

Jenni Lehtosaari
Mimma Pirrtimaa

Miten esimies vaikuttaa työilmapiiriin?

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Helmikuu 2018

| | |
|---|--|
| Tekijät Otsikko | Jenni Lehtosaari ja Mimma Pirrtimaa Miten esimies vaikuttaa työilmapiiriin? |
| Sivumäärä Aika | 54 sivua + 1 liite Helmikuu 2018 |
| Tutkinto | Tradenomi |
| Tutkinto-ohjelma | Liiketalous |
| Suuntautumisvaihtoehto | Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen |
| Ohjaaja | Lehtori Eija Westerberg |
| <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, mitkä tekijät esimiehen työssä vaikuttavat työilmapiiriin työpaikalla. Tarkoituksena oli tutkia määrällisen sekä laadullisen tutkimuksen avulla suorittavan työn tasolta, mitkä tekijät työntekijöiden mielestä ovat tärkeitä esimiehen toiminnassa työilmapiirin kannalta. Opinnäytetyö tehtiin kaupan ja ravintola-alalle.</p> <p>Teoreettinen viitekehys koottiin akateemisesta kirjallisuudesta, artikkeleista ja sähköisistä lähteistä, jotka käsittelivät työilmapiiriä, luottamussuhteita, esimiestyötä ja vuorovaikutusta. Tutkimuksellinen osio toteutettiin käyttämällä kahta eri tutkimusmenetelmää, määrällistä ja laadullista tutkimusta. Määrällinen tutkimusosio tehtiin kyselylomakkeella, joka lähetettiin valikoidulle joukolle vastaajia. Määrälliseen tutkimukseen osallistui sata vastaajaa. Laadulliseen tutkimukseen valikoitiin viisi määrälliseen tutkimukseen osallistunutta. Laadullinen tutkimus toteutettiin haastatteluna, ja sen tarkoituksena oli saada tukea määrällisestä tutkimuksesta saaduille vastauksille.</p> <p>Molemmista tutkimusosioista saadut tulokset tukivat teoriasta johdettuja ensiolettamia. Tekemiemme tutkimusten avulla saatiin listattua tekijöitä, jotka esimiestyössä vaikuttavat työpaikan työilmapiiriin. Tämän opinnäytetyön tärkeimpiä tuloksia olivat luottamussuhteen merkitys esimieheen, esimiestoiminnan laadun tärkeys sekä avoimuuden ja luottamuksen vaikutus hyvään ilmapiiriin. Jatkotutkimuksella olisi mahdollista saada enemmän tietoa ja syy-seuraussuhteita esimiehen vaikutuksesta työilmapiiriin.</p> | |
| Avainsanat | työilmapiiri, työyhteisö, esimiestyö |

| | |
|--|---|
| Authors Title | Jenni Lehtosaari and Mimma Pirttimaa How manager affects the work environment? |
| Number of Pages Date | 54 pages + 1 appendices February 2018 |
| Degree | Bachelor of Business and Administration |
| Degree Programme | Economics and Business Administration |
| Specialisation option | Leadership and Organizational Development |
| Instructor | Eija Westerberg, Senior Lecturer |
| <p>The purpose of this thesis was to investigate what factors at people management affect the work environment. The focus was on studying how the manager affects work environment at work. The study uses both quantitative and qualitative methods and targets employer status workers on retail and restaurant business. These fields have similarities on work environments.</p> <p>This thesis consists of two parts: The theoretical framework and the empirical research. The theoretical framework was gathered from academic literature, articles and online sources that discoursed the topic. Main topics of this study were work environment, culture of trust, management and social interaction on work places. These topics were studied with great focus to examine and understand their role on work environment. It was crucial to understand the theory of work well-being and work environment, also how different management styles affected the culture in organizations.</p> <p>The empirical research consisted both quantitative and qualitative studies; the matter was gathered with a structured survey form, sent to selected participants and interviews conducted to targeted participants. The two used methods supported each other. The quantitative study was conducted by online survey, and it had 100 replies. Gathered results were aligned with known theory. The study showed potential data that was used to list factors that affect the work environment. The main results of this thesis are how important a good trust relationship to manager is, the quality of management and how important open and trusting culture at work is. Following studies could help to gather more results and data.</p> | |
| Keywords | Work atmosphere, work community, management work |

Sisällys

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 1.1 | Tutkimuksen lähtökohdat ja taustat | 1 |
| 1.2 | Tutkimuksen tavoite | 1 |
| 1.3 | Tutkimusasetelma | 2 |
| 1.4 | Tutkimuksen rajaus ja tyyppi | 3 |
| 1.5 | Viitekehys ja teoria | 4 |
| 2 | Työilmapiiri | 5 |
| 2.1 | Työilmapiirin määritelmä | 5 |
| 2.2 | Työilmapiirin tärkeimmät tekijät | 6 |
| 2.3 | Luottamuksen ilmapiiri | 7 |
| 2.4 | Vuorovaikutuksen vaikutus ilmapiiriin | 9 |
| 2.5 | Työilmapiirin ja motivaation yhteys | 9 |
| 2.6 | Huono työilmapiiri | 10 |
| 3 | Esimies työilmapiirin vaikuttajana | 11 |
| 3.1 | Esimiehen rooli työilmapiirissä | 11 |
| 3.2 | Keinot ja kehittäminen | 13 |
| 3.3 | Palaute | 15 |
| 3.4 | Työilmapiirin tutkiminen organisaatiossa | 16 |
| 3.4.1 | Ilmapiirikysely | 16 |
| 3.4.2 | Kyselyn toteutus | 17 |
| 3.4.3 | Esimiehen rooli ilmapiirikyselyssä | 17 |
| 4 | Tutkimuksen toteutus ja metodit | 18 |
| 4.1 | Tutkimuksen metodologia ja tavoite | 18 |
| 4.2 | Tutkimuksen hypoteesi | 20 |
| 4.3 | Kvantitatiivinen tutkimusosuus | 21 |
| 4.3.1 | Kvantitatiivisen tutkimuksen määrittäminen | 21 |
| 4.3.2 | Kyselyn toteutus | 23 |
| 4.3.3 | Kyselylomakkeen rakenne ja vastaajat | 24 |
| 4.4 | Kvalitatiivinen tutkimusosuus | 25 |
| 4.4.1 | Kvalitatiivisen tutkimuksen määrittäminen | 25 |
| 4.4.2 | Haastattelun toteutus ja vastaajat | 27 |

| | | |
|-------|--|----|
| 4.5 | Analysointi | 27 |
| 4.6 | Eettisyys metodeissa | 28 |
| 5 | Tutkimusten tulokset ja johtopäätökset | 28 |
| 5.1 | Yleistä tuloksista | 28 |
| 5.2 | Kvantitatiiviset tulokset | 30 |
| 5.2.1 | Tulosten tarkastelu | 30 |
| 5.2.2 | Avoimet kysymykset | 39 |
| 5.3 | Kvalitatiiviset tulokset | 40 |
| 5.4 | Johtopäätökset | 42 |
| 5.5 | Hypoteesin toteutuminen | 47 |
| 6 | Ehdotukset esimiestyössä huomioitavaksi | 48 |
| 7 | Päätäntä | 49 |
| 7.1 | Opinnäytetyön validiteetti, reliabiliteetti ja eettisyys | 49 |
| 7.2 | Jatkotutkimusehdotukset | 51 |
| 7.3 | Opinnäytetyön arviointi | 51 |
| | Lähteet | 54 |
| | Liitteet | |

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat ja taustat

Työpaikka on paikka, jossa ihminen viettää lähes kolmasosan osan elämästään. Parhaimmillaan hyvä työpaikka edesauttaa täyttymyksen tunnetta elämässä ja luo tarkoitusta ja onnistumisia myös muille osa-alueille. Työ määrittää ihmistä niin paljon, että ei ole yhdentekevää, millaista työpaikoilla on. (Kärkkäinen 2002, 40–41.)

Työilmapiiristä puhuttaessa tuntuu, että työntekijöillä on usein vahva tunne siitä, mikä tekee siitä hyvän tai huonon. Etenkin huonosta ilmapiiristä puhuttaessa syntipukkia tehdään helposti esimiehestä. Työntekijät usein olettavat esimiehen olevan se tuomari, joka on vastuussa työpaikan kulttuurin oikeudenmukaisuudesta ja työntekijöiden kuulluksi tulemisesta. Työntekijät katsovat esimiehen olevan päävastuussa tulehtuneiden välien korjaamisesta, ja mikäli esimies välttelee erotuomarin vastuuta, voivat työntekijät katsoa hänen epäonnistuneen tehtävässään. (Jabe 2010, 137.)

Työn lähtökohtana voi pitää tekijöiden kiinnostusta työpaikan ilmapiirin kokemukseen ja siihen, mikä siitä tekee hyvän. Molemmat tämän opinnäytetyön kirjoittajat opiskelevat Metropolia Ammattikorkeakoulussa liiketaloutta esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen opintojen syventävänä suuntauksenaan. Aihetta valittaessa puheeksi tuli, mikä tekee työpaikan ilmapiiristä hyvän ja miten kumpikin kaupan alan ammattilaisena voisi syventää tietotaitoa aiheesta. Puheesta siirryttiin tekoihin, ja aiheesta syntyi tämä opinnäytetyö, joka tutkii sitä, miten esimies vaikuttaa työntekijöiden näkökulmasta työilmapiiriin.

1.2 Tutkimuksen tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoite on tutkia sitä, miten esimies vaikuttaa työpaikan työilmapiiriin. Työilmapiiriin vaikuttaa moni asia ergonomiasta eniten vaikuttaviin vahvoin henkilöön, mutta tämä tutkimus etsii vastauksia siihen, miten esimiesasemassa oleva henkilö tai esimerkiksi vuorovastaava vaikuttaa toimillaan ilmapiiriin työpaikoilla. Saadulla tiedolla halutaan antaa tietoa esimiehille ja esimiestyön opiskelijoille siitä, miten esimiehen erilaiset toimet vaikuttavat työpaikan ilmapiiriin

työntekijöiden keskuudessa. Työ on empiirinen tutkimus, mutta sillä voi myös näin ollen katsoa olevan kehitystyön piirteitä, koska tavoitteena on saada konkreettista tietoa esimiehen tavasta vaikuttaa. Tätä voidaan pitää tärkeänä tietona johtamisen kannalta. (Hirsjärvi & Remes & Sarjavaara 2009, 130–131.)

Tutkimuskysymyksinä tässä opinnäytetyössä ovat seuraavat:

- Miten esimiehen tapa johtaa ja organisoida työtä vaikuttaa työilmapiiriin työpaikalla?
- Mitkä asiat nousevat tutkimuksessa toistuvasti esiin puhuttaessa hyvästä ja toisaalta huonosta ilmapiiristä?
- Kuinka voimakas esimiehen vaikutus on työilmapiiriin?

Tutkimukselle on asetettu oletettu lopputulema eli hypoteesi: uskomme, että esimiehen toimintatavalla ja sen laadulla on vaikutusta työpaikan ilmapiiriin. Voidaan olettaa, että esimies toimii työyhteisössä sen verran suurena vaikuttajana, että hänellä on vaikutusta koko työpaikan, osaston tai tiimin työilmapiiriin. Mielenkiintoista on kuitenkin selvittää, mikä tähän vaikuttaa. Tutkimus myös selvittää, onko esimiehellä lainkaan niin suuri vaikutus ilmapiiriin kuin alkuoletama esittää.

Tämä opinnäytetyö eteni aiheen valinnan kautta teoreettisen viitekehyksen kirjoittamiseen. Asetimme viitekehyksen kirjoittamisen jälkeen tutkimukselle tutkimusasetelman ja hypoteesin. Valitsimme tutkimusmenetelmäksi ensin määrällisen tutkimuksen, jonka jälkeen lisäsimme vielä laadullisen tutkimuksen osion, jotta saimme haluttua vahvistusta määrällisen tutkimuksen vastauksille. Tutkimusten jälkeen etenimme tulosten tulkintaan ja johtopäätösten tekoon. Viimeiseksi jäsensimme kehitysehdotuksia mahdolliselle jatkotutkimukselle.

1.3 Tutkimusasetelma

Tutkimuskysymysten muotouduttua ja viitekehyksen selvennyttyä valittiin sopiva tutkimusasetelma. Tärkeää oli valita asetelma, jolla voitaisiin mahdollisimman hyvin selvittää monimutkaisia riippuvuussuhteita ja useiden eri tekijöiden vaikutuksia. Tämä tutkimus hyödyntää menetelmätriangulaatiota, eli se on kahden eri metodin yhdistelmä. Opinnäytetyön aiheeseen valittiin kaksi sopivaa tutkimustapaa: sekä kvantitatiivinen että kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimus on toteutettu selittävällä läpileikkausmenetelmällä, eli sillä havainnoitiin useita havaintoyksikköjä yhdellä mittauksella. Selittävällä analyysillä

pyritään vastaamaan miksi-luontoisin kysymyksiin. Tulosten odotettiin olevan opitun teorian mukaisia. (KvantiMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto 2013.)

Ensin valittu tutkimusmetodi oli strukturoitu puoliavoin kvantitatiivinen tutkimus, joka toteutettiin kyselylomakkeella (katso liite 1). Kyselyssä oli ensin taustakysymykset, jotka määrittivät vastaajan taustoista halutut tiedot, jotka koettiin tarpeellisiksi. Sitä seurasi ensimmäinen osio, joka määrittelee vastaajan kokemuksen hänen työpaikkansa ilmapiiristä, ja toisessa osiossa määriteltiin kokemusta esimiehen työskentelystä. Tuloksia tulkittiin osittaiskorrelaatiolla sekä syy-seuraussuhteiden etsimisellä. Sen lisäksi tutkimuksen jo ollessa käynnissä päätettiin tehdä myös kvantitatiivinen osa, joka oli haastattelut työntekijöille. Tämä päätettiin ottaa mukaan, jotta tulos olisi varmasti täyttänyt saturaatio, ja voisimme varmasti sanoa, että samat asiat toistuisivat myös haastatteluissa. Lisäksi haastatteluista haluttiin syvyyttä subjektiivisiin vastauksiin.

1.4 Tutkimuksen rajaus ja tyyppi

Opinnäytetyön tyyppi on tutkimuksellinen. Jo työtä suunniteltaessa tultiin johtopäätökseen, että työ olisi parempi toteuttaa ilman toimeksiantoa yritykseltä. Työ päädyttiin tekemään ilman case -yritystä, ja tutkimuksessa tutkitaan tiettyä toimialaa tai työyhteisötyyppiä. Kyselytutkimuksen kohteeksi rajattiin kaupan ja ravintola-alan työntekijä. Kumpikin ala otettiin kyselyyn mukaan, sillä niissä voidaan katsoa olevan samankaltainen työyhteisö ja sama ammattiosaamisen taso. Tutkimuksen otosryhmät ovat kaikki luokiteltu luvussa 5.1.

Ammattinimikkeinä kyselyyn vastaajilla oli muun muassa ”myyjä”, ”tarjoilija”, ”myyntiedustaja”, ”huoltoasematyöntekijä” ja ”myymälänhoitaja”. Näitä aloja yhdistää sama alhainen vaadittu koulutustaso, nuorten työntekijöiden suuri määrä ja sama palkkaustaso sekä et, että työ on usein vuorotyötä myymälän aukioloaikoina, työssä asiakaspalvelu on suuressa asemassa ja työtä tehdään usein osa-aikaisena. Työyhteisöillä voidaan näin olettaa olevan samoja piirteitä, ja näin niitä voidaan tutkia yhdessä. Vastaajista haluttiin rajata pois vastaavassa tai esimies-asemassa työskentelevät, asiantuntijatehtävät ja tutkimukseen soveltumattomat alat.

Ajatuksena oli, että haluttiin selvittää yleisesti esimiehen vaikutusta ilmapiiriin, ei tietyssä yrityksessä, koska tämän ajateltiin olevan vain kuvaus yhdestä organisaatiosta. Jo suunnitteluvaiheessa tiedostettiin siis riski ”yleismaailmallisuudesta”, ja tätä ehkäistään

rajaamalla tarpeeksi alaa, vastausten runsaalla määrällä ja kahdella eri tutkimusmenetelmällä. Tutkimuksesta haluttiin siis tarpeeksi laaja, että se täyttää halutun reliabiliteetin ja validiteetin.

1.5 Viitekehys ja teoria

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä määritellään opinnäytetyöhön oleellisesti kuuluvat käsitteet. Teoreettista viitekehystä koottaessa tulee määritellä, mitkä asiat ovat olennaisia tutkittavan aiheen kannalta. Tutkimusmenetelmien tulee aina nojata vahvasti teoreettiseen viitekehukseen. Tämän opinnäytetyön viitekehys koostuu työilmapiirin, luottamuksen, esimiestyön ja vuorovaikutuksen teorioista. Viitekehyksessä määritellään, mitä mikäkin aihepiiri on ja miten ne ilmenevät työelämässä.

Viitekehys toimii opinnäytetyön tutkimuksen perustana, ja auttaa käsittelemään aihepiirit loogisesti etenevässä järjestyksessä. Tämän opinnäytetyö jakautuu kahteen pääotsikkoon. Ensimmäinen osio käsittelee työilmapiirin määritelmää. Ilmapiirin kautta pyritään määrittelemään siihen suoraan linkittyvät aihe-alueet, jotka ovat olennaisia työn kannalta. Toisessa osiossa keskitytään esimiehen vaikutukseen työilmapiirissa ja siihen mitkä tekijät vaikuttavat suurimmin siihen.

Pääteorianana tässä tutkimuksessa on työilmapiirin käsite. Työyhteisön työilmapiiri perustuu työpaikalla toimijoiden väliseen luottamussuhteeseen. Voidaan osoittaa, että työilmapiirin vaikutukset yrityksessä ulottuvat aina tuloksellisuuteen asti. (Juuti & Vuorela 2015, 54–55.) Esimiestyön merkitys työpaikan ilmapiirin muodostumisessa on olennainen. Työntekijät odottavat, että esimies osoittaa raamit toiminnalle ja omalla toiminnallaan johtaa työyhteisön ristiriitatilanteiden läpi. (Jabe 2010, 114–115.)

Jokaisella työpaikalla on kanssakäymistä työntekijöiden ja esimiesten välillä. Keskusteluiden laatu ja määrä työpaikoilla mittaa vuorovaikutusta. Vuorovaikutus eli dialogi voi tapahtua missä vain ja se voi tapahtua niin kahden työntekijän, kuin esimiehen ja alaisen välillä. Dialogin edellyttää kuuntelemista ja kanssakäymistä. Ilman kuuntelemista dialogi ei johda osaamispääoman kasvamiseen tai luottamussuhteen rakentamiseen. Esimies ja työntekijä luovat vuorovaikutussuhteissa uusia luottamussuhteita ja avaa uusia näkökulmia yhteistyön saavuttamiseksi työpaikalla. (Kärkkäinen 2005, 56–57.)

2 Työilmapiiri

2.1 Työilmapiirin määritelmä

Yleisesti ilmapiiristä puhuttaessa oletetaan, että jokainen tietää mitä ilmapiirillä tarkoitetaan. Tässä tutkimustyössä ilmapiiri liitetään organisaation päivittäistä toimintaa koskevaan ympäristöön. Työilmapiirin käsitteelle ei löydy varsinaisesti yksiselitteistä teoreettista kuvausta, josta voitaisi olla yhtä mieltä. Sitä voidaan kuitenkin kuvata suurpiirteisesti työyhteisössä vallitsevaksi tunnetilaksi, johon vaikuttavat organisaation toimintatavat ja työpaikalla työskentelevät ihmiset. Työilmapiiri kuvaa hyvin organisaatiossa aistittavaa olotilaa, ja se kertoo, mitä asioita arvostetaan. (Jabe 2010, 114.)

Työpaikan työilmapiiri muodostuu työyhteisössä työskentelevien ihmisten välisestä kanssakäymisestä. Yhteistyö edellyttää aina luottamusta. Työilmapiirillä on vaikutuksensa niin organisaation toimintaan, kuin jokaiseen organisaatiossa työskentelevään henkilöön. (Juuti 1987, 42.) Työilmapiiristä voidaan käyttää myös käsitettä organisaatioilmapiiri. Tällöin käsitteeseen heijastuu organisaatiotasolla vallitsevat arvot ja normit. (Juuti 2006, 232–233.) Rauramo taas kuvaa työilmapiiriä yksilöiden havaintojen summaksi. Se on organisaatioilmapiirin, esimiehen johtamistyylin ja työyhteisön muodostama kokonaisuus, eli siis vallitsevan kulttuurin ilmentymä. (Rauramo 2012, 107.)

Työilmapiiri muodostuu työpaikan kulttuurista, ja kun tarkastellaan työilmapiiriä, tarkastellaan myös työpaikan työkulttuuria. Työkulttuuri kertoo organisaation arvoista, jotka luovat yhteisesti ymmärrettävän käsityksen organisaation tehtävästä ja käytösnormeista. Työkulttuuri voi olla myös toimialakohtainen, toimialan toimijoiden yhteisten ammatillisten taustojen ja verkostojen vuoksi. Jos työpaikan kulttuurista halutaan toimivampi ja yhteisöllisempi, on tärkeää, että johto ja esimiehet ymmärtävät työkulttuurin roolin ja siten sen vaikutuksen työilmapiiriin. Työpaikan kulttuurin muuttaminen on mahdollista, mutta jokseenkin hidasta. Vanha organisaatio muuttuu vähitellen, kun siihen vaikuttavat osat, kuten vuorovaikutuskäytännöt ja kulttuuri muuttuvat. (Kärkkäinen 2005, 27–29.)

