan saada parhaimmillaan koko työyhteisön yhteiseksi käytännöksi. Työyhteisössä pitäisikin keskittyä oppimaan onnistumisesta epäonnistumisen sijaan, sillä onnistumisesta oppiminen parantaa koko työpaikan ilmapiiriä. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 19.)

Vaikka työpaikalla keskityttäisiin onnistumisiin ja niiden huomioimiseen, ei kuitenkaan pidä ummistaa silmiään epäonnistumisilta. Vaikka epäonnistumisia sattuu, niin pitää muistaa, että onnistumisia sattuu vielä enemmän. Liian usein suomalaisessa työyhteisössä takerrutaan vain epäonnistumiseen. Monissa tutkimuksissa ehdotetaan, että palautetta tulisi antaa viisi kertaa useammin onnistumisesta, kuin epäonnistumisista. Näin saadaan palaute heijastamaan todellisuutta edes jossain määrin (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 19.)

Onnistumisten näkemistä voidaankin pitää asennekysymyksenä. Jos esimies asennoituu siten, että hän päättää nähdä onnistumisia, niin hän alkaa nähdä mukavia asioita ympärillään ja ottaa niitä herkemmin puheeksi. Pienet virheet kannattaakin jättää huomioimatta, eikä niihin kannata tuhlata liikaa aikaa. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 19.)

Kun työntekijän onnistuminen osoitetaan, niin luo se lisää onnistumisia. Hyvin annettu palaute kertoo työntekijälle mitä hän teki oikein ja tämän jälkeen hän voi toistaa suorituksensa. Kun työntekijä näkee, että hänen hyvä suorituksensa on huomioitu, niin hän kokee sen kannustavana ja jatkaa samaan suuntaan. Ilman palautetta hän ei tiedä milloin hän on onnistunut ja milloin epäonnistunut. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 19.)

### 5.3.2. Palautteen esteet

Suuri osa työntekijöistä haluaisi enemmän palautetta mitä saavat nyt. Tutkimusten mukaan lähes kaikkia haluisivat suoraa ja täsmällistä palautetta (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 40). Viiden vuoden työkokemukseni pohjalta voin todeta, että keräilytavaran osastolla palautteen antamisessa on sama ongelma kuin monessa muussakin suomalaisessa työpaikassa. Palautetta saa aivan liian vähän ja usein keskitytään vain negatiiviseen palautteeseen ja virheiden etsintään.

Mikä palautteen antamisesta tekee sitten niin kovin vaikeaa? Yksi syy löytyy varmasti perisuomalaisesta ajattelutavasta, missä on vaikeaa antaa kehuja ja vielä vaikeampaa ottaa niitä vastaan. Toinen syy on se, miten ymmärrämme palautteen ja mitä sana palaute tarkoittaa. Joku voi kokea palautteen kehuna, toinen moittimisena ja kolmas neuvojen antamisena. Kun sama sana ymmärretään monella eri tavalla, niin väärinkäsityksiä syntyy varmasti. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 40.)

Syy palautteen vähyyteen voi löytyä myös konfliktien pelosta. Usein pelätään, että loukkaamme, hämmennämme tai suututamme henkilön, jolle yritämme antaa palautetta. Pelko johtaa epäsuoraan viestintään, mikä tekee palautteen antamisesta entistä hankalampaa. Tätä pelkoa kohdataan varsinkin silloin kun palautetta pitäisi antaa omalle esimiehelleen. Moni kaunisteleekin palautettaan, koska esimiehellä saattaa olla suuri päätäntävalta työskentelyyn ja palkkaukseen liittyvistä asioista. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 40.)

Pelko voi estää myös kannustuksen. Kannustus voi luoda kateutta, varsinkin jos kannustus keskittyy vain yhteen tiimin jäseneseen. Kannustuksen esteenä voi olla myös välinpitämättömyys, eli uskotaan, että työkaveri pärjää työssään ilmeisesti ilman kannustusta. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 40.)

### 5.3.3. Virheiden peittely

Kaikki ihmiset tekevät virheitä. Samat työntekijät jotka onnistuvat työssään tekevät myös joskus virheitä. Joissakin organisaatioissa virheiden tekeminen on kiellettyä. Organisaatiossa on luotu illuusio siitä, että virheiden tekeminen ei ole mahdollista, mutta niitä kuitenkin syntyy. Tällaisissa organisaatioissa keskitytään virheen sattua enemmän syyllisen löytämiseen, kuin siihen, että etsittäisiin syy siihen, miten virhe saatiin aikaan ja miten se korjataan. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 50.)

Jos organisaatiossa kielletään virheiden tekeminen, niin se ei lopeta virheiden tekemistä vaan aloittaa niiden peittelyn. Tämä onkin virheistä suurin. Jos virheitä peitellään, niin niitä aletaan myös pelätä. Tällainen kulttuuri johtaa siihen, että kaikki pyrkivät virheettömään suoritukseen, mikä ei tule onnistumaan ja näin ollen epäonnistumisen tunteet vahvistuvat. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 50.)

Virheiden pelkääminen johtaa myös siihen, että luovuus kärsii ja riskienottoa pelätään. Tämä johtaa väistämättä siihen, että organisaatiossa syntyy vähän uusia ja parempia toimintatapoja ja tulos heikkenee huomattavasti. Virheiden pelkääminen ja niiden peittäminen johtavat yhä isompiin virheisiin, kunnes ne ovat liian isoja peitettäväksi ja tulevat väistämättä esiin. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 50.)

### 5.3.4. Väite 3 vastaukset

Vastauksista voidaan päätellä, että kehittävän palautteen antaminen on hyvällä tasolla. Suomen kielisistä vastauksista 11%:a koki, että toimintaa kehittävää palautetta annetaan erittäin hyvin ja 51%:a koki, että palautteen anto on hyvällä tasolla. 34%:a vastaajista koki palautteen antamisen toteutuvan vain välttävästi ja vain 3%:a koki palautteen antamisen toteutuvan huonosti.

Englannin kielisistä vastaajista 8%:a koki palautteen antamisen toteutuvan erittäin hyvin ja 46%:a hyvin. 31%:a koki palautteen antamisen toteutuvan välttävästi ja 15%:a huonosti.

Kaikki vastaukset yhteensä jakautuvat siten, että 10%:a koki palautteen antamisen toteutuvan erittäin hyvin ja 50%:a hyvin. 33%:a koki palautteen antamisen olevan vain välttävällä tasolla ja 6%:a koki palautteen antamisen toteutuvan huonosti.

Kuten vastaukset osoittavat palautteeseen ja sen antamiseen ollaan pääosin tyytyväisiä, mutta tähän tilaan ei kannata tyytyvä vaan etsiä keinoja parantaa palautteen antamista.

### 5.3.5. Omat havainnot ja kehitysehdotukset

Viiden vuoden urani aikana olen kohdannut useita esimiehiä ja useita erilaisia palautteen antamisen tapoja. Olen myös kuullut työkavereilta millaista palautetta he ovat saaneet, miten se on esitetty ja miten he ovat itse kokeneet palautteen.

Yleisin palaute keräilytavaran osastolla liittyy keräilynopeuteen ja aluekohtaisiin tavoitteisiin. Jos keräilijä kerää hitaasti, niin usein ensimmäinen neuvo esimieheltä on ”Kerää nopeammin”. Tällainen palaute ei auta mielestäni ketään. Pitäisi enemmänkin tarkastella syy- ja seuraussuhdetta. Onko sille joku vakavampi syy miksi keräilijä ei onnistu tavoitteissaan, esimerkiksi fyysinen vaiva. Syy saattaa olla myös huonossa työmotivaatiossa. Mielestäni tällaisissa tilanteissa voisi esimies ottaa työntekijän hetkeksi sivuun ja kysyä kahdenkeskeisesti mistä ongelma johtuu. Näin saataisiin työntekijä tuntemaan itsensä merkitykselliseksi ja myös esimies voisi saada tärkeää tietoa työntekijänsä hyvinvoinnista. Se, että kommentoi asiaa tietokoneen ruudun takaa, katsomatta edes silmiin on täysin väärä tapa antaa palautetta. Tästä välittyy työntekijälle sellainen

kuva, että hänestä ei olla kiinnostuneita, kun työsuoritus ei ole hyvällä tasolla. Pahimmillaan tämä romuttaa työntekijän motivaation täysin.

