

Merja Korpela

KUN ESIMIES KEHUU

Näkökulma työhyvinvointiin

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Toukokuu 2018**

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Yksikkö Pietarsaari	Aika Toukokuu 2018	Tekijä/tekijät Merja Korpela
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn nimi KUN ESIMIES KEHUU Näkökulma työhyvinvointiin		
Työn ohjaaja Mervi Fallenius		Sivumäärä 54
Työelämänohjaaja		
<p>Tämän opinnäytetyön aiheena on esimiehen työntekijöilleen antaman positiivisen palautteen yhteys työhyvinvointiin ja sitä kautta taloudelliseen hyötyyn organisaatioissa. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitä kehuminen on, miten se kuuluisi tehdä oikein ja mitä kehuminen saa aikaan. Tarkoituksena on myös löytää kehumisen selkeä yhteys työhyvinvoinnin paraneamiseen.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuudessa selitetään palautteen muodot, palautemalleja, palautteen kanavia ja tavoite. Palauteprosessia eli palautteen antamista, vastaanottamista ja palautteen käsittelyä ja toimintaa kuvaillaan. Palautteen yhteys työhyvinvointiin käsitellään, sekä lopuksi käsitellään esimiehen roolia palautteen antajana. Työhyvinvoinnin käsite käydään läpi sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta. Myös työhyvinvointituloksellisuuden mittarit, lähiesimiehen rooli työhyvinvoinnin kehittämisessä sekä käytetty tutkimusmenetelmä esitellään.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivisen tutkimuksen dokumentti-analyysia. Tutkimuksessa analysoitiin 30 sähköistä artikkelia/julkaisua, jotka käsittelivät kehumista työpaikoilla.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista voitiin löytää selkeä yhteys esimiehen työntekijöilleen antamien kehu- jen ja työhyvinvoinnin välillä. Kun esimies kehuu, se lisää muun muassa arvostuksen tunnetta, motivaatiota, luovuutta, parantaa työilmapiiriä, lisää työn imua ja alentaa stressitasoa. Kun työhyvinvointi on kunnossa, myös menestyminen on mahdollista.</p>		

Asiasanat esimies, kehuminen, palaute, taloudellinen hyöty, työhyvinvointi
--

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date May 2018	Author Merja Korpela
Degree programme Business administration		
Name of thesis WHEN THE SUPERIOR PRAISES The perspective of well-being at work		
Instructor Mervi Fallenius	Pages 54	
Supervisor		
<p>The subject of this thesis was the relationship between the positive feedback of the superior and the economic success through wellbeing at work. The purpose of the research was to find out what the praise is, how it should be done correctly and what the effects of praising are? The aim was also to find a clear link between praising and well-being at work.</p> <p>The theoretical part of the thesis explained the forms of feedback, feedback patterns, feedback channels and the goal. The feedback process: giving feedback, receiving feedback and feedback handling were described. The link between praise and well-being at work was described as well as the superior as feedback provider. The concept of well-being at work was explained both from the employee's point of view and from the employer's point of view. The indicators of well-being at work, the role of the superior as a developer of well-being at work and the methodology used were also presented.</p> <p>As a research method, a documentary analysis of qualitative research was used in the thesis. The study analyzed 30 electronic articles / publications dealing with praise at workplaces.</p> <p>The results of this thesis have clearly shown the link between the praises giving by the superior and well-being at work. The praise of the superiors improves the sense of appreciation, motivation, creativity, a good working atmosphere and communality as well as reduces the stress level. When well-being at work is working, success is also possible.</p>		
Key words economic benefits, feedback, praise, superior, well- being at work		

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 PALAUTE	3
2.1 Palautteen muodot	3
2.1.1 Positiivinen palaute	3
2.1.2 Negatiivinen palaute	4
2.2 Palautteen malleja	4
2.2.1 Dialoginen malli	4
2.2.2 Yksisuuntainen malli	4
2.2.3 Hampurilaismalli	5
2.3 Palauteprosessi	5
2.3.1 Palautteen antaminen	6
2.3.2 Palautteen vastaanottaminen	6
2.3.3 Palautteen käsittely ja toiminnan korjaus	7
2.3 Palautteenannon kanavia	7
2.4 Palautteen tavoite	8
2.5 Palaute ja työhyvinvointi	8
2.6 Esimies palautteen antajana	8
3 TYÖHYVINVOINNIN MÄÄRITELMIÄ	10
3.1 Työntekijän näkökulma	12
3.1.1 Työn hallinta	13
3.1.2 Otalan & Ahosen työhyvinvoinnin portaat	13
3.1.3 Työkyky	15
3.2 Työnantajan näkökulma	16
3.2.1 Työhyvinvoinnin edistämistä ja ylläpitoa koskevat lait	16
3.2.2 Kilpailukyky ja työhyvinvointi	18
4 TYÖHYVINVOINTITULOKSELLISUUDEN MITTARIT	20
4.1 Sairauspoissaolot	22
4.2 Ennaltaehkäisevä toiminta	22
4.2.1 Työterveyshuolto	22
4.2.2 Työkykyä ylläpitävä toiminta	23
4.2.3 Henkilöstön kehittäminen ja koulutus	23
5 ESIMIEHEN ROOLI TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄJÄNÄ	24
5.1 Työhyvinvointia edistävä esimies	24
5.2 Työhyvinvointia heikentävä esimies	26
6 TUTKIMUS JA SEN TOTEUTUS	27
6.1 Tutkimuksen tavoite	27
6.2 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä	27
6.3 Dokumenttianalyysi	28
6.4 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	28
6.5 Tutkimuksessa käytetyt artikkelit ja julkaisut	29

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET	31
7.1 Mikä on kehumista.....	31
7.2 Voiko väärin kehua	34
7.3 Milloin kehu on paras antaa.....	36
7.4 Miksi kehuminen on vaikeaa.....	37
7.5 Miksi kehu on vaikea ottaa vastaan	38
7.6 Mitä kehu saa aikaan	39
7.7 Miten voi tulla paremmaksi kehuksi.....	41
7.8 Mitkä ovat kehun vaikutukset työhyvinvointiin.....	42
8 JOHTOPÄÄTÖKSET	45
9 POHDINTA.....	48
LÄHTEET	50

KUVIOT

KUVIO 1. Palauteprosessi (mukaillen Ranne 2016, 28)	5
KUVIO 2. Esimiesten erityylinen palaute (mukaillen Kupias ym. 2011, 47)	9
KUVIO 3. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (mukaillen Manka & Manka 2016, 76).....	11
KUVIO 4. Työhyvinvoinnin osa-alueet (mukaillen Kauhanen 2016, 28).....	12
KUVIO 5. Työhyvinvoinnin portaat (mukaillen Ojala & Ahonen 2003, 21)	14
KUVIO 6. Kustannusten osa-alueet (mukaillen Tolkki 2012)	21
KUVIO 7. Esimiehen kehujen suhde työhyvinvointiin	46
KUVIO 8. Kehumisen positiivinen kehä	47

KUVAT

KUVA 1. Työkykytalo (Työterveyslaitos 2018)	15
KUVA 2. Työhyvinvoinnin vaikutus kilpailukykyyn (Ojala & Ahonen 2003, 50)	18
KUVA 3. Työhyvinvoinnin vaikutukset organisaation menestykseen (Kauhanen 2016, 18)...	20

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Modernin johtamisen piirteet (Manka & Manka 2016, 141).....	24
TAULUKKO 2. Tärkeimmät esimiestyössä tarvittavat taidot (Akavalainen 2017)	25
TAULUKKO 3. Työhyvinvointia heikentävät esimiestyypit (Walker 2015).....	26
TAULUKKO 4. Tutkimuksessa käytetyt dokumentit	30

1 JOHDANTO

Työllä on suuri merkitys ihmisten elämään. Työelämässä tapahtuu koko ajan muutoksia, joihin sekä työjohdon että työntekijöiden on oltava valmiita vastaamaan. Menestys mitataan usein rahassa, mutta mitkä ovat ne tekijät, joilla päästään hyvään rahalliseen menestykseen? Organisaatioiden näkökulmasta tekee johto päätöksiään usein vain taloudellinen voitto mielessään, mutta osataanko huomioida tarpeeksi työyhteisöjen työhyvinvointia ja esimiehen johtamistyylin ja palautteen vaikutuksia yritysten positiiviseen tulokseen?

Tämän opinnäytetyön aiheena oli tutkia esimiehen antaman palautteen yhteyttä työhyvinvointiin ja sitä kautta taloudelliseen hyötyyn organisaatioissa. Opinnäytetyössäni käytetyllä kehumisella tarkoitetaan positiivista palautetta itse ihmisestä itsestään tai hänen tekemästään työstä. Yleiskielessä kehuminen mielletään joskus imarteluksi, ylistämiseksi, kiittelyksi tai mairitteluksi. Tutkimuksellisesti opinnäytetyö oli kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimusmenetelmänä oli dokumenttianalyysi, missä analysoitiin 30 internet- julkaisua, jotka koskevat kehumista työpaikalla. Tutkimuskysymys pilkottiin pienempiin osa-alueisiin, jotta saataisiin mahdollisimman kattava ja yksityiskohtainen analyysi siitä, mitä kehuminen on, miksi esimiesten pitäisi kehua työntekijöitään ja mitä esimiehen kehut saavat työntekijöissä aikaan.

Opinnäytetyön aloittaa johdanto, joka antaa kokonaiskuvan opinnäytetyön sisällöstä ja rakenteesta. Luku kaksi keskittyy palautteeseen. Positiivinen ja negatiivinen palaute eli palautteen muodot käydään läpi, samoin kuin palautteen dialoginen malli, yksisuuntainen malli ja hampurilaismalli. Luvussa tutustutaan myös palauteprosesseihin, eli palautteen antamiseen, vastaanottamiseen ja palautteen käsittelyyn ja toiminnan korjaukseen. Myös palautteenannon eri kanavat ja palautteen tavoitteet esitellään. Palautteen yhteys työhyvinvointiin ja esimiehen rooli palautteen antajana päättävät luvun kaksi. Kolmas luku käsittelee työhyvinvoinnin käsitettä yleisellä tasolla, työntekijän ja työnantajan näkökulmasta. Työntekijän näkökulma rajataan työn hallintaan, työhyvinvoinnin portaisiin ja työkykyyn. Työnantajan näkökulmassa tarkastellaan työhyvinvoinnin edistämisen ja ylläpidon lakeja sekä kilpailukykyä.

Neljäs luku esittelee työhyvinvointituloksellisuuden mittarit ja käy läpi työterveyshuoltoa, työkykyä ylläpitävää toimintaa ja henkilöstön kehittämistä ja koulutusta. Viidennessä luvussa keskitytään lähiesimiehen rooliin työhyvinvoinnin vaikuttajana. Käsittelyssä ovat sekä hyvän että

huonon esimiehen ominaisuudet työhyvinvoinnin rakentajana. Kuudes luku avaa tutkimuksen tekomenetelmän, tavoitteen, luotettavuuden ja pätevyyden. Luvussa kuusi kerrotaan kvalitatiivisesta tutkimusmenetelmästä ja dokumenttianalysista. Myös tutkimuksessa käytetyt dokumentit esitellään.

Tutkimuksen tulokset ovat seitsemännen luvun aiheena. Luvussa kerrotaan mitä haluttiin selvittää ja mitä saatiin selville. Tutkimuskysymys on pilkottu kahdeksaan teema-alueeseen, jotka käydään läpi tutkimusaineistoa analysoiden. Kehumisen muodot, oikeat kehumisen tavat, kehumisen vaikeus ja kehumisen vaikutukset työhyvinvointiin saavat siis vastaukset luvussa seitsemän. Johtopäätökset muodostavat luvun kahdeksan, jossa kerrotaan tutkimuksen löydökset tiivistettynä. Yhdeksäs, viimeinen luku, on tutkijan omaa pohdintaa opinnäytetyön aiheesta, tekemisestä, onnistumisesta ja löydetyistä tuloksista.

2 PALAUTE

Palaute on palautteen antajan subjektiivinen näkemys siitä, miten hän näkee palautteen saajan henkilönä ja toimijana. Palaute voi olla positiivista tai negatiivista. Myös palautemalleja on olemassa useita, joista tässä luvussa käydään läpi kolme: dialoginen malli, yksisuuntainen malli ja hampurilaismalli. Palaute on prosessi, eli palaute annetaan, vastaanotetaan sekä käsitellään ja tehdään toimenpiteet. Palautteen tavoite ja palautteen vaikutus työhyvinvointiin selitetään, sekä luvun lopuksi kerrotaan esimiehestä palautteen antajana.

2.1 Palautteen muodot

Palaute voidaan jakaa kahteen eri muotoon: positiiviseen eli myönteiseen palautteeseen ja negatiiviseen eli rakentavaan palautteeseen. Palaute voi olla myös sanallista tai sanatonta. Sanallinen palaute tarkoittaa puhuttua ja kirjoitettua palautetta, ja sanallinen palaute sisältää aina myös sanatonta palautetta. Sanatonta palautetta ovat muun muassa eleet, ilmeet, äänensävyt, hengitys, asennot ja katseet. (Ranne 2006, 12-15.)

2.1.1 Positiivinen palaute

Positiivinen eli myönteinen palaute kertoo vastaanottajalle, että palautteen antaja on tyytyväinen palautteen saajan suoritukseen (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 73-74). Positiivinen palaute voi kohdistua myös yksilön persoonallisuuspiirteisiin, ominaisuuksiin, vahvuuksiin ja oppimishaluun (Ristikangas & Grünbaum 2016, 94-96). Positiivisen palautteen tarkoituksena on kannustaa palautteen saajaa jatkamaan vastaavaa toimintaa. Positiivinen palaute auttaa palautteen saajaa saavuttamaan tavoitteensa sekä näkemään vahvuutensa ja osaamisensa. Positiivinen palaute aiheuttaa hyvää mieltä palautteen antajalle ja palautteen saajalle. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 73-74.)

2.1.2 Negatiivinen palaute

Negatiivinen eli korjaava palaute kertoo palautteen antajan olevan tyytymätön palautteen saajaan (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 73-74). Ranteen (2006, 25) mukaan negatiivisen eli rakentavan palautteen tarkoitus ei ole loukata ketään, vaan tavoitteena on ongelmista puhuminen ratkaisukeskeisessä hengessä. Juholinin (2008, 245-256) mukaan negatiivinen palaute voi olla korjaavaa tai arvostelevaa. Korjaava palaute voi pelastaa työn tai projektin, sillä sen tarkoituksena on pyrkiä rakentavassa hengessä parantamaan epäonnistunutta suoritusta. Korjaava palaute annetaan yleensä henkilökohtaisesti, paitsi tilanteissa, joissa palaute koskee koko ryhmää tai tiimiä.