Työilmapiirin voidaan katsoa olevan osa työhyvinvointia. Sosiaali- ja terveysministeriön määritelmässä työhyvinvointi on työntekijän kykyä suoriutua päivittäisistä työtehtävistä. Sen voi jakaa henkilöön liittyviin ominaisuuksiin (fyysinen, henkinen ja sosiaalinen jaksaminen) sekä työympäristöön liittyviin tekijöihin, kuten työilmapiiri. Kokonaishyvinvointiin vaikuttavat myös yksityiselämän tapahtumat, jotka heijastuvat työssä jaksamiseen. (Viitala 2013, 212.)

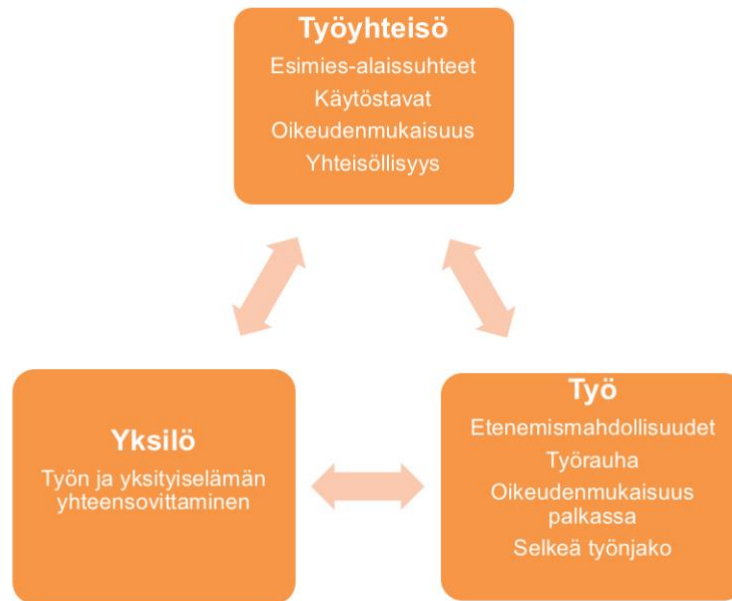
Näin ollen työilmapiiri on myös vahvasti linkittynyt yleiseen työhyvinvointiin. Vaikka työilmapiiri onkin työympäristöön liittyvää työhyvinvointia, on vastuu siitä kuitenkin niin esimiehillä ja johdolla, kuin myös työntekijöillä. Vain hyvinvoiva ihminen kykenee työskentelemään tehokkaasti, oppimaan, kehittymään ja tuottamaan laadukasta tulosta. (Rauramo 2012, 101.) Työpaikoilla vastuuta ilmapiiristä siis ei voi vierittää vain hyvinvointitoiminnalle tai esimiehille, vaan vastuu on kaikilla yhteisön jäsenillä.

Rekilän mukaan taas hyvä työilmapiiri levittää positiivista energiaa koko organisaation sisällä työntekijästä toiseen. Onnistunut yrityksen sisäinen yhteistyö eri osastojen ja tiimien välillä vaatii hyvää työilmapiiriä organisaatiossa. Kun yhteistyö pelaa, on yritys alttiimpi kehittämään uusia innovaatioita ja menestymään. Eri osastojen sekä myös tiiviisti työskentelevien tiimien välillä voi kuitenkin vallita täysin eri ilmapiiri. Organisaatiot siis pirstoutuvat eri osiin työilmapiiriltään. (Rekilä 2014.) Useiden eri teorioiden mukaan hyvällä ilmapiirillä on siis edesauttava yhteys organisaation menestykseen sekä yksilön hyvinvointiin ja työssä viihtymiseen.

2.2 Työilmapiirin tärkeimmät tekijät

Hyvä työilmapiirin vallitessa työntekijät viihtyvät ja ovat tehokkaampi ja tuottavampia. Huonosta työilmapiiristä on vastavuoroisesti haittaa työntekijöille sekä organisaation toiminnalle. Työpaikkojen ilmapiirit vaihtelevat kuitenkin suuresti eri työpaikkojen kesken Suomessa. Hyvän työilmapiirin saavuttamiseksi organisaatiossa tulee olla avoin ja toimiva tiedonkulku, luottamukselliset suhteet henkilöstöön. Lisäksi kaikkien henkilöstöön liittyvien asioiden tulee olla huolella hoidettu. Hyvä työilmapiiri on myös verrannollinen organisaation tuloksellisuuteen ja taloudelliseen menestykseen. (Juuti 1987, 42.)

Piirteitä onnistuneesta ilmapiiristä on monia ja ne voidaan jakaa eri osiin. Kuviossa työilmapiirin piirteet on jaettu kolmeen eri alueeseen: työyhteisöön liittyviin, työhön liittyviin ja yksilöön liittyviin tekijöihin työelämässä. (Rauramo 2012, 108.)



Kuvio 1. Hyvän työilmapiirin piirteet. (Rauramo, 2012.)

Työturvallisuuskeskus puolestaan listaa myönteisen ilmapiirin piirteiksi varmuuden tulevaisuudesta, yhteiset tavoitteet, työtehtävien ja vastualueiden selvyden, työntekijöiden mahdollisuuden sosiaaliselle kanssakäymiselle sekä kunnossa olevat pelisäännöt ja toimintatavat. Huomiota saa myös piirteinä henkilöstön oma aktiivisuus ilmapiirin rakentajana, oppiva ja kehittyvä työyhteisö, henkilöstön aktiivisuutta ja kasvua korostavat toimintatavat, työntekijöiden kykyjen, taitojen ja luovuuden oma-aloitteinen käyttöönotto sekä sen mahdollistaminen, sujuva yhteistyö ja usko ongelmien ratkaisumahdollisuuksiin. (TTK Työturvallisuuskeskus.)

Rekilän mukaan tärkeimmät tekijät ilmapiirin luomiselle työpaikoilla ovat työyhteisön avoimuus, luottamus koko henkilöstön välillä sekä työntekijöiden lojaalisuus organisaatiota kohtaan. Ilman näitä tekijöitä on vaikeaa luoda hyvässä ilmapiirissä toimivaa työyhteisöä. Silloin myös työpaikalla on väistämättä työntekijöitä, jotka yrittävät päästä mahdollisimman vähäisellä työpanoksella. (Rekilä 2014.)

2.3 Luottamuksen ilmapiiri

Jotta työyhteisö olisi hyvä toimiva ja yhteisöllisyys kasvaisi yrityksen sisällä, tulee ilmapiirin rakentua vahvasti luottamuksen varaan. Luottamus mahdollistaa avoimuutta yhteisössä. Avoimuus vaikuttaa sekä vuorovaikutuksen että käyttäytymisen tasolla. Se näkyy vuorovaikutuksessa siinä, miten organisaatiossa ollaan tavoitettavissa ja kuinka helposti informaatiota jaetaan kollegoiden kesken. Käyttäytymisessä avoimuus mahdollistaa rohkeuden puuttua epäkohtiin, omien ajatusten ja mielipiteiden jakamisen, suoruuden ja erilaisten ihmisten arvostamisen. (Rauramo 2012, 105–106.)

Luottamus työpaikalla syntyy esimiesten esimerkin kautta. Nykyään työyhteisöissä yrityksen johto tai esimies ei pysty luomaan luottamusta työntekijöihin vain pelkän asemansa turvin. Johdon aseman esiin tuominen luottamusta rakennettaessa tuo ilmi oman auktoriteetin kyseenalaistamisen. Luottamusta on parempi rakentaa reilusta molemminpuolisesta arvostuksesta, eikä johdon norsunluutorni ole nykypäivää. (Rope & Kettunen 2012, 223–225.)

Esimiehen esimerkilliseen toimintaan on helppo samaistua, ja näin työntekijät panostavat omaan työhönsä myös samalla tavalla. Jos esimiehen työtapa on puutteellinen, voivat työntekijät saada käsityksen, että tämä toiminta on hyväksyttävää organisaatiossa, jolloin työn tulos heikkenee huomattavasti. Sama pätee muissa työtehtävissä, motivaatiossa ja muiden arvostuksessa. Esimies ei myöskään voi olettaa, että jos hän näyttää huonoa esimerkkiä, hän voisi vaatia kunnollista käyttäytymistä työntekijöiltä. (Rekilä 2014.)

Luottamuspula työyhteisössä voi ilmentyä oman tietotaidon pimittämisenä tai liian korkeana kynnyksenä kysyä apua. Organisaation viestimisestä tulee suljettua ja laskelmoivaa. Jos luottamuspula yltää esimiessuhteisiin asti, se voi johtaa tiedonkulun häiriöihin ja osaamispääoman heikkenemiseen. Hyvinvoivassa työyhteisössä viestinnän määrä ja laatu ovat korkealla. (Kärkkäinen 2005, 33.)

Työyhteisön sisällä syntyvien suhteiden ja luottamuksen syntyminen vaatii aikaa ja tilaa. Suhteiden muodostumiseen tarvitaan kohtaamisia, jotta vuorovaikutusta syntyy. Organisaatioissa, joissa työntekijöiden vaihtuvuus on suurta, vuorovaikutussuhteet jäävät lyhytkestoisiksi ja luottamus ei ehdi syntyä riittävälle tasolle. (Kärkkäinen 2005, 34–35.)

2.4 Vuorovaikutuksen vaikutus ilmapiiriin

Vuorovaikutus, eli dialogi työpaikalla kasvattaa kanssakäymisten laatua. Dialogi edellyttää keskustelevilta osapuolilta toisen kuuntelemista. Kuuntelemisen aikana on keskityttävä toisen sanoman kuulemiseen, ja usein laitettava omat aatteet ja mielipiteet hetkeksi pois mielestä. Omat näkökulmat voivat avartua vain silloin, kun on avoin ottamaan vastaan dialogissa toisen henkilön tuomat ajatukset. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että pitäisi sivuuttaa täysin oma, jo olemassa oleva mielipide asiasta. Omia ajatuksiaan tulee vahvistaa tai muuttaa itselle sopiviksi dialogin edetessä. (Kärkkäinen 2005, 55–56.)

Vuorovaikutus työyhteisössä ei synny itsestään, vaan se vaatii aina tekoja. Teot voivat tapahtua työntekijöiden tai esimiehen aloitteen kautta. Ilman dialogiin panostamista yrityksissä lisääntyvät vain huonot piirteet. (Juuti & Vuorela 2015, 120.)

Vuorovaikutuksen kannalta on olennaista jakaa tietoa ja ottaa sitä vastaan muilta työyhteisön jäseniltä. Avoin tiedon jakaminen ja keskustelu luovat työyhteisön jäsenille vapauden valita mitä tietoa haluaa käyttää, ja mikä tieto ei liity olennaisesti omaan työtehtävään tai tue omia ajatuksia. (Kärkkäinen 2005, 56.)

Kaikissa työyhteisöissä on erilaisia ihmisiä ja kaikkien kanssa ei tule toimeen yhtä hyvin kuin muiden. Vaikka esimies toimisi mielestään oikein, voi tulokset vuorovaikutuksen kannalta olla epätoivottuja. Työntekijät saattavat esimerkiksi kadehtia toisten työntekijöiden taitoja, ja tätä kautta rajoittaa kanssakäymistä työpaikalla. Yhden ihmisen ulosjättäminen dialogista saattaa myrkyttää koko työyhteisön vähitellen. Näissä tilanteissa kannattaa paikantaa vuorovaikutuksen häiriötekijä ajoissa ja puuttua tilanteeseen, sekä antaa aikaa käyttäytymisen muuttamiselle. (Kärkkäinen 2005, 56.)

Ristiriitatilanteissa ihminen tavoittelee omaa etuaan ja tuo esille tietoa, joka tukee hänen omaa käsitystään asioista. Tilanteessa saatetaan jättää huomioimatta ristiriitatilanteet toisen osapuolen näkökulma. (Kärkkäinen 2005, 56.) Suojellessaan omaa mielipidettä ihminen saattaa käyttää sellaisia argumentteja, jotka ovat huonosti muodostettuja ja saattavat laittaa tätä kautta työyhteisön sisäiset suhteet koetukselle. (Juuti & Vuorela 2015, 111.)

2.5 Työilmapiirin ja motivaation yhteys

Työmotivaatio muodostuu tilanteessa, jossa työtehtävää ruvetaan tekemään ja jokaisen ihmisen motivaation rakentuminen on yksilöllistä (Rope & Kettunen 2012, 89). Pohjimmiltaan motivaation syntyminen perustuu työntekijän omiin arvioihin. Arvojen rinnalla työmotivaatioon vaikuttaa oleellisesti myös työntekijän hyvinvointi. Ulkoinen (rahallinen) motivaatio ei esimerkiksi ole riittävä, jos työntekijällä on huono olo työpaikalla, tai hänen hyvinvointinsa on heikentynyt. Liian suuri työtaakka voi vuorostaan nostaa stressin pintaan, jolloin työntekijän sisäinen halu tehdä työtä voi laskea huomattavasti, vaikka työpaikalla ilmapiiri olisi hyvällä tasolla. (Rope & Kettunen 2012, 95.)

Ihminen viihtyy paremmin työssään ja saa aikaan parempia tuloksia, kun hän on motivoitunut. Työntekijälle merkityksellisiä motivaatiota kasvattavia tekijöitä työssä voi olla esimerkiksi: vastuu työn toteutumisesta ja lopputuloksesta, vaikutusmahdollisuudet, itsenäisyys työssä, haasteellisuus, sekä monipuolisuus. Jos työssä ei ole tarjolla näitä edellä mainittuja virikkeitä, on motivaatio työstä suoriutumiseen huomattavasti alhaisempi, kuin niiden ollessa läsnä. (Juuti 1987, 43.)

2.6 Huono työilmapiiri

Jokaisessa työyhteisössä tulee eteen ongelmatilanteita, ja niiden hoitamistapa heijastuu organisaation toimintakulttuurista sekä ilmapiiristä. Olennaisinta on, että ongelmat otetaan käsiteltäväksi heti kun ne havaitaan. Kun ongelmat pitkittyvät, niistä voi muotoutua vieläkin isompia ja niiden oikaiseminen vie enemmän resursseja. (Jabe 2012, 56.) Ongelmatilanteita voi tulla joskus esiin monta yhtäaikaisesti, tällöin saatetaan olettaa, että esimies tai yrityksen johto hahmottaa kokonaisuuden (Jabe 2010, 112).

Johdolla ja esimiehillä tulee olla aktiivinen ote organisaation kulttuuriin ja ilmapiiriin. Organisaatiot pitävät tiukasti kiinni siitä, mihin on totuttu, ja jos ilmapiiri ei vanhetessaan kehity, saattaa se muuttua sopeutumattomaksi. Näin on vaikea havaita muutoksia jotka vaativat reagoimista. Vakiintunutta organisaation ilmapiiriä on vaikea muuttaa, koska työkuulttuuri on entistä syvemmällä sen rakenteissa ja toimintatavoissa. Näin ilmapiiristä muodostuu rajoite johdon strategialle. (Kärkkäinen 2005, 28.)

On jokaisen työyhteisöön kuuluvan vastuulla ylläpitää työilmapiiriä, sekä reagoida, jos kokee ilmapiirin heikentyneen. Yksikin työntekijä riittää saastuttamaan vallitsevan työilmapiirin, ja sitä on vaikea nostaa heti takaisin aiemmalle tasolle. (Jabe 2012, 80.)

Hyvä työilmapiiri vaatiikin jokaiselta yksilöltä panostusta. Kun työyhteisön ongelmista keskustellaan yhteisesti, sekä sovittujen suuntaviivojen mukaan, on työntekijöiden käytös toisiaan kohtaan kunnioittavampaa ja luottamustaso on korkeampi. (Juuti 1987, 42.)

Ongelmatilanteiden ilmaantuessa yhteisössä on ilmapiirin vaikutus tärkeä siinä, millä lailla ongelmat saadaan ratkaistuksi, ja kuinka halukkaasti yhteisön jäsenet tulevat yhteen ongelmaa ratkomaan. Nopea ja suora palautekulttuuri ja avoin ongelmista keskusteleminen työpaikoilla edellyttää, että joku, joka huomaa ongelman, ottaa sen esille. Ei ole aina esimiehen tehtävä ottaa työtehtäviin tai työpaikan ilmapiiriä koskevia ongelmakohtia esille. Myös alaisen on otettava ongelmakohtat esille, mikäli jokin vaivaa. (Jabe 2012, 54–57.)

3 Esimies työilmapiirin vaikuttajana

3.1 Esimiehen rooli työilmapiirissä

Hyvän työilmapiirin luominen ja ylläpitäminen ovat esimiehen vastuulla yhtä paljon kuin kaikkien muidenkin työntekijöiden. Työntekijät kuitenkin odottavat, että joku organisaatiossa ylempänä vaikuttava taho hoitaa tulehtuneet tilanteet ja laatii jonkinlaiset raamit toiminnalle. Työilmapiirin ylläpitäminen on helpompaa, kun organisaatiossa on yhteisesti sovittu, millä keinoin ilmapiiri saadaan nostettua halutulle tasolle tai pidettyä haluttu taso, kun se on saavutettu. Esimies on omalla toiminnallaan mallina muulle työyhteisölle työilmapiiriä koskevissa asioissa. (Jabe 2010, 114.)

Ihmisten johtaminen, kuunteleminen ja alaisten tukeminen ovat olleet vähemmällä huomiolla asiantuntijuuden viedessä huomion. Tänä päivänä esimies ei välttämättä osaa tehdä alaistensa töitä, tai tunne työn yksityiskohtia, vaan vain organisoii toimintaa. Esimiehen roolissa työskentelevällä henkilöllä tulee olla aitoa kiinnostusta ihmisten johtamista kohtaan, sillä hänen tulee johtaa ihmisiä, joiden työtehtävä ei ole itselle tuttu. Esimiehelle joka luo yhteisöllisyyttä tulisi ihmisten johtaminen olla pääprioriteetti ammatillisen osaamisen lisäksi, ihmisiä johdetaan ja asioita hoidetaan. Esimiehen rooli on muuttunut enemmänkin mahdollistajaksi ja valmentajaksi, hänen tulisi haluta alaistensa kukoistavan ammatillisesti ja etenevän uralla. (Kärkkäinen 2005, 94–95.)

Esimies luo yhteiset tavoitteet työntekijöiden kanssa, ja auttaa näiden saavuttamisessa. Sen sijaan että työn etenemistä valvotaan autoritaarisesti, tulisi esimiehen ohjata ja auttaa työntekijöitä matkan varrella. Tämä myös luo hyvää ilmapiiriä työyhteisöön ja valaa uskoa työntekijöiden ammatilliseen osaamiseen. Vuorovaikutus on yhteistoiminnan edellytys, ja aidossa vuorovaikutuksessa esimiehellä tulee olla kyky kuunnella ja ymmärtää, tarkoittamatta kuitenkaan, että olisi samaa mieltä. Esimiehen tulee pyrkiä reiluun kaksivuoroiseen dialogiin työntekijöiden kanssa, jotta työntekijöillä olisi tunne siitä, että heidän huolensa otetaan vakavasti. Aito vuorovaikutus ja avoimuus ovat tärkeitä luottamuksen synnyssä, ja esimiehen ja johdon tulee aktiivisella esimerkillä johtaa organisaatiota oikeaan ilmapiiriin. (Kärkkäinen 2005, 27–29.)

Keskinäisen luottamuksen tärkeä elementti on erilaisuuden hyödyntäminen. Jokainen työyhteisö on erilainen ja jokaisessa on erilaisia ihmisiä. Se miten heidän kemiat juontuvat yhteen ei aina ole itsestään selvää, ja yhteisön jäsenet voivat tulla huonosti toimeen keskenään ja vuorovaikutus olla huonolaatuista. Vaikka organisaation haluttu kulttuuri jota esimies onnistuisikin toteuttaa yhteisöön olisikin laadukas, voi silti työilmapiiri huonontua yhdenkin henkilön toimesta. Tällaisessa tilanteessa esimiehen on puututtava tilanteeseen, ja otettava käyttäytymisen muutos tavoitteeksi. (Kärkkäinen 2005, 56.) Voi siis olla, että vaikka organisaatio sekä esimies panostaisi työilmapiirin kehitykseen, ei aina haluttu tulos ole itsestään selvä, vaan monen tuloksen summa. Kaikilla yhteisön jäsenillä on vastuu hyvästä ilmapiiristä. (Rauramo 2012, 101.)

Ristiriitoja syntyy jokaisessa työyhteisössä, eikä esimiehen roolia niiden ratkaisemisessa voi kiistää. Yleisimmin ristiriitatilanteet syntyvät, kun kielteisen ilmaisu on yleistä organisaatiossa. (Kärkkäinen 2005, 99–100.) Riitojen syntyminen ei ole huono asia. Niiden käsittelytapa kertoo, jääkö riidasta positiivinen vai negatiivinen vaikutus työyhteisöön. Aina pelkkä keskustelu ei kuitenkaan ratkaise riitatilanteita, jolloin esimies joutuu pohtimaan, mitä keinoa ristiriidan ratkaisemiseksi käytetään. Tällöin esimiehen kyky löytää oikeat toimintamallit korostuvat. (Juuti & Vuorela 2015, 111.) Toimintamalleista lisää seuraavassa luvussa.

Työpaikan asioista viestiminen on esimiehen vastuulla. Esimies ei voi kuitenkaan olettaa, että kerrottuaan esim. muutoksista toimintatavoissa, alaiset sisäistäisivät toimintatavat ja osaisivat heti toimia uusien raamien mukaan. (Jabe 2010, 142.) Alaisille on kuitenkin kerrottava ajankohtaisista asioista, jotka koskevat yritystä tai työntekijän työtehtävää. Tiedonkulun tulee olla vaivatonta ja avointa, oli työntekijä matkatyössä tai

määritetyllä työpaikalla. Tiedonkulun avoimuus ja helppous lisäävät osaltaan myös luottamusilmapiirin kasvua. (Rauramo 2012, 117.)