Janakkalan jakelukeskuksen keräilytavarain osastolla on varattu vain vähän aikaa henkilökohtaiseen palautteeseen ja työn suorituksen arviointiin. Usein toimintaa kehittävää palautetta saa vain kerran vuodessa järjestettävässä kehityskeskustelussa, jolloin esimiehellä ja työntekijällä on aikaa istua alas ja keskustella miten työt ovat sujuneet. Jos vuodessa varataan vain yksi pidempi hetki henkilökohtaisen palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen, niin se on mielestäni liian vähän. Mielestäni näin kvartaali-talouden aikana voisi ottaa käyttöön neljä kertaa vuodessa käytävän palautekeskustelun, jossa voitaisiin käydä läpi keinoja, miten työntekijä voisi kehittää työtään ja seuraavassa keskustelussa voitaisiin tarkastella, onko edellisessä keskustelussa asetetut tavoitteet toteutuneet ja onko työn kehittämiseen tarkoitettut ideat olleet hyödyksi.

Jos vuodessa käytäisiin neljä keskustelua, voitaisiin saada enemmän hyötyä palautteesta ja voitaisiin tarkastella ja korjata sen vaikutuksia lyhyemmällä aikavälillä. Vuoden mittainen jakso on mielestäni liian pitkä aika tarkasteluun ja se voi aiheuttaa sen, että jos työhön annettujen kehitysehdotukset eivät toimi, niin työntekijä junnaa niin sanotusti paikallaan vuoden ennenkö päästään ideoimaan uusia tapoja.

Viime vuonna Janakkalan jakelukeskuksessa otettiin käyttöön esimiesten pitämät viikkopalaverit. Näissä noin vartin mittaisissa kokouksissa esimies kertoo, miten edellinen viikko on sujunut ja mitä on edessä. Tätä hetkeä käytetään enemmän tiedottamiseen kuin palautteen antoon ja palaute jääkin usein erittäin pintapuoliseksi.

### 5.4. Väite 4

Väitteessä neljä haluttiin tutkia miten henkilöstön osaaminen, kokemukset ja ideat otetaan käyttöön tarpeen mukaan.

#### 5.4.1. Henkilöstö voimavarana

”Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara.” Tämän lauseen on kuullut tai lukenut jokainen joka on istunut henkilöstöpalaverissa tai lukenut minkä tahansa yrityksen toimintastrategiaa. Mutta mitä tämä, joidenkin mielestä kulunut fraasi tarkoittaa? Loistava esimerkki henkilöstön voimavarojen hyödyntämisestä löytyy Suomesta ja hissiyhtiö Koneesta.

Koneen entinen toimitusjohtaja Matti Alahuhta kertoo Talouselämä-lehden (Heiskanen 2015) haastattelussa ajattelevansa niin, että ihmiset ovat yrityksen ainoa voimavara.

Haastattelussa Alahuhta kertoo ajoistaan Koneen toimitusjohtajana vuoden 2009 finanssikriisin aikana. Kun taloustieteilijät, media ja analyttikot



maalailivat yhä synkempiä kuvia talouden tulevaisuudesta, niin Alahuhta valoi uskoa omiinsa kertomalla, miten he ovat olleet aktiivisia uusien laitteiden rakentamisessa, vanhojen modernisoimisessa ja asennettujen laitteiden huoltamisessa. (Heiskanen 2015.)

Kun muut yritykset vähensivät ja leikkasivat kulujaan, Kone ja Alahuhta päättivät toimia toisin. Kone koulutti henkilöstöään, paransi laatuaan ja kehitti tuotevalikoimaansa. Tämän seurauksena Koneen markkinaosuus Kiinan suurilla hissimarkkinoilla kasvoi ja tulos parani entisestään. (Heiskanen 2015.)

Alahuhdan mukaan yritys voi reagoida nopeasti, jos työntekijät ovat motivoituneita ja tekevät oikeita asioita. Näin saadaan synnytettyä uusia tuotteita ja tehokkaampia tapoja tehdä asioita. Tällainen yrityskulttuuri kannustaa henkilöstöä kokeilemaan uusia toimintatapoja ja tuottamaan lisäarvoa yritykselle. Tällainen yrityskulttuuri on mahdollista luoda vain luottamuksen ja kannustamisen avulla. (Heiskanen 2015.)

Henkilöstön hyödyntäminen yrityksen voimavarana ei tapahdu kuitenkaan itsestään, vaan sen eteen on tehtävä töitä. Tärkeintä on kohdella henkilöstöä kuin arvokkainta pääomaa, koska henkilöstön osaaminen on erittäin suuri kilpailuetu markkinoilla. Henkilöstön motivointi ja sitouttaminen saadaan aikaiseksi siten, että pidetään kaikkia tietoisina yrityksen tavoitteista ja strategisista linjauksista. Tämä saavutetaan läpinäkyvällä viestinnällä ja antamalla työntekijälle mahdollisuus vaikuttaa päivittäiseen toimintaan. (Lämsä 2015.)

Yritykselle on myös erittäin tärkeää mahdollistaa henkilöstön oppiminen, osaamisen lisääminen ja pääoman kasvu. Tämä mahdollistetaan keräämällä, dokumentoimalla ja välittämällä ajantasaista tietotaitoa. Pitää myös saada välitettyä tämä tieto eteenpäin henkilöstölle keskittämällä viestintää. Näin saadaan parhaat käytännöt ja hiljainen tieto tehokkaasti eteenpäin. Hyvällä viestinnällä tuetaan henkilöstön oppimista ja samalla voidaan dokumentoida onnistumiset ja epäonnistumiset. (Lämsä 2015.)

Olisi myös erittäin tärkeää edistää yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyys luo tunnetusti tyytyväisyyden tunnetta ja parantaa työilmapiiriä. Tyytyväinen työntekijä on myös tuottava työntekijä, sillä työntekijät ovat enemmän kuin yksilöiden summa. Kun yhteisöllisyys, viestintä ja työntekijän tukeminen ovat hyvällä tasolla, voidaan myös vastuuta jakaa helpommin, kun jokainen on ajan tasalla omista ja oman tiiminsä tehtävistä. (Lämsä 2015.)

### 5.4.2. Osaamisen tunnistaminen

Kun halutaan ottaa käyttöön henkilöstön ideoita, kokemuksia ja osaamista on tärkeää tunnistaa oikeat asiat ja oikeat osaamisalueet, jotta niitä päästään hyödyntämään oikeissa paikoissa.

Osaaminen on käsitteenä vaikea ja monitahoinen. Myös osaamisen johtaminen on erittäin vaikeaa, varsinkin silloin kun ei tiedetä mitä johdetaan. Osaaminen käsitteenä voi sisältää koko organisaation osaamista

tai yksittäisen työntekijän osaamista. Juuri tämän osaamisen takia henkilöstöä pidetään yrityksen tärkeimpänä kilpailutekijänä ja resurssina. (Hokkanen 2009, 163.)

Työpaikalla on tärkeää tunnistaa erialiset voimavarat ja osaamiset. Mitä paremmin saadaan ihmiset toimimaan vahvuuksiaan hyväksi käyttäen, sitä paremmat edellytykset ihmisillä on pärjätä työssään ja näin luoda menestystä yritykselle. Yksi henkilö voi olla hyvä luomaan suhteita talon ulkopuolella ja toinen sisäpuolella. Kolmas henkilö saattaa olla myönteisen ilmapiirin luoja, neljäs henkilö voi olla loistava ratkomaan työhön liittyviä ongelmia, kun taas viides tykkää ratkoa ihmisten kanssa syntyviä ongelmia. (Silvennoinen 2014.)

Voimavarat liittyvätkin pitkälti, tässä työssä jo käsiteltyihin aiheisiin, kuten oikeudenmukaiseen kohteluun, esimiesten ja työkavereiden sosiaaliseen tukeen, palautteen antamiseen ja saamiseen, sekä luottamukseen. (Silvennoinen 2014.)

Ihmisen osaaminen yksilötasolla muodostuu tiedoista, kokemuksista, taidoista, kontakteista, verkostoista ja asenteesta. Nykyaikana tiedot vanhenevat nopeasti ja saamme uutta tietoa lähes päivittäin. Kun tieto vanhenee, niin taidot, kokemukset ja niihin liittyvä hiljainen tieto nousevat esiin. Mitä enemmän yksilö on elänyt, kokenut ja soveltanut, sitä helpompi on luoda kuvaa tulevasta. Kun työelämä uudistuu ja samaan aikaan tieto ja ammattitaito vanhentuvat, niin on tärkeää jatkuvasti kehittää työelämän taitoja. (Hokkanen 2009, 163.)

Jatkuvaan kehittämiseen tarvitaan oppimismahdollisuuksia, mutta tärkein on asenne. Jos työntekijälle annetaan mahdollisuuksia oppia uutta ja kehittää itseään, mutta työntekijän asenne ei ole kunnossa ja hän vastustaa muutosta, niin hän on tuskin valmis oppimaan uutta. (Hokkanen 2009, 163.)