2.2 Palautemalleja

Palautemalleja on useita erilaisia ja niiden tarkoituksena on selkeyttää ja helpottaa palautteen antamista. Seuraavaksi käsitellään kolmea erilaista palautemallia, jotka ovat dialoginen malli, yksisuuntainen malli ja hampurilaismalli.

2.2.1 Dialoginen malli

Dialogisen palautemallin perusidea on, että kaikki osapuolet saavat tuoda omat ajatuksensa ja näkemyksensä esille. Dialoginen palautemalli toimii parhaiten asiantuntijaorganisaatioissa, joissa yhteisön työntekijät tietävät asiantuntemusalueensa jopa paremmin kuin esimiehensä. Dialogisen mallin palautetilanteessa palautteen antajan tulee olla hyvin valmistautunut ja hänellä tulee halu kuunnella ja ymmärtää palautteen saajaa. Onnistuneessa dialogisessa palautemallissa palautteen antajan ja palautteen saajan näkemykset ovat laajentuneet ja syventyneet sekä toiminta kehittyy palautteen myötä. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 41-43.)

2.2.2 Yksisuuntainen malli

Yksisuuntaisessa palautteen mallissa on palautteen antajan tehtävänä saada oma asiansa palautteen saajalle ymmärrettävästi perille. Tärkeää on, että palautteen antajalla on totuudenmukainen tietämys asiasta, johon puuttuu ja josta antaa palautetta. Yksisuuntaisen mallin ideana

on, että palaute annetaan ensin, ja vasta palautteenannon jälkeen on palautteen saajalla mahdollisuus kysyä ja keskustella palautteen antajan kanssa. Vaikka palautteen saaja onkin koko yksisuuntaisen palautteenannon aikana hiljaa, voi hän silti saada tärkeitä oivalluksia. (Kupias ym. 2011, 40-41.)

2.2.3 Hampurilaismalli

Repo & Nuutinen (2005, 176) kuvaavat hampurilaismallia tasapainottavana palautemallina, jossa palaute kootaan kerroksittain. Palautteen ensimmäisessä vaiheessa kerrotaan toimivat, konkreettiset ja hyvät asiat, joilla pyritään avaamaan kontaktikanavat ja savuttamaan palautteen vastaanottajan luottamus. Hampurilaismallin pihvinä eli toisena kerroksena palautteessa puututaan mahdollisiin parannusehdotuksiin ja toiveisiin, joiden tarkoituksena on herättää palautteen saajassa kehittymisen halua. Hampurilaismalli- palautteen viimeisessä vaiheessa nostetaan puolestaan esiin vahvuudet ja arvostusasiat, joilla pyritään luomaan suotuisa asenne suoritukseen, energiaan ja itseluottamukseen.

2.3 Palauteprosessi

Palaute on Ranteen (2006, 28) mukaan nelivaiheinen prosessi, jossa annetaan palautetta, vastaanotetaan palaute, käsitellään palaute, sekä korjataan toiminta palautteen mukaisesti. Palauteprosessi on kuvattu kuvioon 1.



KUVIO 1. Palauteprosessi (mukaillen Ranne 2016, 28)

2.3.1 Palautteen antaminen

Palautteen antaminen on tärkeä motivointi- ja palkitsemiskeino. Palautetta voidaan antaa monella eri tavalla. Yhtä oikeaa palautteenantotapaa ei ole olemassa, vaan sopivat palautteenantotavat riippuvat ihmisestä ja vastaanottajasta. Taitava palautteenantaja pystyy tekemään päätelmiä vastaanottajan sanattomasta viestinnästä ja säätelemään palautteenantotapaa havaintojensa perusteella. Sekä positiivisen että negatiivisen palautteenannon tulee perustua rehellisyyteen ja yksilöllisyyteen, ja palaute on hyvä tarkentaa oikeaan asiaan. Ajankohta on myös suunniteltava huolella sekä pohdittava kielenkäyttöä ja ilmaisutapaa. *Mutta*-sana korostaa sen jälkeen tulevaa asiaa, joten sitä on syytä välttää, koska palautteen alkuperäinen tarkoitus voi muuttua. (Ranne 2006, 35, 44-47, 72-74, 81, 114.)

2.3.2 Palautteen vastaanottaminen

On tärkeää, miten palaute otetaan vastaan. Palauteen vastaanotossa voidaan epäonnistua, huolimatta siitä oliko palaute positiivista vai negatiivista. Palautteen vastaanottaminen ei ole ainoastaan kuulemista tai palautteen sisällön mieleen palauttamista. Palautteen vastaanottaja ratkaisee aina omalla henkilökohtaisella tavallaan, miten palaute vaikuttaa häneen. Ristikankaan & Grünbaumin (2016, 106-108) mukaan palaute on tarkoitettu vastaanottajalla tarkastettavaksi, ei uskottavaksi. Kun analysoi ja käsittelee tunteita, joita palaute herättää, on mahdollisuus ymmärtää ja vastaanottaa palautteen viesti. Palaute antaa mahdollisuuden oppia, kasvaa ihmisenä sekä rakentaa omaa minuuttaan. On tärkeää muistaa, että palaute on aina subjektiivista, eli se kertoo, miten palautteen antaja näkee palautteen vastaanottajan. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 106-108.)

Positiivisen palautteen vastaanottaminen on yleensä aina helpompaa kuin negatiivisen. Se voidaan ottaa vastaan kiitollisuudella, hiljaisella hyväksynnällä tai hymyllä. Yleistä on myös, että myönteinen palaute otetaan vastaan väheksymällä. Negatiivisen palautteen vastaanottamisessa on havaittavissa kolme erilaista tapaa, jotka ovat tunnereagointi, rationaalinen kylmyys ja aikuinen kohtaaminen. Tunnereagointi on palautteen vastaanottamista voimakkailla tunteilla, jolloin negatiivisen palautteen vastaanottaja ei kykene hallitsemaan tunteitaan. Hän saattaa kokea palautteenantajan uhkaksi ja puolustautua voimakkaasti. Rationaalinen kylmyys tarkoittaa palautteen ottamista vastaan ilman näkyvää tunnereaktiota. Vaikka palaute

herättäisikin tunteita, ne piilotetaan eikä niitä käsitellä. Aikuinen kohtaaminen puolestaan tarkoittaa sitä, että palautteen vastaanottaja on kykenevä käsittelemään ajatuksiaan ja tunteitaan, jota palaute herättää. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 106-108, 111-113.)

2.3.3 Palautteen käsittely ja toiminnan korjaus

Omiin käsityksiin vertaaminen ja palautteen yksityiskohtainen tarkastelu ovat palautteen käsittelyä. Palautteen käsittelyssä voi työstää ja hyödyntää palautetta tulevassa toiminnassaan. Jos saatu palaute on ennakkokäsityksiä ja käytössä olevia toimintamalleja vastaava, palaute vahvistaa toimintaa. Kun palaute ei vastaa ennakkokäsitystä eikä käytössä olevaa toimintamallia, on toiminta tarkastettava uudelleen ja muutettava tarpeen mukaan. Molemmat palautemuodot, sekä positiivinen että negatiivinen, voivat muuttaa toimintamallia. (Ranne 2006, 31.)

2.4 Palautteenannon kanavia

Palautetta voidaan antaa ja saada useamman kanavan kautta. Palaverit ovat hyvä mahdollisuus sekä antaa, että vastaanottaa palautetta. Yleensä palavereita järjestetään työyhteisössä säännöllisesti ja niihin osallistuvat useimmiten kaikki tiimin jäsenet. Palavereita voi olla viikoittain, kuukausittain tai harvemmin. Joissain työpaikoilla pidetään aamupalaveri jokainen työpäivä. (Juuti & Vuorela 2002, 107-113.) Palautetta voidaan antaa suullisesti myös heti onnistuneen suorituksen jälkeen. Sähköposti, puhelin, ilmoitustaulut ja muistilaput toimivat myös palautteenannon kanavana ja nykyisin myös erilaiset puhelinapplikaatiot.

Kehityskeskustelut tulivat Suomen työelämään 1970-luvulla. Ensin puhuttiin tavoitekeskusteluista, sitten tuloskeskusteluista, mutta nykyisin kehityskeskustelut ovat käytössä useimmissa organisaatioissa. Kehityskeskustelut ovat ennalta sovittuja ja suunniteltuja keskusteluja esimiehen ja työntekijän välillä. Jos työpaikoilla ei oteta asioita puheeksi eikä keskustella, voi väärinkäsityksiä tulla helposti. Kehityskeskusteluiden ideana on keskustella avoimesti ja luottamuksellisesti mielipiteistä, tavoista, tavoitteista, tehtävistä ja tulevaisuudesta. Kehityskeskustelut tarjoavat työntekijöille mahdollisuuden antaa palautetta esimiehelleen ja päinvastoin. Keskeisin kehityskeskusteluiden onnistumisen kriteeri on kuuntelu. Kun esimies on aidosti läsnä ja haluaa kuunnella sekä välittää mielipiteistä, on myös työntekijän helpompaa rentoutua ja saada kaikki sanotuksi ja kysytyksi. (Juuti & Vuorela 2002, 107-113.)

2.5 Palautteen tavoite

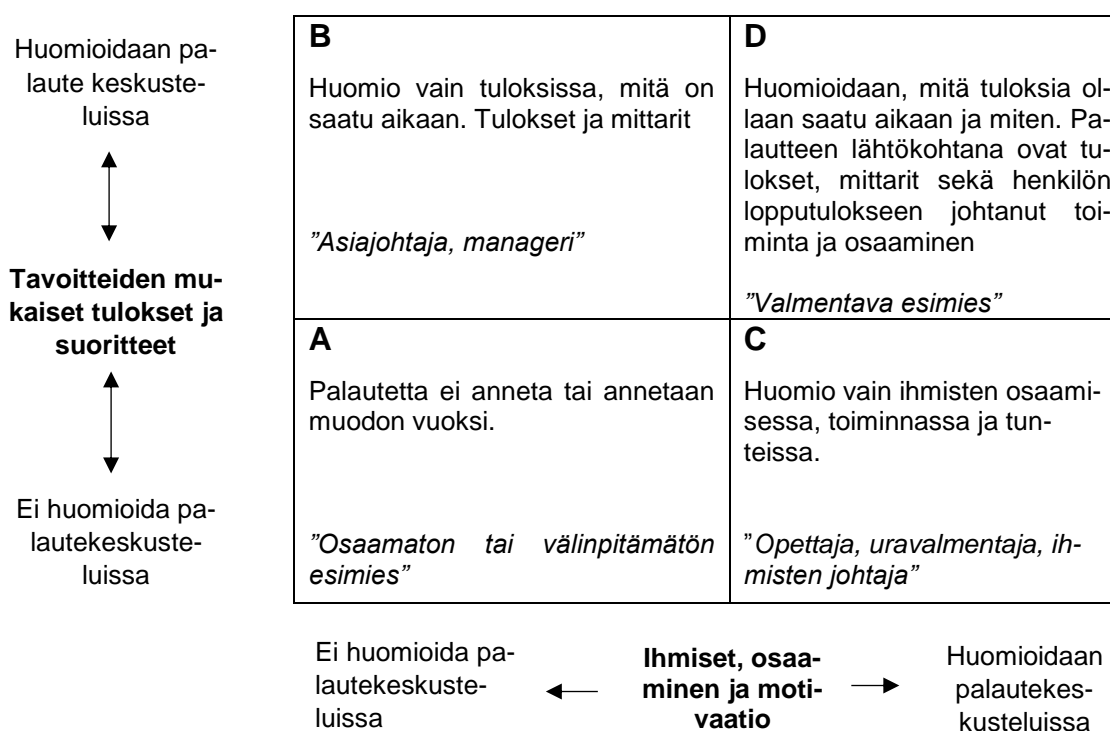
Kupiaan ym. (2011, 16-18) mukaan palauteen tavoitteena on kertoa työntekijöille, miten he suoriutuvat työstään ja miten he pystyisivät palautteen avulla kehittämään omaa osaamistaan. Palautteen tavoitteena on myös motivoida ja lisätä työtyytyväisyyttä. Palaute on tärkeä työkalu koko organisaatiolle, sillä sen avulla saadaan tietoa, miten työntekijöiden panos vaikuttaa työyhteisöön. Kalliomaa (2010,84) puolestaan korostaa, että palaute auttaa työyhteisöä menestymään ja kehittymään sekä pyrkimään toiminnan parantamiseen. Palautteen avulla myös pyritään lisäämään työyhteisön motivaatiota sekä varmistamaan, että työntekijät tuntevat itsensä arvostetuksi (Kalliomaa 2010, 84).

2.6 Palaute ja työhyvinvointi

Ranteen (2006, 25-27) mukaan palautteella on suuri merkitys työyhteisöissä. Kun työyhteisöissä keskustellaan paljon ja avoimesti ja annetaan palautetta säännöllisesti, voivat myös työntekijät paremmin. Työhyvinvoinnin kannalta on myös tärkeää, että mahdolliset esiin tulevat ongelmat käsitellään ja nostetaan esiin nopeasti ja asiallisesti, sillä siten varmistetaan, etteivät ongelmat pääse kehittymään liian suuriksi. Hyvinvoivassa työyhteisössä palautetta on helpompi antaa ja vastaanottaa, ja esimiehen on helpompi johtaa hyvinvoivaa ja motivoitunutta tiimiä. Toimiva palaute lisää myös motivaatiota ja arvostuksen sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Kun työntekijöillä on mahdollisuus kasvaa ja kehittyä työntekijänä, hyvän palautekäytännön ansiosta koko työyhteisö voi paremmin ja sitä myötä myös työhyvinvointi kasvaa. (Ranne 2006, 25-27.)

2.7 Esimies palautteen antajana

Esimiestyön tärkeitä tehtäviä on olla vuorovaikutuksessa työntekijöidensä kanssa. Esimiehen tehtäviin kuuluu myös hallita erilaiset palautetyylit ja osata käyttää niitä tilanteen mukaan oikein. (Kupias ym. 2011, 214.) Jokainen esimies on erilainen, joten myös heidän tapansa ja tyyliinsä antaa palautetta poikkeavat toisistaan. Kuvio 2 havainnollistaa esimiehen erilaisia palautetyylejä.