3.2 Keinot ja kehittäminen

Esimiehet voivat luoda avointa keskustelua organisaatiossa, jolloin alaiset pystyvät ilmaisemaan ajatuksensa omasta työstään, ilman pelkoa ja ahdistusta. Kun johdolla tai esimiehillä on ajatuksia muuttaa työpaikan ilmapiiriä johonkin suuntaan, on hyvä keskustella mahdollisista muutoksista työntekijöiden kanssa, mikäli se on mahdollista. Esimiehet voivat selvittää, saavatko uudet ajatukset tukea vai voisiko niitä vielä mahdollisesti muokata johonkin suuntaan. (Viitala 2005, 318.)

Hyvää ilmapiiriä ei voi pakottaa, joten on tärkeää, että kaikkien mielipiteet ja ajatukset otetaan huomioon sitä luodessa. Prosessin läpiviejänä toimivan esimiehen on oltava valmis luomaan edellytykset muutokselle, sekä toimimaan muutoksen läpiviejänä. Ilmapiirin kehittämiseen esimies voi ottaa avuksi ilmapiirikartoituksen (katso luku 3.4), jonka avulla koko työyhteisö pääsee mukaan jakamaan ajatuksiaan ilmapiirin tilasta. (Jabe 2010, 113–115.)

Esimiehen tulee määrittellä käytännöt ja raamit työntekijöille, jotta alusta tuloksen tekemiselle on tarpeeksi vankka. Työntekijät tarvitsevat toiminnalleen lisäksi positiivista nostetta, suunnitellessa tavoitteita tulevaisuudelle työelämässä. Esimiehen rooli voi näissä tilanteissa olla esimerkiksi luoda syvempi tarkoitus työtehtävälle tai tehdä jonkin yksittäisen työtehtävän valmiiksi saamisesta tavoittelemisen arvoista. Tällöin työntekijän on helpompi sietää työtehtävässä mahdolliset esiintyvät vastoinkäymiset. (Viitala 2005, 317.)

Ihminen on työpaikalla tai tekee työtä noin kolmasosan ajastaan, joten on tärkeää viihtyä työpaikalla ja työtä tehtäessä. Yritysten kannattaa investoida esimiesten kouluttamiseen. Esimiesten koulutus takaa myös, että esimiehet osaavat jakaa oman työkuormansa niin, että he pystyvät pitämään huolen niin omasta jaksamisestaan, kuin muidenkin. Työntekijöiden työpanos on paremmalla tasolla, kun työntekijä kokee, että hänestä välitetään. Tätä kautta organisaatio myös menestyy. (Kärkkäinen 2002, 40–41.)

Esimiehiin kohdistuva paine kasvaa vuosi vuodelta, kun työntekotavat ja työ muuttuvat. Etätyömahdollisuuksien lisääntyessä, työntekijöistä tulee entistä itseohjautuvampia ja esimies ei ole jokapäiväisessä kontaktissa työntekijöihin. Tämä tekee haasteelliseksi esimiehen työn, sillä silti pitää pystyä ylläpitämään kontaktia, sekä määrittelemään ja ohjaamaan työntekijöiden tekemää työtä ja tavoitteita. (Kärkkäinen 2002, 41.)

Työntekijät nauttivat, kun he saavat luottamusta esimieheltään. Työntekijät haluavat johtaa itseään jossain määrin, vaikka liiallinen vapaus kaikessa tekemisessä työpaikalla voidaankin kokea huonona piirteenä, sekä välittämättä jättämisenä. Turha työtehtävien kontrollointi ja seuranta puolestaan voi kertoa työntekijöille, ettei heihin luoteta ollenkaan. Esimiesten ja työntekijöiden välille on hyvä vallita vakaa luottamus, jotta ongelmatilanteissa, sekä nopeissa muutostilanteissa asioiden sietäminen käy helpommin. (Kärkkäinen 2002, 41.)

Esimiehen tulee arvioida ristiriitatilanteet ja käyttää omaa valtaansa viisaasti niiden ratkaisemiseksi. Jaben mukaan työpaikalla esiin tulleita ristiriitatilanteita voidaan ratkaista muutamalla eri tavalla. Työpaikan ristiriitatilanteet voidaan ratkaista hyvin tai huonosti. Huonoja tapoja riidan ratkaisemiseksi on käsitellä asiaa niin, että sillä saadaan aikaan lisää tuhoa ja levitetään huonoa ilmapiiriä. Tällaiselle käsittelylle ominaista on syytely, vihan levitys, sekä halu voittaa toinen osapuoli. Toinen huono esimerkki riidan ratkaisusta on asian kieltäminen, vältellään toista riidan osapuolta, ja piilotellaan omat tuntemukset asiaan liittyen. Tällä tavalla riita ei ratkea, ja sen todellinen luonne ja seikat voivat jäädä kaikille epäselväksi, ja sitä kautta kasvaa suuremmaksi puhumattomuudesta johtuen. (Jabe 2010, 91.)

Hyviä tapoja ratkaista riitatilanteet työpaikalla ovat asian pohtiminen rauhassa. Kun asian selvittämiseksi annetaan aikaa, se selviää usein vaivattomammin. Kaikkien osapuolten tunteet on hyvä rauhoittaa ennen asian käsittelyä, lisäksi asian käsittelijän on syytä olla puolueeton asiaan liittyen. Puolueeton käsittelijä pystyy katsomaan riidan aiheita ja sen osapuolia etäältä, ja saa usein selkeämmän käsityksen riidan todellisesta syystä ja kehityksestä. Neljäntenä käsittelytapana Jabe listaa rakentavan käsittelytavan. Tässä tavassa riidanaihe ja riidan osapuolet kohtaavat toisensa, kuuntelevat toistensa versiot tapahtuneesta, sekä ideat, miten jatketaan asian ratkaisun suhteen. Kumpikaan osapuoli ei saa arvostella toisen toimintaa ja tapahtunutta. On tärkeää pysyä omassa kertomuksessaan todenmukaisesti. Tässä viimeisessä ratkaisutavassa pyritään

ratkaisemaan riita niin, että jokainen osapuoli on tyytyväinen, ja kokee, että on voittanut jotain itselleen. (Jabe 2012, 56–57.)

3.3 Palaute

Esimiesten tehtävänä on antaa rehellistä ja rakentavaa palautetta työntekijöille. Esimiehen pitää puuttua alaisen toimintaan silloin kun se ei ole edellytysten vaatimalla tasolla. Palautteen antaminen ja työsuorituksiin puuttuminen on yksi hankalimmista esimiehen tehtävistä. (Viitala 2005, 346.) Palautteen antaminen on kuitenkin tie asioiden kehittämiseen ja se ei koske pelkästään työntekijöiden suoriutumista töistä ja työtehtävistä, vaan se voi koskea myös mm. käyttäytymistä työpaikalla. Palautteen antamisen perimmäinen tarkoitus on positiivinen, vaikka palautteen vastaanottajasta se ei siltä heti tuntuisi. Tämän takia on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, miten ja milloin palaute on parasta antaa. (Kärkkäinen 2002, 41.)

Työntekijä ja esimies voi itse myös tietoisesti harjoitella palautteen antamiseen ja sitä vastaanottamiseen tarvittavia taitoja. Palautteen antamisella tulee olla jokin tavoite, mitä sillä halutaan saada aikaan. Ongelmien sijaan, tulisi puhua kehittävästi siitä, mitä ongelman eteen voitaisiin tehdä, jotta siitä tulisi parempi ja minkälaista toimintaa toivotaan lisää. Jokaisesta palautteesta kannattaa oppia, jotta ensi kerralla asia onnistuu paremmin. (Jabe 2012, 55.)

Työntekijän heikon työsuorituksen takana on useimmiten osaamattomuus tai tiedon puute. Tällöin esimies voi laatia yhdessä työntekijän kanssa suunnitelman, miten työsuoritusta parannetaan. (Viitala 2005, 347.) Aina näin ei kuitenkaan ole ja heikon suorituksen taustalla voi olla jokin muu vaikeampi asia. Muun muassa tämän takia annettaessa rakentavaa palautetta työntekijälle, kannattaa esimiehen kiinnittää huomiota myös asiaan liittyviin positiivisiin seikkoihin. Rakentava palaute ei saa koskaan koskea työntekijän tai palautteen kohteen henkilökohtaisia piirteitä tai arvoja. Palautteen tulee kohdistua suoraan ja pelkästään siihen työhön liittyvään asiaan, jonka suorittamisessa on havaittu puutteita tai kehitettävää. (Jabe 2010, 151–152.)

Palautteen antaminen ja sen vastaanottaminen eivät ole pelkästään esimiehen vastuulla. Työntekijät usein ovat sitä mieltä, etteivät saa esimieheltään riittävästi palautetta, vastuu palautteen saamisesta on kuitenkin myös alaisella itsellään. Palautteenanto ja sen saaminen edellyttävät, että se, ketä jokin asia vaivaa, ottaa itse

asian esiin keskustelun alle, jotta siitä on mahdollista saada palautetta, tai vastavuoroisesti antaa palautetta. (Jabe 2012, 54.)

Palautteen vastaanottaminen on myös taito. Oli palautteen vastaanottaja esimies tai alainen, on kritiikin vastaanottaminen aina haastavaa. Omien virheiden tai puutteiden hyväksyminen on taito ja se osoittaa nöyryyttä itseään kohtaan. Erityisesti esimiehen kannattaa harjoitella palautteen vastaanottamista, jotta ensireaktio negatiivisen palautteen vastaanottamisesta ei tulisi niin voimakkaasti esiin. (Jabe 2010, 151.)

3.4 Työilmapiirin tutkiminen organisaatiossa

3.4.1 Ilmapiirikysely

Ilmapiirikysely on laajalti käytetty ja hyväksi todettu menetelmä organisaation ilmapiirin tilan selvitystä tehdessä, sekä kehitystarpeita kartuttaessa. Työilmapiirikyselyllä pystytään kartoittamaan yrityksen työilmapiirin tila työntekijöiden näkökulmasta. Onnistuessaan työyhteisön kehitystyö tuo mukanaan monia organisaatiolle positiivisia asioita. Onnistuessaan ilmapiirikysely sujuvoittaa työntekoa ja parantaa prosessien etenemistä, sekä lisää työtyytyväisyyttä. Tämä edellyttää kuitenkin sen, että yritys toteuttaa kyselyssä esiin tulleet kehitysehdotukset ja seuraa niiden kehitystä. (Kauranen & Koskensalmi & Multanen & Vanhala 2011, 10.)

Rauramon mukaan taas tärkeintä on keskittyä organisaatioissa juuri sen paikan oleellisten asioiden selvittämiseen. Kyselyt tulisi yksilöidä jokaiselle työpaikalle ja toimialalle erikseen ja kyselyä suunnitellessa kannattaa ottaa työyhteisön mielipide mukaan. Kyselyn osallistujille on myös hyvä tarjota mahdollisuus osallistua kyselyn kehittämiseen ja arvioimiseen jälkikäteen. Liian raskaat ja usein toistuvat kyselyt myös koetaan kuormittaviksi ja raskaiksi, varsinkin jos koettu hyöty on vähäinen. (Rauramo 2012, 109.)

Vuosittain monet yritykset tekevät ilmapiirikyselyitä, ja mittaavat sitä kautta organisaation sen hetkisen ilmapiirin tilaa. Tulee kuitenkin muistaa, ettei ilmapiirimittausten tekeminen, ja tulosten läpikäyminen vielä tuota tulosta suuntaan tai toiseen. Kyselyn perusteella tulee laatia kehitysehdotuksia ilmapiirin parantamiseksi. Ehdotusten toteutus ja seuranta kuuluvat myös oleellisesti ilmapiirimittaukseen. (Rekilä 2014.)

3.4.2 Kyselyn toteutus

Ilmapiiirikysely kannattaa toteuttaa osana koko organisaation kehitystoimintaa, jottei siitä tule liian irrallinen osa, joka ei tue muuta organisaation toimintaa. Organisaation toimintaa tulee tarkkailla aina kokonaisuutena. Toki on viisasta erotella osa-alueita erikseen, mutta osa-alueiden tulee toimia myös yhdessä yhtenä kokonaisuutena. Kokonaisuuden tarkkailemisen lisäksi on syytä ajatella kehittämistoimintaa pitkällä aikavälillä. Pitkän aikavälin kannattavuus luo yritykselle vankemman pohjan, jolle rakentaa muutoksia tai tuoda lisää elementtejä. (Kauranen ym. 2011, 10–11.)

Työilmapiirin mittauksissa usein aihetta tutkitaan epäsuorilla liki-indikaattoreilla. Indikaattoreilla tarkoitetaan laadullista mittaria tai tilastollisessa päättelyssä muuttujan määrittävää lukua, joka antaa yksinkertaistetussa muodossa tietoa. Tutkimuksissa usein mitataan yksilöiden toimintaa ja kokemuksia mittaavilla epäsuorilla tutkimuksilla ja tiedoilla. Sopivia mittaustapoja ovat yksilöiden ja ryhmien haastattelut, kyselymenetelmä sekä yleinen aktiivinen havainnointi. Kartoituksen toteuttamisen voi antaa työterveyshuollon asiantuntijoille tai tilata työ ulkopuoliselta tutkijalta tai tutkimuslaitokselta. Kartoitusta suunniteltaessa ja toteutettaessa tulee ottaa henkilöstö tai heidän edustaja mukaan, ja tulokset pitää käsitellä yhdessä. Tulosten pohjalta tehdään tarvittavat toimenpiteet, jotka otetaan mukaan aktiivisesti arjessa. (TTK Työturvallisuuskeskus.)

3.4.3 Esimiehen rooli ilmapiiirikyselyssä

Kehittäminen vain kehittämisen kannalta on turhaa. Ilmapiiirin tilaa analysoidessa pitää tarttua kehitetystä vaativiin kohtiin, ja keskittää kehitys vaan kohtiin, joissa sitä oikeasti tarvitaan. Ilmapiiirikyselyn toteutus ja siitä seuraava kehitystyö vaativat resursseja yritykseltä. Esimiehen tehtävänä on varmistaa, että koko prosessille on riittävästi aikaa. Ilmapiiirikyselyyn vastaa henkilöstö, joten on tärkeää, että henkilöstö pääsee mukaan myös itse muutostarpeiden päättämiseen. (Kauranen ym. 2011, 89–91.)

Esimiehen rooli ilmapiiirikyselyn jälkeisessä kehitystyössä on olla innostava, sekä tukea työn etenemistä ja loppuun saattamista. Ihmisten muutoshalukkuus on usein vähäistä, joten esimiehen kannattaa sitoutua prosessiin kannustavalla asenteella. Työntekijöiden

innostaminen prosessin aikana onnistuu nostamalla esiin jo onnistuneita kehityskohteita, jotta kaikki saavat käytännön esimerkin, mihin kehitystyö voi johtaa, jos kaikki jaksavat toteuttaa sitä suunnitellusti loppuun asti. (Kauranen ym. 2011, 91–93.)

4 Tutkimuksen toteutus ja metodit

4.1 Tutkimuksen metodologia ja tavoite

Tämän tutkimuksen keskeinen tavoite oli selvittää miten esimies vaikuttaa työpaikalla työilmapiiriin. Tämä käsittää konkreettiset vaikutustavat, vaikutuksen voimakkuuden, sekä sen miten esimies voi edesauttaa hyvän ilmapiirin ylläpitoa, tai huonon ilmapiirin syntymistä. Tämä tutkimus hyödyntää kvantitatiivista eli määrällistä ja kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmetodia. Valitut tutkimusmenetelmät valittiin koska niiden katsottiin olevan parhaat selittämään tutkittavaa aihetta. Tutkimuksen aihe ja tyyppi valikoituivat jo valittuun oppinäytetyön aiheeseen, ja se toteutettiin selittävänä survey-tutkimuksena. Työn tutkimusasetelma on selittävä tutkimus, eli sillä tarkoitetaan syy-seuraussuhteiden ja riippuvuuksien löytämiseen vastauksista.

Tutkimusasetelmana oli toteuttaa kysely ja haastattelut poikkileikkausmenetelmällä. Poikkileikkausaineisto on yleisin asetelma tutkia yhteiskunnallisia ilmiöitä ja arvoja yhdellä mittauksella. Se sopi tähän kyselyyn koska teimme yhden mittauksen, joka kohdistettiin useaan eri havaintoyksikköön, eli vastaajaan. Tämä tutkimusasetelma tuki hyvin haluttuun tavoitteeseen pääsemistä ja tuki hyvin valittua aihetta. (KvantiMOTV – Menetelmä- opetuksen tietovaranto 2013.)

Tutkimusmenetelmän tulee olla linjassa tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kanssa. Menetelmä siis aina linkittyy vahvasti valittuun aiheeseen ja viitekehykseen. Menetelmä koostuu niistä tavoista joilla tutkija tuottaa havaintoja, ja asettaa linjan ja säännöt sille, miten saatuja havaintoja tulkitaan. Menetelmään pätevä sääntö voisi olla se, minkä korrelaatioluvun jälkeen löydöksiä pidetään merkittävänä. (Alasuutari 2011, 82.)

Tässä oppinäytetyössä päätimme käyttää siis kahta eri tutkimusmenetelmää. Alkuun oli päätetty tehdä kvantitatiivinen selittävä kyselytutkimus, mutta mukaan otettiin myös työn

edetessä kvalitatiiviset haastattelut mukaan laajentamaan ja syventämään kvantitatiivisten haastatteluiden numeerisia tuloksia. Tutkimus siis hyödyntää menetelmätriangulaatiota, se tarkoittaa kahden eri menetelmän yhdistämistä samassa tutkimuksessa.

Menetelmien eroista on keskusteltu paljon, ja usein ne nähdään vastakohtina toisilleen; määrällinen tiukasti numeerisena ja laadullinen merkityksellisenä. Yksinkertaistettuna metodien ero on aineiston keruutavan ero, tosin metodi on paljon muutakin kuin aineistonkeruutapa. Sen sijaan että nämä kaksi lähestymistapaa nähdään kilpailevina suuntauksina, tulisi ne mieluummin nähdä toisiaan täydentävinä. Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus on lähestymistapoja aiheeseen, joita käytännössä on vaikea erotella toisistaan, vaikka niiden eroista on paljon luetteloja ja taulukoita. (Hirsjärvi ym. 2009, 134–137.)

Kahden eri tutkimusmenetelmän käyttöä kutsutaan siis nimellä menetelmätriangulaatio. Kyse on moninäkökulmaisuudesta, kun kahdella eri metodilla kerättyä aineistoa analysoidaan, nousee tutkimuksen validiteetti. Kun yksi tutkimusmenetelmä kuvaa tutkimusongelmaa vain yhdellä tapaa, saadaan yhdistämällä eri menetelmiä tuloksista syvempiä ja luotettavimpia. Tosin tämä on myös aikaa ja resursseja enemmän vaativa tapa tehdä tutkimusta. Menetelmätriangulaatio saa myös kritiikkiä siitä, että eri menetelmien taustafilosofiat eroavat, se voi johtaa ristiriitaan ja teoriattomuuteen. Menetelmällisen triangulaation voidaan ajatella soveltuvan hyvin tutkimukseen, jossa kerätään tietoa ihmisen toiminnasta ja sen vaikuttamista. (KvantiMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto 2013.)

Tutkimus rajattiin kaupan- ja ravintola-alalle, kuvaamaan suorittavassa työssä työskentelevien kokemusta esimiestyöstä työpaikan ilmapiirin vaikuttajana. Työtä suunnitellessa mietittiin, että haluaisimme haastatella mahdollisesti myös esimiehiä heidän näkökulmasta. Tämä ajatus kuitenkin kariutui, kun rajasimme tutkimusta tiedostaen kohdistumaan vain työntekijöiden kokemukseen ilmapiiristä ja esimiestyöstä. Tämän rajauksen katsottiin olevan parempi, jotta tutkimus pysyisi tarpeeksi kompaktina ja aihe ehyenä. Lopputulosta katsoen tämä rajaus oli onnistunut.

Kyselytutkimuksen kohteeksi rajattiin kaupan- ja ravintola-alan työntekijät. Näillä aloilla voidaan katsoa olevan samankaltainen työyhteisö ja sama ammattiosaamisen taso. Vastaajien mahdollisia ammattinimikkeitä oli ”myyjä”, ”tarjoilija”, ”myyntiedustaja”,

”huoltoasematyöntekijä” ja ”myymälänhoitaja”, näin otantana. Voidaan katsoa, että näitä työnimikkeitä yhdistää sama työnvaatima koulutus- ja osaamistaso, nuorten työntekijöiden suuri määrä, sama palkkaustaso, työ on usein vuorotyötä myymälän aukioloaikoina ja työssä asiakaspalvelu on suuressa asemassa. Työyhteisöiden voidaan näin olettaa omaavan samoja piirteitä, ja näin niitä voidaan tutkia yhdessä. Vastaajista haluttiin rajata pois esimies- tai vastaavassa asemassa työskentelevät, asiantuntijatehtävät ja tutkimukseen soveltumattomat alat.

Kvalitatiivinen aineisto kerättiin survey-tutkimuksella. Tämän tyyppisissä aineistoissa jotka kerätään itse, on tutkimuskysymysten perusteella päätettävä, mikä on kohderyhmä ja miten tieto hankitaan, ja niiden tulee aina olla linjassa keskenään (Heikkilä 2014, 17). Tutkimuksen selkäranka oli kyselytutkimus strukturoidun kyselylomakkeen avulla. Kysely toteutettiin internetkyselynä. Havainnointiyksikkönä toimi henkilöt jotka työskentelivät kohdealoilla, ja heidät kutsuttiin vastaamaan selektiivisesti. Tällä vältettiin uhkaa vinosta kohderyhmästä, otoksen tuli edustaa luotettavasti koko tutkittavaa perusjoukkoa. Otosjoukon tulee aina edustaa perusjoukon luonnetta. (KvantiMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto 2013.)