Kun ihminen on huippuosaaja, niin hän on huippuosaaja vain kapealla alueella. Nykyaikainen työelämä on niin vaikeaa ja monimutkaista, että ongelmia voidaan harvoin ratkaista vain yhdenlaisen osaamisen varassa. Siksi olisikin tärkeää haalia tehtäviin useita eri alojen huippuosaajia, jotka voisivat yhdessä ratkoa ongelmia. (Hokkanen 2009, 163.)

Tämän päivän työkyky ja työssä onnistuminen perustuu osaamiseen ja ammattitaitoon. Työelämässä tällä hetkellä vellovan muutoksen ja kasvavan epävarmuuden aikana ainoa turva työntekijälle on osaaminen. Osaamisen pääoma harvoin pienenee, joten sitä olisikin syytä kasvattaa koko ajan ja sen syventämiseen kannattaa panostaa paljon. (Hokkanen 2009, 164.)

### 5.4.3. Henkilöstön ideat

Kirjailija Alan G. Robinson kertoo Coor service managementin (2008) haastattelussa, kuinka ruohonjuuritason työntekijät havaitsevat monia ongelmia ja mahdollisuuksia, jotka pysyvät piilossa heidän esimiehiltään.

Robinson toteaakin, että 80% ideoista tulee henkilöstöltä ja 20% esimiehiltä.

Organisaation ideointikäytännöillä on suuri vaikutus parannustyön onnistumiseen. Kun halutaan muutosta organisaatiossa pitää korkeamman johdon olla halukas ja innostunut muutosprosessin toteuttamisesta. Korkeamman johdon tehtävänä on myös saada koko muu organisaatio osallistumaan muutostyöhön. Väliportaan esimiehiä tulisi kouluttaa ja ohjata siten, että he saavat oman tiiminsä ideoimaan. Kun ideointiprosessi aloitetaan, yhtenä käynnistyskeinona voi käyttää määrällisiä tavoitteita. Esimerkiksi voidaan sopia, että jokainen työntekijä keksii uuden idean kerran kuussa vuoden ajan. Kun ideointiin varataan aikaa esimerkiksi yhden viikoittaisen tiimipalaverin verran, niin luovuus kytkeytyy muihin työtehtäviin. (Coor service management 2008.)

Robinson kehottaa esimiehiä ja työntekijöitä tarkkailemaan asioita ruohonjuuritasolla ja luomaan yhteisen ja myönteisen ideointiprosessin. Näillä keinoilla edistetään koko henkilöstön luovuutta. Kun henkilöstö saadaan mukaan ideointiprosessiin, se luo lisäarvokokemusta ja henkilöstö voi tuntea itsensä merkitykselliseksi ja tuntea ylpeyttä työstään. (Coor Service management 2008.)

Hyvä esimerkki henkilöstön ideoinnin hyödyistä löytyy länsinaapuristamme, Ruotsista. Tarkemmin sanottuna Uumajan postista, joka oli suoriutumisvertailun kärjessä vuonna 2010. Sama keskus toteutti myös henkilöstön ideoita enemmän kuin mikään muu postin yksikkö. Yksi Uumajan postin henkilöstön ideoista oli rakentaa erillinen äänieristetty huone, jossa työntekijät saattoivat tutkia sellaisia lähetysten tietoja, joita koneet eivät pystyneet lukemaan. Ennen tämä työ tehtiin meluisassa työympäristössä keskellä lajittelukeskusta. Kun uusi työpiste rakennettiin, käsiteltyjen kirjeiden määrä lisääntyi 34% työntekijää kohden tunnissa ja samalla virheiden määrä väheni 45%. (Coor service management 2010.) Jokainen työnantaja ottaisi varmasti mielellään vastaan idean, jonka avulla tietyn prosessin virheitä saataisiin vähennettyä huomattavasti ja samalla lisäten työn tehokkuutta.

#### 5.4.4. Väite 4 vastaukset

Vastausten perustella voi todeta, että keräilytavaran osastolla henkilöstön ideoiden ja kokemusten hyödyntäminen on hyvällä tasolla. Suomen kielisistä vastauksista 11%:a koki, että ideat ja kokemukset otetaan käyttöön erittäin hyvin ja 49%:a, kun taas 29%:a koki väittämän toteutuvan välttävästi ja 11%:a huonosti.

Englannin kieliset vastaukset mukailivat hyvin suomenkielisiä vastauksia, mutta erojakin oli. 8%:a koki väitteen toteutuvan erittäin hyvin ja 54%:a hyvin. 15%:a koki väitteen toteutuvan vain välttävästi ja 23%:a huonosti.

Molemmat lomakkeet yhdistettynä vastaukset jakaantuivat siten, että 10%:a koki väittämän toteutuvan erittäin hyvin, 50%:a hyvin, 25%:a välttävästi ja

15% huonosti. Voidaan siis todeta, 60%:a vastaajista olivat tyytyväisiä ideoiden vastaanottoon ja 40%:a eivät olleet tyytyväisiä.

### 5.4.5. Omat havainnot ja kehitysehdotukset

Päivittäistavarakaupan logistiikassa ja logistiikassa ylipäätään saattaa olla hankaluuksia ottaa vastaan ja toteuttaa yksittäisen ruohonjuuritason työntekijän ideoita, koska logistiikka on tehty palvelemaan toisia sidosryhmiä, kuten myymäläkenttää tai asiakaskenttää.

Janakkalan jakelukeskuksen keräilytavarana osasto palvelee 75 myymälää ja heidän henkilökuntaansa. Viiden vuoden urani aikana olen havainnut, että suurin osa keräilytavarana ideoista koskee kerättävien tuotteiden paikoitusta, eli missä järjestyksessä tuotteet kerätään. Keräilytavarana on usein hyviä ideoita tuotteiden paikoitukseen, mutta pitää muistaa, että tuotteet on paikoitettu siten, että kerätyt lavat olisi helpompaa ja nopeampaa purkaa myymälöissä. Myymälöissä tehtävä työ on sinänsä brändin kannalta arvokkaampaa, koska se näkyy ulospäin asiakkaille, toisin kuin varastotyö. Näin ollen keräilytavarana osasto joutuu usein työskentelemään myymälöiden ehdoilla. Mutta usein käy myös niin, että myymälöiden järjestys muuttuu hieman ja samalla joudutaan muuttamaan varaston paikoitusjärjestystä. Kun tällainen hetki sattuu, niin ei olisi yhtään huonompi idea kysyä keräilytavarana mielipiteitä paikoituksesta ja siirtää tuotteita heidän toiveittensa mukaan.

Ideoita tulee myös usein liittyen työvuoroihin ja niiden suunnitteluun. Valitettavasti näitäkin ideoita ei voida usein hyödyntää, koska työvuorot ovat riippuvaisia kuljetusyhtiöiden aikataulujen ja myymälöiden aukioloajoista.

Ideat joita päästään kokeilemaan liittyvät usein pieniin asioihin. Näillä ideoilla saattaa kuitenkin olla iso merkitys työn sujumuuden tai turvallisuuden kannalta. Keräilytavarana on tullut ideoita muun muassa siihen, miten työssä tarvittavat apuvälineet ja tarvikkeet sijoitetaan. Yksi iso turvallisuuteen liittyvä idea oli asentaa pyöreät peilit pääväylien risteyskohtiin. Tällä idealla on varmasti vältetty monta onnettomuutta vuosien aikana.

Ideoiden käyttöönottoa voisi lisätä siten, että dokumentoidaan kaikki ideat samaan paikkaan, jolloin niitä voisi tarkastella aina kun tarvetta on. En usko, että sekään olisi mahdotonta, että käyttöönotetuista ideoista palkittaisiin työntekijöitä. Tämä varmasti lisäisi herkkyyttä ilmoittaa omista ideoistaan. Peräänkuulutan myös esimiesten roolia ideoiden vastaanottamisessa. Jos työntekijä lähestyy jonkun idean kanssa, niin esimiehen pitäisi olla mahdollisimman vastaanottavainen ja jättää kritisointi tekemättä. Sillä vaikka idea kuulostaisi tässä hetkessä täysin hullulta, niin se voi olla erittäin hyödyllinen vuoden tai kahden päästä.

## 5.5. Väite 5

Väitteessä viisi haluttiin tutkia miten esimiehet innostavat henkilöstöä kokeilemaan uusia toimintatapoja ja näin tekemään työnsä paremmin.

### 5.5.1. Kannustamisen ja lannistamisen pieni ero

Ihminen vaistoaan herkästi muiden tunnetiloja. Varsinkin voimakkaat tunteet välittyvät vuorovaikutustilanteissa ja vaikuttavat yleiseen ilmapiiriin. Positiivisten tunteiden avulla mahdollistetaan ja rakennetaan, kun taas negatiivisilla tunteilla lannistetaan ja masennetaan. Lannistamisen ja kannustamisen tunnistaa helposti. Sen huomaa siitä millaisia tunteita herää. Kun esimiehelle annetaan palautetta, olisi hyvä tarkastella sitä onko hän kannustava vai lannistava? (Kuusela 2013.)