KUVIO 2. Esimiesten erityylinen palaute (mukaillen Kupias ym. 2011, 47)

A-lokeron tyylliset esimiehet kokevat palautteenannon vastenmieliseksi tai ovat epävarmoja palautteen antamisesta. Tämän tyylin esimiehet eivät anna lainkaan tai antavat liian vähän palautetta. He ovat joko välinpitämättömiä esimiestyötä kohtaan tai pätemättömiä esimiestyöhön ja heidän asenteensa vaikuttaa koko työyhteisön asenteeseen. B-tyylin esimies puolestaan seuraa vain numeerisia tavoitteita ja antaa palautetta vain niistä. He ovat hyvin tavoitteellisia, mutta unohtavat tulospalautteeltaan kokonaan työntekijöidensä henkilökohtaisten työpanostusten merkityksen ja huomioimisen palautteen annossa. (Kupias ym. 2011, 47-48.)

C-lokeron esimiehen tavoitteena on kehittää työntekijöistään mahdollisimman hyviä osaajia ja he antavat siksi paljon palautetta. Organisaation tulokselliset tavoitteet jäävät kuitenkin vähäisemmälle huomiolle eivätkä välttämättä toteudu lainkaan, vaikka työntekijät ovatkin osaavia ja kehittyviä. D-tyypin esimies asettaa jokaiselle työntekijälle yksilölliset tavoitteet siten, että myös organisaation tavoitteet täyttyvät. Työntekijät siis tietävät tulokselliset tavoitteet ja esimies onnistuu motivoimaan työntekijän henkilökohtaisten tarpeiden avulla. (Kupias ym. 2011, 48-49.)

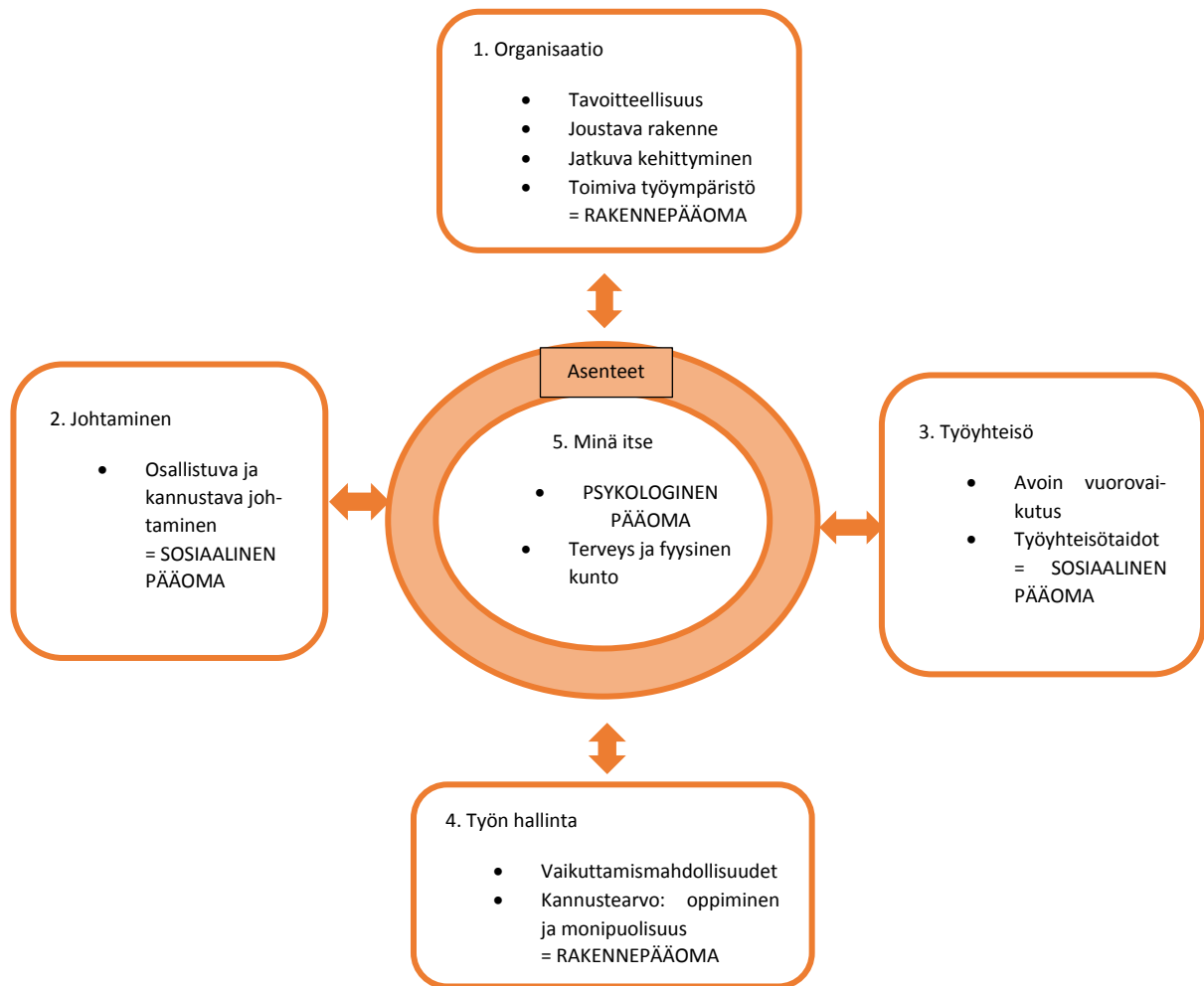
3 TYÖHYVINVOINNIN MÄÄRITELMIÄ

Työhyvinvointikäsitteellä on pitkä historia. Jo ennen toista maailmansotaa puhuttiin työviihtyvyydestä eli miltä työ tuntuu ja mitä työntekijä kokee työssään. Työviihtyvyys muuttui työtyytyväisyydeksi 1940-luvulla. Työtyytyväisyys määriteltiin koostuvan työpaikan ilmastosta ja työn sisällöstä. Työkykytoiminnasta alettiin puhua 1980-luvulla. Työkykytoiminnalla tarkoitettiin yksilön voimavarojen, työyhteisön eri tekijöiden sekä työn ja työympäristön tekijöiden muodostama kokonaisuutta. Työkyky muuntui 2000-luvulla työhyvinvoinniksi. Nykyisin työhyvinvoinnin käsite pitää sisällään yksilöön ja työ sisältöön liittyvät tekijät, johtamiseen ja organisaatioon liittyvät tekijät sekä ilmapiiriin liittyvät tekijät. (Juuti 2010, 46-47.)

Virolaisen (2012, 9) mukaan kaikki haluavat olla onnellisia, viihtyä työssään ja olla energisen iloisia niin työpäivän aikana kuin vapaa-ajallakin. Työturvallisuuskeskus (2018) määrittelee työhyvinvoinnin tarkoittavan turvallista, terveellistä, mielekästä, palkitsevaa ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työterveyslaitoksen (2018) mukaan hyvinvoivassa työyhteisössä henkilöstö on vastuuntuntoista, motivoitunutta ja säilyttää kimmoisuutensa muutostilanteissakin. Työn järjestelyissä, johtamisessa ja työyhteisön toiminnassa ja vuorovaikutuksessa hyvinvoiva työyhteisö kokee riittävästi itsenäisyyttä ja yhteenkuuluvuutta ja saa pärjäämisen kokemuksia. Jokainen tuntee työnsä tavoitteet ja vastuut, kokee voivansa hyödyntää omia vahvuuksiaan ja osaamistaan sekä voi tehdä palkitsevaa yhteistyötä kannustavassa ja innostavassa työilmapiirissä.

Otala ja Ahonen (2003, 19- 24) selittävät työhyvinvointia yksilön ja yhteisön kautta. Yksilötasolla on tärkeintä kokea työn iloa ja onnistumisia. Työhyvinvointi on jokaisen yksilön hyvinvointia eli henkilökohtaista tunnetta ja vireystilaa. Toisaalta työhyvinvoinnilla tarkoitetaan myös koko työyhteisön yhteistä vireystilaa. Yksilöiden voidessa hyvin voi koko työyhteisö hyvin. Työhyvinvointi perustuu niihin arvoihin, jotka ohjaavat yrityksen panostuksia ja johtamisen tavoitteita.

Manka & Manka (2016,76) puhuvat voimavaralähtöisestä mallista. Siinä työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät on jaoteltu *rakennepääomaan*, *sosiaaliseen pääomaan* ja *psykologiseen pääomaan*. Kuvioon 3 on koottu pääomat kokonaisuudeksi.



KUVIO 3. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (mukaillen Manka & Manka 2016, 76)

Rakennepääomaa edustavat organisaatio ja työn hallinta. Organisaation kulttuuri ja toimintatavat muodostavat hyvinvoinnin perustan. Työn monipuolisuus, oppimismahdollisuudet sekä mahdollisuus vaikuttaa pelisääntöihin sekä työn tavoitteisiin edesauttavat työhyvinvoinnin kokemista. *Sosiaalinen pääoma* koostuu johtamisen laadusta sekä työilmapiiristä. Oma henkinen ja fyysinen kunto tarkoittaa *psykologista pääomaa*, ja jokaisen työyhteisön jäsenen omat henkilökohtaiset asenteet muokkaavat kokemusta ja tulkintaa työhyvinvoinnista. (Manka & Manka 2016, 76-77.)

Kauhanen (2016, 28) puolestaan jakaa työhyvinvoinnin tekijät useampaan osa-alueeseen, joilla kaikilla on vaikutusta työhyvinvoinnin tasoon. Kuten moni muukin, on Kauhanenkin jakanut erikseen yksilöön ja olosuhteisiin liittyvät sekä organisaatioon liittyvät tekijät. Osa-alueet ovat kuvattu kuviossa 4.



KUVIO 4. Työhyvinvoinnin osa-alueet (mukaillen Kauhanen 2016, 28)

Työhyvinvoinnin osa-alueista yksilön terveydellä ja työkyvyllä tarkoitetaan työntekijän omaa henkistä ja fyysistä suorituskykyä. Organisaatioon liittyviä osa-alueita ovat työympäristö, työolosuhteet, osaaminen, työnhallinta, ammattitaito, työaikajärjestelyt, kehittymismahdollisuudet, työsuhteen laatu ja sisältö. Myös palkitseminen, työn mitoitus, työn organisointi, työsuhtetaidot, sosiaaliset suhteet, työyhteisön toimivuus, päätöksentekoon osallistuminen sekä johtaminen, esimiestyö ja sisäinen viestintä ovat organisaatioon liittyviä osa-alueita. (Kauhanen 2016, 28-29.)

3.1 Työntekijän näkökulma

Kaksi samassa tehtävässä, samassa organisaatiossa toimivaa työntekijää voi kokea saman tilanteen täysin vastakkaisella tavalla. Toinen voi olla motivoitunut ja innostunut työstään, kun taas toisesta tuntuu, että työn vaatimukset ja aikataulutus ovat mahdottomia toteuttaa ja että ne ovat äärimmäisen stressaavia. Työhyvinvoinnin kokeminen on siis yksilöllistä ja siihen vaikuttavat muun muassa työntekijän ikä, sukupuoli, koulutus ja elämäntilanne. (Juuti, 2006, 7.) Myös Kauhasen (2016, 28-29) mukaan jokaisen työntekijän oma fyysinen ja henkinen suorituskyky vaikuttavat työhyvinvoinnin kokemiseen. Osaan tekijöistä, kuten geeniperimä ja kasvu- ja työolosuhteet, ei työntekijä ole voinut vaikuttaa, mutta puolestaan omiin arvoihinsa, asenteihinsä, osaamiseensa, terveyteensä ja motivaatioonsa on mahdollista itse aktiivisesti vaikuttaa.

3.1.1 Työn hallinta

Ihmisen suhdetta työhön voi tarkastella työn mielekkyydellä. Kaikki työ pitää sisällään positiivisia ja negatiivisia asioita. Se, miten ihminen itse kokee työn stressaavuuden ja stressaamattomuuden tai työn imun ja työn, vaikuttaa olennaisesti työssä viihtymiseen, työn hallintaan ja työhyvinvointiin. Se, että hallitsee työnsä, tarkoittaa yleensä tilannetta, jossa työntekijä voi vaikuttaa työnsä tilanteisiin tai tapahtumien kulkuun ainakin joiltain osin. Työn mielekkyyden kokeminen edellyttää valtaa aikataulutuksessa ja menettelytapojen päättämisessä. Persoonallisuustekijät ovat ratkaisevassa roolissa stressinsietokykyyn ja ylipäättään työnsä mielekkyyden ja hallinnan kokemiseen. (Järvinen 2008, 38-46; Manka & Manka 2016, 107.)

Porkka (2016) määrittelee työn hallinnan tarkoittavan työntekijän tosiasiallista valtaa, mahdollisuuksia ja keinoja vaikuttaa työolosuhteisiinsa ja työhönsä. Työn monipuolisuus, oikeus tulla kuulluksi, aikataulutus ja työmäärä ovat esimerkkejä työn hallintaan liittyvistä asioista. Jotta työntekijä onnistuu käyttämään hyväksi tarjolla olevia mahdollisuuksia vaikuttaa, on hänellä itsellään oltava tunnistamisen taito ja kyky havaita mahdollisuudet. Työn hallinnan tunne on usein yhteydessä työpaikan ilmapiiriin ja esimiehen tapaan johtaa. Esimiehen on osattava selkeyttää työn tavoitteet ja käytössä olevat resurssit sekä luoda pelisääntöjä, jotta työntekijä pysyy ottamaan vastuuta ja käyttää valtaa. Kun suhde esimieheen on toimiva ja hyvä, automaattisesti myös työn hallinnan tunne on vahva ja positiivinen ja edesauttaa työtyytyväisyyttä ja sitoutumista. (Pokka 2016.)

3.1.2 Ojalan & Ahosen työhyvinvoinnin portaat

Ojala ja Ahonen (2003, 21) kuvaavat yksilön kokema työhyvinvointia vertauskuvallisesti Maslowin tarvehierarkian avulla. Maslowin tarvehierarkia periaatteet kokoavat yksilön työhyvinvointiin vaikuttavat keskeiset asiat eri osa-alueisiin. Siitä käytetään nimitystä työhyvinvoinnin portaat (KUVIO 5). Työhyvinvoinnin portaiden avulla voi hahmottaa, mitä kaikkea yksilöllinen työhyvinvointi pitää sisällään.



KUVIO 5. Työhyvinvoinnin portaat (mukaiillen Ojala & Ahonen, 2003, 21.)