Kvantitatiivinen tutkimus antaa tutkijoille paljon numeerista dataa analysoitavaksi nopeasti, ja kyselyn jakaminen on helppoa internetissä. Tutkijan pitää kuitenkin olla tarkkana, tämä data on yksiselitteisemmin ja suppeammin tulkittavissa kuin eleet, ilmeet ja tunne; tällaista todellisuutta on vaikea jäljittää lineaaristen vastausvaihtoehtojen avulla. Joskus humanitäärisiä tieteitä tutkittaessa voi vastaajan subjektiivinen kokemus olla tutkimuksen kannalta tärkeämpi kuin objektiivinen data. (Heikkilä 2014, 19.)

Tämä huomioituna, otimme tutkimuksen edetessä mukaan myös kvalitatiiviset eli laadulliset avoimet haastattelut. Tähän päädyttiin koska koimme pelkän kvantitatiivisen tutkimuksen olevan liian suppea vastaamaan tutkimuskysymykseen ”miten” halutulla syvyydellä. Kvantitatiivisesta osuudesta saatiin paljon tietoa työilmapiiristä ja esimiestyöstä, mutta koska halusimme työstä varmasti uskottavan ja kattavan, lisäsimme kvalitatiivisen osuuden. Ilman haastatteluja olisi tutkimus saattanut olla vailla haluttua validiteettia ja reliabiliteettia.

4.2 Tutkimuksen hypoteesi

Kvantitatiivisia tutkimuksia tehdessä voidaan käyttää hypoteeseja, eli mahdollisia ennakoituja tuloksia. Hypoteesit esitetään väitteen muodossa, ja niiden tulee olla perusteltuja ja pohjautua olemassa olevaan teoriaan. Hypoteesit voidaan esittää kahdella tavalla, joko suuntaa osoittavina tai tilastollisina. Tässä tutkimuksessa hypoteesi on suuntaa osoittava, eli se osoittaa ilmiöiden välille positiivista tai negatiivista riippuvuutta. (Hirsjärvi ym. 2009, 158–159.)

Koska tutkimuksen luonne oli selittävä analyysi, nojautuu se paljolti teoriaan ja valmiisiin olettamiin. Tarkoituksena oli todentaa jo valmiiksi olemassa olevaa teoriaa, näin ollen voidaan puhua konfirmatorisesta faktorianalyysistä, jossa tutkijalla on jo valmis teoreettinen oletus vastausten laadusta ja ulottuvuuksista. Toisaalta on olemassa kritiikkiä siitä, että eri menetelmien triangulaation käyttö voi luoda käsitteellisiä sekaannuksia, ja kvalitatiivista tutkimusta tehtäessä valmista hypoteesia tulee välttää. (KvantiMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto 2013.) Haaste on huomioitu tutkimusta suunniteltaessa, ja tutkimuksen hypoteesit on luotu kvantitatiivista muotoa silmällä pitäen.

Tutkimuksen pääasetelma oli vastata ”miten” ja ”miksi” tyyliin kysymyksiin. Tarkoituksena oli analysoida miten vastaajat kokevat ilmapiirin, ja kuinka nämä vastaukset korreloivat heidän kokemusta esimiestyöstä. Hyvä ilmapiiri oli hypoteesin mukaan kausaali-ilmiö onnistuneesta esimiestyöstä, ja sen vaikutuksen voimakkuutta haluttiin mitata. Hyvällä esimiestyöllä käsitetään esimiehen kyky luoda pohja hyvälle työpaikan ilmapiirille, konkreettisin tavoin ja johtamisen avulla.

4.3 Kvantitatiivinen tutkimusosuus

4.3.1 Kvantitatiivisen tutkimuksen määrittely

Kyselyn on tarkoitus tukea olemassa olevaa teoriaa, ja luoda havaintoja tähän perustuen. Kvantitatiivinen eli määrällinen metodi on suosittu tutkimustapa sosiaali- ja yhteiskuntatieteissä. Suuntaus korostaa syyn ja seuraamuksen lakeja, sekä keskittyy mittaamaan objektiivisesti todennettavia faktoja. Keskeistä on aiemmat tutkimukset ja teoriat, joihin nojataan mahdollisten hypoteesien avulla. Käsitteet määritellään ja havaintoaineisto soveltuu numeeriseen mittaamiseen. Saatu tutkimusaineisto saatetaan

tilastolliseen muotoon ja päätelmät siitä tehdään tilastotieteeseen pohjautuen. (Hirsjärvi ym. 2009, 139–140.)

Havaintoyksikköjen kyselyssä määrittämät arvot, eli vastaukset kerätään valitulla aineiston keruutavalla tai muulla numeerisen datan keräämistavalla. Kvantitatiivisessa analyysissä argumentointi perustuu lukujen ja niiden välisten systemaattisten ja tilastollisten yhteyksien avulla. Aineisto asetetaan taulukkomuotoon, ja kullekin tutkimusyksikölle annetaan arvoja eri muuttujilla. Tuloksena saadaan lukuja, joista voidaan tehdä päätelmiä eri matemaattisten ja tilastollisten kaavojen mukaan. Ilmiöön liittyvät muuttujat on siis tunnettava tarpeeksi hyvin, että niitä voidaan käyttää mittareina. (Alasuutari 2011, 34.)

Tämän kaltainen määrällinen tutkimus sopii käytettäväksi silloin, kun vastaajia on monta. Tällöin käytetään käsitettä otantatutkimus, se mittaa perusjoukkoa otoksella, joka tarkoittaa edustavaa pienoiskuvaa koko joukosta jota kuvataan. Estimoitaessa otoksesta saatuja mittaustuloksia, tulee päästä mahdollisimman lähelle perusjoukon arvoja. Tutkimuksen vastaajia valitessa tulee pyrkiä mahdollisimman pätevään otantaan, tämä takaa tutkimuksen reliabiliteetin. (Heikkilä 2014, 31–32.) Tässä tutkimuksessa vastaajat kutsuttiin vastaamaan selektiivisesti ja näin vältettiin vinoutunut aineisto. Tutkijoilla oli tietoa vastaajien soveltuvuudesta tutkimukseen, ja kaikilta myös varmistettiin soveltuvuus ennen kuin vastaajat vastasivat itsenäisesti kyselyyn.

Kyselylomaketta laatiessa tulee tietää mitä ohjelmaa käytetään matemaattisten ja tilastollisten päätelmien tekoon. Se miten tiedot syötetään ja miten tulokset esitetään vaikuttaa kyselytyökalun valintaan. Kysymyksiä muotoillessa tulee pitää mielessä kuinka tarkkoja kysymyksiä halutaan. Samaa asiaa voi kysyä eri tavoilla ja eri mitta-asteikolla myös samassa kyselyssä. Kyselyn tavoite tulee olla hyvin selvillä ennen kyselyn tekoa, ja lomake on hyvä testata ennen lopullista lähetystä. (Heikkilä 2014, 45.)

Hyvä tutkimuslomake on selkeä, visuaalinen ja hyvin aseteltu. Kyselyn aiheen tulee välittyä selkeästi ja alussa on hyvä olla saateteksti, joka selventää vastausohjeet ja kyselyn tekijät. Kyselyn pituuteen ja loogisuuteen tulee kiinnittää huomiota, sekä siihen että kysytään aina vain yhtä asiaa kerrallaan. Vastaajat saattavat epähuomiossa antaa virheellisiä vastauksia, mikäli kysymykset ovat liian kerroksellisia ja vaikeita. Käsitteiden käyttöön tulee myös kiinnittää erityistä huomiota, tutkijalle tutut käsitteet eivät välttämättä aukene vastaajalle. (Heikkilä 2014, 47.)

Kvantitatiivinen tutkimusmetodi on siis erinomainen työkalu silloin, kun tutkitaan olemassa olevaan teoriaan nojaavaa tietoa. Kvantitatiivinen tutkimus perustuu keskeisesti aiempiin teorioihin ja johtopäätöksiin aiemmista tutkimuksista. Se on tehokas ja nopea tapa kerätä paljon dataa numeerisessa muodossa tilastolliseen käsittelyyn. Kyselyä tehdessä on tärkeää varmistaa, että kaikki kysyttävä tieto on perusteltua, ja että saatu tieto voidaan mitata ja käsitellä.

4.3.2 Kyselyn toteutus

Kvantitatiivisen tutkimuksen survey -kysely toteutettiin marraskuussa 2017. Laadimme kysymykset teoriaan pohjaten, ja nostimme esiin ne asiat joilla voi määrittää vastaajan kokemusta työpaikan ilmapiiristä ja esimiestyöstä. Googlen kyselytyökalu valitui aineiston keruu käyttöön sen käyttöhelppouden vuoksi. Myös varmuus sen mobiilisoveltuvuudesta oli yksi kriteeri; tiesimme että monet vastaajat vastaisivat kyselyyn matkapuhelimellaan. Kysymykset luotiin kyselylomakkeeseen ja tämä linkki lähetettiin selektiivisesti halutuille vastaajille, joiden tiedettiin täyttävän halutut kohderyhmän standardit. Kun tulokset oli kerätty, siirrettiin saatu data SPSS-analysointiohjelmaan. Analysoinnista enemmän luvussa 4.5.

Tutkittavien ja tutkijoiden välinen luottamuksellinen suhde otettiin huomioon, ja vastaajien sähköpostiosoitteita, nimiä tai muita tunnistetietoja ei kerätty. Vastaajat eivät ole identifioitavissa vastauksista millään tavalla. Tutkittavien informointi otettiin huomioon kyselyssä siten, että kyselyn alussa oli tiedot opinnäytetyön tekijöistä ja heidän yhteystiedot, sekä tieto kyselyn vastaamisen anonyymiydestä. Tällä haluttiin luoda luottamuksellista suhdetta vastaajiin, koska heidän haluttiin vastaavan totuudenmukaisesti, ja monet tutkimuskyselyn kysymyksistä oli arkaluontoisia. Myös aiheen esittely kyselyn saatteessa valmisti vastaajaa aiheeseen.

Kysely hyväksytettiin opinnäytetyönohjaajalla ja avattiin julkiseksi tämän jälkeen. Tutkijat itse lähettivät kyselyä eteenpäin omissa sosiaalisissa verkostoissa, ja yrityksissä joissa tiedettiin olevan sopivia vastaajia. Kysely oli auki 1.11.2017 - 1.12.2017. Vastausaikaa otettiin lisää viikko, koska haluttuja vastaajia ei ollut kertynyt tarpeeksi. Ainut noussut ongelma kyselyn toteutuksessa tällä työkalulla oli se, että joiltain vastaajilta Google Forms oli vaatinut Google-tiliin kirjautumista, toivomme että tämä ei vähentänyt vastaajia.

4.3.3 Kyselylomakkeen rakenne ja vastaajat

Otoskoko kyselytutkimuksessa oli 100 vastaajaa. Alun perin pyrittiin noin 120–130 vastaajaan, mutta saatu otos oli riittävä. Otoskoko vaikuttaa moni seikka. Merkittävää on perusjoukon homogeenisyys, tulosten yksityiskohtaisuus ja se, jaetaanko aineistoa ryhmiin, esimerkiksi naiset ja miehet, tai iän perusteella. Virhemarginaali on sitä pienempi mitä suurempi otos on. Otokseen perustuva tutkimus ei voi koskaan olla täysin täsmällinen, vaan esittää estimaatin eli arvion. Vastoin yleistä odotusta perusjoukon koko ei vaikuta tämänkaltaista tilastollista tutkimusta tehtäessä otosjoukon kokoon. (Heikkilä 2014, 40–42.) Aineistoa siis kerättiin selektiivisesti, eli kysely ei ollut julkisessa jaossa, vaan siihen kutsuttiin vastaamaan tietyt kriteerit täyttävät henkilöt. Näin haluttiin säilyttää reliabiliteetti saatuihin vastauksiin.

Kyselyssä oli kolme osiota, jossa oli suljettuja kysymyksiä ja yhteensä neljä avointa kysymystä. Tämänkaltaisten mielipideasteikko kyselyiden suuri etu on, että tutkijat saavat paljon dataa tehokkaasti ja nopeasti. Heikkoutena voi olla se, että vastauksista ei voi päätellä mille asioille vastaajat antavat painoarvoa. Toinen heikkous on se, että vastaajat tapaavat vastata edellisten vastausten tapaan viimeisiin vastauksiin, ja näin hakea loogisuutta vastauksiin. (Heikkilä 2014, 51.) Kun tutkitaan asenteita, arvoja ja mielipiteitä, on tutkijan korostettava sitä, että vastaajat vastaisivat sen mukaan, miten asiasta todella ajattelevat. Uhkana voi olla se, että vastaajat eivät syvenny vastauksiin tarpeeksi ja näin ollen antavat huolimattomia vastauksia. (Heikkilä 2014, 54.)

Kyselyn alussa oli esitietolomake, jossa kysyttiin vastaajan ikää neljässä eri kategoriassa, työpaikan toimipaikan muotoa, työsuhteen laatua ja tehtyjä työtunteja. Esitietolomakkeessa toimipaikka oli mielenkiintoinen ja tärkeä kysymys, sillä haluttiin erotella minkä kokoisessa ja tyyppisessä työpaikassa vastaaja on töissä. Sillä minkä kokoisessa työpaikassa työntekijä on töissä, katsottiin olevan vaikutusta tuloksiin, ja siten tieto oli tärkeä, jotta voitaisiin spesifioida eri kokoisten työpaikkojen vaikutus. Samalla eroteltiin myös kahvilat, ravintolat, ruokakaupat, tavaratalot ja muut erikokoiset vähittäiskaupan liikkeet.

Tehdyillä työtunneilla oli myös vaikutusta, koska tällä tiedolla erotellaan vastaajista oletetut opiskelijat jotka tekevät alle 20 tuntia viikossa töitä. Oletuksena oli, että osa-aikaiset opiskelijat joiden päätoiminen status on opiskelija, olisivat vähemmän

sitoutuneita työpaikkaan, kuin taas kokoaikaiset työntekijät, joilla on myös silloin myös enemmän vastuuta työpaikoilla. Tutkimuksen analyysissä luotiin ohjelmoimalla Excelissä kaksi eri ryhmää näistä kahdesta eri luokasta, ja niitä verrattiin toisiinsa.

Katsoimme että vastauksissa voi olla eroa eri työsuhteiden muodolla, esimerkiksi mielenkiintoista oli erotella vuokratyöntekijät muista. Tämä oli alussa ideana, ja oletimme saavamme dataa joka erottaisi näitä ryhmiä. Sukupuoli jätettiin tiedostaen pois, samoin tarkka työnkuva. Tällä ei katsottu olevan vaikutusta ilmapiirin ja esimiestyön kokemiseen, ja tutkimuksen pääasiallisten tulosten päätelmiin.

Toinen osuus mittasi vastaajien omaa kokemusta työpaikan ilmapiiristä, tämä osuus sisälsi kymmenen lineaarista kysymystä asteikolla 1 - 4. Lopussa oli kaksi avointa kysymystä. Päätimme käyttää koko kyselyssä Likertin asteikoksi kutsuttua mielipideväittämä asteikkoa. Päädyimme asteikkoon 1 - 4 siksi, että vastaajat antaisivat selkeästi vastauksia, jotka taipuvat kohti ”samaa mieltä” tai ”eri mieltä” vastauksiin. Asteikolle ei siis haluttu ”en osaa sanoa” keskikohtaa, koska se voisi tuoda tutkimukselle liikaa dataa josta ei voi tehdä minkäänlaisia johtopäätöksiä. Kolmas ja viimeinen osuus käsitteli vastaajien kokemusta esimiestyöstä ja esimiehen vaikutuksesta työpaikalla. Tämä osuus sisälsi 16 lineaarista kysymystä samalla asteikolla 1 - 4, ja kaksi avointa kysymystä.

4.4 Kvalitatiivinen tutkimusosuus

4.4.1 Kvalitatiivisen tutkimuksen määrittely

Siinä missä kvantitatiivinen tutkimus kuvaa mitattavilla indikaattoreilla kohdetta, kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus lähtökohtaisesti kuvaa todellista elämää. Laadullisella tutkimuksella kuvaillaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja tarkasti laajalta skaalalta, ja se usein toteutetaan ”kenttätöinä” tai observoiden tunteita, eleitä, perimmäisiä tarkoituksia ja ilmiöitä. (Hirsjärvi ym. 2009, 160.) Tilastokeskus taas kuvaa laadullista tutkimusta tilanteeksi jossa tutkija usein haastattelee syvähaastatteluissa tai ryhmätilanteissa vapaamuotoisesti tutkittavia, niin että he voivat jakaa tietoa ja kertoa kokemuksistaan ja mielipiteistään. Menetelmää kutsutaan myös ymmärtäväksi menetelmäksi, ja se sopii yhteiskunnallisten ilmiöiden kartoittamiseen

kaikessa rikkaudessaan. (STAT 2018.) Tutkimusmetodia voidaan käyttää joko itsenäisenä menetelmänä tai yhdessä kvantitatiivisen metodin kanssa.

Kvalitatiivinen tutkimus on hyvin laaja käsite metodologina. On väitetty, että suuntauksia on niin useita, että termi kvalitatiivinen menetelmä olisi levinnyt jo liian laajaksi. Tesch (1992) on tutkijana perehtynyt laadulliseen menetelmään ja listaakin 43 erilaista nimikettä tutkimuksen alahaaroina. Usein metodologia kirjallisuus tyytyy kuvaamaan laadullista tutkimusta yleistyyppillisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 160.)

Empiirisen tutkimuksen havaintoja ei tule koskaan pitää tuloksina; asioita ei tule ottaa sellaisenaan miltä ne näyttävät. Havainnot antavat tutkijalle johtolankoja, joiden perusteella hän hahmottaa kuvaa tutkittavasta ilmiöstä, ja pääsee käsiksi syihin mitkä vaikuttavat ilmiön muodostumiseen. (Alasuutari 2011, 78.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa pyritään pääsemään tiettyyn saturaatiopisteeseen, jossa saadut havainnot toistuvat ja muodostuvat selkeäksi kaavaksi, tätä kutsutaan myös kylläntymiseksi. Tämän opinnäytetyön haastatteluosuuksille ei oltu määrätty etukäteen määrää, vaan niitä jatkettiin kunnes uutta tietoa ei enää tullut tutkimuskysymysten kannalta. On siis olemassa tietty määrä mikä riittää teoreettisesti merkittävään tulokseen, ja se on aina tapauskohtainen. (Hirsjärvi ym. 2009, 182.)

Reliabiliteetin säilyttämisessä tulee huomioida myös se, että ihmisten vastauksia kuitenkin sellaisenaan pidetä tuloksina. Tulokset tulee aina argumentoida empiiriset havainnot teoriaan linkittyväksi. (Alasuutari 2011, 82.) Saatuja vastauksia tulee tarkastella monelta kantilta, ja ilmiöistä haettava toistuvuutta. Tähän pätee myös aristoteelinen ajatus, että yksityisessä toistuu yleinen, tämä sanonta pätee hyvin laadulliseen tutkimukseen. (Hirsjärvi ym. 2009, 182.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen perusluonteeseen kuuluu asioiden tarkastelu useasta eri kulmasta ja kantilta, ja usein voi olla vaikeaa lyödä lukkoon tiettyä teoriaa. Kohteen tarkastelu vain tietystä linssistä saattaa olla vaikeaa ja tutkimuksen luonne usein muuttua tutkimuksen edetessä. Tutkimusta tuleekin toteuttaa joustavasti ja suunnitelmia muuttaa olosuhteiden mukaan. Tämä tutkimusmuoto on hypoteesiton, koska se ei lähtökohtaisesti todista tiettyä teoriaa vaan paljastaa odottamattomia seikkoja. (Alasuutari 2011, 84; Hirsjärvi ym. 2009, 164.)

4.4.2 Haastattelun toteutus ja vastaajat

Laadulliset haastattelut otettiin mukaan tutkimuksen puolivaiheessa lisäämään aineiston syvyyttä. Tästä triangulaatiosta katsottiin olevan hyötyä tutkimuksen onnistumiselle. Laadullinen aineisto on kohderyhmän avoimia haastatteluja, jotka kerättiin haastattelemalla vastaajia kasvotusten ja puhelimesta marraskuun ja joulukuun aikana. Tutkittavat valittiin entuudestaan tutuista henkilöistä, joten haastattelijalla ja haastateltavalla oli varmasti hyvä suhde, ja haastateltavien oli helppoa vastata avoimesti kysymyksiin.

Kysymykset työilmapiiristä voivat usein olla intiimejä ja henkilökohtaisia monelle, siksi katsottiin haastattelijan ja haastateltavan suhteesta olevan hyötyä, vaikka usein tätä vältetään objektiivisuuden nimissä. On myös tärkeää, että haastattelija ei millään tavalla vaikuta haastateltavan vastauksiin ennakoasetelmasta. Vastaajat edustivat työkuvasa ja kokemuksena perusteella hyvin tutkimuksen kohderyhmää, ja vastausten voidaan olettaa olevan puolueettomia ja rehellisiä.

Laadullisessa tutkimuksessa vastaajia informoitiin opinnäytetyön laadusta ja aiheesta, sekä kerrottiin että heidän vastauksensa käsiteltäisiin anonyymeina. Käytimme referoivaa litterointia, eli haastattelut purettiin vain suurpiirteisiksi muistiinpanoiksi, ja haastattelija kirjoitti haastattelun yhteydessä muistiinpanot. Tässä metodissa haastattelijan tulokinnalla on suuri rooli. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

4.5 Analysointi

Määrällisessä tutkimuksessa tutkimustulokset pitää muuttaa numeeriseen muotoon, jotta niiden analysointi on mahdollista. Tutkimustuloksia määrällisestä, eli kvantitatiivisesta tutkimuksesta analysoitiin SPSS-ohjelmalla. Kyselylomakkeen esitietolomakkeessa kerätyt tiedot eivät siirtyneet suoraan SPSS-ohjelmaan luettavaan muotoon, vaan ne piti ensin siirtää Exceliin ja muuttaa numeeriseen muotoon.