### 5.5.2. Kannustaminen

Kannustaminen on käytännössä erittäin yksinkertaista, eikä se vaadi paljon aikaa. Kannustaminen koostuu kuuntelusta, kuultuun reagoimisesta, mielipiteen kysymisestä ja siitä, että on aidosti kiinnostunut. Kannustamisessa on myös tärkeää antaa tilaa keskustelulle ja houkutella ajattelemaan. Kannustamisessa otetaan työntekijä mukaan päätöksentekoon ja pohditaan vaihtoehtoja yhdessä. Kannustamisella rakennetaan luottamusta ihmisten välille ja näin luodaan hyvät edellytykset työnteolle. Kaikki tämä jää kuitenkin kätteettömäksi, jos esimies ei toimi lupaustensa mukaisesti. Tiivistettynä voisi siis sanoa, että kannustaminen on puhetta ja tekoja. Tärkein lähtökohta on se, että esimies järjestää tarpeeksi aikaa keskustelulle. (Kuusela 2013.)

Kuvassa 1 Kuusela (2013) kuvaa sitä, miten tuen ja rohkaisun voi ilmaista ja mitä siitä seuraa.

Kannustaminen käytännössä	Mitä kannustamisesta seuraa
"Tuo kuulostaa hyvältä, jatka siitä..."	Saa positiivista palautetta ja tietää miten edetä
"Miten ajattelit edetä?"	Laittaa pohtimaan erilaisia vaihtoehtoja
"Miten sait aikaan noin hyvän tuloksen?"	Saa positiivista palautetta ja antaa tilaisuuden tuoda esille omaa osaamista
"Olen usein pohtinut sitä kun sanoit, että..."	Kertoo siitä, että omat ajatukset ovat antaneet esimiehelle ajattelemisen aihetta
"Sen pohjalta, mitä puhuimme, otin yhteyttä ja..."	Kertoo siitä, että näkemykset on otettu huomioon ja ne ovat vieneet asioita eteenpäin
"Kerro lisää..."	Kertoo kiinnostuksesta

Kuva 1. Kannustamisen seuraukset (Kuusela 2013)

Rohkaisulla saadaan aikaan se, että tavoitteisiin pyritään innokkaammin. Esimiehen antama vastuu ja usko työntekijän kykyihin toteuttaa vaaditut asiat antavat voimaa viedä asioita eteenpäin. Se auttaa myös kehittymään ja nostaa itsetuntoa. Kun kannustetaan koko tiimiä, luodaan parempaa yhteishenkeä ja helpotetaan yhteistyötä luomalla onnistumisen kokemuksia. (Kuusela 2013.)

### 5.5.3. Lannistaminen

Jokaisella on varmasti kokemuksia siitä, kun heitä on lannistettu työ- tai arkielämässä. Lannistuminen voi olla esimerkiksi pieni turhautumisen hetki, kun et saa palaverissa suunvuoroa, tai kun esimies suhtautuu ehdotukseesi välinpitämättömästi tai tyrmää sen. Esimiehen välinpitämättömyys on helpoin tapa lannistaa työntekijä. Välinpitämättömyys johtuu usein, siitä, että esimiehellä ei ole rohkeutta tarttua ratkaisua vaativiin, tai hankaliin asioihin. Lannistumisen tunne saattaa johtua myös epäasiallisesta tai epäoikeudenmukaisesta kohtelusta. Lannistaminen on myös sitä, ettei työntekijälle anneta tilaa tai mahdollisuuksia kehittyä. (Kuusela 2013.)

Kuuselan (2013) mukaan lannistuminen tulee esille yksittäisissä sanonnoissa, äänensävyissä ja sanattomassa viestinnässä. Seuraavat fraasit ovat valitettavan yleisiä työelämässä ja niitä voikin käyttää lannistavan viestinnän esimerkkinä.

- "Tulitko ollenkaan ajatelleeksi että..."
- "Kenen idea oikein oli..."

- ”Tähän ei kyllä ole aikaa...”
- ”Puhuitko tästä edes...”

Lannistumisen tunne voi saada työntekijän tuntemaan olonsa kyvyttömäksi tarkastelemaan asioita riittävän laajasti. Lannistuminen voi tuoda esille myös vähäpätöisiä tai huonoja ratkaisuja. Toisin sanottuna, työntekijä huomaa, että hänen harkintakykyään ei pidetä hyvänä, eikä häntä arvosteta ammattilaisena. Lannistunut työntekijä kokee, ettei hänellä ole mahdollisuutta vaikuttaa asioihin tai hänelle ei kerrota mihin ratkaisut perustuvat. (Kuusela 2013).

Kuusela (2013) on konnut esimerkkejä tyypillisistä työpaikan tilanteista ja niissä tapahtuvien erilaisen suhtautumisen ja kohtelun vaikutuksia (Kuva 2).

Tilanne	Kannustava vaikutus	Neutraali vaikutus	Lannistava vaikutus
<b>Tapaaminen käytävällä</b>	Tervehdyksen lisäksi kuulumisten vaihtoa	Kohtelias tervehdys	Ohittaminen kelloon tai lattiaan vilkuillen
<b>Vastaus ehdotukseen tai esitykseen</b>	”Hieno juttu, olet tehnyt hyvää työtä, puhutaan tästä vielä lisää.”	”Kiitos ehdotuksesta, otamme sen harkintaan.”	”Oliko tämäkin vielä listalla? No kiireesti sitten.”
<b>Kommentti palaverissa, kun keskustelu venyy</b>	”Hyvää keskustelua, varataan sille aikaa vielä erikseen.”	”Palataan agendaan tämän keskustelun jälkeen.”	”Eikö täällä osata taaskaan pysyä aikataulussa?”
<b>Vastaus koulutusehdotukseen</b>	”Sopii hyvin, tuo sitten meille muillekin uutta tietoa.”	”Pohditaan tätä vielä yhdessä.”	”Kyllä koulutus on enemmän suunnattu asiantuntijoille.”
<b>Etukäteen sovittu kahdenkeskinen palaveri</b>	”Hyvä, että meillä on aikaa puhua tästä lisää yhdessä.”	”Miten se viime kerralla esillä ollut asia on edennyt?”	”Oliko sinulla jotain, minulla on vähän kiire.”

Kuva 2. Kohtelun vaikutukset (Kuusela 2013)

### 5.5.4. Innostava esimies

Innostava esimiestyö on ennen kaikkea inhimillistä johtamista. Se on myös voimaannuttavaa ja kehittävää johtamista, missä huomioidaan työntekijän tarpeet ja voimavarat. Innostava johtaminen luo mahdollisuuden uusin luoviin ratkaisuihin ja innostaa etsimään niitä. Innostavan johtamisen ydinajatus on se, että esimiehen ensisijainen halu on palvella ja auttaa työntekijää parhaaseen mahdolliseen suoritukseen, johtamisen halun ollessa toissijaisena. Palveleva ja innostava esimies on siis kiinnostunut työntekijöistään ja ymmärtää sen, että kun työntekijä menestyy, niin myös työpaikka menestyy. (Koskensalmi, Seppälä, Hakanen & Pahkin 2015.)

Innostavalla esimiehellä on usein kuusi tunnuspiirrettä. Innostava esimies kannustaa kehittymään, arvostaa työntekijöitä ja heidän osaamistaan, on aito ja rehellinen, sallii virheet ja antaa anteeksi, näyttää suuntaa ja näkee tavoitteet, sekä kantaa vastuun kokonaisuudesta (Koskensalmi ym. 2015).

### 5.5.5. Väite 5 vastaukset

Vastausten perusteella voidaan todeta, että esimiehet eivät innosta henkilöstöä parempiin suorituksiin. Suomenkielisistä vastauksista vain 3%:a koki väittämän toteutuvan erittäin hyvin ja 13%:a hyvin. 51%:a koki väittämän toteutuvan välttävästi ja 9%:a huonosti.

Englanninkielisistä vastauksista 15%:a koki väitteen toteutuvan erittäin hyvin ja 31%:a hyvin. 15%:a koki väitteen toteutuvan vain välttävästi ja 38%:a huonosti.

Yhdistettynä vastaukset jakautuivat siten, että 6%:a koki väitteen toteutuvan erittäin hyvin, 35%:a hyvin. 42%:a koki väitteen toteutuvan välttävästi ja 17%:a huonosti. Voidaan siis todeta, että suurin osa koki, että esimiesten innostuneisuus kaipaisi parannusta.

### 5.5.6. Omat havainnot ja kehitysehdotukset

Havaintojeni perusteella olen samaa mieltä kyselyyn vastanneiden kanssa. Mielestäni esimiehet eivät innosta työntekijöitään parempiin suorituksiin, tai näin ei ole ainakaan minun kohdallani tapahtunut, enkä ole kuullut kenenkään kehuvaan kuinka esimies innosti hänet parempaan suoritukseen.