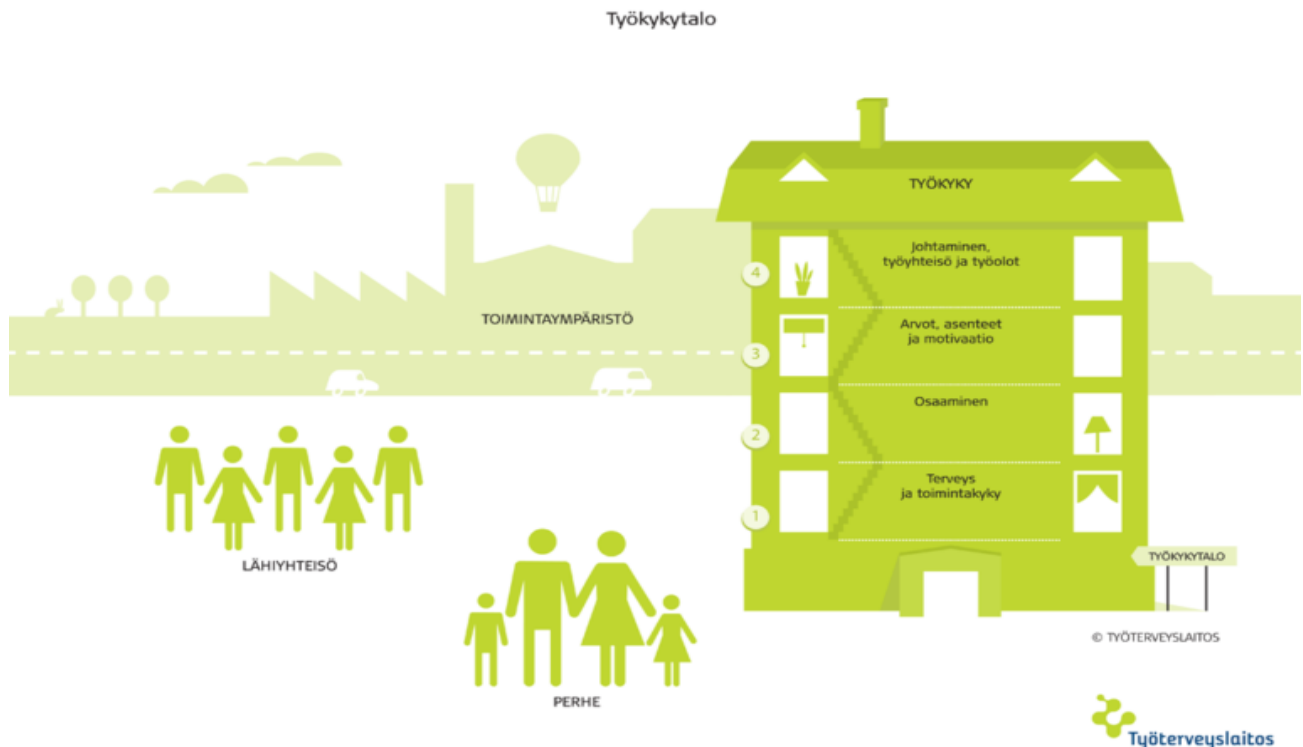
Hyvinvointi koostuu fyysisestä, sosiaalisesta ja psyykkisestä hyvinvoinnista. Alimman tason tarpeet tarkoittavat suoraan fyysistä jaksamista ja terveyttä, jotka ovat työhyvinvoinnin perustana. Turvallisuuden tarpeilla tarkoitetaan muun muassa työvälineiden turvallisuutta ja työympäristöä, jossa ei kiusata. Myös tieto työn jatkumisesta on osa turvallisuutta. (Ojala & Ahonen, 2003, 22)

Kolmas taso kattaa sosiaalisen hyvinvoinnin ja läheisyyden tarpeet. Ihminen haluaa kuulua johonkin yhteisöön ja luoda ihmissuhteita, jotka auttavat häntä työssä jaksamisessa ja työhön sitoutumisessa. Neljännen tason arvostuksen tarpeet perustuvat osaamiseen ja ammattitaitoon. Arvostus tukee sosiaalista hyvinvointia ja hyvällä osaamisella tulee helpommin valituksi työtehtäviin, työryhmiin ja tiimeihin. Luovuus, halu kehittää itseään, omaa toimintaa ja osaamistaan sekä halu saavuttaa päämääriä elämässään muodostavat korkeimman asteen, itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeet. Omat arvot, ihanteet ja motiivit ohjaavat ihmisen innostumista ja sitoutumista eri asioihin. Jos itsellä ei ole halua eikä kiinnostusta edistää omaa työhyvinvointiaan, ei yksilö voi kokea työhyvinvointiaan hyväksi, vaikka työnantaja yrittäisikin

vaikuttaa positiivisesti. Tätä omien arvojen ja ihanteiden porrasta kutsutaan nimellä henkisyys ja sisäinen draivi. (Ojala & Ahonen 2003, 21.)

3.1.3 Työkyky

Terveys, toimintakyky, osaaminen, arvot, asenteet ja motivaatio tarkoittavat Mehiläisen (2016) mukaan työkykyä. Työkyvyn perustana on ihmisen fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky. Johtaminen, työyhteisö, työolot sekä ammatilliset tiedot ja taidot vaikuttavat työkykyyn. Työkyky vahvistuu, kun asenne työtä kohtaan on myönteinen ja työntekijä on motivoitunut. Kauhasen (2016, 23- 26) mukaan työkyky on työhyvinvoinnin keskeinen osa ja lähtökohta. Se rakentuu työn vaatimusten ja ihmisen voimavarojen välisestä tasapainosta. Työterveyslaitos (2018) kuvaa työkykyä talon muodossa (KUVA 1), jossa on neljä kerrosta. Alimmat kolme kerrosta kuvaavat henkilökohtaisia voimavaroja ja neljäs kerros työtä, työoloja ja johtamista. Työkykytalon pystyssä pysymisen edellytys on, että kaikkia kerroksia kehitetään säännöllisesti koko työelämän ajan.



KUVA 1. Työkykytalo (Työterveyslaitos 2018)

Terveys ja toimintakyky tarkoittavat fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista toimintakykyä eli työkyvyn perustaa. Kaikki toimintakyvyn ja terveyden muutokset heijastuvat työkykyyn. Toisen kerroksen osaamisen perustana ovat peruskoulutus, ammatilliset tiedot ja taidot sekä tietojen, että taitojen jatkuva päivittäminen. Kolmannessa kerroksessa kohtaavat työelämä ja muu elämä ja niiden yhteensovittaminen. Kolmas kerros on avoin erilaisille vaikutteille. Omat asenteet, arvot ja motivaatio työtä kohtaan vaikuttavat työkykyyn. Työn kokeminen mielekkäänä ja haasteellisesti sopivana vahvistaa työkykyä ja vastaavasti työn pakollisuus ja odotusten vastaamattomuus heikentävät työkykyä. (Työterveyslaitos 2018; Kauhanen 2016, 23-25.)

Kerros neljä kuvaa johtamista, työpaikkaa, työtä, työoloja, työyhteisöä ja organisaatiota sekä esimiesten ja johtajien vastuuta ja velvollisuutta sekä organisoida että kehittää työpaikan työkykytoimintaa. Työkykytalon ympärillä ovat yksilön työkykyyn vaikuttavat verkostot, kuten perhe, sukulaiset ja ystävät sekä yhteiskunnan rakenteet ja säännöt. (Työterveyslaitos 2018, Kauhanen 2016, 23-25.)

3.2 Työnantajan näkökulma

Työnantajilla on laissa määrätyt velvollisuudet huolehtia työntekijöidensä hyvinvoinnista ja turvallisuudesta. Lakeja on useita, joista esittelen ja selitän seitsemän. Sen jälkeen paneudun kilpailukykyyn, josta usein puhutaan työhyvinvoinnin yhteydessä.

3.2.1 Työhyvinvoinnin edistämistä ja ylläpitoa koskevat lait

Useampi lainsäädännön pykälä puoltaa työhyvinvoinnin edistämistä ja ylläpitoa. Muun muassa työsopimus-, työturvallisuus-, yhteistoiminta-, työterveyshuolto- ja työeläkelaki edellyttävät työnantajaa huolehtimaan työhyvinvoinnista. Tarkastelun ulkopuolelle jäävät muun muassa ammattitautilaki, työaikalaki, vuosilomalaki ja henkilötietolaki. Työlainsäädäntöön tehdään myös aika-ajoin lakiuudistuksia, joilla pyritään parantamaan työssä jaksamista ja pienentämään henkisen kuormittumisen taakkaa.

Työsopimuslain yleisvelvoite edellyttää, että työnantajan on edistettävä suhteitaan työntekijöihin. Työsopimuslain mukaan työnantajan on myös pidettävä huolta siitä, että työntekijä pystyy

suoriutumaan työstään myös silloin, kun yrityksen toiminta, tehtävä tai työmenetelmä muuttuu. (Työsopimuslaki 26.1.2001/55.) *Työturvallisuuslailla* pyritään parantamaan työympäristöä ja työolosuhteita, jotta työntekijän työkyky voidaan turvata ja että työtapaturmia voidaan ennaltaehkäistä. Työntekijän turvallisuudesta ja terveellisyydestä huolehtiminen on työnantajan velvollisuus. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.) *Työsuojelun valvontalain* tarkoituksena on puolestaan varmistaa, että työsuojeluun liittyviä säännöksiä noudatetaan työpaikoilla. Työsuojelun valvontalain on myös tarkoitus parantaa työympäristöä ja työolosuhteita. Työntekijällä on oltava mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa työpaikan turvallisuuteen ja terveellisyyttä käsitteleviin asioihin työsuojeluvaltuutetun avulla. (Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojelutoiminnasta 20.1.2006/44.)

Työterveyshuoltolaki velvoittaa työnantajan järjestämään työterveyshuollon ja laissa säädetään työterveyshuollon sisältö ja toteuttaminen. Työterveyshuoltolain tarkoituksena on edistää työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon yhteistoimintaa. Työterveyshuollon toimintasuunnitelmalla pyritään edistämään sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työntekijöiden työ- ja toimintakykyä sekä työympäristön turvallisuutta ja terveellisyyttä. (Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1388.) *Työeläkelain* mukaan työnantajan on järjestettävä ja kustannettava eläketurva. Vanhuus- tai työkyvyttömyyseläkkeelle jääminen on työntekijän oikeus sen hetkisten lakipykälien mukaan. (Työntekijän eläkelaki 19.5.2006/395.)

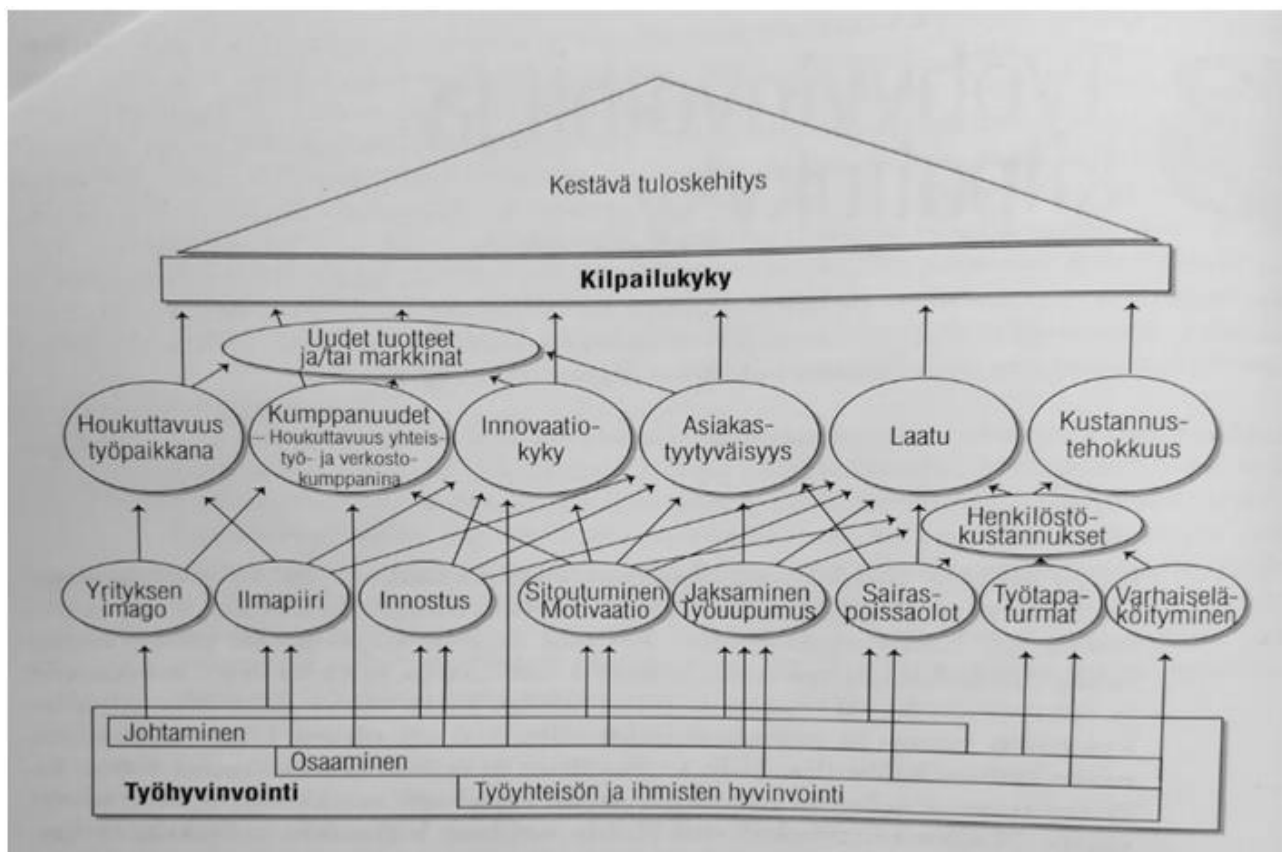
Tasa-arvolalla pyritään taas estämään sukupuoleen perustuva syrjintä, edistämään naisten ja miesten välisen tasa-arvoa ja parantamaan naisten asemaa työelämässä. Tasa-arvolain mukaan työolot on kehitettävä sellaisiksi, että ne soveltuvat molemmille sukupuolille. Lailla pyritään myös helpottamaan työelämän ja perhe-elämän yhteensovittamista tasapuolisesti miesten ja naisten osalta. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609.) *Yhteistoimintalaki* velvoittaa työnantajan käsittelemään yhteistoimintaneuvotteluissa mm. työhönoton periaatteet, henkilöstösuunnitelman ja tasa-arvosuunnitelman. Henkilöstöä edustaa luottamusmies. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334).