Määrällisen tutkimuksen tuloksia analysoitiin SPSS-ohjelmalla tammikuussa, kun kyselylomake oli sulkeutunut ja tulokset ehditty keräämään yhteen. SPSS-ohjelmalla tehtiin tutkimustuloksista pääasiassa korrelaatioita, lisäksi tuotettiin frekvenssitaulukoita ja ristiintaulukoita. Kuvaajia emme voineet tehdä 1-4 vastausasteikkomme takia.

Laadullisella tutkimuksella pyrittiin saamaan tarkempaa selvitystä määrällisen tutkimuksen tuloksille. Laadulliseen tutkimukseen valitsimme määrälliseen tutkimukseen vastanneita henkilöitä. Kaikki määrälliseen tutkimukseen vastanneet eivät osallistuneet laadulliseen tutkimukseen. Tässä tutkimuksessa oli kolme kysymystä, joilla oletimme saavamme täydentäviä vastauksia määrälliselle tutkimukselle. Laadullinen tutkimusosuus tehtiin haastattelemalla ja litteroimalla vastaukset pääpiirteittäin, ja näistä vastauksista laadittiin yhden kysymystyyppin avainsanoja. Laadullisen tutkimuksen tulokset koottiin yhteen, ja etsittiin yhteneviä teemoja kaikkien vastaajien vastausten välille.

4.6 Eettisyys metodeissa

Määrällisessä tutkimuksessa on kerrottava, mitkä ovat tutkimuksen tavoitteet, mitä tutkimuksella selvitetään ja miten tutkimus toteutetaan. Kyselyyn vastanneiden henkilöllisyys pitää salata, ja kyselyn luottamuksellisuus pitää turvata. Vastausten antaneiden henkilöiden henkilöllisyyden salassa pitämisellä saadaan rehellisiä vastauksia. On myös taattava, ettei kyselyyn vastaajia voida erikseen valikoida tai tunnistaa vastausten perusteella. Kyselyyn vastaajia ei saa painostaa vastaamaan, eikä vastaajalle saa olla haitallista vastata kyselyyn (Heikkilä 2014, 29.)

Kun kysymys on eettisyydestä, on tarkastelun kohteena muun muassa se, onko tutkimus toteutettu anonyymisti. Vastaajille kerrottiin kyselyn mukana tulleessa saatekirjeessä, mitä tutkimuksella pyritään selvittämään ja että tutkimuksen tuloksia tarkastelevat vain nimetyt henkilöt. Kaikille vastaajille jaettiin sama linkki, jonka kautta he pääsivät tekemään kyselyn.

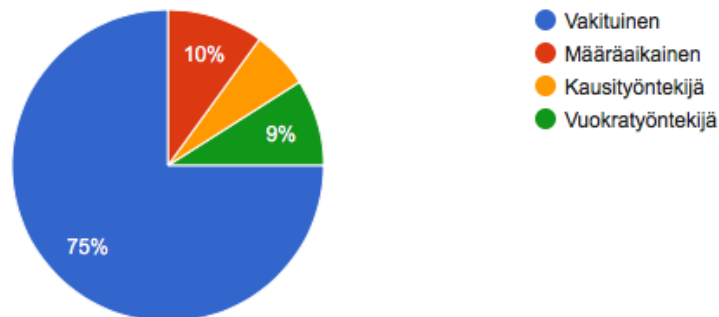
5 Tutkimusten tulokset ja johtopäätökset

5.1 Yleistä tuloksista

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa oli 100 vastaajaa, ja kvalitatiivisessa tutkimuksessa vastaajia oli 5.

Työsuhteen laatu

100 vastausta

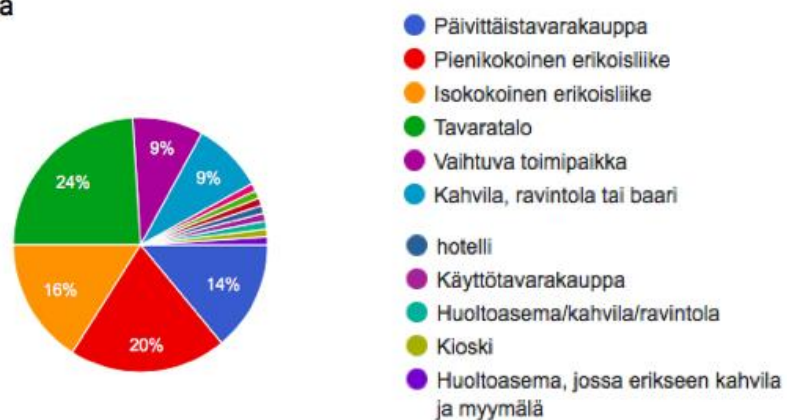


Kuvio 2. Vastaajien työsuhteen laatu.

Kuviosta 2 voi nähdä, että suurin osa (75 %) kyselyyn vastanneista oli vakituudessa työsuhhteessa olevia työntekijöitä. 10 % vastaajista oli määräaikaisessa työsuhhteessa, 6 % oli kausityöntekijöitä (esim. jouluapulaisia) ja 9 % oli vuokratyöntekijöitä, joiden työntekopaikka vaihtelee usein.

Työntekopaikka

100 vastausta



Kuvio 3. Vastaajien työntekopaikat listattuna.

Kuviossa 3 nähdään kyselyyn vastanneiden työntekopaikkojen jakautumisen. Kyselyyn vastanneiden työntekopaikat vaihtelivat suuresti. Suurin osa vastaajista työskenteli tavarataloissa, erikokoisissa erikoisliikkeissä ja päivittäistavarakaupassa. Pienemmät vastaajamäärät kyselyyn tulivat kioski ja huoltamotyöntekijöiltä.

5.2 Kvantitatiiviset tulokset

5.2.1 Tulosten tarkastelu

Tutkimuskysymyksinä tässä opinnäytetyössä olivat seuraavat:

- Miten esimiehen tapa johtaa ja organisoida työtä vaikuttaa työilmapiiriin työpaikalla?
- Mitkä asiat nousevat tutkimuksessa toistuvasti esiin puhuttaessa hyvästä ilmapiiristä ja toisaalta huonosta ilmapiiristä?
- Kuinka voimakas esimiehen vaikutus on työilmapiiriin?

Tavoitteena oli kerätä tarpeeksi hyödyllistä tilastodataa, jonka avulla voitaisiin arvioida, miten vastaajat kokevat esimiehen vaikuttavan työpaikan ilmapiiriin. Datalla haluttiin analysoida myös sitä, mitkä asiat nousevat esiin puhuttaessa hyvästä tai huonosta ilmapiiristä ja kuinka voimakas esimiehen vaikutus ilmapiiriin on. Saaduista tuloksista halutaan analysoida löytää riippuvuussuhteita. Vastaukset analysoitiin SPSS – ohjelmassa korrelaatioiden ja frekvenssien avulla.

Kuviossa 5 on kaikkien kvantitatiivisten kysymysten vastausmäärät, minimi ja maksimi arvot, kyseisen vastauksen keskiarvo, sekä keskihajonta. Eniten käytetty ja tärkein hajonnan mittari on keskihajonta eli standardipoikkeama, jolla kuvataan sitä, kuinka hajallaan luvut ovat keskiarvon ympärillä.

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|--|-----|---------|---------|------|----------------|
| Luotan työkavereihin | 100 | 2 | 4 | 3.19 | .647 |
| Minulla on hyvät suhteet työkavereihin | 100 | 1 | 4 | 3.48 | .659 |
| Koen voivani jakaa tietoa ja taitoa muille työpaikalla | 100 | 1 | 4 | 3.45 | .783 |
| Saan apua töissä helposti ja vaivatta | 100 | 1 | 4 | 3.06 | .802 |
| Jos koen jonkin asian ongelmalliseksi työpaikalla, voin kertoa siitä avoimesti | 100 | 1 | 4 | 2.82 | .957 |
| En ole itse kokenut työpaikkakiusaamista | 100 | 1 | 4 | 3.24 | 1.093 |
| En ole nähnyt työpaikkakiusaamista työpaikalla | 100 | 1 | 4 | 2.75 | 1.140 |
| Ongelmatilanteissa työyhteisön jäsenet pyrkivät keskenään ratkaisemaan ongelman | 100 | 1 | 4 | 2.86 | .841 |
| Työni rasitus on sopiva | 100 | 1 | 4 | 2.89 | .909 |
| Työpaikallani on hyvä työilmapiiri | 100 | 1 | 4 | 2.97 | .948 |
| Saan esimieheltäni kiitosta ja kannustusta | 100 | 1 | 4 | 2.53 | 1.077 |
| Olen esimieheeni sopivasti yhteydessä | 100 | 1 | 4 | 3.06 | .952 |
| Saan esimieheeni yhteyden vaivatta | 100 | 1 | 4 | 3.20 | .943 |
| Luotan esimieheeni | 100 | 1 | 4 | 2.96 | 1.034 |
| Esimieheni ja yrityksen johto työpaikalla | 100 | 1 | 4 | 2.51 | 1.030 |
| Esimieheni painottaa "me" henkeä ja luo ryhmätunnetta | 100 | 1 | 4 | 2.60 | 1.101 |
| Koen esimiestoiminnan olevan tasapuolista ja oikeudenmukaista | 100 | 1 | 4 | 2.74 | 1.079 |
| Esimieheni kunnioittaa hänelle luottamuksellisesti kerrottuja tietoja | 100 | 1 | 4 | 3.21 | .913 |
| Saan esimieheltäni tietoa työpaikan ajankohtaisista asioista | 100 | 1 | 4 | 2.98 | .899 |
| Esimieheni tapa johtaa ei ole käskyttävä tai valvova | 100 | 1 | 4 | 2.67 | 1.146 |
| Minun ei tarvitse todistella työni tuloksia esimiehelleni | 100 | 1 | 4 | 2.80 | 1.064 |
| Työn tulosten mittaus ei ahdistaa minua, vaan se kannustaa tavoitteisiin | 96 | 1 | 4 | 2.66 | 1.074 |
| Esimieheni tuntee työntekijöidensä vahvuudet ja osaa organisoida työn sen mukaan | 100 | 1 | 4 | 2.59 | .954 |
| Esimieheni on avoin palautteelle ja suhtautuu siihen positiivisesti | 100 | 1 | 4 | 2.63 | 1.089 |
| Voin antaa rehellisesti palautetta esimiehelleni | 100 | 1 | 4 | 2.74 | 1.151 |
| Esimieheni ottaa huomioon työntekijöiden palautteet työpaikan ilmapiiriin liittyen, ja tekee tarvittavat | 97 | 1 | 4 | 2.53 | .969 |

Kuvio 5. Keskiarvojen kuvaus.

Tuloksista näkee, että monen kyselyn kysymyksen kohdalla keskihajonta on suurta. Tämä johtuu osittain myös siitä, että vastausvaihtoehtoja oli vain neljä. Kaksi kyselyn

kysymyksistä ei ollut pakollisia: toinen käsitteli palkitsemisjärjestelmiä ja toinen esimiehen halukkuutta tehdä muutoksia työpaikalla palautteiden perusteella. Pienintä keskihajonta on kahdessa ensimmäisessä kysymyksessä. Syynä voi olla juuri kysymysten asettuminen kyselylomakkeen alkuun, sillä vastaajat saattavat aluksi antaa helpommin ”hyviä” vastauksia. Ensimmäinen kysymys ”luotan työkavereihin” oli myös ainut kysymys joka ei saanut yhtäkään ”ei samaa mieltä” -vastausta.

Keskiarvoista sinänsä emme tee päätelmiä, koska tutkimuskysymykset ja opinnäytetyön aihe eivät käsittele tilastollisesti näkökulmasta ilmiöiden yleisyyttä. Positiivista kuitenkin oli, että useimmat vastaajista eivät ole itse kokeneet työpaikkakiusaamista, tulevat toimeen työkavereidensa kanssa ja luottavat heihin ja heidän esimies on helposti tavoitettavissa eikä jaa luottamuksellisia tietoja eteenpäin.

Tässä tutkimuksessa käytimme Pearsonin korrelaatiokaavaa. Se mittaa lineaarista riippuvuutta muuttujien välillä. Tutkimuksen positiivinen korrelaatio eli P-arvo on merkittävä, jos kerroin on ylitse 0.250. P-arvo on edellytys riippuvuuden olemassa ololle, joskin riippuvuus voi silti olla lievää tai syyseuraussuhde puuttua. Kun korrelaation on täysin matemaattisesti luotettava, arvo on 0.000. (Heikkilä 2014, 195.) On kuitenkin tärkeää huomioida, että vaikka muuttujat korreloivat keskenään, ei niiden välillä ole aina kausaalista suhdetta. Tähän on kiinnitettävä erityistä huomiota tehtäessä tilastollisia päätelmiä korrelaation avulla. Kaksi asiaa voi olla olemassa samaan aikaan, ilman että niillä olisi syy-seuraussuhdetta. Korrelaatio siis ei ole riittävä edellytys kausaalisuhteelle, vaan korrelaatio määrällisessä päättelyssä tulisi mieluummin perustaa olemassa olevaan teoriaan. (Heikkilä 2014, 193–194.)

Kausaalisuhteella tarkoitetaan syy-seuraussuhdetta. Jotta kausaalisuhde voidaan todistaa, tulee muuttujilla olla selkeä yhteisvaihtelu, syyn on oltava aina ennen seurausta, kolmannet ulkopuoliset tekijät tulee rajata pois ja suhteelle tulee löytää teorian tuki. Yhteisvaihtelulla tarkoitetaan korrelaatiokertoimen osoittamista. (Heikkilä 2014, 194.) Vaikka tuloksista saatiin paljon muuttujien yhteisvaihteluita, tulee tuloksia kuitenkin tulkita kriittisesti. Seuraavaksi tarkastellaan tutkimuksesta esiin tulleita korrelaatiokertoimia.

Positiivisen korrelaation selvittäminen on yksi tutkimuksen mittaustavoista, mutta päätelmiä tulee tehdä siitä, mikä tekijä johtaa toiseen. Kumpi oli ensin, luottamus vai

avoin vuorovaikutus, tulee päätellä teoriaan pohjautuen. Päätelmiä aiheesta käsittelemme lisää johtopäätösluvussa 5.

| | | Työpaikallani on hyvä työilmapiiri | Luotan työkavereihin | Minulla on hyvät suhteet työkavereihin | Koen voivani jakaa tietoa ja taitoa muille työpaikalla |
|---|--|--|--|--|---|
| Työpaikallani on hyvä työilmapiiri | Pearson Correlation | 1 | .438** | .460** | .454** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .000 | .000 |
| | N | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Koen voivani jakaa tietoa ja taitoa muille työpaikalla | Saan apua töissä helposti ja vaivatta | Jos koen jonkin asian ongelmalliseksi työpaikalla, voin kertoa siitä avoimesti | En ole itse kokenut työpaikkakiusaamista | En ole nähnyt työpaikkakiusaamista työpaikalla | Ongelmatilanteissa työyhteisön jäsenet pyrkivät keskenään ratkaisemaan ongelman |
| .454** | .601** | .595** | .485** | .414** | .666** |
| Työni rasitus on sopiva | Saan esimieheltäni kiitosta ja kannustusta | Olen esimieheeni sopivasti yhteydessä | Saan esimieheeni yhteyden vaivatta | Luotan esimieheeni | Esimieheni ja yrityksen johto työpaikalla panostaa ilmapiirin kehitykseen |
| .536** | .560** | .428** | .470** | .669** | .533** |
| Esimieheni painottaa "me" henkeä ja luomattunutta | Koen esimiestoiminnan olevan tasapuolista ja oikeudenmukaista | Esimieheni kunnioittaa hänelle luottamuksellisesti kerrotuja tietoja | Saan esimieheltäni tietoa työpaikan ajankohtaisista asioista | Esimieheni tapa johtaa ei ole käskyttävä tai valvova | Minun ei tarvitse todistaa työntuloksia esimiehelleni |
| .569** | .733** | .474** | .486** | .530** | .485** |
| Työn tulosten mittausta ei ahdista minua, vaan se kannustaa tavoitteisiin | Esimieheni tuntee työntekijöiden vahvuudet ja osaa organisoida työn sen mukaan | Esimieheni on avoin palautteelle ja suhtautuu siihen positiivisesti | Voin antaa rehellisesti palautetta esimiehelleni | Esimieheni ottaa huomioon työntekijöiden palautteet työpaikan ilmapiiriin liittyen, ja tekee tarvittavat muutokset | |
| .384** | .545** | .528** | .567** | .598** | |

Kuvio 6. Miten työpaikan hyvä ilmapiiri korreloi eri tekijöiden kanssa?

Kuviosta 6 voidaan nähdä mitkä asiat korreloivat positiivisesti hyvän ilmapiirin kanssa. Korrelaatio oli merkittävä kaikissa muuttujissa arvolla 0.000. Selkeimpiä tuloksia siitä mikä linkittyy hyvään ilmapiiriin yleisesti, on selvästi avun saanti se, että voi nostaa ongelmallisia asioita puheeksi, ja yhteisön kyky selvittää ongelmatilanteet yhdessä. Lisäksi kun työn rasitus on sopiva, myös ilmapiiri on tulosten mukaan hyvä.

Kun etsitään tuloksista selkeitä tuloksia syy-seuraussuhteen perusteella, voidaan katsoa, että hyvään ilmapiiriin vaikuttavat seuraavat esimiehen konkreettiset toimet: ilmapiiri on hyvä, kun esimies tai yrityksen johto panostaa ja kehittää työilmapiiriä, esimieheltä saadaan kiitosta ja kannustusta, luottamussuhde esimieheen on hyvä, esimiestoiminta on yhdenvertaista, esimies organisoii työtä laadukkaasti ja on avoin palautteelle. Näiden voidaan katsoa olevan syy, ja hyvän ilmapiirin voidaan katsoa olevan seuraus näille olettamille. Näillä kaikilla konkreettisilla tekijöillä on vaikutus siihen, että työntekijät kokevat työilmapiirin hyväksi. Kaikkia näitä tuloksia tukee myös teoria.

Tärkein esiin noussut tulos on hyvän ilmapiirin ja esimiehen luottamisen välillä. Voidaan katsoa, että teoriaan perustuen hyvä luottamussuhde esimieheen on syy hyvän ilmapiirin. Laadukas esimiestyö säteilee positiivisena energiana koko työyhteisöön, vaikkakin se ei ole vahvin vaikuttaja. On myös paljon muita tekijöitä, jotka vaikuttavat työilmapiirin muodostumiseen, mutta tämä kvantitatiivinen tutkimus ei kykene mittaamaan miten voimakas esimiehen vaikutus on niihin. Vaikutuksen voimakkuus myös vaihtelee paljon eri työpaikoilla.

Työpaikkakiusaamiseen liittyvät luvut eivät ole vertailukelpoisia tai käytettävissä tässä kontekstissa suoraan, joten niitä ei voi käyttää luotettavasti tuloksena. Yllättävää tulosten kannalta oli se, että monet tuntuivat pitävän työtulosten mittausta negatiivisena, kun korrelaatio oli 0.384. Tämä voi viitata työpaikkojen palkitsemisjärjestelmän puutteisiin. Kyselyssä ei kysytty mitään vastaajien palkitsemisjärjestelmistä, joten asiasta ei voida tehdä enempään päätelmiä. Yllättävää oli myös normaalia alhaisempi korrelaatio, kun ilmapiiriä verrattiin työkavereihin luottamukseen ja hyviin väleihin työkavereiden kanssa. Korrelaatio on positiivinen, mutta oletettavaa olisi ollut, että luku on korkeampi.

| | | Luotan esimieheeni | Saan esimieheltäni kiitosta ja kannustusta | Olen esimieheeni sopivasti yhteydessä | |
|------------------------------------|---|---|---|---|--|
| Luotan esimieheeni | Pearson Correlation | 1 | .745** | .649** | |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .000 | |
| | N | 100 | 100 | 100 | |
| Saan esimieheeni yhteyden vaivatta | Esimieheni ja yrityksen johto työpaikalla panostaa ilmapiirin kehitykseen | Esimieheni painottaa "me" henkeä ja luo ryhmätunnetta | Koen esimiestoiminnan olevan tasapuolista ja oikeudenmukaista | Esimieheni kunnioittaa hänelle luottamuksellisesti kerrottuja tietoja | Saan esimieheltäni tietoa työpaikan ajankohtaisista asioista |
| .609** | .579** | .669** | .787** | .683** | .575** |

| | | | | | |
|--|--|---|--|---|--|
| Esimieheni tapa johtaa ei ole käskyttävä tai valvova | Minun ei tarvitse todistella työni tuloksia esimiehelleni | Työn tulosten mittausta ei ahdistaa minua, vaan se kannustaa tavoitteisiin | Esimieheni tuntee työntekijöiden vahvuudet ja osaa organisoida työn sen mukaan | Esimieheni on avoin palautteelle ja suhtautuu siihen positiivisesti | Voin antaa rehellisesti palautetta esimiehelleni |
| .730** | .672** | .515** | .700** | .821** | .755** |
| Esimieheni ottaa huomioon työntekijöiden palautteet työpaikan ilmapiiriin liittyen, ja tekee tarvittavat muutokset | Jos koen jonkin asian ongelmalliseksi työpaikalla, voin kertoa siitä avoimesti | Ongelmatilanteissa työyhteisön jäsenet pyrkivät keskenään ratkaisemaan ongelman | Työpaikallani on hyvä työilmapiiri | | |
| .727** | .574** | .458** | .669** | | |

Kuvio 7. Miten luotto esimieheen korreloi eri tekijöiden kanssa?