Mielestäni ongelma on viestinnässä. Liian usein tapahtuu kuvassa 2 olevia lannistavan vaikutuksen omaavia keskusteluja. Nämä voivat olla monen mielestä pieniä asioita, mutta ne vaikuttavat suuresti siihen, miten työntekijä innostuu työhönsä. On vaikeaa löytää syitä tälle käytökselle, varsinkin kun asia olisi korjattavissa pienillä teoilla. Ajan puutteen taakse on mielestäni turha piiloutua, sillä kannustavan vaikutuksen luominen vie lähes saman verran aikaa kuin lannistavan. En silti usko, että esimiehet yrittäisivät tahallaan lannistaa työntekijöitä vaan kyse on siitä, että



sanavalinnat ja epämääräiset viittaukset luovat epävarmuutta ja saavat työntekijän pohtimaan rivien välissä olevaa viestintää. Lannistaminen ei aina ole suorasanaista negatiivista palautetta vaan se voi olla myös kokemus luottamuksen puutteesta ja epävarmuudesta omaa asemaansa kohtaan (Kuusela 2013).

Ongelman korjaus ei vaadi mitään isoja toimenpiteitä, mutta se vaatii koko esimieskentän sitoutumisen. Sanallista ja sanatonta viestintää pitäisi parantaa ja selkeyttää siten, että viestit menevät perille kuten on tarkoitettu. Näin työntekijän ei tarvitsisi tulkita mitään rivien välistä. Esimiehet pitäisi myös sitouttaa siihen, että he olisivat kiinnostuneita työntekijöistä, heidän ongelmistaan ja ideoistaan. Kuten kuva 2 osoittaa, tämä viestinnän parantaminen ei vaadi mitään ihmetekoja.

### 5.6. Väite 6

Väitteessä kuusi haluttiin tutkia ovatko esimiehet riittävästi läsnä jokapäiväisessä tekemisessä.

#### 5.6.1. Läsnäolon merkitys

Esimiehen läsnäololla on suuri merkitys työyhteisön oikeudenmukaisuudessa. Esimiehen läsnäololla varmistetaan se, että esimies on tietoinen mitä työpaikalla tapahtuu ja hän näkee miten ihmiset toimivat toistensa kanssa. Läsnäololla varmistetaan myös se, että esimies tietää mistä työpaikalla puhutaan ja mikä työntekijöitä kiinnostaa. Kun esimies on läsnä ja käytettävissä pystyy hän reagoimaan eri tilanteisiin paremmin. Läsnäoloa ei kuitenkaan kannatta sekoittaa paikallaoloon. Läsnä oleva esimies omaa kyvyn aitoon innostuneeseen keskusteluun. Ilman tätä kykyä esimiehen tiimin on vaikea luoda uutta ja kehittyä. (Kuusela 2013.)

Esimiehen työ on nykyaikana niin hektistä ja se käsittää niin monia samanaikaisia tapahtumia ja vaatimuksia, että on vaikeaa keskittyä yhteen asiaan kerrallaan. Sellainen läsnäolo, josta hyötyy molemmat osapuolet, tarkoittaa keskittymistä ja tarkkaavaisuutta. Pitää osata kuunnella ja myötäelää työkaverin tai alaisen kokemuksia. Yksinkertaistettuna se siis tarkoittaa sitä, että keskustelun aikana ei pohdi omia asioitaan vaan läsnä tilanteessa ja toimii tilanteen mukaisesti. (Kuusela 2013.)

#### 5.6.2. Läsnäolon vahvistaminen

Läsnäolon tunnistaa jakamattomasta huomiosta. Se muodostuu katsekontaktista, rauhallisuudesta ja siitä, ettei ole kiire mihinkään. Se on siis luontevaa yhteistyötä ja vuoropuhelua, eli sitä voisi kuvailla kiirehtimisen vastakohtaksi. (Kuusela 2013).

Ainainen kiire hajottaa läsnäoloa ja hektisessä ympäristössä ajatukset usein karkaavat joko menneeseen tai tulevaan. Esimiehen työ velvoittaa yleensä olemaan monessa paikassa, välillä jopa samaan aikaan ja tämä vaikeuttaa läsnä olemista tietyssä hetkessä. Usein voidaan todeta, että esimies on fyysisesti paikalla, muttei läsnä. (Kuusela 2013.)

Kuusela (2013) esittää seuraavia keinoja, joilla esimies voi yrittää rauhoittua ja keskittyä nykyhetkeen:

- ”Älä tee samaan aikaan muuta, vaan keskity yhteen asiaan kerrallaan. Vaikka se olisi aluksi vaikeaa.”
- ”Pysäytä itsesi tähän hetkeen. Mitä voit tehdä edistääksesi keskustelua?”
- ”Reagoi siihen, mitä tapahtuu – älä vastaa hiljaisuudella.”
- ”Tarkista kysymyksillä, ymmärsitkö viestin oikein. Kokeile myös niissä tilanteissa, joissa luulet ymmärtäväsi.”
- ”Anna keskustelussa tilaa uusille ajatuksille ja aloitteille, älä aikatauluta sitä liian tiukasti.”
- ”Mukauta omaa ilmaisutapaasi toisten ilmaisuun – vai ajatteletko, että muiden tulisi mukautua sinun tapaa keskustella?”
- ”Jos huomaat, että ajatuksesi siirtyvät muualle, vaikkapa keskeneräisiin tai tuleviin työtehtäviin, palauta itsesi napakasti nykyhetkeen.”
- ”Pyri oppimaan uutta jokaisesta kohtaamisesta ja tilanteesta, ja kirjaa oppimasi ylös.”

### 5.6.3. Läsnäolon vaikutus oikeudenmukaisuuteen

Läsnäolo on tärkeää myös oikeudenmukaisuuden kannalta. Vain riittävästi läsnä esimies voi nähdä ja kuulla sen mitä työpaikalla tapahtuu ja tehdä ratkaisuja tietojensa pohjalta. Keskittyminen vuorovaikutustilanteissa auttaa esimiestä kohtelemaan työntekijöitä reilusti. Samalla hän voi perustella tehtyjä päätöksiä ja valmistella uusia tiiminsä kanssa. Läsnä olemalla esimies voi myös varmistaa sen, että eri tilanteissa menetellään oikeudenmukaisesti. (Kuusela 2013.)

Jos esimies on eristäytyvä, tilanteita välttävä, niukkasanainen ja aina kiireinen esimies saattaa saada kritiikkiä siitä, ettei hänen päätöksensä ole aina oikeudenmukaisia. Kyse ei ole välttämättä päätöksenteon sisällöstä, vaan siitä, että työyhteisö kokee tullessa huonosti kohdelluksi ja ettei heillä ole ollut keskustelu- tai vaikutusmahdollisuutta. Tietoisesti läsnä esimies saa muut tuntemaan itsensä arvostetuksi ja samalla hän näyttää sen, ettei ajattele pelkästään itseään. Läsnä oleva esimies saa myös mahdollisuuden oppia uutta työntekijöiltään ja saa mahdollisuuden löytää uusia toimintamalleja ja tapoja. (Kuusela 2013.)

#### 5.6.4. Väite 6 vastaukset

Vastausten perusteella voi todeta, että Janakkalan jakelukeskuksen keräilytavarain osastolla ollaan tyytyväisiä esimiesten läsnäoloon. Suomenkielisistä vastaajista 17%:a koki väitteen toteutuvan erittäin hyvin 54%:a hyvin. 26%:a koki väitteen toteutuvan välttävästi ja vain 3%:a koki väitteen toteutuvan huonosti.

Englanninkielisistä vastaajista 31%:a koki asian toteutuvan erittäin hyvin ja 38%:a hyvin. Välttävästi ja huonosti asian koki toteutuvan 15%:a vastaajista.

Yhdistettynä vastaukset jakautuivat siten, että 21%:a koki asian toteutuvan erittäin hyvin ja 50%:a hyvin. 23%:a koki asian toteutuvan välttävästi ja vain 6%:a huonosti.

#### 5.6.5. Omat havainnot ja kehitysehdotukset

Kuten suurin osa vastaajista, niin myös minä olen tyytyväinen esimiesten läsnäoloon. Asia on kehittynyt huomasti vuosien varrella. Kun aloitin työt jakelukeskuksessa esimiesten läsnäolo ei ollut kovin hyvällä tasolla. Ainainen kiire ja työpäivien venyminen varmasti oli suurin syy siihen miksi esimiehet eivät olleet läsnä. Tähän toi ison parannuksen se, että keräilytavarain osastolla otettiin käyttöön keräilytiimit ja jokaiselle tiimille oma lähiesimies. Tämä on lisännyt esimiesten aitoa läsnäoloa ja varmasti vapauttanut lisää aikaa tietoiseen läsnäoloon. Apua on tuonut myös se, että esimiesten tehtäviä on keskitetty kapeammalle osa-alueelle. Nyt kaikki eivät tee kaikkea vaan vastuu on enemmän keskitettyä. Tämä auttaa siihen, että esimiesten keskittyminen pysyy paremmin hallinnassa.