3.2.2 Kilpailukyky ja työhyvinvointi

Tämän päivän keskusteluissa on nostettu työtuntien lisääminen ja työvoimakustannusten hillitseminen yhdeksi keinoksi parantaa kilpailukykyä. Asioilla on kuitenkin aina kääntöpuolensa,

eivätkä työntekijät koe pidentyvien työpäivien ja tiukentuneen tahdin lisäävän jaksamista tai hyvinvointia. Keskittyminen hyvään työilmapiiriin ja hyvään johtavuuteen puolestaan kasvattavat motivaatiota, työkykyä ja sitoutuneisuutta, mikä taas osaltaan kasvattaa ja kohentaa automaattisesti kilpailukykyä. Kun työhyvinvointia kehitetään, samalla kaikki kilpailukyvyyn osatekijät paranevat. Sitoutuneisuus, motivaatio, tuloksellinen työ, innostuneisuus ja työkyky lisääntyvät ja vastaavasti sairauspoissaolot vähenevät. (Elomedia 2016.)

Kilpailukyvyllä ja työhyvinvoinnilla on selkeä yhteys. Kilpailukyky tarkoittaa kustannustehokkuutta, tuottavuutta, laatua, asiakastyytyväisyyttä ja innovaatiokykyä. Myös kyky solmia strategisesti onnistuneita kumppanuuksia ja rakentaa toimivia verkostoja sekä onnistua houkutella ja rekrytoida osaavia pitkäaikaisia työntekijöitä ovat toimivan kilpailukyvyyn osoitus. (Ojala & Ahonen. 2003, 49). Kuva 2 kokoaa yhteen työhyvinvoinnin vaikutukset kilpailukykyyn.



KUVA 2. Työhyvinvoinnin vaikutus kilpailukykyyn (Ojala & Ahonen 2003, 50)

Kilpailukykytekijöihin voidaan vaikuttaa työhyvinvoinnilla, kuten kuva 2 osoittaa. Työhyvinvointi muun muassa parantaa työtyytyväisyyttä, motivaatiota sekä työyhteisön ilmapiiriä, minkä

vaikutuksesta palvelutaso paranee. Palvelutason paraneminen puolestaan parantaa toiminnan laatua ja asiakastyytyväisyyttä ja lisää näin ollen kilpailukykyä. Työhyvinvointi parantaa organisaation oppimista ja yhteistä osaamista ja mahdollistaa kilpailuedun säilymisen. Työhyvinvointi innostaa ja sitouttaa, mikä saa yrityksen näyttämään houkuttelevalta sekä yhteistyökumppanina että työpaikkana. Hintakilpailukyky paranee, kun työhyvinvointi vähentää sairauspoissaoloja sekä työkyvyttömyys- ja tapaturmakustannuksia. (Ojala & Ahonen 2003, 50.)

4 TYÖHYVINVOINTITULOSELLISUUDEN MITTARIT

Miten työhyvinvoinnin tuloksellisuutta voidaan mitata, että miten työhyvinvoinnin positiivista tuloksellisuutta voidaan edistää? Se, miten päästään rahalliseen parempaan tulokseen, on riippuvainen yrityksen toimialasta. Esimerkiksi tehdastyössä työhyvinvointi voi edistää nopeutta ja laadukkuutta, eli poistot vähenevät ja aikaa säästyy. Hoiva-alalla puolestaan tuloksellisuutta ei voi niinkään mitata rahassa, vaan työhyvinvointi voi edistää esimerkiksi yhdessä tekemisen riemua ja sitä myötä lisätä asiakastyytyväisyyttä. Kaupanalalla hyvä tiimihenki heijastuu tyytyväisempiin asiakkaisiin ja sitä myötä parempaan myyntiin.

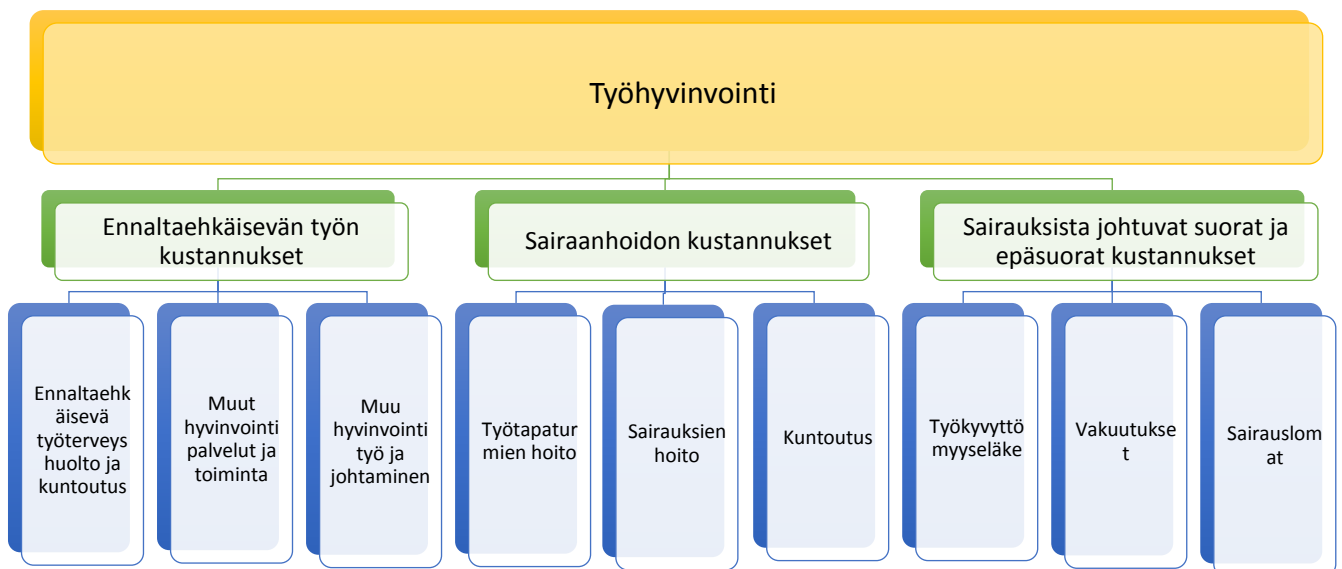
Otalan ja Aholan (2003, 162- 163) mukaan työhyvinvointi syntyy usean tekijän yhteisvaikutuksesta. Työhyvinvoinnin mittareita on useita ja ne voivat olla kokonaisvaltaisia tai yhtä tiettyä ilmiötä tai asiaa mittaavia. Tärkeintä on seurata säännöllisesti toimenpiteiden vaikutuksia ja analysoida toteutustavan toimivuutta ja tavoitteiden saavuttamista. Kauhasen (2016, 17- 18) mukaan työhyvinvointia edistävien toimenpiteiden tulosvaikutukset ovat välittömiä ja välillisiä. Työhyvinvoinnilla on monia taloudellisuuteen vaikuttavia osa-alueita, vaikka työhyvinvoinnin ja yrityksen kannattavuuden välistä yhteyttä onkin vaikea luetettavalla tavalla todistaa. kuva 3 kiteyttää työhyvinvoinnin vaikutukset organisaation menestykseen.



KUVA 3. Työhyvinvoinnin vaikutukset organisaation menestykseen (Kauhanen 2016, 18.)

Kuten kuva 3 osoittaa, on työhyvinvointia lisäävillä toimenpiteillä vaikutusta henkilöstön motivaatioon, sitoutumiseen, haluun olla töissä sekä innovatiivisuuteen. Välittömiä talousvaikutuksia ovat pienentyneet sairaus- ja tapaturmakulut, tehokkaan työajan lisääntyminen ja yksilön tuottavuuden kasvu. Välilliset talousvaikutukset liittyvät työn laadun ja tuottavuuden paranemiseen, innovaatioiden lisääntymiseen sekä työnantajan imagon parantumiseen. (Kauhanen 2016, 18)

Tolkki (2012) on kerännyt työhyvinvoinnin mittaamisessa käytettäviä osa-alueita kokonaisuudeksi, joka nähdään kuviossa 6. Näitä osatekijöitä ovat ennaltaehkäisevän työn kustannukset, sairaanhoidon kustannukset ja sairauksista johtuvat suorat ja epäsuorat kustannukset.



KUVIO 6. Kustannusten osa-alueet (mukaillen Tolkki 2012)

Kuvio 6 osoittaa, että työhyvinvointia voidaan mitata myös rahallisesti. Yrityksissä ennaltaehkäisevän työn kustannuksia ovat muun muassa työterveystarkastukset ja mahdolliset Tyky-päivät sekä esimerkiksi erilaiset koulutukset. Sairauskustannukset voivat lisääntyä työhyvinvoinnin ollessa huono, jolloin rahaa kuluu paljon muun muassa sairauksien hoitoon, työtapaturmien hoitoon ja kuntoutukseen. Sairauslomat, työkyvyttömyyseläke ja vakuutukset ovat suuri menoerä yrityksille. (Tolkki 2012.)

4.1 Sairauspoissaolot

Työterveyslaitos (2018) määrittelee sairauspoissaolon lääkärin toteamaksi sairaudeksi, joka heikentää toimintakykyä niin, että työssä jatkaminen ei onnistu. Kauhasen (2016, 40, 77) mukaan yhden sairauspäivän kustannukset työnantajalle ovat noin 300-350 euroa päivää kohden. Teollisuudessa sekä liikenne- ja rakennusalalla sairauspoissaolot ovat suurimmat, kun vastaavasti asiantuntijatehtävissä pienimmät. Suomessa sairauspoissaoloihin, työtaturmiin ja työkyvyttömyyseläkkeisiin liittyvät sairaanhoidon ja alentuneen työkyvyn kustannukset ovat noin 40 miljardia euroa vuodessa. Työhyvinvoinnin kehittämällä voidaan suoraan vaikuttaa pienentävästi edellä mainittuihin kustannuksiin, joten työhyvinvoinnin parantamisen merkitys ei ole yhdentekevä. (Kauhanen 2016, 40, 77.)

4.2 Ennaltaehkäisevä toiminta

2010-luvun loppupuolen haaste organisaatioiden johtamisen kannalta on se, millä tavoin organisaatiot pystyvät houkuttelemaan tulevaisuuden kannalta sopivaa ja oikeanlaista osaavaa henkilökuntaa ja miten he pystyvät sitouttamaan henkilökuntansa. (Kauhanen 201,17). Organisaatiot pystyvät vaikuttamaan työhyvinvoinnin kehittämiseen ennaltaehkäisevällä toiminnalla. Seuraavaksi avataan ennaltaehkäisevää toimintaa, kuten työterveyshuoltoa, työkykyä ylläpitävää toimintaa, henkilöstön kehittämistä ja koulutusta. Kaikilla näillä on yhteys työhyvinvointiin ja työhyvinvoinnin tuloksellisuuden mittaamiseen.

4.2.1 Työterveyshuolto

Työterveyshuollon järjestäminen on ollut pakollista organisaatioille vuodesta 1978. Nykymuodossaan työterveyshuolto on työntekijöiden ja työolojen kehittämiseen tähtäävää toimintaa, jolla työntekijän työkykyisyyttä tuetaan koko työuran ajan. Työterveyshuollon toiminnan sisällöt ja toimenpiteet perustuvat työpaikan tarpeisiin ja työnantaja ja työterveyshuolto suunnittelevat ne yhdessä. (Kauhanen 2016, 35-36.) Työnantajalta on löydyttävä kirjallinen työterveyshuollon toimintasuunnitelma, josta ilmenevät työpaikan olosuhteisiin liittyvät tarpeet ja työterveyshuollon yhteiset tavoitteet. Työterveyshuollon, työntekijöiden ja työnantajan yhteistyön pyrkimys on

edistää tapaturmien ja työhön liittyvien sairauksien ehkäisyä, parantaa työn ja työympäristön turvallisuutta ja terveellisyttä sekä edistää työyhteisön toimintaa. (Manka & Manka 2016, 93.)

4.2.2. Työkykyä ylläpitävä toiminta

Työterveyshuoltolaki edellyttää, että työnantaja järjestää työntekijöilleen työkykyä ylläpitävää toimintaa. Työkykyä ylläpitävällä toiminnalla eli TYKY-toiminnalla tarkoitetaan työn ja työympäristön kehittämistä, työntekijöiden terveyden edistämistä, ammatillisen osaamisen kehittämistä ja työyhteisön ja työorganisaatioiden toiminnan parantamista. TYKY-toiminnan suunnitteluun osallistuvat työterveyshuolto, henkilöstö, linjajohto, henkilöstöhallinto ja työsuojeluorganisaatio. Käytännössä TYKY-toiminta voi olla muun muassa erilaisia liikuntamuotoja, joita ovat esimerkiksi taukojummat, liikuntasetelit, kuntosali ja liikuntapäivät. Myös esimerkiksi työpisteiden ergonomian parantaminen, töiden uudelleen organisointi ja työtehtävien kehittäminen, työaikamuutokset, ikäohjelmat, esimiesvalmennukset tai työnohjaus ovat TYKY-toiminnan muotoja. (Palvelualojen ammattiliitto 2018.)

4.2.3 Henkilöstön kehittäminen ja koulutus

Henkilöstön kehittäminen ja ajanmukainen koulutus ovat tärkeitä sekä työhyvinvoinnin että kilpailukyvyn kannalta. Yhteistoimintalaki velvoittaa yrityksiä huolehtimaan työntekijöiden osamisesta. Koulutuksista tyypillisimpiä ovat kurssimuotoiset koulutukset, seminaarit ja konferenssit. Nykyisin henkilöstön kehittämismenetelminä käytetään paljon verkko-opetusta ja erilaisia puhelimen applikaatioita. Paljon työssä opitaan työtä tekemällä, mutta säännöllinen henkilöstön kehittäminen ja koulutus pitää yritykset kilpailukykyisinä ja työntekijät ammattilaisina nopeasti muuttuvassa yhteiskunnassa. (Kauhanen 2016, 39-41.)

5 LÄHIESIMIEHEN ROOLI TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄJÄNÄ

Juuti & Vuorelan (2002, 18) mukaan on johtamisella yhteys työyhteisön ihmissuhteisiin ja ilma-
piiriin ja sitä kautta työhyvinvointiin. Kauhasen (2016, 92) mukaan hyvä johtaminen houkuttelee
organisaatioon kyvykkäitä henkilöitä ja saa heidät jäämään, sekä luo positiivista työnantajajaima-
goa. Esimiehen tehtävä on Järvisen (2008, 59- 67) mukaan palvella ja edistää organisaation
perustehtävien toteuttamista. Organisaatioissa on usein useamman tason esimiehiä, ja esi-
miesten tehtävät vaihtelevat heidän asemasta riippuen.