Kun verrattiin vastaajien luottamusta esimiestä kohtaan, saatiin paljon merkittäviä vastauksia. Kaikkien vastausten p-arvo oli 0.000. Näistä vastauksista tutkimuksen mukaan voidaan tehdä yhteenveto, jossa luotto esimieheen on korkea etenkin silloin kun

- esimies antoi kiitosta ja kannustusta.
- häneen oltiin sopivasti yhteydessä.
- esimies painotti ”me” henkeä ja yhteisöllisyyttä.
- esimiestoiminta oli tasapuolista ja oikeudenmukaista.
- luottamuksellisia tietoja käsiteltiin kunnioittaen.
- johtamistapa ei ollut käskyttävä tai valvova.
- esimies osaa organisoida työn hyvin.
- esimies on avoin ja positiivinen palautteelle, sekä palautetta voitiin antaa rehellisesti hänelle.
- esimies tekee tarvittavia muutoksia huonontuneeseen ilmapiiriin.

Tuloksissa myös luottamus esimieheen korreloi vahvan positiivisesti työpaikan hyvän ilmapiirin kanssa. Tätä tulosta miettiessä tulee kiinnittää huomiota siihen, kumpi on syy ja kumpi seuraus.

Se, milloin työntekijä kokee ilmapiiriin hyväksi ja milloin hän luottaa esimieheen, antaa tässä tutkimuksessa eniten tietoa, joka voidaan yhdistää esimiehen johtamistapaan. Myös muissa tuloksissa löytyy mielenkiintoisia vastauksia esimiehen vaikutuksesta ilmapiiriin. Seuraavaksi esittelemme muita korrelaatioita, jotka voidaan yhdistää esimiehen tapaan johtaa ja toimia työyhteisön johtajana.

| | | Esimieheni tapa johtaa ei ole käskyttävä tai valvova | Työpaikallani on hyvä työilmapiiri | Työni rasitus on sopiva |
|--|---------------------|--|--|----------------------------|
| Esimieheni tapa johtaa ei ole käskyttävä tai valvova | Pearson Correlation | 1 | .530** | .527** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .000 |
| | N | 100 | 100 | 100 |

| Saan esimieheltäni kiitosta ja kannustusta | Luotan esimieheeni | Esimieheni ja yrityksen johto työpaikalla panostaa ilmapiirin kehitykseen | Esimieheni painottaa "me" henkeä ja luo ryhmätunnett a |
|---|-----------------------|---|---|
| .732** | .730** | .589** | .679** |

| Koen esimiestoimi nnan olevan tasapuolista ja oikeudenmu kaista | Esimieheni tuntee työntekijöide nsä vahvuudet ja osaa organisoida työn sen mukaan | Esimieheni on avoin palautteelle ja suhtautuu siihen positiivisesti | Voin antaa rehellisesti palautetta esimiehelleni |
|---|---|--|---|
| .649** | .595** | .743** | .738** |

Kuvio 8. Miten esimiehen tapa johtaa vaikuttaa työyhteisössä?

Edellä korrelaatiokertoimia siitä, miten ei autoritaarinen esimies vaikuttaa työyhteisössä. Kysymyksellä haettiin sitä, kuinka autoritaarinen esimies vaikuttaa kokemukseen ilmapiiristä. Vastaukset sinänsä ovat hiukan vaikeasti tulkittavissa, koska kysymyksen asettelu on käänteinen; vastaaja kertoo tuloksissa, miten kokemukset ilmapiiristä ovat, kun esimies ei ole autoritaarinen. Kun esimies ei ole autoritaarinen ja valvova, työn rasitus koetaan sopivaksi, ilmapiiri hyväksi ja esimiestoiminta yhdenvertaiseksi. Tämän kaltaisen esimiehen myös koetaan panostavan ilmapiirin kehittymiseen ja ryhmätunteen muodostumiseen.

Se, että esimies antaa positiivista palautetta ja on itse positiivinen palautteelle, on enemmänkin samaan aikaan olemassa oleva ilmiö kuin seuraus syyllä. Voidaan ajatella, että näillä ei varsinaisesti ole yhteyttä.

| | | Esimieheni tuntee työntekijöidensä vahvuudet ja osaa organisoida työn sen mukaan | Työni rasitus on sopiva | Työpaikallani on hyvä työilmapiiri | Koen esimiestoiminnan olevan tasapuolista ja oikeudenmukaista |
|--|---------------------|--|-------------------------|------------------------------------|---|
| Esimieheni tuntee työntekijöidensä vahvuudet ja osaa organisoida työn sen mukaan | Pearson Correlation | 1 | .460** | .545** | .592** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .000 | .000 |
| | N | 100 | 100 | 100 | 100 |

Kuvio 9. Miten esimiehen organisointi kyky vaikuttaa työhön liittyviin tekijöihin?

Ylläolevasta kuvioista näette mitä tutkimuksen kannalta merkityksellisiä esimiehen organisointi kyky tuo työyhteisöön. Kun esimies osaa organisoida työn hyvin, työntekijät kokevat työn rasituksen sopivaksi, työilmapiirin hyväksi ja esimiestoiminnan oikeudenmukaiseksi. Esimiehen organisointikyvyillä on siis positiivinen merkitys näiden asioiden muodostumiseen. Mielenkiintoista olisi ollut nähdä myös, miten esimiehen organisointikyky vaikuttaisi työntekijöiden keskinäisiin suhteisiin. Tutkimus ei kuitenkaan tuonut luotettavaa p-arvoa jolla tätä oltaisi voitu vertailla.

| | | Koen esimiestoiminnan olevan tasapuolista ja oikeudenmukaista | Luotan työkavereihin | Minulla on hyvät suhteet työkavereihin |
|---|---------------------|---|----------------------|--|
| Koen esimiestoiminnan olevan tasapuolista ja oikeudenmukaista | Pearson Correlation | 1 | .390** | .362** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .000 |
| | N | 100 | 100 | 100 |

| En ole itse kokenut työpaikkakiusaamista | En ole nähnyt työpaikkakiusaamista työpaikalla | Työpaikallani on hyvä työilmapiiri | Luotan esimieheeni | Voin antaa rehellisesti palautetta esimiehelleni |
|--|--|------------------------------------|--------------------|--|
| .456** | .447** | .733** | .787** | .685** |

Kuvio 10. Miten esimiehen tasapuoliseksi ja oikeudenmukaiseksi koettu toiminta vaikuttaa työilmapiiriin?

Kuten jo edellä kävi ilmi, esimiehen tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu linkittyy vahvasti myös hyvään ilmapiiriin. Tämä oli tärkeä löydös tutkimuksesta ja sitä tukee myös teoria. Yllättäviä oli kuitenkin tulokset, joiden mukaan kuitenkin sen vaikutus luottoon ja suhteisiin työkavereihin oli vähäisempi kuin luultiin etukäteen. Oletettavaa olisi, että jos työpaikalla on tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu, niin olisi myös

työkavereiden väliset suhteet hyvät. Korrelaatio on positiivinen mutta syyseuraussuhdetta ei voida osoittaa tässä tapauksessa, tähän voi vaikuttaa jokin kolmas ulkoinen syy.

| | | Esimieheni ja yrityksen johto työpaikalla panostaa ilmapiiriin kehitykseen | Koen voivani jakaa tietoa ja taitoa muille työpaikalla |
|--|---------------------|--|--|
| Esimieheni ja yrityksen johto työpaikalla panostaa ilmapiiriin kehitykseen | Pearson Correlation | 1 | .464** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 |
| | N | 100 | 100 |

| | | | | | |
|---------------------------------------|--|--|--|---|-------------------------|
| Saan apua töissä helposti ja vaivatta | Jos koen jonkin asian ongelmalliseksi työpaikalla, voin kertoa siitä avoimesti | En ole itse kokenut työpaikkakiusaamista | En ole nähnyt työpaikkakiusaamista työpaikalla | Ongelmatilanteissa työyhteisön jäsenet pyrkivät keskenään ratkaisemaan ongelman | Työni rasitus on sopiva |
| .403** | .576** | .321** | .290** | .410** | .395** |
| .000 | .000 | .001 | .003 | .000 | .000 |

| | | | | | |
|------------------------------------|--------------------|----------------------|--|--|---------------------------------------|
| Työpaikallani on hyvä työilmapiiri | Luotan esimieheeni | Luotan työkavereihin | Minulla on hyvät suhteet työkavereihin | Saan esimieheltäni kiitosta ja kannustusta | Olen esimieheeni sopivasti yhteydessä |
| .533** | .579** | .429** | .291** | .592** | .463** |

| | | | | | |
|------------------------------------|---|---|---|--|--|
| Saan esimieheeni yhteyden vaivatta | Esimieheni painottaa "me" henkeä ja luo ryhmätunnetta | Koen esimiestoiminnan olevan tasapuolista ja oikeudenmukaista | Esimieheni kunnioittaa hänelle luottamuksellisesti kerrottuja tietoja | Saan esimieheltäni tietoa työpaikan ajankohtaisista asioista | Esimieheni tapa johtaa ei ole käskyttävä tai valvova |
| .435** | .725** | .666** | .486** | .328** | .589** |

| | | | | | |
|---|--|--|---|--|--|
| Minun ei tarvitse todistella työni tuloksia esimiehelleni | Työn tulosten mittausta ei ahdistaa minua, vaan se kannustaa tavoitteisiin | Esimieheni tuntee työntekijöiden vahvuudet ja osaa organisoida työn sen mukaan | Esimieheni on avoin palautteelle ja suhtautuu siihen positiivisesti | Voin antaa rehellisesti palautetta esimiehelleni | Esimieheni ottaa huomioon työntekijöiden palautteet työpaikan ilmapiiriin liittyen, ja tekee tarvittavat muutokset |
| .463** | .515** | .492** | .576** | .564** | .660** |

Kuvio 11. Miten esimiehen ja johdon panostus vaikuttaa työilmapiiriin?

Tässä ylläolevassa kuviossa näette miten vastaajat kokevat työilmapiiriin panostavan esimiehen toiminnan vaikutukset. Kaikki muuttujat antavat positiivista korrelaatiota, tosin osa vain vähäistä. Esimiehen ja johdon panostuksella on tulosten mukaan vain vähäistä

vaikutusta työn rasituksen kokemiseen ja työntekijöiden keskinäisiin suhteisiin. Työpaikkakiusaamiseen liittyvät kysymykset eivät ole saaneet täysin luotettavaa lukua, luvun ollessa 0.01 ja 0.03.

Työilmapiiri tosin koetaan hyväksi silloin kuin työilmapiiriin panostetaan yrityksen taholta. Näiden tulosten välillä on selkeää yhteyttä, tosin ne saattavat vain olla olemassa samaan aikaan. Myös avoin vuorovaikutus ja luotto esimieheen kasvaa. Panostuksella on myös selkeää positiivista vaikutusta siihen, että esimiesten koetaan myös tekevän tarvittavia muutoksia myös oikeasti, mikäli työilmapiiri on huonontunut. Yleisesti ottaen esimiehen ja johdon panostaminen ja osallistuminen työilmapiirin kehittämiseen vaikuttaa tulosten mukaan positiivisesti, ja sillä on merkitystä organisaatiossa.

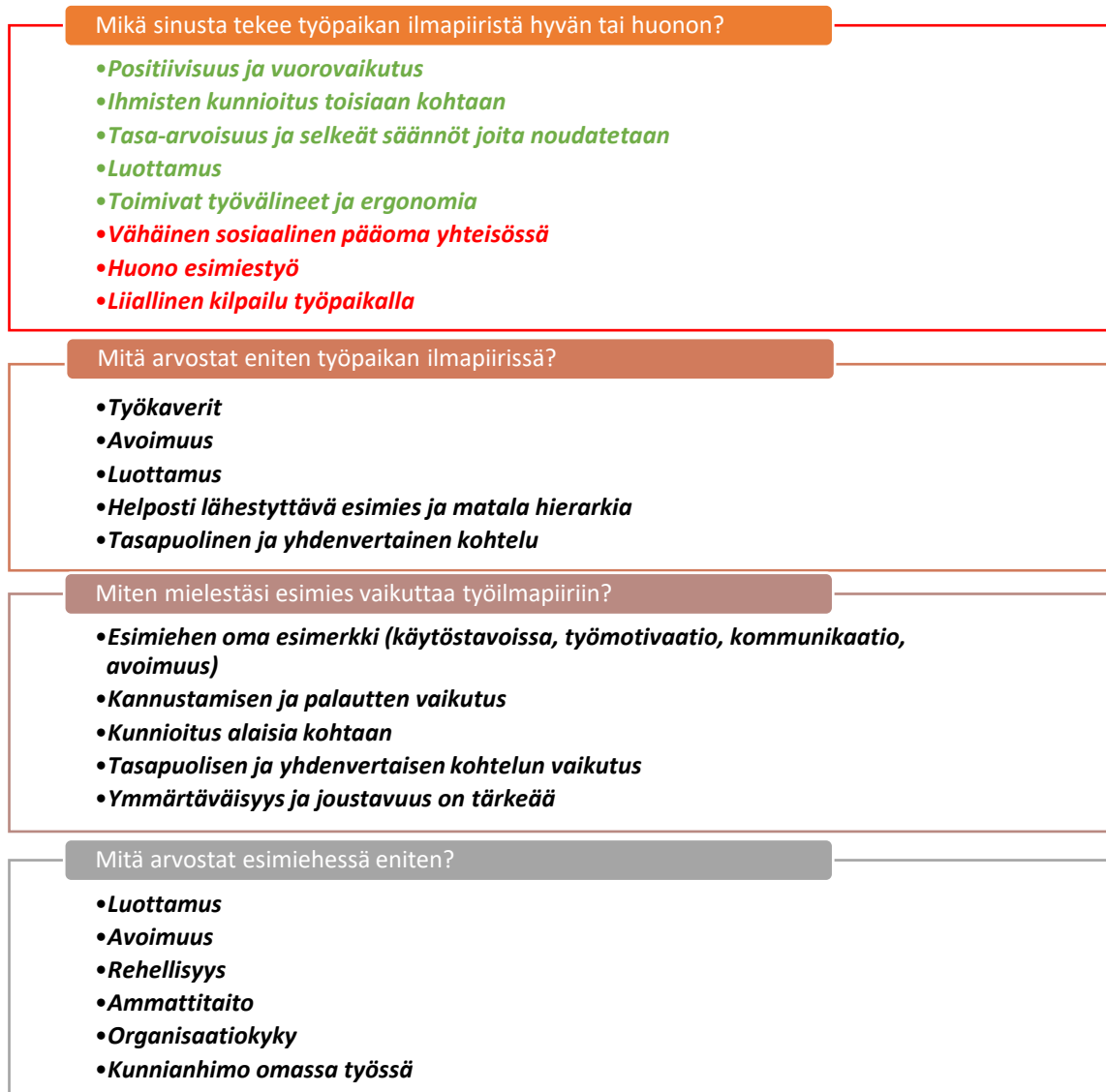
5.2.2 Avoimet kysymykset

Kvantitatiivinen tutkimus käsitti yhteensä neljä avointa kysymystä, joihin vastaajilla oli mahdollisuus vastata. Vastaaminen oli vapaaehtoista kaikille vastaajille ja kaikille oli annettu samat avoimet kysymykset. Kyselylomake sisälsi pääosin suljettuja kysymyksiä, ja tutkimuksesta tekee puoliavoimen se, että siinä oli myös avoimia kysymyksiä lisänä. Avointen kysymysten tarkoitus on tuoda numeerisen datan lisäksi hieman syvyyttä tutkimuksesta saatuihin vastauksiin.

Kyselylomakkeella oli molempien osioiden (Osiot A ja B) lopussa kaksi avointa kysymystä. Kuviossa 12 nähdään avoimissa kysymyksissä esiin nousseet teemat. Ensimmäisen osion kysymykset koskivat työilmapiiriä yleisellä tasolla ja toinen osio koski esimiehen vaikutusta työilmapiiriin. Ensimmäisen osion kysymykset olivat mikä sinusta tekee työpaikan ilmapiiristä hyvän tai huonon? Ja mitä arvostat eniten työpaikan ilmapiirissä? Esiin nousi paljon samankaltaisia vastauksia keskenään. Vallitsevat teemat näistä osioista avoimissa vastauksissa olivat ihmisten kunnioitus toisiaan kohtaan, kommunikaatio, matala hierarkia, luottamus, tasa-arvo, selkeät säännöt joita noudatetaan, toimivat työvälineet ja ergonomia. Huonoksi tekijäksi työilmapiirille koettiin olevan mm. liiallinen kilpailu työntekijöiden välillä ja vastahakoiset työkaverit.

Toisen osion avoimet kysymykset koskivat esimiehen vaikutusta työilmapiirin muodostumiseen, ja kysymykset tähän osioon olivat Miten mielestäsi esimies vaikuttaa työilmapiiriin? Ja mitä arvostat esimiehessä eniten? Esimiehen asemaa työilmapiirin muodostumisessa olevissa kysymyksissä esiin nousivat muutamat teemat suuresti.

Esimiehen omaa esimerkkiä pidettiin todella tärkeänä tekijänä ilmapiirin muodostumiselle, ja hän voi omalla toiminnallaan viestittää alaisilleen minkälaista käytöstä tulisi viljellä työpaikalla, ja minkälaisella kunnioituksella omaan ja muiden työhön tulee suhtautua. Toinen suuri esiin noussut teema oli tasa-arvo ja tasapuolinen kohtelu. Kun esimies kohtelee alaisiaan tasapuolisesti, on työpaikalla mahdollisempaa olla hyvä työilmapiiri.

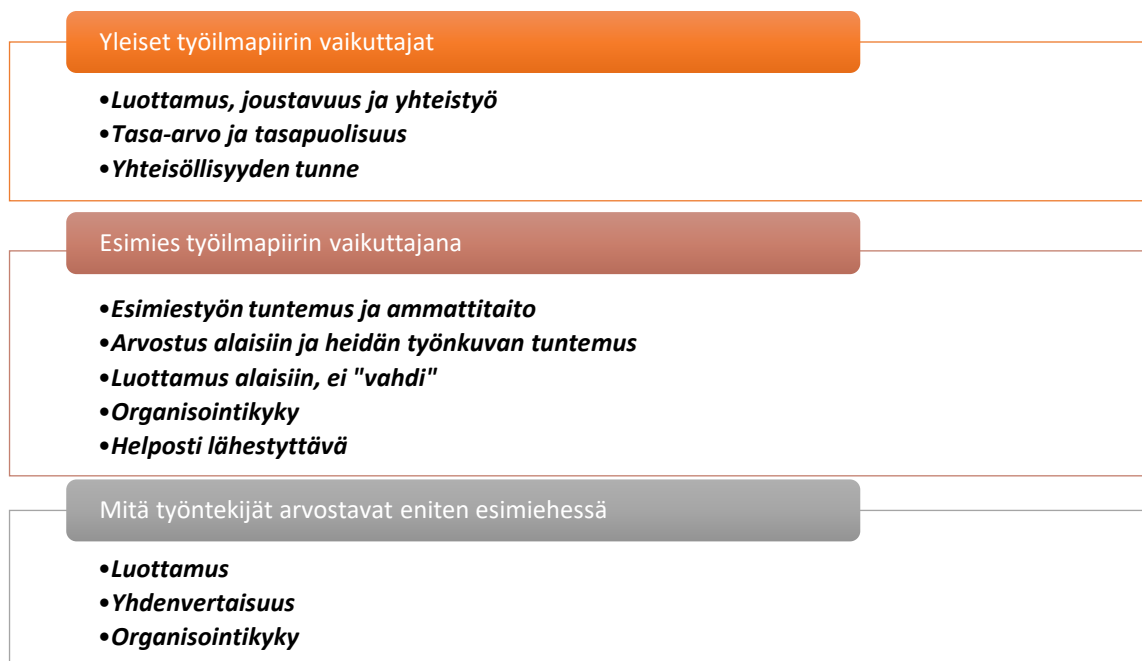


Kuvio 12. Avoimissa kysymyksissä esiin nousseet teemat.

5.3 Kvalitatiiviset tulokset

Tutkimuksen tavoitteeseen uskottiin aluksi päästävän vain kyselytutkimuksen avulla, mutta työn edetessä mukaan otettiin haastattelut. Haastatteluista toivottiin saatavan lisäarvoa ja syvyyttä vastauksiin, ja näin ollen koko tulosten syntyyn. Jo tutkimuksen alussa oli epäily siitä, miten kvalitatiivinen data toisi vastauksia tutkimukseen joka käsittelee tuntemuksia ja kokemuksia työilmapiiristä. Vastauksille haluttiin subjektiivista painoa, ja jotta tähän päästäisiin, otettiin myös haastattelut mukaan. Kvantitatiivisten tulosten voidaan katsoa tukevan kyselytutkimuksen vastauksia, ja tulosten välille ei asetu ristiriitaisuuksia. Näin ollen menetelmätriangulaatio oli onnistunut.

Kaikista kvalitatiiviseen tutkimukseen vastanneen henkilön vastauksista esiin nousi suuresti tasapuolinen kohtelu, esimiehen osoittama arvostus työntekijöitä kohtaan, esimiestaidot ja hyvä organisointikyky. Esimiehen tulee olla helposti lähestyttävissä ja tavoitettavissa, eikä alainen saa tuntea pelkoa tai kiusallisuutta ollessaan yhteydessä esimieheen. Myös esimiehen fyysistä läsnäoloa työpaikalla arvostetaan, vaikkakin läsnäolon ei haluta olevan painostavaa. Kohdealoilla työskentelevät monet työntekijät kokevat, että esimiehen toiminta ei ole tasapuolista esimerkiksi työvuorojen jaossa tai työtehtävien jaossa, ja esimies ei aina osaa organisoida työtehtäviä tasapuolisesti ja järjestelmällisesti.



Kuvio 13. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa esiin nousseet teemat.

Tärkeimpiä tuloksia oli se, että työkavereiden merkitys onkin usein jopa tärkeämpi kuin esimiehen. Haastateltavien vastauksia analysoitaessa välittyi työkavereiden merkitys yli esimiehen vaikutuksen. Yleisesti työpaikan ilmapiirissä arvostettiin tasa-arvoa työkavereiden kesken sekä työasioissa, yhteisöllisyyttä, työn jäljen huolellisuutta, joustavuutta ja avunantoa sekä kunnioitusta ja yleistä huomaavaisuutta. Yleiseen työpaikan ilmapiiriin katsotaan vaikuttavan työkaverit, esimies ja yleiset olosuhteet jotka työpaikalla vallitsevat.