Vaikka keräilytavarain osastolla ollaankin tyytyväisiä esimiesten läsnäoloon, niin tyytyväisyyden tunteeseen ei kannata tuudittautua. Varsinkin nyt kesällä esimiesten läsnäoloa tarvitaan, koska yritykseen tulee lähes sata kesätyöntekijää. Läsnäolon vaikutukset ovat niin suuret oikeudenmukaisuuden ja avoimen keskustelun kannalta. Tämän takia läsnäoloa kannattaa kehittää. Mielestäni yksi suuri kehityskohde läsnäolon kannalta olisi se, että esimiehet kuuntelisivat mitä työntekijöillä on sanottavana ja ottaisivat heidät vakavasti. Ei saisi käydä niin, että jos työntekijä lähestyy jonkun idean tai ehdotuksen kanssa, niin esimies kuittaa sen ylimielisesti kättä heiluttamalla. Pitäisi ymmärtää se, että kaikista tilanteista voi oppia jotain, kunhan pitää kaikki aistit auki. Myönnän että olen itsekin syyllistynyt edellä mainittuun ylimielisyyteen, koska olen ollut alalla jo niin pitkään ja ajattelen että minun toimintatapani ovat ne parhaat ja oikeat.

## 5.7. Kirjallinen kysymys

Seitsemäs kohta kyselyssä ei ollut väite vaan kirjallinen kysymys. Tämä kysymys oli logistiikkapäällikkö Antti Isokosken ehdottama. Kysymys kuului seuraavasti: Millä toimenpiteillä osaston sisäistä kommunikaatiota voisi entisestään parantaa?

### 5.7.1. Kirjallisen kysymyksen vastaukset

Tässä luvussa on eriteltynä kaikki kirjalliset vastaukset. Yksi lainaus on yhden lomakkeen vastaus. Kysymyksenä oli ”Miten osaston sisäistä kommunikaatiota voisi entisestään parantaa.”

”Esimies on keräiltävä enemmän, jotta he näkevät keräilijän kulmasta mikä mättää. Ohjeistuksista olisi hyvä antaa enemmän kuvallisia ohjeita, pelkkä sanallinen viestintä ei mene perille. Lisäksi uskallettava olla tyly ja kova jos työntekijä tekee työnsä välinpitämättömästi. Keräilytavaran toimintojen vaikutusta perusteltava enemmän muiden osaston toiminnan näkökulmasta.”

”Kuinka kehitetään työtä? Mitkä ovat syyt huonoihin keräilytehoihin. Ei voida sanoa vain, että parannettavaa kaikessa. Tasapuolisempaa kohtelua esimieheltä. Jos esimerkiksi varaston layouttia (varastojärjestystä) muutetaan ja se todetaan heikoksi ja toimimattomaksi, ei urputeta siitä miksi se on sellainen vaan sitä kehitetään. Lopetetaan nyrpeänä olo, ystävällisyys ennen kaikkea. En ole saanut mitään ehdotusta, kuinka kehitän itseäni. En koe, että voin puhua avoimesti esimiehille. Henkilöstön puheet otettava vakavasti.”

”Kaikkien tasapuolinen kohtelu. Asioista tiedottaminen kaikille, nyt paljon toimintaa ja ihmettelyä huhujen perusteella.”

”Enemmän tiedotteita päätöksistä. Esimerkiksi ilmoitustaululla tai taukotilan televisiossa.”

”Mielestäni esimiehet voisivat vielä enemmän tsempata ja antaa palautetta (niin hyvää kuin huonoakin).”

”Esimerkiksi esimies voisi ottaa puheeksi työntekijän tulevaisuuden täällä töiden tekemisestä/halukkuuksista ja työajoista. Liian usein elämää joutuu miettimään työn näkökulmasta, eli enemmän joustoa olisi hyvä, jos siihen on halua/tarvetta.”

”Keräilytavaran toimiston vieressä ilmoitustaululla voisi olla oma osio, että paperilla ilmoitettaisiin kaikki tapahtuneet muutokset suomeksi ja englanniksi. Myös oma esimies voisi kertoa työntekijöilleen ryhmäpalaverissa, jos jotkut asiat ovat muuttuneet.”

”Jos on olemassa sääntöjä, niin niitä voitaisiin valvoa tarkemmin, ettei se olisi vaan pelkkää silmänlumetta.”

”Entisestään? Hohohohoho”

”Nopeampaa infoa asioista, eritoten pienemmistä.”

”Supervisors should learn to listen and take feedback from workers too. There should be two-way communication between the leading team and the workers, not just seeking ideas. There should be some form of implementation when workers make good suggestions.”

”More time present the supervisors in the area and more feedback. Supervisors should try to push the people in good way by motivation. No only complaining about the picking speed. Being healthy is more important than picking speed.”

”More meetings with supervisors”

”Personal contact with each work is important. Listen more about opinions regarding everyday work.”

”Listen more and complain less.”

”Picking areas should be given according to personal wish.”

”Feedback from workers should be taken more seriously by supervisors.”

”In weekly meetings supervisors should get feedback from workers”

#### 5.7.2. Kirjallisen kysymyksen vastausten yhteenveto

Kirjallisissa vastauksissa tulee esille paljon edellisissä väitteissä käytyjä asioita. asiat kuten tiedottaminen, keskustelu, palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat varmasti tapetilla joka työpaikassa. Kirjallisissa vastauksissa toivottiin myös kahdensuuntaisen keskustelun ja palautteen parantamista. Mielestäni olisi hyvä idea, että myös alaiset pääsisivät antamaan palautetta esimiehistään siten, että se dokumentoitaisiin myöhempää käyttöä varten. Tällä tavalla saataisiin hyvää tietoa esimiestyön kehityksestä.

Tiedottamisen parantamiseen näkisin parhaana keinona sen, että laskettaisiin kynnystä tiedottaa asioista, myös niistä pienimmistäkin. Ei saisi olettaa, että pienet asiat ovat itsestäänselvyyksiä työntekijöille. Mitä vähemmän työntekijä joutuu elämään huhujen ja kuulopuheiden varassa, sitä parempi.

Esimiehiltä toivotaan myös lisää läsnäoloa hallin puolella, missä varsinainen työ tehdään. Moni keräilijä on varmasti sitä mieltä, että esimiehet ovat vieraantuneet suorittavasta työstä ja tuijotetaan liikaa numeroita, unohtaen ihminen työn takana. Ehkä juuri tämän takia

vastauksissa toivottiin esimiesten osallistuvan enemmän myös suorittavaan työhön.

## 6 YHTEENVETO

Yhteenvetona voidaan todeta, että Lidl Suomi Ky:n Janakkalan jakelukeskuksen keräilytavarain osastolla työntekijät olivat eniten tyytyväisiä esimiesten kanssa käytävään avoimeen keskusteluun ja esimiesten läsnäoloon jokapäiväisessä tekemisessä.

Vähemmän tyytyväisiä oltiin työssä annettuun palautteeseen ja henkilöstön ideoiden ja kokemusten käyttöönottoon. Vähiten tyytyväisiä oltiin johtamisen oikeudenmukaisuuteen ja esimiesten innostavuuteen.

Johtamisessa esiintyviä puutteita ja ongelmakohtia voisi lähteä purkamaan kahdenkeskeisen keskustelun ja läsnäolon pohjalta. Kun turvalliseen keskusteluyhteyteen ja riittävään läsnäoloon oltiin tyytyväisiä, voidaan olettaa, että lisäämällä kommunikointia voidaan päästä parempiin tuloksiin.

Kommunikointia voisi lisätä kehityskeskusteluiden avulla. Nykyisin kerran vuodessa järjestettävä kehityskeskustelu ei ole mielestäni riittävä määrä rauhallisessa tapahtuvalla kahdenkeskeisellä keskustelulla. Kehityskeskustelujen määrän lisääminen toisi myös lisää läsnäolon tunnetta ja näin se vaikuttaisi myös oikeudenmukaisuuden tunteeseen.

Oikeudenmukaisuuden lisäämiseen vaikuttaa myös kaikkien tasapuolinen kohtelu. Kaikille pitäisi olla samat säännöt työpaikalla, riippumatta siitä kuinka monta vuotta henkilö on yrityksessä työskennellyt. Tällä hetkellä kokeneimpien työntekijöiden virheitä ja lieviä rikkeitä katsotaan ikään kuin sormien läpi. Tällainen toiminta luo epäoikeudenmukaisuuden tunnetta varsinkin uusille työntekijöille vaikuttaen heidän työmotivaatioonsa.