Johtaminen on sekä asioiden että ihmisten johtamista. Asijahtamisella tarkoitetaan tavoittei-
den asettamista, ohjaamista ja neuvontaa sekä työsuorituksista palautteen antamista. Ihmistä
johdetaan kuuntelemalla, oikeudenmukaisella kohtelulla ja luottamuksen rakentamisella.
(Manka 2011,9- 96.) Opinnäytetyössäni keskityn lähiesimiehen rooliin työhyvinvoinnin kehittä-
jänä eli ihmisten johtamiseen. Johtamistyytlejä on yhtä monta kuin esimiehiäkin, eivätkä kaikki
esimiehen ominaisuudet ja tavat välttämättä tue työhyvinvointia. Lähtökohtaisesti olisi ihanne-
tilanne, jos kaikki työntekijät viihtyisivät työssään, työilmapiiri olisi kannustava ja esimies olisi
läsnä ja oikeudenmukainen.

5.1 Työhyvinvointia edistävä esimies

Manka & Manka (2016, 141) ovat löytäneet kuusi hyvän, modernin johtamisen piirrettä. Piir-
teet ovat kuvattu taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Modernin johtamisen piirteet (Manka & Manka 2016, 141)

1. Reilu ja oikeudenmukainen työn organisointi
2. Esimerkillisyys ja luotettavuus
3. Psykologinen ja emotionaalinen tuki sekä tunneälykyys
4. Työntekijöistä huolehtiminen
5. Valtuuttaminen ja innostaminen
6. Optimismin johtaminen

Työhyvinvointia esimies voi siis edistää ottamalla työntekijät mukaan päätöksentekoon, kuuntelemalla heitä ja olemalla johdonmukainen. Hyvän esimiehen puoleen voi kääntyä asiassa kuin asiassa, ja hän toimii valmentajana sekä palautteen antajana. Hyvä esimies on myös henkisesti läsnä, toteuttaa eettisiä arvoja, ottaa ongelmat puheeksi ja seuraa työntekijöidensä sekä fyysisistä että psyykkistä kuormitutumista. Hyvä esimies haastaa työntekijöitään ja inspiroi älyllisesti, huolehtii, että kaikki tietävät työnsä tavoitteet sekä huolehtii työpaikan myönteisestä ilmapiiristä. (Manka & Manka 2016, 141.)

Akavan Esimiesverkosto teki huhtikuussa 2017 Akavan jäsenliittojen esimiesjäsenille gallupin, jossa selvitettiin esimiestyössä tarvittavia tärkeimpiä taitoja. Taidot ovat samankaltaisia kuin taulukossa 1 esitellyt modernin johtamisen piirteet. Gallupissa esille tulleet tärkeimmät esimiestyössä tarvittavat taidot prosentiosuuksin ovat nähtävissä taulukossa 2.

TAULUKKO 2. Tärkeimmät esimiestyössä tarvittavat taidot (Akavalainen 2017)

1. Kuunteleminen 41%
2. Oikeudenmukaisuus 33%
3. Johdonmukainen tapa toimia 32%
4. Haastavien tilanteiden johtaminen 26%
5. Muutosten johtaminen 24%
6. Tavoitteiden asettamisen taito 24%
7. Osaamisen johtaminen 22%
8. Kannustamisen taito 22%
9. Vastuullisuus 21%
10. Monimuotoisuuden johtaminen 17%
11. Itsensä johtaminen 16%
12. Pelinrakentaminen 12%
13. Empaattisuus 9%
14. Muu 6%

5.2 Työhyvinvointia heikentävä esimies

Walker (2017) on listannut kuusi esimiestyyppiä, jotka toimillaan heikentävät työhyvinvointia. Työhyvinvointia heikentävät esimiestyypit ovat koottu taulukkoon 3.

TAULUKKO 3. Työhyvinvointia heikentävät esimiestyypit (Walker 2017)

1. Tavoittamattomissa oleva pomo
2. Asioita omana tietonaan pitävä pomo
3. Niskaanhengittäjä
4. Vapaamatkustamisen sietäjä
5. Kunnianvarastaja
6. Negatiivisen etsijä

Jotta työntekijät voisivat kokea työhyvinvointia, on esimiehen oltava käytettävissä, ja kerrottava kaikki työntekijöille kuuluva informaatio ja heitä koskevat odotukset. Jos esimies puuttuu toistuvasti työntekijöidensä tekemisiin, työntekijän luottamus omaan tekemiseensä laskee. Jos esimies sietää työyhteisössä sen, että toiset joutuvat tekemään yhden vapaamatkustajan työt, eivät työntekijät voi kokea tasavertaisuutta tai oikeudenmukaisuutta. Esimies voi olla myös kunnianvarastaja, eli hän ei kiitä tekijöitä tehdystä työstä, vaan ottaa kaiken kunnian itselleen. Kunnianvarastaja esimiehenä heikentää arvostuksen puutteellaan ja kiittämättömyydellään tuottavuutta sekä sitoutumista. Jos esimies keskittyy vain negatiivisiin asioihin eikä palkitse hyviä suorituksia, ei työntekijä voi kokea arvostusta. (Walker 2017.)

Mehiläisen työpsykologi Aholan (2018) mukaan huono esimies saattaa olla monikasvoinen eli toimia eri tavoin eri ihmisten kanssa ja eri tilanteissa, jolloin niin sanottua häiriökäyttäytyminen voi olla vaikeampi huomata. Vakuuttavana esiintyjänä hän voi olla tiimilleen täysin erilainen kuin omalle esimiehelleen tai kollegoilleen. Huono esimies heikentää tiimin tulosta, lisää sairauspoissaoloja ja henkilöstön vaihtuvuutta. (Ahola 2018.) Huono esimies voi vaikuttaa monella tapaa työhyvinvoinnin heikkenemiseen. Työntekijöiden motivaatio voi laskea, psyykinen terveys heikentyä ja sairauslomien lisääntyä. Sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin ja organisaatioon saattaa laskea ja työntekijät lähtevät muualle töihin. Huonon esimiehen vaikutuksesta siis kilpailukyky heikkenee, kustannukset nousevat, työilmapiiri on huono ja työhyvinvointi heikkoa. (Ojala & Ahonen 2003, 68.)

6 TUTKIMUS JA SEN TOTEUTUS

Tämä luku kertoo opinnäytetyöni tutkimuksen tavoitteen, esittelee käyttämäni tutkimusmenetelmän sekä tutkimusmenetelmän validiteetin ja reliabiliteetin. Myös tutkimuksessa analysoitavat julkaisut esitellään.

6.1 Tutkimuksen tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli löytää yhteys esimiehen antaman palautteen yhteydestä työhyvinvointiin ja työhyvinvoinnin kautta parempaan taloudelliseen menestymiseen. Tarkoitukseni oli saada selville internetistä löytyvien artikkeleiden ja erilaisten julkaisujen avulla selvittää, mitä mieltä ollaan työpaikalla kehumisesta, miten esimiehen tapa kehua työntekijöitään vaikuttaa heihin ja mikä on kehumisen yhteys työhyvinvointiin.

6.2 Kvalitatiivinen menetelmä

Opinnäytetyöni tutkimusmenetelmänä käytin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusmenetelmän Vilkka (2005, 180) määrittelee tutkimusmenetelmäksi, jonka tavoitteena on ihmisten antamien merkitysten eli laatuojen avulla ymmärtää yksilön tai ryhmän toimintaa. Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä on monta tyypillistä piirrettä. Luonteeltaan kvalitatiivinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon hankkimista, ja aineisto kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Tutkimuksessa käytetään ja suositetaan ihmistä tiedon keruun lähteenä. Tutkijan pyrkimyksenä on käyttää induktiivista analyysia, eli aineistoa tarkastellaan monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti ja pyritään paljastamaan jotain odottamatonta. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2008, 160.)

Tyypillistä kvalitatiiviselle tutkimusmenetelmälle on, että aineiston hankinnassa käytetään laadullisia metodeja, eli teema- ja ryhmähaastatteluja, dokumenttien ja tekstien analyysia ja osallistuvaa havainnointia. Tyypillistä laadullisessa tutkimusmenetelmässä on myös valita kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisesti. Tavallisesti tutkimussuunnitelma muotoutuu

tutkimuksen edetessä, joten toteutus on joustavaa ja olosuhteet muokkaavat suunnitelmia. Aineiston tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja tulkinta on sen mukaista. (Hirsijärvi ym. 2008, 160.)

Yleiset aineistonkeruumenetelmät laadullisessa tutkimuksessa ovat Tuomen ja Sarajärven (2009, 71- 84) mukaan haastattelut, kyselyt, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Tutkittavan ongelman ja tutkimusresurssien mukaan aineistonkeruumenetelmiä voidaan käyttää joko vaihtoehtoisesti, rinnan tai eri tavoin yhdisteltynä. Haastatteluissa voidaan käyttää lomake-, teema- tai syvähaastattelua. Havainnoinnin eri muotoja ovat piilohavainnointi, havainnointi ilman osallistumista, osallistuva ja osallistava havainnointi.

Riippumatta laadullisesta tai määrällisestä tutkimusmenetelmästä, yksi yleisimmistä kysymyksistä on näytteen koko, eli kuinka paljon aineistoa on kerättävä, jotta tutkimus olisi yleistettävissä, edustavaa ja tieteellistä. Laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä ei ole tilastollinen yleistäminen vaan jonkin ilmiön tai tapahtuman kuvaaminen ja ymmärtäminen. Siksi laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85.)

6.3 Dokumenttianalyysi

Laadullisen menetelmän aineistonkeruumenetelmistä opinnäytetyöhöni valikoitui dokumenttianalyysi. Dokumenttianalyysi tarkoittaa kirjallisten lähteiden analyysiä, ja aineisto voi koostua muun muassa muistioista, verkkosivustoista, artikkeleista, raporteista tai ylös kirjoitetuista haastatteluista. Tarkoituksena oli analysoida dokumentit järjestelmällisesti ja lopuksi tehdä sanallinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Yksi dokumenttianalyysin vahvuuksista on sen herkkyys asiayhteyksille. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2015, 136.)

6.4 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tutkimuksen luotettavuus eli reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta ja tarkkuutta. Luotettavuudella siis pyritään poissulkemaan sattumanvaraiset tulokset ja saamaan

samankaltainen tulos jokaisella eri tutkimuskerralla. Jotta laadullinen tutkimus olisi mahdollisimman luotettava, on tutkijan oltava tarkka tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Tarkkuus koskee selostusta tutkimuksen toteuttamisesta, aineiston tuottamisen olosuhteiden kertomisesta, aineiston analyysin keskeisten luokittelujen tekemisestä ja perusteista, joilla tutkija esittää tuloksensa ja päätelmänsä. (Hirsijärvi ym. 2008, 226-227.)

Tutkimuksen arviointiin liittyvällä pätevyydellä eli validiteetilla puolestaan tarkoitetaan käytetyn mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata tarkalleen sitä, mitä on tarkoituskin mitata (Hirsijärvi, yms. 2008, 226-228). Keskeistä tutkimustulosten validiteetin kannalta on tutkimusmenetelmästä ja johdetuista tuloksista esitetyt väitteet. Tutkimuksen validiteetti eli pätevyys on silloin hyvä, jos tutkimuksen kohderyhmä on ollut hyvä ja kysymykset oikeita. Jotta validiteetti voisi olla hyvä, on sitä pitänyt pohtia ja tarkastella jo tutkimusmenetelmän valinnan yhteydessä. (Hiltunen 2009.)

Opinnäytetyöni luotettavuutta ja pätevyyttä arvioitaessa voidaan todeta, että tutkimusongelma oli tarkkaan rajattu. Kirjallisuuskatsaukseen perustuvassa teoriaosassa alustettiin monipuolisesti palaute, työhyvinvoinnin määrittelyt työntekijän ja työnantajan näkökulmista, työhyvinvoinnin mittarit ja ennaltaehkäisy. Dokumenttianalyysin avulla etsittiin yhteyttä alaisten keuhumisen ja työhyvinvoinnin välillä. Artikkeleita ja julkaisua oli tutkittavana yhteensä 30 kappaletta, joten luotettavuus toteutui mielestäni hyvin, eivätkä tulokset ole sattumanvaraisia. Tutkimusmenetelmän valinta oli mielestäni oikea, vaikkakin haastattelu olisi ollut myös toimiva ratkaisu. Jos aikaa olisi ollut enemmän käytettävissä, olisi tutkimusmetodiksi valikoitunut sekä dokumenttianalyysianalyysi että haastattelut.

6.5 Tutkimuksessa käytetyt artikkelit ja julkaisut

Tutkimukseeni valikoitui analysoitavaksi 30 dokumenttia. Kaikki dokumentit ovat peräisin internetistä ja valikoitiin mukaan muun muassa seuraavien hakusanojen avulla: ”kun esimies kehuu”, ”työhyvinvointi työpaikoilla”, ”praise + well being at work”, ”workplace efficiency”, ”beröm från chefen”. Tarkoitukseni oli valikoida vakavasti otettavia artikkeleita ja julkaisuja, jotka kertoisivat nimenomaan kehujen vaikutuksesta työhyvinvointiin. Lähteiksi etsin alan ammattilaisten julkaisuja ja blogikirjoituksia. Tutkielmaosassa käytetyt artikkelit löytyvät lueteltuna satunnaisessa järjestyksessä taulukosta 4.