Esimiestoiminnan tulee olla tasapuolista kaikkia työntekijöitä kohtaan. Kaikissa haastatteluissa toistui vastaajien arvostus tasapuolista kohtelua kohtaan esimerkiksi työvuorojen suunnittelussa, työnjaossa ja palautteessa. Tämä oli haastatteluiden tärkeimpiä teemoja. Tasapuolisuus mainittiin usein yhdessä organisointikyvyn kanssa. Esimieheltä toivottiin ammattitaitoa ja hyvää organisointikykyä, työntekijät haluavat esimiehen olevan arvostettava ja työssään pätevä. Esimieskoulutuksen tärkeys mainittiin myös, esimieheltä odotetaan paljon tietoa ja taitoa johtamisessa ja organisoinnissa.

Vastauksista välittyi se, että työntekijät toivovat esimieheltä arvostusta. Tämä nousee esiin, sillä että esimies antaa positiivista palautetta ja kannustaa työntekijöitä suorituksissa. Työntekijät arvostavat sitä, että esimies tuntee työn vaatiman rasituksen ja haasteet, tuntee työnkuvan hyvin, sekä tuntee työntekijät ja panostaa suhteeseen työntekijöiden kanssa. Se, että esimies ymmärtää työntekijöiden tekemää työtä ja sen ajoittaista rankkuutta, koettiin arvostuksena esimieheltä. Esimiehen haluttiin selkeästi arvostavan työntekijöiden työtä ja ammattitaitoa ja toivottiin, että esimies luottaa heidän kykyynsä hoitaa tehtävää ilman "vahtimista". Arvostus ja luottamus ovat näin ollen tärkeimpiä vastauksista esiin nousseita teemoja.

Laadullisessa tutkimuksessa keskityttiin pieneen joukkoon vastaajia. Vastaajia oli viisi, ja he olivat myös osallistuneet määrälliseen tutkimukseen ennen haastatteluja. Laadullinen tutkimus tehtiin, jotta saisimme määrällisen tutkimuksen vastauksia tukevia päätelmiä. Laadullisen tutkimuksen vastauksia pyrittiin analysoimaan mahdollisimman tarkasti monelta kannalta.

5.4 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoite oli selvittää, miten esimiesasemassa oleva henkilö vaikuttaa toimillaan työpaikan työilmapiiriin. Kun analysoimme kyselyyn tullutta dataa ja haastatteluita, nousi esiin eri tekijöiden vaikutus. Kun kyselyn vastaajien kokemusta työpaikan hyvästä ilmapiiristä verrattiin toisiin muuttujiin työpaikan oloista ja esimiestyöstä, esiin nousi selkeää korrelaatiota lähes kaikkien vastaus olettamusten suhteen. Tuloksista voitiin linkittää syy-seuraussuhde siitä, kuinka työpaikan vuorovaikutus, luotto, avoimuus ja esimiehen tapa vaikuttaa työpaikalla johtaa hyvän ilmapiirin muodostumiseen.

Kyselyn monilla kysymyksillä haluttiin määritellä vastaajan kokemusta työpaikan luottamuksesta ja avoimuudesta. Rauramo väitti teoksessaan Työhyvinvoinnin portaat, että luottamus mahdollistaa työntekijöiden välistä avoimuutta yhteisössä ja avoimuus vaikuttaa positiivisesti vuorovaikutukseen ja käyttäytymiseen (Rauramo 2012, 105–106).

Tämän opinnäytetyön tärkeimpiä tuloksia ovat seuraavat:

- Luotto esimiestä kohtaan luo hyvää työilmapiiriä.
- Eteenkin esimiehen antama kiitos ja kannustus, tasapuolinen ja oikeuden mukainen kohtelu, johtamistapa, organisaatiokyky ja saadun palautteen käsittelykyky vaikuttavat siihen, kuinka paljon esimieheen luotetaan. Kaikki nämä konkreettiset tekijät vaikuttavat ilmapiiriin.
- Autoritaarinen esimies, joka ei luota alaisiin, vaikuttaa negatiivisesti luottamukseen työpaikalla ja ilmapiiriin.
- Esimiehen panostuksella ilmapiiriin on merkitystä.

Erityisesti esiin nousee hyvässä ilmapiirissä se, että työntekijät kokevat voivansa pyytää apua muilta ja nostaa ongelmallisia asioita esiin yhteisössä avoimesti. Samasta puhui myös Rauramo, hänen mukaansa hyvän ilmapiirin vallitessa työntekijät kokevat, että avoimuus mahdollistaa rohkeuden puuttua epäkohtiin, oman näkemyksen ja mielipiteiden jakamisen ja vaikeidenkin asioiden käsittelemisen yhdessä yhteisön kanssa. Tämä rohkeus mahdollistuu silloin kuin työntekijät kokevat olonsa turvalliseksi yhteisön jäsenenä, ja tämä on yksi hyvän ilmapiirin ja yhteisöllisyyden peruskäsitteistä. Tutkimus puoltaa tätä voimakkaalla positiivisella korrelaatiolla, sekä voidaan katsoa teoriaan perustuen avoimuuden ja luottamuksen olevan vaikutuksessa hyvään ilmapiiriin.

Hyvälle ilmapiirille ominaista voidaan sanoa olevan esimiehen ja työntekijän välinen hyvä luottamussuhde. Tämä oli tutkimuksen tärkeimpiä ja selvimpiä tuloksia. Tällä katsottiin olevan selkeä vaikutus siihen, kuinka työilmapiiri koettiin. Esimies vaikuttaa ilmapiiriin positiivisesti luomalla hyvän luottamuksen työntekijöiden keskuudessa, ja taas kun luottamus esimiestä kohden on huono, niin huonontaa se ilmapiiriä. Muutkin asiat, kuten sisustus, ergonomia, työyhteisön yksittäiset henkilöt ja työn rasitus vaikuttavat kuitenkin osaltaan työilmapiiriin. Samat tulokset linkittyvät myös olemassa olevaan teoriaan. Kärkkäisen mukaan aito vuorovaikutus ja avoimuus työyhteisössä synnyttää luottamusta. Esimies ja yrityksen johto omalla aktiivisella esimerkillään luo luottamuksen ilmapiiriin. Samasta puhui myös Viitala, joka korosti avoimen keskustelun ja ilmaisun tärkeyttä organisaatiossa.

Esimiehen tärkeimpiä ominaisuuksia on kyky kuunnella ja ymmärtää työntekijöitä. Tämä ei tarkoita sitä, että esimies olisi samaa mieltä työntekijöiden kanssa, vaan että hän kuuntelee aidosti ja ottaa huomioon heidän näkemyksensä. (Kärkkäinen 2005, 27.) Kvantitatiivisessa kyselyssä positiivista merkittävää korrelaatiota nousi esiin myös tähän viittaavissa asioissa. Esimiehen kyky kuunnella ja ymmärtää herättää työntekijöissä luottamuksen tunnetta esimiestä kohtaan. Tutkimuksessa työpaikan ilmapiiriin ja esimieheen luottamisen välillä oli voimakasta positiivista korrelaatiota. Tämä oli opinnäytetyön selkeimpiä tuloksia. Näin ollen voidaan sanoa, että onnistuneessa esimiestyössä esimies on ansainnut työntekijöiden luottamuksen, kuuntelee työntekijöitä ja hakee aitoa vuorovaikutusta heidän kanssaan. Tämän kaltainen laadukas yhteistyö luo koko työyhteisöön positiivista energiaa.

Yksi tutkimusongelmista oli selvittää kuinka paljon esimies vaikuttaa työilmapiiriin. Se kumpi vaikuttaa enemmän, esimies vai työkaverit vaiko joku ihan muu, on monella tapaa tulkittavissa. Työkavereiden merkitys ilmapiirille oli epäselvästi välittyvä tulos. Kvantitatiivisissa tuloksissa tuli ilmi, että kun esimiehen tapa johtaa on koettu hyväksi, ei sillä ole suoraa merkitystä työtovereiden välisiin suhteisiin ja luottoon. Myöskään esimiehen panostuksella ilmapiiriin ei ollut tähän vaikutusta. Kuitenkin kvalitatiivisessa osuudessa mainittiin useasti, että työkaverit ovat tärkeitä ilmapiirille, jopa tärkeämpiä kuin esimies.

On ymmärrettävää, että suhteet työpaikalla työkavereihin ovat läheisempiä ja laadultaan yhdenvertaisempia kuin suhde esimieheen. Näin ollen näitä suhteita ei voida verrata suoraan. Esimiehen vaikutuksella ei katsottu olevan vaikutusta työyhteisön muihin

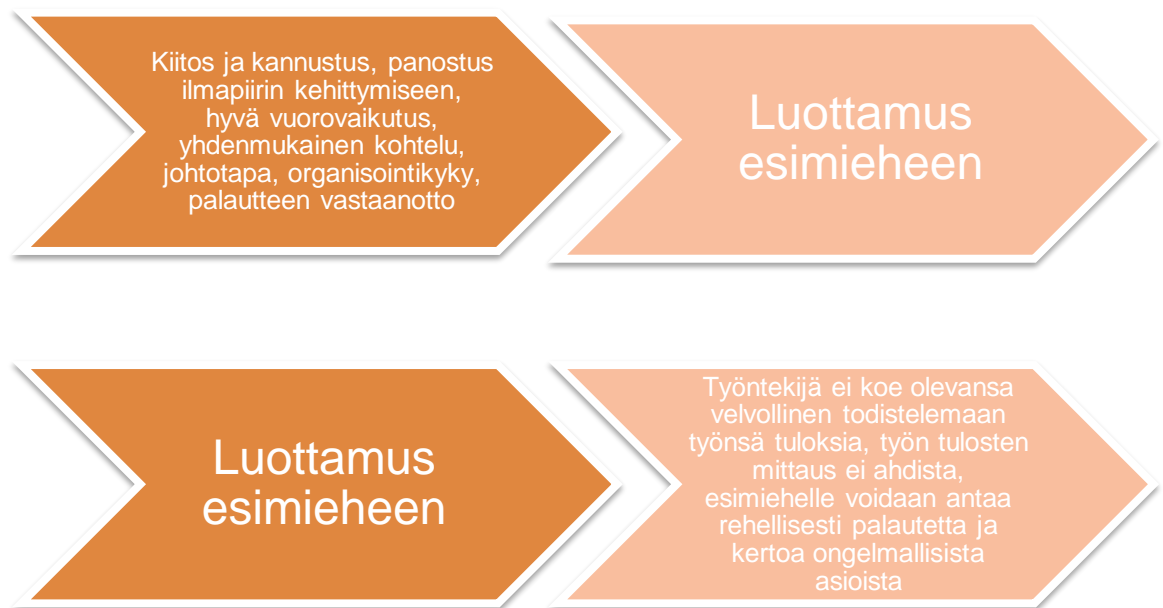
suhteisiin, ne elävät samaan aikaan rinnakkaisissa maailmoissa. Kvantitatiivinen tulos ei kyennyt mittaamaan esimiehen vaikutuksen voimakkuutta, mutta kvalitatiivisista tuloksista voidaan vetää yhteenveto, että esimiehellä on vaikutusta ilmapiiriin, mutta myös muut asiat vaikuttavat. Ilmapiiri työpaikoilla on aina monen asian summa, totesi myös Päivi Rauramo (Rauramo 2012, 107). Tämän voidaan pitävän paikkaansa myös näiden tulosten valossa. Tutkimustuloksista ei selvinnyt esimiehen vaikutuksen voimakkuus mitattavilla määreillä.

Sillä että esimies panosti työpaikan ilmapiirin kehittymiseen, on tulosten mukaan merkitystä ilmapiiriin. Näiden asioiden välillä on selkeä yhteys, ja näin ollen voidaan sanoa, että esimiestoiminnassa tahtotila kehittää ja parantaa työilmapiiriä vaikuttaa myös positiivisesti. Työpaikoilla esimiehen käyttäytymisen esimerkillä on vaikutus työntekijöihin, tämä myös antaa heille viestin tietynlaisesta hyväksytystä käyttäytymismallista. Esimies on aina omalla toiminnallaan mallina muulle työyhteisölle työilmapiiriin ja opittuihin käyttäytymismalleihin. (Jabe 2010, 114.) Tulosten mukaan silloin kun esimies panostaa työilmapiirin kehittymiseen myös työntekijät ratkovat paremmin ongelmia keskenään, voivat kertoa avoimesti ongelmaksi kokemistaan asioista ja työn tulosten mittausta ei tunnu ahdistavalta. Myös silloin luotto esimieheen on korkeampaa ja hänet nähdään helpommin lähestyttävänä.

Kvantitatiivisissa tuloksissa tuli selkeästi ilmi, että esimiehen antaessa työntekijöille kiitosta ja palautetta, oli luottamus esimieheen korkeampaa. Tämä kävi ilmi myös haastatteluissa, joissa korostettiin esimiehen antaman palautteen ja kehujen merkitystä. Jaben mukaan työntekijöille on tärkeää saada tunnustusta tehdystä työstä, sillä se lisää sen merkityksellisyyttä. Esimieheltä halutaan palautetta, sekä kehuja tehdystä työstä, että rakentavaa kehityspalautetta, joka auttaa työntekijää kehittymään. Viitala sekä Kärkkäinen kummatkin puhuivat annetun palautteen merkityksestä työpaikoilla. Palautteen antaminen voi olla hankala tehtävä esimiehelle. Kuitenkin palautteen perimmäinen tarkoitus on aina positiivinen; mahdollistava ja valmentava esimies haluaa aina työntekijöidensä menestyvän ja kehittyvän.

On tärkeää tulosten nojalla päätellä mitkä esimiehen toimista johtaa hyvään ilmapiiriin. Kumpi oli ensin, luotto esimieheen vai hyvä vuorovaikutus hänen kanssaan? Korrelaatio kertoo vain asioiden välisen riippuvuussuhteen, mutta ei kumpi on seuraus syyllä. Tutkimuksesta voidaan tehdä teoriaan perustuen päätelmiä kausaalisuhteesta. Alla

olevissa kuvioissa määritellään syyseuraussuhteita luottamuksen ja konkreettisten toimien välillä. Syy on edellä ja seuraus perässä.



Kuvio 14. Luottamussuhde esimieheen, syyseuraussuhde.

Ongelmatilanteisiin yhteisön toiminnassa, oli ne eriäviä mielipiteitä ja niihin reagoimista, suhtaudutaan hyvin ja huonosti toimivissa työyhteisöissä hyvin eri tavoin. Työyhteisön halu ja kyky hyödyntävät erilaisuutta yhteisössä on tärkeää toimivuuden kannalta, ja usein erilaisuus rikastaa ja kehittää työyhteisöstä paremman. Toimivat työyhteisöt arvostavat erilaisuutta, siitä koetaan saatavan, ja siitä halutaan ja osataan hyödyntää. Huonosti toimivat työyhteisöt taas eivät arvosta, tai usein edes siedä erilaisuutta. Sen sijaan että erilaisuus nähtäisiin voimavarana, nähdään se uhkana, ja yhteisön jäsenet keskittyvät vain siihen miten oma tapa toimia on muita parempi. (Kauppi & Savimäki 2004, 30.)

Tutkimuksen vastauksia työpaikkakiusaamisesta ei voi täysin uskoa, koska vastaukset eivät ole täysin vertailukelpoisia. Keskihajonta vastauksissa oli suurta, ja korrelaatio oli

usein ei merkittävä. Moniin vastauksiin ei voida luottaa täysin. Moni vastaaja ei ollut itse kokenut työpaikkakiusaamista, mutta useampi oli ollut töissä työpaikalla, jossa tapahtuu kiusaamista. On itsestään selvää, että työntekijät jotka ovat kokeneet työpaikkakiusaamista kokevat myös työpaikan ilmapiirin huonoksi, ainakin yhdeltä merkittävältä osalta. Työpaikoilla voi olla yksikin henkilö joka saastuttaa koko työpaikan ilmapiirin, ja näitä tilanteita voi olla vaikea ja hidas korjata takaisin hyvälle tasolle. (Jabe 2012, 80.)

Mielenkiintoinen oli tulos, jossa mitattiin esimiehen panostuksen työilmapiiriin ja työpaikkakiusaamisen kokemisen yhteyttä. Korrelaatiota ei syntynyt ja tästä voi päätellä, että esimiehen panostuksella ei ole merkitystä siihen, että työpaikoilla esiintyy kiusaamista. Tämä voi johtua siitä, että kiusaaminen on usein pinnan alaista ja tieto ei ikinä kulkeudu esimiehelle. Uhri kärsii yksin hiljaa, eikä vie asiaa eteenpäin. Aihe ei linkity varsinaiseen aiheen teoriaan, jatkotutkimuksen aiheena olisi mielenkiintoista selvittää näiden asioiden yhteys.

Esimiehen tulee yhteisön aloitteentekijänä aina selkeästi ja nopeasti reagoida työyhteisössä tapahtuviin häiriö tekijöihin ja kiusaamiseen. Jos kiusaamiseen ei puututa, johtaa se työkuulttuurin muuttumiseen, näin voi syntyä työpaikan kulttuuri jossa kiusaaminen on hiljaisesti sallittu. (Rauramo 2012, 57.) Jaben mukaan työntekijät myös olettavat, että esimiehen tulee yhteisön johtajana ja ilmapiirin vaikuttajana aina puuttua peliin tällaisissa ongelmatilanteissa.

5.5 Hypoteesin toteutuminen

Tutkijan tulee yleistää saadut tulokset otannasta tutkittavaan perusjoukkoon. Tilastolliset testit määrittävät riippuvuuksia, ja näissä testauksissa selvitetään tietyt ennakkokäsitykset eli hypoteesit. (Heikkilä 2014, 180.) Tämän tutkimuksen hypoteesi oli ” uskomme, että esimiehen toimintatavalla ja sen laadulla on vaikutusta työpaikan ilmapiiriin”.

Nolla hypoteesi H_0 = Esimiehen toiminnalla ei ole vaikutusta työpaikan ilmapiiriin.

Vastahypoteesi H_1 = Esimies vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin toimintatavallaan.

Voidaan väittää, että vastahypoteesi H1 piti paikkaansa. Riippuvuus asioiden välillä oli tilastollisesti merkittävä (Sig.). Voidaan tulkita riippuvuuksien olevan sen verran suuria, että ne eivät voi johtua sattumasta. Näin ollen nollahypoteesi hylätään.

6 Ehdotukset esimiestyössä huomioitavaksi

Tämä opinnäytetyö oli tutkimuksellinen, mutta siinä oli myös kehityksellisiä piirteitä. Kummankin menetelmän tuloksista voidaan tehdä yhteenvetona myös kehityksellisiä ehdotuksia esimiestyöhön tutkittavan aiheen johtopäätösten lisäksi. Pääpaino tässä opinnäytetyössä on kuitenkin tutkimuksessa, josta tuli hyvin laaja. Tutkimusta aloittaessa ei aina tiedä mihin mahdolliset tulokset ja suunta ohjautuvat. Siksi myös jätämme kehitysehdotukset kapeammaksi kuin alku metreillä oli uumoiltu, ja työn pääpaino on empiirisessä tutkimuksessa.

Kuitenkin tämän opinnäytetyön tuloksista voidaan vetää myös konkreettisia kehitysideoita esimiestyöhön. Esimies on aina työpaikan ilmapiirissä vaikuttaja, enemmän tai vähemmän. Näin ollen oma vaikutus ja esimerkki ilmapiiriin tulisi aktiivisesti huomioida. Esimies voi käyttää valta-asemaansa väärin työntekijöiden kiusaamiseen, mutta myös esimies itse voi joutua kiusatuksi alaisten taholta. Jaben mukaan on osa esimiehenä olemista joutua ajoittain mustanmaalauksen kohteeksi. Kun esimies ymmärtää, että työntekijöiden reagointi esimerkiksi muutoksiin on usein pessimistinen, ei hänen tarvitse ottaa sitä henkilökohtaisesti tai lähteä mukaan riitaan. Vastarintaa kohdatessa on hyvä säilyttää tyyni ja vahva mieli. (Jabe 2010, 111.)

Esimiestyössä on tärkeää luoda hyvä luottamus alaisiin, sillä tulosten sekä teorian valossa sillä on positiivinen vaikutus myös työilmapiiriin. Jo edellä johtopäätöksissä käsiteltiin sitä, mitkä konkreettiset asiat esimiestyössä muodostaa luottamuksen tunteen. Tähän vaikutti kiitos ja kannustus, hyvä vuorovaikutus, yhdenmukainen kohtelu, organisointi ja kyky 'antavat rakentavaa palautetta. Myös muiden yhdenmukainen ja tasa-arvoinen kohtelu on tärkeä esimiehen ominaisuus. Esimiehen on myös tärkeää osata käsitellä alaisten kielteisiä tunteita

Riitta Viitala mainitsi tärkeänä pointtina sen, että kun esimies luo pelisääntöjä ja toimintamalleja yhteisöön, tulisi työntekijät ottaa mukaan. On hyvä keskustella ja kysyä, onko ideassa mieltä, ja tunnustella sen saamaa vastaanottoa. Ihmisillä on tapana

sitoutua ideaan ja kannattaa sitä, jos he ovat mukana luomassa sitä. Sama pätee myös Jaben mukaan konflikteihin; usein yhteisö ratkaisee itse omat ongelmansa, kun niistä keskustellaan yhteisesti ja oma ääni saadaan kuuluviin. Esimiehen ei tule itse ratkaista kaikkia ongelmia, vaan myös kysyä yhteisöltä, kuinka heidän mielestä tilanteen voisi ratkaista.