Kun esimiehen ja työntekijän keskustelu on turvallisella tasolla ja esimies on riittävästi läsnä, voidaan luoda hyvä ja luotettava keskusteluyhteys. Tällä tavoin saadaan parannettua oikeudenmukaisuutta ja tasavertaista kohtelua ja luodaan väylä ei vain yksisuuntaiselle vaan kaksisuuntaiselle palautteelle, jolla voidaan kehittää sekä esimiesten ja työntekijöiden työtä. Tämä kaksisuuntainen palaute vaatii eritoten esimiesten vahvaa sitoutumista.

Kun esimiehet sitoutetaan palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen, samalla voidaan luoda innostavampaa ilmapiiriä. Innostavan ilmapiirin luominen matalapalkka-alalla on vaikeaa, koska työ ei itsessään ole kovin innostavaa, eikä palkitsevaa. Työtä tehdään usein vaan palkan takia, olematta ylpeitä työstään. Tässä tapauksessa työyhteisön merkitys korostuu. Merkitykseltään tuntuvan työn saa tuntumaan paremmalta, kun työyhteisö on innostava ja kannustava.

Varsinkin ylöspäin suuntautuvaan palautteeseen tulisi kiinnittää huomiota ja työntekijöitä tulisi rohkaista antamaan sitä. Myös esimiehille pitää osata

antaa suoraan palautetta, niin hyvistä kuin huonoista suorituksista. Työntekijöiden mahdollisuuksia antaa palautetta esimiehistään pitäisi parantaa. Palautetta pitäisi päästä antamaan vähintään kerran vuodessa, esimerkiksi kehityskeskustelun aikana.

Samalla kun rakennetaan vahvempaa keskusteluyhteyttä, luodaan parempia mahdollisuuksia saada tietoa henkilöstön ideoista ja kokemuksista. Nykytilanteessa ideoiden ja kokemusten hyödyntäminen ei ole parhaalla tasolla, koska mielestäni työntekijöitä ei rohkaista kertomaan niistä. Tätä hiljaista tietoa tulisi pyrkiä saamaan kerättyä ja dokumentoitua myöhempää jatkojalostusta varten.

Konkreettisena tekona voitaisiin ideoinnin parantamiseksi järjestää eräänlaiset ideointitalkoot, missä jokainen työntekijä pyrkisi keksimään työtä kehittäviä ideoita kerran kuussa. Onnistuessaan tämä tuottaisi noin 200 ideaa kuukaudessa ja vuositasolla ideoita tulisi noin 2400. Ideointia voisi edistää ja motivoida siten, että esimerkiksi parhaiten ideoita esittänyt ryhmä palkitaan.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kerätä tietoa siitä, mitä mieltä työntekijät ovat johtamisesta ja löytää ongelmiin ratkaisuja ja kehitysehdotuksia. Mielestäni onnistuin näissä tavoitteissa. Isoin ongelma oli kyselyyn vastanneiden pieni määrä. Pitäisin sitä hyvänä ideana, että yrityksessä suoritettaisiin samankaltainen kysely koko henkilöstölle, jotta saataisiin kaikkien mielipiteet huomioitua. Näin saataisiin muun muassa vertailtua paremmin sitä, miten ulkomaalaiset työntekijät näkevät johtamisen toteutuvan verrattuna Suomalaisiin työntekijöihin. Tässä kyselyssä englanninkielisten vastausten osa oli niin pieni, että tarkkaa vertailua oli mahdotonta tehdä.

## LÄHTEET

- Ahonen, R & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. Infor oy: Helsinki.
- Coor Service managment. 2008. Luovuudella menestykseen. [Viitattu 14.4.2016]. Saatavissa: <http://www.coor.fi/Ajankohtaista/Uutiskirje-Nova/2008/Nova-no-3--2008/Luovuudella-menestykseen/>
- Coor Service managment. 2010. Luovuudella menestykseen. [Viitattu 14.4.2016]. Saatavissa: <http://www.coor.fi/Ajankohtaista/Uutiskirje-Nova/2010/Nova-no-1--2010/Henkiloston-luovuus-poikii-kannattavia-ideoita/>
- Heiskanen, M. 2015. Matti Alahuhta: ”Älä juokse rahan ja aseman perässä”. Talouselämä. [Verkkolehti]. 13.4.2016. Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/uutiset/matti-alahuhta-ala-juokse-raham-ja-aseman-perassa-6002233>
- Hokkanen, S. 2009. Logistiikan tulevaisuuden haasteet. Sho Business Development Oy: Jyväskylä.
- Koskensalmi, S, Seppälä, P, Hakanen, J & Pahkin K. 2015. Innostava esimies: inspistä! Esimiehelle työkirja. Työterveyslaitos: Helsinki.
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Sanoma pro: Helsinki
- Lidl Suomi Ky. 2015. Yritysesittely.
- Logistiikan maailma. Logistiikan johtaminen. [viitattu 03.03.2016]. Saatavissa: [http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Logistiikan\\_johtaminen](http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Logistiikan_johtaminen)
- Lämsä, A. 2015. Henkilöstö yrityksen tärkeimpänä voimavarana. [Blogiteksti]. [Viitattu 14.4.2016]. Saatavissa: <http://www.joiqu.com/fi/blogi/henkilosto-yrityksen-tarkeimpana-voimavarana.html>
- Majava, K. 2016. Hyvä johtaminen parantaa logistiikan suorituskykyä. [Blogiteksti]. [Viitattu 20.04.2016]. Saatavissa: [http://www.logistiikkainfo.fi/yrityksentoiminta/hyva-johtaminen-parantaa-logistiikan-suorituskyky?utm\\_source=arrow&utm\\_medium=next](http://www.logistiikkainfo.fi/yrityksentoiminta/hyva-johtaminen-parantaa-logistiikan-suorituskyky?utm_source=arrow&utm_medium=next)
- Modig, S. 2015. Maahanmuuttajat kunniaan. [Blogiteksti]. [Viitattu 08.03.2016] Saatavissa: <http://www.silviamodig.fi/maahanmuuttajat-kunniaan>
- Peltonen, M. 2011. Maahanmuuttaja aloittaa matalapalkka-alalta. [Verkkolehti]. [Viitattu 08.03.2016] Saatavissa: <http://www.kansanuutiset.fi/artikkeli/2688065-maahanmuuttaja-aloittaa-matalapalkka-alalta>



Silvennoinen, M. 2014. Mitä tarkoittaa, että henkilöstö on tärkein voimavara? [Blogiteksti]. Helsinki: Pro-source Oy. [Viitattu 14.4.2016]  
Saatavissa:

[http://www.prosource.fi/blogi/mita\\_tarkoittaa\\_etta\\_henkilosto\\_on\\_tarkein\\_voimavara.664.blog](http://www.prosource.fi/blogi/mita_tarkoittaa_etta_henkilosto_on_tarkein_voimavara.664.blog)

Työterveyslaitos. Hyvän johtamisen kriteerit arviointityökalu. [Viitattu 15.03.2016]  
Saatavissa:

[http://www.ttl.fi/partner/johtamisverkosto/laatukriteerit/hyodyntaminen/ka\\_yttoohje/arviointi/Documents/Arvioinnin\\_tueksi\\_tyokalu.pdf](http://www.ttl.fi/partner/johtamisverkosto/laatukriteerit/hyodyntaminen/ka_yttoohje/arviointi/Documents/Arvioinnin_tueksi_tyokalu.pdf)

Työterveyslaitos. Suosituksia monikulttuuriselle työpaikalle. [Esite]. [Viitattu 21.4.2016].  
Saatavissa:

[http://www.ttl.fi/fi/muuttuva\\_tyoelama/maahanmuuttajat\\_ja\\_tyo/ohjeita\\_ja\\_ideoita/Documents/suosituksset.pdf](http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyoelama/maahanmuuttajat_ja_tyo/ohjeita_ja_ideoita/Documents/suosituksset.pdf)

## Kysely Suomi

Hei

Teen opinnäytetyötä johtamisesta ja sen kehittamisestä keräilytavarän osastolla. Olisin erittäin kiitollinen jos voisit vastata alla olevaan kyselyyn. Vastaaminen vie vain muutaman minuutin. Valmiin kyselyn voit palauttaa keräilyn tiskille.

Vastausvaihtoehtoja on neljä:

**Erittäin hyvin** = käytäntömme ovat erinomaisia ja ne ovat levinneet laajasti eri yksiköihin ja organisaatiotasolle.

**Hyvin** = käytäntömme ovat pääosin hyviä, mutta myös parannettavaa löytyy.

**Välttävästi** = käytännössämme on paljon parannettavaa, kuvattu johtaminen on ikään kuin minimitasolla. Meillä on asian suhteen erilaisia johtamistapoja, toiset huonoja ja toiset hyviä.