TAULUKKO 4. Tutkimuksessa käytetyt artikkelit ja julkaisut

Kannattaako kehua niin, että muut kuulevat. Talouselämä 2013
Tällainen pomon kiitos tuo enemmän tuhoa kuin hyötyä. Kauppalehti 2018
Esimies tappaa helposti työhalut. Talouselämä 2003
Palaute on työelämän pienin suuri asia. Sarkkinen, M. 2017
Palautteen antaminen vaatii esimieheltä paljon. Hakala, H. 2017
Kehu ei käytössä kulu. Lavonen, T. 2016
Suomalainen osaa jo kehua – kehujen saaminen on vähän noloa. Elhaimer, A. 2017
Hyvän puhumisen vallankumous. Mustakallio, A. 2013
Ihmisen arvostaminen on tuloksellista johtamista. Saarikalle, V. 2014
Edistävää palautetta arvostuksella ja kunnioituksella. Koskimies, J.
Palautteella paremmaksi. Hyppänen, R. 2016
Kiire on esimieheen asennettu haittaohjelma. Tuomaala, M. 2017
Kehu ja kiitä. Antti Seppänen, A. 2016
Palautetta ei kannata pihdata. Hakonen, A. 2016
Kiitos ei ole kirosana. Määttä, K. 2017
Beröm från chefen smäller högst. Nyström, A. 2014
Så ger och tar du feedback. Hallstedt, N. 2016
Nio sätt att ge en komplimang – bara ett är bra. Nya Ledarskapet. 2016
Konkret beröm funkar bäst. Eldh, M. 2016
Beröm är bästa vägen till förändring både hemma och på jobbet. Carsall, A. 2017
The power of praise and recognition. Training Journal. 2014
The 9 elements of highly effective employee praise. Haden, J. 2012
Why every workplace needs a culture of positive feedback and 5 great ways to do it. Kjerulf, A. 2015
How to praise your employees effectively. Galic, D. 2016
Why do so many managers avoid giving praise? Zenger, J & Folkman, J. 2017
The fine art of praising employees. Haden, J. 2011
Recognition is easy so why do we make it so hard? Lipman, V. 2017
Haden, J. The 5 best ways to praise employees. 2011
Give your team more-effective positive feedback. Porath, C. 2016
Praise on the job is necessary for a functioning workplace, though type of praise just as important. Kepcher, C. 2011

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Pilkoin tutkimuskysymyksen esimiehen kehujen vaikutuksesta työhyvinvointiin teemoittain, kahdeksaan osaan, ja ryhdyin purkamaan artikkeleiden ja julkaisujen antia. Seitsemän ensimmäistä teemaa keskittyvät kehumiseen itsessään ja viimeinen, kahdeksas teema, etsii kehujen vaikutuksia työhyvinvointiin. Dokumentteja lukiessani pyrin sivuttamaan omat tietoni ja mielipiteeni kehumisesta ja lukemaan julkaisut niin kuin kohtaisin kehumisen käsitteen ensimmäistä kertaa. Luku seitsemän alalukuineen esittää dokumenttien tulokset seuraaviin kysymyksiin: mikä on kehumista ja miten se tehdään, voiko väärin kehua, milloin kehu on paras antaa, miksi kehuminen on vaikeaa, miksi kehu on vaikea ottaa vastaan, mitä kehu saa aikaan, miten voi tulla paremmaksi kehujaksi ja mitkä ovat kehun vaikutukset työhyvinvointiin.

7.1 Mikä on kehumista

Kehuminen ja positiivisen palautteen anto eivät ole itsestään selvää kaikissa työpaikoissa. Vaikka työpaikoilla yleisesti tiedetäänkin positiivisen palautteen voima, ei sitä silti ole niin helppoa toteuttaa. Kehuminen on jonkin positiivisen asian sanomista. Kehun voi antaa siitä, mitä on tehnyt hyvin tai millainen on ihmisenä. Riippumatta siitä, minkä vuoksi kehutaan (hyvä suoritus, ominaisuus, ulkonäkö) on tärkeää, miten kehu annetaan. Artikkeleissa, blogeissa ja julkaisuissa toistuivat paljon samat kehumisen tavat. Työntekijän on vaikea luottaa esimiehensä kehujen todenmukaisuuteen, jos tietyt asiat jäävät totoutumatta.

Aitous ja vilpittömyys mainittiin lähes kaikissa dokumenteissa. Kun esimies antaa positiivista palautetta mistä tahansa asiasta, on työntekijän koettava ja tunnettava tilanteen olevan aito ja esimiehen todella tarkoittavan sanojaan. Aitoudella ja vilpittömyydellä tarkoitetaan sitä, että esimies todella haluaa kehua ja antaa positiivista palautetta ja tekee sen vilpittömästi, aidosti ja mielellään silmiin katsoen. Kehut on myös syytä ansaita, eikä esimiehen kannata kehua työntekijöitään vain siksi, että kuuluisi kehua. Tekaistusta kehumisesta jää helposti kiinni, eikä kehuminen ole enää uskottavaa

Turha käyttää ylisanoja taikka väittää, että joku on maailman paras jossakin, jos ollaan ihan vain tavallisia tai erittäin hyviä. Kun kehuu, täytyy ajatella itse, että se on totta ja tarkoitus on aito ja hyvä. (Elhaimer 2017)

Never praise for the sake of praising. It's obvious to everyone, and you lessen the impact when you really do mean what you say. (Haden 2012)

Kehumisen tarkkuus ja merkityksellisyys koetaan myös kehumisen hyvänä ohjeena. Ei ole yhdentekevää, mitä asiaa tai tapahtumaa esimies milloinkin kehuu, vaan myös sillä on merkitystä, onko kehu tarkkaan rajattu ja merkityksellinen. Kun työntekijä saa selkeän, tarkoin eritellyn kehun tekemisestään, on hänen helpompi ymmärtää, mitä häneltä odotetaan ja mitä tarkalleen hän on tehnyt hyvin ja oikein. Se auttaa työntekijää jatkossakin tekemään asiat samalla, kehumisen arvoisella tavalla.

Generic praise is nice but specific praise is wonderful. Don't just tell an employee she did a good job; tell her how she did a good job. Not only will she appreciate the gesture, she also knows you pay attention to what she does. And she'll know exactly what to do the next time in a similar situation. (Haden 2012)

Konkret feedback som visar att man ansträngt sig och lagt ner tid är värdefull för att vilja fortsätta utvecklas. Att berömma alltför generellt, så som "ni jobbar på jättebra" är inte lika utvecklande eftersom man inte vet riktigt vad som är bra. (Eldh 2016)

Johdonmukaisuus ja tasapuolisuus ovat tärkeitä työntekijöiden kehumisessa, mutta johdonmukaisuudessa ei saa silti unohtaa aitoutta. Johdonmukaisuudella tarkoitetaan sitä, että esimiehen kehut tulevat työntekijälle ajallaan, oikeista asioista, oikeille ihmisille ja mielellään vielä mahdollisimman usein ja mahdollisimman monelle. Hyvän esimiehen merkki on, että hän on aidosti kiinnostunut alaisistaan, on tietoinen heidän tekemisistään, keskustelee ja haluaa löytää jokaisesta työntekijästään oikeasti jotakin hyvää sanottavaa.

If you're running your business with a keen and caring eye, then you shouldn't have a problem noticing and praising all of the little things that your employees do in order to help your business prosper and grow. (Galic 2016)

Jos esimies yrittää olla kehujen antamisessa viimeisen päällä tasavertainen, aitous voi kärsiä. (Talouselämä 2013)

Kaikista voi löytää kehumista. (Talouselämä 2013)

Palautetta antaessaan on esimiehen hyvä myös muistaa, että palautteen tarkoituksena on auttaa palautteen saajaa eteenpäin, vaikka myös henkilökohtaisista ominaisuuksista, luonteenpiirteistä tai ulkonäöllisistä asioista on myös mukava työntekijän saada kehuja.

Usein myös pelkkä pieni mutta äärimmäisen tärkeä sana ”kiitos”, tuottaa työntekijöille suurta iloa ja saa heidät tuntemaan olevansa arvostettuja ja tietävät tekevänsä työnsä hyvin. Kiittäminen onkin yksi kehumisen tärkeistä muodoista.

Kiittäminen on merkki siitä, että esimies arvostaa työntekijän panosta. Työstä annettu palaute kertoo myös siitä, että työntekijä tietää tekevänsä asioita oikein. Koska työn itsenäisyys on lisääntynyt ja ihmisten pitää usein itse päättää miten ja missä järjestyksessä he työnsä tekevät, kiitoksen ja palautteen tärkeys korostuu. (Määttä 2017)

Kiittäminen motivoi parhaiten mollikansaa. (Talouselämä 2003)

Aidolla kiitoksella on ohittamaton voima. Se kertoo arvostuksesta, motivoi, kannustaa parempiin suorituksiin, saa ihmiset – sekä kiitoksen vastaanottajan, että kiitoksen antajan – hyvälle mielelle. Siksi yllättäkin, että edelleen on olemassa organisaatioita, joissa tuon pienen teon merkitystä ei täysin oivalleta ja kiitos jää usein sanomatta. Tämä johtaa siihen, että palautteen puuttumista joudutaan tulkitsemaan: ”Kun ei ole mitään kuulunut, niin luultavasti asiat ovat menneet hyvin. (Määttä 2017)

Yhden suuren palveluksen voi jokainen hyvä esimies tehdä työntekijöilleen. Kun esimies kysyy työntekijöidensä apua ja ideoita, voi se olla yhtä tehokas keino kuin suora kehuminen. Kun esimies välittää alaistensa ideoista ja pyytää apua, tuntevat työntekijät olevansa arvokkaita, osaavia ja tasavertaisia. Se, että esimies luottaa työntekijöihinsä, on yksi parhaimmista kehuista, jonka työntekijä voi koskaan esimieheltään saada.

Verbal praise is always great, but implied praise can be even more powerful. Asking for help or ideas, putting an employee in charge, dropping hierarchical roles and working together... each is a powerful way to recognize the true value of your employees. (Haden 2011)

7.2 Voiko väärin kehua

Osaavatko kaikki esimiehet kehua? Mitä, jos esimies vain luulee kehuvansa, mutta tekeekin sen väärin ja vaikutus on päinvastainen? Dokumenteista oli löydettävissä useita selkeitä tapauksia, milloin kehuminen ei olekaan enää kehumista. Jos esimies kehuu vain siksi, että tietää sen olevan tärkeää, mutta ei keskity olennaiseen vaan kehuu esimerkiksi pakosta, menettää kehu merkityksensä.

Kun kehu on epämääräinen, liian yleistävä tai siinä on kritiikkiä mukana, ei se ole enää relevantti. Kun kehun saajalle jää epäselväksi, mistä häntä oikeasti kehutaan vai kehutaanko häntä oikeastaan lainkaan, ei kehu enää yllä tavoitteeseensa. Esimiehen kehu saattaa sisältää myös kaksois- tai piilomerkityksiä, mikä hämmentää työntekijän, eikä positiivinen asia enää olekaan positiivinen, vaan merkitys muuttuukin päinvastoin negatiiviseksi.

Den här typen av komplimanger är oftast personliga och då gäller det att du känner personen i fråga riktigt bra. Att säga till en kollega att ”snygga byxor du har, de får dig att se smalare ut” kan kännas alltför närgånget (och kanske rent av antyda att han/hon är tjock) av mottagaren om ni inte har en väldigt nära relation även privat. Bättre då att säga ”snygga byxor du har, var har du köpt dem” vilket ger mottagaren en chans att otvunget berätta var han/hon fått tag i dem. (Nya Ledarskap 2016)

Kun esimiehen kehut kohdistuvat aina vain yhteen ja samaan ihmiseen ja muut työntekijät ohitetaan kehuissa jatkuvasti, on esimies väärillä jäljillä. Silloin kehuminen voi aiheuttaa kateutta ja pahimmassa tapauksessa voi myrkyttää koko työilmapiirin. Kateus saattaa aiheuttaa mitättömyyden ja riittämättömyyden tunteita ja näkyä työmotivaation ja työviihtyvyyden laskuna. Silloin puhutaan negatiivista kateudesta.

Negatiivinen kateus puolestaan saa hänet toivomaan toisen epäonnistumista. (Talouselämä 2013)

Työympäristössä julkiset kehut saavat sivustakatsojan suhtautumaan penseästi sekä esimieheen että kehuja saaneeseen kolleegaan. Mitä lähempänä kollegoiden roolit ovat toisiaan, sitä enemmän lähikollegan kehuminen aiheuttaa negatiivisia tunteita. Jos esimerkiksi aina nostaa kehuilla esiin yhden tai samat henkilöt, se ei ainakaan nostata ryhmähenkeä. (Talouselämä 2013)

Kaikki kehuminen on yleensä hyvästä, mutta jos työntekijä ei koskaan kuule esimieheltään positiivista palautetta itse työstä ja tekemisistään, ei työmotivaatio välttämättä ole kovin korkea, eikä työntekijä tiedä, mitä häneltä odotetaan tai tekeekö hän työtehtävänsä oikein vai väärin. Jos esimies kehuu työntekijäänsä aina vain ihmisenä ja hänen ulkoisia ominaisuuksia eikä koskaan työsuorituksista, voi työntekijä tuntea olevansa huono työssään.

Jos esimies kehuu työntekijöitään ja tiimiään vain yleisellä tasolla, ei kehun vastaanottajat välttämättä koe kehua henkilökohtaiseksi, tai jos esimies kehuu työntekijää ihmettelevällä äänensävyllä, voi kehun saaja luulla, että onnistui vain tällä kertaa eikä muuten hallitse työtehtäviään. Paras tapa kehua on siis mahdollisimman suora ja henkilökohtainen.

Tänk dig att en kollega gjort ett mycket bra jobb och du säger: "Det här var sällsynt bra gjort!". Det du menar är att det är "sällsynt att någon gör ett så bra jobb" men den du vänder dig till kan mycket väl få för sig att "det är sällsynt att han/hon gör ett så bra jobb". En annan variant är att säga "så här bra trodde jag inte du kunde vara". Även här går det att tolka din ärligt menade komplimang negativt, som att du egentligen inte tycker att personen gör ett bra jobb i vanliga fall men lyckades den här gången. Undvik dubbeltydigheter, gå rakt på sak istället: "Oj, vad bra du gjorde det här". (Nya Ledarskapet 2016)

Esimies voi antaa kehun myös väärälle ihmiselle. Jos näin tapahtuu, on esimies laiminlyönyt aidon kiinnostuksen työntekijöitään kohtaan eikä hänellä ole ollut aikaa tai halua tehdä oikeanlaisia havaintoja työntekijöistään.

Myönteinenkin palaute voi aiheuttaa ongelmia, jos se on annettu väärään aikaan tai väärälle henkilölle. Kaikki eivät mielellään ota vastaan julkista kiitosta, joten kannattaa aina varmistaa asia etukäteen, ettei tilanteesta muodostu kiusallinen. Kannattaa myös varoa, ettei kiitos kohdistu väärään henkilöön. Näin käy helposti, jos esimiehet eivät ole selvillä alaistensa työstä. Helposti käy niin, että tulee kiitettyä sitä, joka pitää eniten meteliä saavutuksistaan, vaikka todellisuudessa koko ryhmä tai joku muu henkilö olisi saavutusten takana. Varminta onkin kiittää koko työryhmää, jos ei ole varma yksittäisen henkilön panoksesta. Kun miettii etukäteen ja myös perustelee avoimesti, rehellisesti ja täsmällisesti kantansa, välttyy epätietoisuudelta ja ikäviltä juoruilta. (Hakonen 2016)

Kaikki kiittäminenkin ei ole hyvästä. Esimiehen on syytä välttää ylisuperlatiiveja. Kun kehuutaan ylisanoin ja superlatiivin, voi työntekijät kokea, että esimies vertailee heitä työntekijöitä keskenään tai kokevat tehneensä hyvän suorituksen vain tällä kertaa, ei yleensä.