Tuloksista kävi vahvana ilmi, että vastaajat haluavat esimiehen tuntevan työnkuvan sekä osaavan itse myös suoriutua siinä. On huomioitava, että tutkimus käsitteli kaupan ja ravintola-alan työntekijä aseman subjektiivista kokemusta. Asiantuntijatehtävissä esimies ei usein tunne tarkkaan alaistensa työtehtäviä. (Kärkkäinen 2005, 94.) Suorittavassa työssä esimies usein tuntee työnkuvan tarkkaan. Kaupan ja ravintola-alalla esimies on monessa työpaikassa edennyt kokemuksen kautta esimiesasemaan. Olisikin suotavaa, että esimies myös ylläpitäisi ja kehittäisi omaa ammatillista osaamista myös työpaikan työtehtäviin liittyen. Myös osallistumista kiireaikoina ja ongelmatilanteissa toivottiin vastauksissa.

Monelle tutkimuksen vastaajista oli siis tärkeää, että esimies tuntee työn rasituksen ja ammatillisen osaamisen mitä työ vaatii. Kun esimies ymmärtää työn vaatimukset, hän osaa myös toivottavasti arvostaa työtä. Vastauksissa alaiset haluavat esimiehen osoittavan myös tukea ja arvostusta palautteen ja kehujen muodossa. Tuloksissa myös nousi esiin se, että sopiva työn rasitus korreloi positiivisesti hyvän työilmapiirin kanssa. Esimiehen tulisi myös kiinnittää huomiota tähän, kuin myös työntekijöiden muuhun työhyvinvointiin.

7 Päätäntä

7.1 Opinnäytetyön validiteetti, reliabiliteetti ja eettisyys

Tutkimusta tehdessä pyritään aina välttämään virheitä, jotta tutkimuksen luotettavuus ei kärsi. Tutkimuksen luotettavuutta ja paikkaansa pitävyyttä voidaan arvioida erilaisin tavoin. Tyypillisimmän arviot suoritetaan mittaamalla tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia, eli luotettavuutta ja pätevyyttä. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksessa reliabiliteetti kuvaa sitä, onko tutkimustulokset samaa tutkimusta uusittaessa mahdollista toistua. Reliabiliteetilla pyritään mittaamaan tuliko, tutkimuksessa esiin sattumanvaraisia vastauksia, joita tutkimuksella ei haluta saavuttaa. Tutkimustuloksia on pystyttävä tutkimaan käytetyillä menetelmillä sitä, mitä on ollut alun perinkin tarkoitus tutkia. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Vaarana suorittamassamme kyselytutkimuksessa oli, että yksi vastaaja vastaa useamman kerran kuin yhden. Alussa kyselyyn piti kirjautu sähköpostin kautta, mutta huomasimme sen vähentävän kyselyyn vastaajien määrää huomattavasti, joten avasimme kyselyn tehtäväksi ilman kirjautumista. Kyselyn linkki lähetettiin jokaiselle vastaajalle henkilökohtaisesti, joten oletetaan ulkopuolisten vastaajien määrän kyselyyn olevan alhainen tai olematon.

Tutkimukseen osallistuneet henkilöt olivat samalta alalta ja heillä oli samankaltaiset työtehtävät. Tutkimukseen vastanneita oli 100, ja he olivat eri yrityksistä. Tutkimustulokset olivat eri yrityksistä huolimatta johdonmukaisia ja samankaltaisia keskenään. Tutkimusta uusittaessa samalle alalle ovat tutkimustulokset todennäköisesti samanlaisia. Tästä johtuen tutkimuksen reliabiliteetti on hyvällä tasolla. Päätimme tarkentaa tutkimuksen validiutta ja teimme määrällisen tutkimuksen lisäksi laadullisen tutkimuksen tukemaan määrällisestä tutkimuksesta saamiamme vastauksia.

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä, eli tutkittiinko tutkimuksessa sitä, mitä sillä oli tarkoitus tutkia. Kyselytutkimusta toteutettaessa vaarana on, että kyselyyn vastaajat ymmärtävät kysymykset eri tavalla, kuin ne on tarkoitettu. Tuloksia käsitellessä on otettava huomioon, että osa vastaajista on saattanut ymmärtää kysymyksen väärin, ja vastata siihen kyselyn tekijän ajatusmallin vastaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–232.)

Kyselytutkimuksessa käytettyjen kysymysten tulee olla ennalta suunniteltuja ja samoja kaikille vastaajille. Kysymysten suunnittelulla pitää pohtia, millä kysymysten asettelulla saadaan selville se, mitä halutaan tutkia. Kysymysten ja kohderyhmän ollessa oikeita, on tutkimuksen validiteetti hyvä. Jos tutkimuksella pystytään osoittamaan, että tutkimuksesta saatu tieto tukee viitekehystä, on tulos validi. (Hirsjärvi ym. 2009, 198–203.)

Tutkimustulosten validiteettia olisi voitu parantaa suuremmalla otannalla ja kohderyhmää olisi voitu supistaa pienemmälle alalle. Kaikilla tutkimukseen vastanneilla on kuitenkin hyvin samankaltainen työ tai työyhteisö, joten kohderyhmän supistamisella olisi voitu saada aikaan vastaajamäärän pienenemistä.

7.2 Jatkotutkimusehdotukset

Tässä tutkimuksessa ei käynyt ilmi miten voimakas esimiehen vaikutus on työpaikan ilmapiiriin. Jatkotutkimuksena tähän tutkimukseen olisi mielenkiintoista saada tietoa myös tästä näkökulmasta. Voi olla vaikeaa määrittellä minkälaisia mittareita kysyessä tutkimuskysymystä käyttäessä kannattaa käyttää, mutta aihetta voisi tutkia syvällisemmin. Tästä tutkimuksesta saatua tietoa voisi hyvin käyttää pohjana. Keräämämme aineisto voisi muutoinkin poikia muita tutkimusaiheita esim. työkavereiden välisiin suhteisiin liittyen.

Jatkotutkimuksen voisi myös tehdä siitä, eroaako koulutetun ja kouluttamattoman esimiehen työn laatu suuresti. Monet esimiehet ovat voineet edetä asemaansa pitkän työuran myötä, mutta eivät ole saaneet minkäänlaista koulusta esimiestyöhön. Monilla esimiehillä juridinen osaaminen voi olla huonoa ja ihmisten johtamiseen ei ole tietotaitoa. Näihin perustuen esimiesten kouluttautuminen on tulevaisuudessakin tärkeää.

7.3 Opinnäytetyön arviointi

Yritysten menestykseen vaikuttavat yrityksessä työskentelevät ihmiset ja heidän panostuksensa. Ihmisten työhyvinvointiin vaikuttaa muiden työhyvinvoinnin käsitteiden lisäksi myös työilmapiiri. Työilmapiiri on päivittäistä ihmisten välistä toimintaa. Esimiesten tulisi huomioida enemmän työilmapiiriä. Tämä opinnäytetyö antaa hyvän tietopaketin esimiehelle kaupan ja palveluiden alalla, ja sitä voi myös soveltaa muille aloille.

Käytimme työssä laadukkaita kirjallisuuslähteitä, jotka sisälsivät niin kirjallisia kuin sähköisiä julkaisuja. Emme käyttäneet työssä englanninkielisiä lähteitä. Ulkomaisten tutkijoiden teokset työilmapiiriin liittyen olivat hyvin vähissä, sillä työilmapiirin käsite on hieman erilainen Suomen ulkopuolella. Työn aikana saimme kuitenkin paljon lisätietoa

työilmapiiristä ja esimiestyön merkityksestä siihen. Pystymme nyt hyödyntämään teoreettista tietoa työelämässä.

Laadulliseen haastatteluun osallistuneet viisi henkilöä olivat tuttaviamme. Ajattelimme aluksi, että tuleeko haastattelusta tarpeeksi luotettava. Lopputulemana laadullisesta haastattelusta saamamme tulokset tukivat määrällisen tutkimuksen vastauksia siinä määrin, että voimme sanoa myös laadullisen tutkimuksen olevan luotettava, vaikka haastateltavat henkilöt olivat meille ennestään tuttuja. Määrällisen tutkimuksen osalta jouduimme pidentämään kyselyaikaa, jotta saimme haluamamme otosmäärän.

Molemmilla opinnäytetyön tekijöillä oli omanlaisensa ennakkokäsitykset työilmapiirin merkityksestä kaupan alan työssä, sekä esimiehen toiminnan tärkeydestä ja mahdollisesta puutteellisuudesta. Ennakkokäsitykset pohjautuivat omilla työpaikoilla esiin tulleisiin ongelmiin. Aihe kiinnosti myös osaltaan sen takia, että opiskelimme esimiestyötä ja siitä saatua tietoa voisi hyödyntää tulevaisuuden työelämässä.

Opinnäytetyön aihetta valitessamme koimme alkuun hankaluuksia hahmottaa sopivaa rajausta. Mietimme myös mahdollista toimeksiantajaa, jolle olisimme tehneet aiheeseen liittyen työilmapiirin tutkimusta, mutta tämä vaihtoehto karsiutui pois sopivan toimeksiantajan puuttuessa. Päätimme tehdä työn ilman toimeksiantajaa. Rajaukseen oli kiinnitettävä erityistä huomiota, jotta vältettäisiin tutkimuksen yleismaailmallisuus. Valinta rajata työ kaupan alaan ja erityisesti myymälätyöhön oli luonteva, työskentelihän kumpikin meistä osa-aikaisesti myymäläympäristössä.

Vaarana kuitenkin oli, että määrälliseen tutkimukseen ei saataisi tarpeeksi vastauksia, joten otimme mukaan myös kahvila- ja ravintolaympäristössä työskentelevät työntekijät. Jälkikäteen mietittynä rajaus vain kaupan alan työhön olisi saattanut olla parempi, mutta tällöin olisi ollut todennäköinen vaara liian kapeasta aineistosta. Olimme päättäneet tehdä määrällisen tutkimuksen ja silloin ei tullut mieleen, että tälle kohderyhmälle olisi voinut tehdä laajemman laadullisen tutkimuksen. Laadullinen tutkimus tuli mukaan työn edetessä. Olemme kuitenkin tyytyväisiä menetelmätriangulaation valintaan, sillä sen avulla opimme kummankin tutkimustavan käytön. Aineistosta tuli laaja ja luotettava, sen sisältäessä numeerista dataa ja haastatteluja.

Aikataulumme muuttui hieman työn alussa, sillä suunniteltu toimeksiantaja vetäytyi yllättäen. Tämän jälkeen jouduimme tekemään kokonaan uuden alustavan aikataulun

sekä muuttamaan tutkimusasetelmaa työllemme. Työ kuitenkin eteni toivotussa aikataulussa, muutamia takaiskuja lukuun ottamatta. Suurimman osan opinnäytetyöhön käytetystä ajasta käytimme viitekehyksen kirjoittamiseen. Viitekehyksen perusteellinen kokoaminen antoi meille mielestämme hyvä lähtökohdat tutkimuksen tekemiseen, sillä kaikki teoreettinen pohjatieto oli vahva.

Opinnäytetyöprosessi oli opettavainen ja antoi paljon. Tutkinnon aikana tutkimuksen tekoa oli opeteltu, mutta ei näin laajasti. Eniten opimme erilaisista tutkimusmetodeista ja akateemisesta kirjoittamisesta. Aihe oli mukaansa tempaava ja mielenkiintoinen. Tätä työtä tehdessä on ollut mukava huomata kiinnittävänsä huomiota eri asioihin työilmapiirissä, kun ennen työn aloitusta. Viitekehyksen kirjoittamisesta oppi paljon teoriaa, jota voi hyödyntää jatkossa työelämässä ja omassa elämässäkin, sillä ilmapiirin käsite on sama myös harrasteporukoissa ja vapaa-ajalla. Tulevaisuudessa, kun pääsee vaikuttamaan itse työpaikan ilmapiiriin, voimme palata tähän tutkimukseen ja pohtia mitä keinoja voi käyttää hyväksi.

Lähteet

Alasuutari, Pertti 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4., uudistettu painos. Vastapaino, Tampere.

Heikkilä, Tarja 2014. Tilastollinen tutkimus. 9., uudistettu painos. Edita, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Tammi, Helsinki.

Jabe, Marjatta 2012. Työhyvinvoinnin työkirja, voitko hyvin työssäsi? Yrityskirjat, Vantaa.

Jabe, Marjatta 2010. Voitko hyvin työssäsi? Opas alaiselle ja esimiehelle. Yrityskirjat, Helsinki.

Juuti, Pauli 1987. Ihminen. Työpaikan tärkein voimavara. Työturvallisuuskeskus, Helsinki.

Juuti, Pauli 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Otava, Helsinki.

Juuti & Vuorela 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus, Jyväskylä.

Kauppi, Timo & Savimäki Marja-Leena 2004. Toimiva työyhteisö – Menestyksen malleja. Koulutus ja konsultointi Timo Kauppi, Helsinki.

Kauranen, Tiina & Koskensalmi, Saija & Multanen, Leena & Vanhala, Anna 2011. Ilmapiirikysely. Tuloksista kehittämiseen. Työterveyslaitos, Helsinki.

Kärkkäinen, Merja 2002. Menesty innolla! Työhyvinvoinnin johtamisen haasteet. Talentum, Helsinki.

Kärkkäinen, Merja 2005. Yhteisöllinen johtaminen: Esimiehen työvälteenä. Edita, Helsinki.

KvantiMOTV, Menetelmäopetuksen tietovaranto 2013. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/intro.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/intro.html). Luettu 15.1.2018.

Metsämuuronen, Jari 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Rauramo, Päivi 2012. Työhyvinvoinnin portaat: Viisi vaikuttavaa askelta. 2., uudistettu painos. Edita, Helsinki.

Rekilä, Jari 2014. Positiivisen ilmapiirin vaikutus yrityksen tulokseen. [Https://coreblog.fi/2014/10/29/positiivisen-ilmapiirin-vaikutus-yrityksen-tulokseen/](https://coreblog.fi/2014/10/29/positiivisen-ilmapiirin-vaikutus-yrityksen-tulokseen/). Luettu 22.9.2017.

Rope, Timo & Kettunen, Sampo 2012. Halujohtaminen. Kauppakamari, Helsinki.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto.
[Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html). Luettu 15.1.2018.

Tilastokeskus. Tietoa tilastoista. [Https://www.stat.fi/meta/kas/kvalit_tutkimus.html](https://www.stat.fi/meta/kas/kvalit_tutkimus.html).
Luettu 11.1.2018.

TTK Työturvallisuuskeskus. Työyhteisön työilmapiiri. [Https://ttk.fi/index.phtml?s=133](https://ttk.fi/index.phtml?s=133).
Luettu 8.12.2017.

Viitala Riitta, 2005. Johda osaamista, osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön.
Infor, Helsinki.

Viitala, Riitta, 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu
painos. Edita, Helsinki.

Liite 1. Kyselylomake

Esitietolomake

1. Ikä **Merkitse vain yksi soikio.*

- 18-24
 25-34
 35-44
 45-54
 55-64

2. Työntekopaikka *

Vastaa lähimpänä kooltaan tai luonteeltaan olevaa pääasiallista työntekopaikkaasi

Merkitse vain yksi soikio.

- Päivittäistavarakauppa
 Pienikokoinen erikoisliike
 Isokokoinen erikoisliike
 Tavaratalo
 Vaihtuva toimipaikka
 Kahvila, ravintola tai baari
 Muu: _____

3. Työsuhteen laatu **Merkitse vain yksi soikio.*

- Vakituinen
 Määräaikainen
 Kausityöntekijä
 Vuokratyöntekijä

4. Työtunnit per viikko **Merkitse vain yksi soikio.*

- 0-10
 10-20
 20-37,50

Osio A - Työpaikan ilmapiiri

Työilmapiirillä tarkoitetaan työpaikalla vallitsevaa tunnetilaa, johon vaikuttavaa organisaation toimintatavat ja työpaikalla työskentelevät ihmiset. Huonosta ilmapiiristä on haittaa niin henkilöstölle kuin yrityksen tuloksekkaalle toiminnalle. Vastuu ilmapiiristä on esimiehellä, johdolla ja koko työyhteisöllä.

5. Luotan työkavereihin *

Merkitse vain yksi soikio.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Täysin eri mieltä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Täysin samaa mieltä |

6. Minulla on hyvät suhteet työkavereihin *

Merkitse vain yksi soikio.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Täysin eri mieltä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Täysin samaa mieltä |

7. Koen voivani jakaa tietoa ja taitoa muille työpaikalla *

Työpaikallani ei pidetä ammatillisuuksia, vaan yhteisö jakaa tietoja ja taitoja uusille työntekijöille

Merkitse vain yksi soikio.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Täysin eri mieltä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Täysin samaa mieltä |

8. Saan apua töissä helposti ja vaivatta *

Työkavereilta, esimieheltä ja muilta yhteisön jäseniltä

Merkitse vain yksi soikio.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Täysin eri mieltä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Täysin samaa mieltä |

9. Jos koen jonkin asian ongelmalliseksi työpaikalla, voin kertoa siitä avoimesti *

Esim. kehityskeskustelussa

Merkitse vain yksi soikio.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Täysin eri mieltä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Täysin samaa mieltä |

10. En ole itse kokenut työpaikkakiusaamista *

Merkitse vain yksi soikio.

1 2 3 4

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

11. En ole nähnyt työpaikkakiusaamista työpaikalla *

Merkitse vain yksi soikio.

1 2 3 4

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

12. Ongelmatilanteissa työyhteisön jäsenet pyrkivät keskenään ratkaisemaan ongelman *

Merkitse vain yksi soikio.

1 2 3 4

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

13. Työni rasitus on sopiva *

Työn rasituksella tarkoitetaan sitä, kuinka paljon työ vie voimavaroja työntekijältä

Merkitse vain yksi soikio.

1 2 3 4

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

14. Työpaikallani on hyvä työilmapiiri *

Merkitse vain yksi soikio.

1 2 3 4

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

Avoimet kysymykset

15. Mikä sinusta tekee työpaikan ilmapiiristä hyvän tai huonon?

16. Mitä arvostat eniten työpaikan ilmapiirissä?

Osio B - Esimiehen työskentely työpaikalla

17. Saan esimieheiltäni kiitosta ja kannustusta *

Merkitse vain yksi soikio.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Täysin eri mieltä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Täysin samaa mieltä |

18. Olen esimieheeni sopivasti yhteydessä *

Merkitse vain yksi soikio.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Täysin eri mieltä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Täysin samaa mieltä |

19. Saan esimieheeni yhteyden vaivatta *

Merkitse vain yksi soikio.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Täysin eri mieltä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Täysin samaa mieltä |

20. Luotan esimieheeni *

Merkitse vain yksi soikio.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Täysin eri mieltä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Täysin samaa mieltä |

21. Esimieheeni ja yrityksen johto työpaikalla panostaa ilmapiirin kehitykseen *

Merkitse vain yksi soikio.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Täysin eri mieltä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Täysin samaa mieltä |

22. Esimieheeni painottaa "me" henkeä ja luo ryhmätunnetta *

Merkitse vain yksi soikio.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Täysin eri mieltä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Täysin samaa mieltä |

23. **Koen esimiestoiminnan olevan tasapuolista ja oikeudenmukaista ***
Merkitse vain yksi soikio.

| | | | | | |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Täysin eri mieltä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Täysin samaa mieltä |

24. **Esimieheni kunnioittaa hänelle luottamuksellisesti kerrottuja tietoja ***
Merkitse vain yksi soikio.

| | | | | | |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Täysin eri mieltä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Täysin samaa mieltä |

25. **Saan esimieheltäni tietoa työpaikan ajankohtaisista asioista ***
Saan tietoa muutoksista ja muista minua koskevista asioista
Merkitse vain yksi soikio.

| | | | | | |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Täysin eri mieltä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Täysin samaa mieltä |

26. **Esimieheni tapa johtaa ei ole käskyttävä tai valvova ***
Merkitse vain yksi soikio.

| | | | | | |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Täysin eri mieltä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Täysin samaa mieltä |

27. **Minun ei tarvitse todistella työni tuloksia esimiehelleni ***
Esimieheni luottaa että teen työni laadukkaasti ja hyvin
Merkitse vain yksi soikio.

| | | | | | |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Täysin eri mieltä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Täysin samaa mieltä |

28. **Työn tulosten mittaus ei ahdistaa minua, vaan se kannustaa tavoitteisiin**
Kannustejärjestelmä ja tavoitteet työpaikallani on luotu kannustamaan työntekijöitä
Merkitse vain yksi soikio.

| | | | | | |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Täysin eri mieltä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Täysin samaa mieltä |

29. **Esimieheni tuntee työntekijöidensä vahvuudet ja osaa organisoida työn sen mukaan ***

Työtä suunnitellaan tehokkaasti työntekijöiden vahvuuksien perusteella
Merkitse vain yksi soikio.

| | | | | | |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Täysin eri mieltä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Täysin samaa mieltä |

30. **Esimieheni on avoin palautteelle ja suhtautuu siihen positiivisesti ***

Merkitse vain yksi soikio.

| | | | | | |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Täysin eri mieltä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Täysin samaa mieltä |

31. **Voin antaa rehellisesti palautetta esimiehelleni ***

Palautteen antaminen ei huononna asemaani, eikä siitä koidu ongelmia
Merkitse vain yksi soikio.

| | | | | | |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Täysin eri mieltä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Täysin samaa mieltä |

32. **Esimieheni ottaa huomioon työntekijöiden palautteet työpaikan ilmapiiriin liittyen, ja tekee tarvittavat muutokset**

Palautteita ei jätetä huomiotta, vaan ne otetaan aktiivisesti käsittelyyn. Jos et tiedä miten palautteet käsitellään, jätä vastaamatta.
Merkitse vain yksi soikio.

| | | | | | |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Täysin eri mieltä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Täysin samaa mieltä |

Avoimet kysymykset

33. **Miten mielestäsi esimies vaikuttaa työilmapiiriin?**

34. **Mitä arvostat esimiehessä eniten?**