**Huonosti** = kuvattu asia ei toteudu lainkaan.

---

Miten seuraavat asiat toteutuvat keräilytavarän osastolla?

1. Työpaikalla on turvallista keskustella avoimesti esimiesten kanssa.

Erittäin hyvin

Hyvin

Välttävästi

Huonosti

--	--	--	--

2. Johtaminen on oikeudenmukaista, eli kaikkia kohdellaan tasavertaisesti.

Erittäin hyvin

Hyvin

Välttävästi

Huonosti

--	--	--	--

3. Työssä annetaan toimintaa kehittävää palautetta.

Erittäin hyvin

Hyvin

Välttävästi

Huonosti

--	--	--	--

Kysely Suomi

4. Henkilöstön osaaminen, ideat ja kokemukset otetaan käyttöön tarpeen mukaan.

Erittäin hyvin                      Hyvin                      Valtavasti                      Huonosti

--	--	--	--

Jatkuu toisella puolella

5. Esimiehet innostavat henkilöstöä kokeilemaan uusia toimintatapoja ja tekemään työtään paremmin.

Erittäin hyvin                      Hyvin                      Valtavasti                      Huonosti

--	--	--	--

6. Esimiehet ovat riittävästi läsnä jokapäiväisessä tekemisessä.

Erittäin hyvin                      Hyvin                      Valtavasti                      Huonosti

--	--	--	--

7. Millä toimenpiteillä osaston sisäistä kommunikointia voisi entisestään parantaa? Ole hyvä ja kirjoita vastaukset alle.

--

Kiitos vastauksestasi!

Kysely Englanti

Hello!

I am doing my bachelor's thesis about leading culture and how to develop it. I would be very grateful if you could answer the survey below. Answering takes only few minutes. When you have finished you can return the survey in the goodspicking office.

There are four answer options:

Very well = Our policies are excellent and they used widely in the organization.

Well = Our policies are mainly good but there are some things that need improvement.

Passable = Our policies need a lot of improvement. Described leading methods are in minimum level. There are different management styles some are good and some are bad.

Poorly = Described thing does not occur at all.

How do the following things come true in the picking department?

1. It is safe to have open conversations with the supervisors.

Very Well                      Well                      Passable                      Poorly

--	--	--	--

2. Leading culture is righteous and everyone is treated equal.

Very Well                      Well                      Passable                      Poorly

--	--	--	--

3. Feedback that develops the work is given.

Very Well                      Well                      Passable                      Poorly

--	--	--	--



Kysely Englanti

4. Personnel's know-how, ideas and experiences are taken in use according to the needs.

Very Well

Well

Passable

Poorly

--	--	--	--

Please turn

---

5. Supervisors inspire the personnel to try new working methods and to do a better job.

Very Well

Well

Passable

Poorly

--	--	--	--

6. Supervisors are sufficiently present in everyday work.

Very Well

Well

Passable

Poorly

--	--	--	--

7. What measures should be used to improve the communication in the department? Write your answer below.

Työterveyslaitoksen arviointilomake



**Hyvän johtamisen kriteerit  
Arviointityökalu**

Oheinen lomake on Hyvän johtamisen kriteereihin perustuva "Arvioinnin tueksi –työkalu". Voit arvioida sen avulla johtamista omassa organisaatiossasi/työpaikassasi. Arvioinnin tulokset ohjaavat johtamisen kehittämistä työpaikalla.

Etene seuraavien vaiheiden mukaan:

- 1) Lue kriteeri.
- 2) Mieti toteutuuko kriteerissä kuvattu asia omalla työpaikallasi.
- 3) Valitse ja rasti kriteerin toteutumista parhaiten kuvaava "hymynaama".
- 4) Kirjoita kriteerien väliin konkreettisia esimerkkejä omalta työpaikaltasi sekä kehitysehdotuksiasi johtamisen käytäntöihin ja toimintatapoihin. Näin ne ovat mukana arviointituloksia käsiteltäessä.

Arviointiasteikon selitykset

Kriteerin kuvaama asia toteutuu...



Erittäin hyvin = käytäntömme ovat **erinomaisia** ja ne ovat **levinneet laajasti** eri yksiköihin ja organisaatiossillesi.



Hyvin = käytäntömme ovat **pääosin hyviä**, mutta myös parannettavaa löytyy.



Välttävästi = käytännössämme on **paljon parannettavaa**, kuvattu johtaminen on ikään kuin minimitasolla. Meillä on asian suhteen erilaisia johtamistapoja, joista toiset tuntuvat edistävän asiaa ja toiset taas hidastavan.



Huonosti = kuvattu asia **ei toteudu** lainkaan.

Arvioi seuraavilla sivuilla olevia kriteereitä sen mukaan miten ne toteutuvat tai näkyvät työpaikassasi. Tee arviosi ajatellen sitä tasoa, mikä teillä on sovittu arvioinnin kohteeksi (koko organisaatio, yksikkö- tai osastotaso, tiimitaso tms.)

Jos et osaa sanoa mielipidettäsi jostain välttämästä, voit jättää kohdan vastaamatta.

Muista myös kehitysehdotusten kirjaaminen!

Työterveyslaitoksen arviointilomake



### Luottamus ja arvostus

*Merkitse rastilla näkemystäsi vastaava hymynaama.*

1. Toiminta on avointa ja läpinäkyvää, tavoitteet tehdään yhteiseksi ja tieto on kaikkien saatavilla.



2. Johto jakaa samanaikaisesti sekä vastuuta että valtuuksia.



3. Työpaikalla toimitaan eettisesti.



4. Työpaikalla on turvallista keskustella avoimesti.



5. Johtaminen koetaan oikeudenmukaiseksi.



6. Jokaista arvostetaan työpaikalla.



Työterveyslaitoksen arviointilomake



### Yhteistyö ja verkostot

Merkitse rastilla näkemystäsi vastaava hymynaama.

7. Johto, henkilöstö ja palvelujen käyttäjät tekevät yhteistyötä tavoitteenaan toiminnan tuloksellisuus.



8. Organisaatiossa arvostetaan työyhteisötaitoja: halua ja kykyä toimia työyhteisössä rakentavalla tavalla, esimiestä ja työtovereita tukien.



9. Toimintatavat sovitaan yhdessä ja niihin sitoudutaan.



10. Toiminta organisaation sisäisissä ja ulkoisissa verkostoissa on tarkoituksenmukaista ja tavoitteellista.



11. Organisaation eri tasoilla tiedostetaan poliittisen ohjauksen ja hyvän hallinnon periaatteiden vaatimukset johtamiselle.





Työterveyslaitoksen arviointilomake



## Monimuotoisuus ja yksilöllisyys

Merkitse rastilla näkemystäsi vastaava hymynaama.

12. Henkilöstön monimuotoisuus nähdään voimavarana, joka edistää toimintatapojen ja palvelujen kehittymistä.



13. Organisaatiossa tunnustetaan ja otetaan käyttöön ihmisten erilainen osaaminen, kokemus ja taustat.



14. Johtaminen takaa yhdenvertaiset mahdollisuudet, oikeudet, velvollisuudet ja kohtelun.



15. Johtaminen tukee ennakoiden työkyvyltään ja voimavaroiltaan erilaisten ihmisten työhön osallistumista.



16. Johtaminen mahdollistaa työn tekemisen joustavasti erilaisissa elämäntilanteissa.



Työterveyslaitoksen arviointilomake



### Osaaminen ja kehittyminen

*Merkitse rastilla näkemystäsi vastaava hymynaama.*

17. Organisaatiossa ennakoidaan millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan.



18. Osaamisen kehittäminen on johdettua ja tavoitteet on konkretisoitu.



19. Tehtävät ja työnjako tukevat oppimista ja uudistumista.



20. Työyhteisössä annetaan jatkuvaa, toimintaa kehittävää palautetta.



21. Osaamisen kehittäminen ja jakaminen on jokaisen vastuulla.



Työterveyslaitoksen arviointilomake



### Uudistuminen ja osallisuus

*Merkitse rastilla näkemystäsi vastaava hymynaama.*

22. Henkilöstön osaaminen, ideat ja kokemukset otetaan käyttöön uudistumisessa.



23. Palvelujen käyttäjien asiantuntemusta ja kokemusta hyödynnetään toiminnan kehittämisessä.



24. Johto ja esimiehet innostavat henkilöstöä kokeilemaan uusia toimintatapoja.



25. Johto koordinoi uudistuksen toteutuksen ja huolehtii sen levittämisestä.



26. Uudistusten vaikutusten arvioinnissa seurataan myös henkilöstön hyvinvointia.