Ei kannata käyttää ylisanoja, esimerkiksi ”paras” tai ”älykkäin”. Jos niin tekee, ei kiitä, vaan vertailee, ja sellainen luo epäsuoraa kilpailua ihmisten välille. Se puolestaan saa ihmiset varpailleen ja stressaantumaan. Samalla kehujen kohde tajuaa, että monissa muissa tapauksissa hän ei ollutkaan hyvä – saati paras. Sekin saa ihmisen pois tolaltaan. (Kauppalehti 2018)

7.3 Milloin kehu on paras antaa

Dokumenttien mukaan kehujen hyvässä ja todenmukaisessa kokemisessa ovat ratkaisevassa roolissa ajankohta eli milloin esimies kehuu ja kehuuko esimies henkilökohtaisesti, suuressa joukossa vai selän takana. Myös sillä, millä keinoin kehuminen tehdään, on merkitystä kehujen vastaanottamiseen ja ymmärtämiseen. Useimmiten paras kehun paikka on välittömästi hyvän työsuorituksen jälkeen. Mitä pidempi aika kehun ja tapahtuman välillä on, sitä heikompi positiivinen vaikutus sillä on työntekijään. Myös ominaisuuksista, hyvistä luonteenpiirteistä tai vaatteista ja ulkonäöstä kehuminen on hyvä tehdä heti eikä vasta seuraavana päivänä.

Palaute annetaan silloin kun se vielä vaikuttaa, eikä vasta silloin kun se muuttuu jälkiviisaudeksi. (Hakala 2017)

The more time that passes between great performance and recognition, the lower the impact of that recognition. (Haden 2012)

The most effective recognition is given in real time: An employee does something that merits praise, and a manager says a simple heartfelt thank you. Or another word of appreciation. Or a pat on the back. The employee knows he or she has done something well and feels good about it. (Lipman 2017)

Esimiehen olisi tehokkainta antaa palautetta työntekijöilleen henkilökohtaisesti ja suullisesti. Silloin avautuu molemmille osapuolille, sekä kehun antajalle että kehun vastaanottajalle, mahdollisuus lisäkysymyksiin ja avoimeen kommunikointiin. Esimiehen ei siis kannata vain käydä ovelta huikkaamassa kehun ja poistua sitten tavoittamattomiin, vaan kohdata työntekijä rauhassa, olla läsnä ja luoda luottamuksellinen ilmapiiri.

Muntlig feedback är nästan alltid bäst. Det ger möjlighet att föra en dialog. (Hallstedt 2016)

Ihmiset reagoivat positiiviseen palautteeseen eri tavoin, joten esimiehen on hyvä oppia tunnistamaan tapa, jolla kutakin työntekijäänsä on paras kehua. Muiden kuullen kehuminen voi toimia toisille, kun jotkut työntekijät puolestaan voivat olla liian vaivaantuneita saadessaan esimiehellään positiivista palautetta ryhmätilanteessa. Se, että esimies tunnistaa työntekijöidensä tavat reagoida positiivisen palautteen antamisen paikkaan, aikaan ja tapaan, saa työntekijät tuntemaan itsensä tärkeiksi ja arvokkaiksi.

Every employee responds differently to recognition. Many appreciate public praise. Others cringe and want to run away. Recognize each employee in the way that produces the greatest impact for *them*. (Haden 2011)

Myös niin sanottu selän takana kehuminen on hyvä keino saada positiivista aikaan, sillä tieto siitä, että esimies puhuu alaisestaan muille hyvää, tuottaa iloa ja saa jatkamaan hyvää työtä. Harmillista on, että usein selän takana puhutaan toisista negatiivista ja harvoin kehuaan. Selän takana kuultu kehu toisesta on myös jostain syystä vaikeampi jakaa eteenpäin tai kertoa asianomaiselle.

Tämän päivän teknologialla voi esimies kehua helposti myös jälkikäteen, muun muassa sähköpostitse, puhelimitse, tekstiviestillä ja erilaisilla applikaatioilla. Myös perinteinen Post it – lappu toimii hyvin. Esimies voi päivän päätteeksi laittaa yhteisviestin ja kiittää hyvästä työstä tai kirjoittaa kehu- tai kannustuslapun työpisteelle.

7.4 Miksi kehuminen on vaikeaa

Useimmilla työpaikoilla positiivisen palautteen antaminen ei ole itsestään selvää vaan äärimmäisen vaikeaa. Jos itse ei saa koskaan kehuja, on myös vaikea kehua muita. Esimies saattaa esimerkiksi ajatella, että alaiset epäilevät hänen tarkoituksensa tai aitouttaan ja luulevat, että hän mielistelee. Syynä kehumattomuuteen voi olla myös ajatus siitä, että miksi työstä, johon heidät on palkattu, pitäisi jatkuvasti antaa positiivista palautetta. Esimies voi myös ajatella, että työntekijät jo tietävät, että hän arvostaa heidän työpanostaan.

Possibly they believe that giving people positive feedback will encourage a subordinate to let up or coast. Maybe they are emulating their prior bosses who gave little praise, but who pointed out any mistake or weakness. Some may believe it a sign of weakness to praise subordinates. Maybe they just don't know how to effectively deliver appreciation or praise. Or maybe they intend to give kudos but feel so busy that the days slip by and they never quite remember to send out that note of praise for a job well done. (Zenger & Folkman 2017)

Kehuminen voi olla esimiehelle vaikeaa myös siksi, että ei tiedä mistä aloittaa, mistä kaikesta voi kehua työpaikalla ja milloin kehuminen ylittää hyvän maun rajat. Esimerkiksi "Metoo"-kampanja on lisännyt tietoisuutta siitä, miten toisille puhutaan ja missä menee sopiva kehumisen raja.

Myös kehumisen voidaan kokea vaikeaksi. Korrektin kehun antamista voi vaikeuttaa esimerkiksi #metoo-kampanja, joka on nostanut esiin seksuaalista häirintää kouluissa ja työpaikoilla. (Elhaimer 2017)

Myös se, että kehun vastaanottaja joka kerta vähättelee kehua ja nolostuu, saattaa vaikuttaa kehun antajaan siten, ettei hän enää viitsi jatkaa kehuja jakamista, koska kehu aina torjutaan.

7.5 Miksi kehu on vaikea ottaa vastaan

Vastaanottaessa kehu, usein vähätellään tai mitätöidään koko juttu. Monissa julkaisuissa kiinnitettiin huomiota ihmisten tapaan ottaa kehu vastaan. Useimmat meistä opetetaan jo lapsesta saakka olemaan nöyriä ja siksi saatetaankin ajatella, että en ole sen parempi kuin kukaan muukaan tai teen vain työtäni ja siksi nolostuttaa vastaanottaa kehuja.

Toisinaan jopa myönteisen palautteen saaminen tuntuu kiusalliselta. Melko tavallista onkin, että kiitoksia kuullessamme alamme vähätellä omia tekemisiämme. Myönteinen palaute kannattaa kuitenkin ottaa avoimin mielin vastaan ja kuunnella tarkkaan, mitä toisella on sanottavana. Liian usein tuskin kukaan pääsee nauttimaan kiitoksista. (Hakonen 2016)

Työntekijä saattaa myös pohtia, mitä esimies hänestä haluaa, jos esimies esimerkiksi alkaa yhtäkkiä kehua usein ja paljon. Alainen saattaa myös ajatella tehneensä jotain väärin, eli

odottaa, että kehujen jälkeen tulevat haukut tai ainakin mutta-sana. Dokumenttien perusteella ei esimiehen koskaan pitäisi käyttää mutta-sanaa halutessaan antaa positiivista palautetta. Mutta tarkoittaa kehujen yhteydessä aina jotakin negatiivista.

Mutta-sana tuntui keskusteluissa mitätöivän kaiken sen, mitä juuri ennen sitä oli sanottu. Aivan kuin puhuja olisi säikähtynyt omaa positiivisuuttaan ja tehnyt nopeasti korjausliikkeen. (Lavonen 2016)

Yrityksissä moni osaa jo odottaa kehun jälkeen "varsinaista pihviä" eli korjausehdotusta. Tämä johtuu siitä, että hyvän palautteen on ajateltu alkavan kehulla, mutta jatkuvan pienimuotoisella moitteella. (Elhaimer 2017)

Kun työntekijä saa positiivista palautetta esimieheltään, olisi työntekijän pyrittävä olemaan mahdollisimman avoin ja kuuntelemaan keskittyneesti. Myös lisätietoja ja tarkennuksia on lupa kysyä. Vastakohteliaisuuskin voi joskus olla paikallaan, mutta tärkeintä kuitenkin olisi oppia nauttimaan kehujen saamisesta vähättelyjen sijaan.

Myös palautteen vastaanottaminen voi olla hankalaa. Toisinaan jopa myönteisen palautteen saaminen tuntuu kiusalliselta. Melko tavallista onkin, että kiitoksia kuullessamme alamme vähätellä omia tekemisiämme. Myönteinen palaute kannattaa kuitenkin ottaa avoimin mielin vastaan ja kuunnella tarkkaan, mitä toisella on sanottavana. Liian usein tuskin kukaan pääsee nauttimaan kiitoksista. (Hakonen 2016)

7.6 Mitä kehu saa aikaan

Jatkuva, kannustava palaute tukee ihmisen työidentiteettiä eli käsitystä siitä, millainen hän on työntekijänä. Se kasvattaa motivaatiota oppia ja kehittyä. Kaiken lisäksi palaute on kuin sementtiä, joka luo työpaikalle psykologisesti turvallista ilmapiiriä. (Hakonen 2017)

Parhaimmillaan positiivinen palaute kannustaa kehittymään, antaa energiaa ja synnyttää työn imua. Oikein annettu kehu saa aikaan myös fysiologisia muutoksia aivoissa sekä positiivisia psykologisia tuntemuksia.

Pride, pleasure and increased feelings of self-esteem are all common reactions to being paid a compliment or receiving positive feedback. This is because being praised triggers the release of dopamine, a neurotransmitter that helps control the reward and pleasure centres of the brain. As well as making us feel good, dopamine can also contribute to innovative thinking and creative problem-solving at work. (Training Journal 2014)

Positiv förstärkning har, till skillnad från kritik, visat sig vara det allra effektivaste sättet att få alla att göra sitt allra bästa. (Carsall 2017)

Esimiehen kehumisen seurauksena työntekijöiden stressitaso vähenee, onnellisuus lisääntyy, luovuus ja yhteisöllisyys tiimissä kasvavat, tekemisen riemu ja arvostuksen tunne lisääntyvät. Kehuminen voi saada työntekijät myös yrittämään tehdä aina parhaansa.

Myönteinen palaute vahvistaa työntekijän halua tehdä vastedes lisää hyvää. Se energisoi sekä synnyttää työn imua ja positiivisia tunteita. Niiden taas tiedetään laajentavan ihmisen ajattelumalleja. (Sarkkinen 2017)

Työkaverin tai esimiehen yhdelläkin lausahduksella voi olla lähtemätön vaikutus. Myönteinen kommentti saattaa kannatella pitkään ja pysyä mielessä koko työuran ajan. Jos kyse on nuoresta ihmisestä, repliikki voi vaikuttaa jopa ammatinvalintaan. (Sarkkinen 2017)

Positiivinen palaute on nimittäin aivan keskeistä ihmisten motivoimisessa ja voimaannuttamisessa. Sillä on rakentava vaikutus parempiin suorituksiin tsemppaamisessa, hyvän mielen lisäämisessä sekä toimivien työkäytänteiden vahvistamisessa työpaikoilla. Positiivisen palautteen ei tarvitse olla höttöistä, ylihekkuttavaa naminamia, vaan aivan arjessa tapahtuvaa toisen arvostamista, onnistumisten huomioimista ja kiitoksen jakamista. Kun työyhteisössä on tapana kehua, kiittää ja kannustaa, on siellä yleensä myös helpompaa ottaa puheeksi vaikeitakin asioita. (Lavonen 2016)

Joskus toisen kehumisen aiheuttaa sivustakatsojassa positiivista kateutta, jolloin hän itsekkin haluaa onnistua kehuttavan tapaan. (Talouselämä 2013)

7.7 Miten voi tulla paremmaksi kehuja

Esimies on asemansa vuoksi tärkeässä roolissa kehuja antajana. Esimiehen on siis syytä opetella kehua alaisiaan. Hyvä uutinen on, että jokainen voi kehittyä paremmaksi kehuja. Usein ne ihmiset, joiden on helppo antaa ja vastaanottaa palautetta, ovat harjoitelleet sitä jo pitkän ajan. He ovat todennäköisesti saaneet palautetta, kannustusta ja rohkaisuja jo lapsuudesta saakka. Hyppäsen (2016) mukaan palautteen antaminen ja saaminen kuuluu kaikille ja palautteen antaminen on taito, joka opitaan.

Jos taitoa ei vielä ole, sitä voidaan harjoitella. Aloita vaikka tänään. Se, mikä toimii, vahvista sitä. Se, mikä ei aiheuta toivottua tulosta, muuta tapaa antaa palautetta, älä lopeta palautteen antamista. Muista myös ihmisten erilaisuus palautteen hyödyntämisessä. (Hyppänen 2016)

Kehumisen vaikeus on siis mahdollista murtaa. Kehumista voi harjoitella ja sen voi aloittaa pienillä kiitoksilla tai kehumalla esimerkiksi uutta hienon väristä paitaa tai uutta hiusmallia. Kun työntekijät tottuvat ensin pieniin kohteliaisuuksiin, on heidän helpompi ottaa myöhemmin esimieheltään vastaan myös itse työhön ja työntekoon liittyviä kehuja. Esimiehen on hyvä pohtia etukäteen positiivisen palautteen antamista ja pohtia perustelut valmiiksi, eli konkreettisesti tietää, miksi kehuu.

Erityisesti silloin, kun palautteen antaminen ei ole itselle helppoa ja luontevaa, kannattaa suunnitella etukäteen, miten asian hoitaa. Palautteen antamisessa on syytä keskittyä paitsi siihen, mitä aikoo sanoa, myös siihen, miten asiat sanoo. Tärkeää on perustella näkemyksensä huolellisesti, mahdollisimman konkreettisesti ja rehellisesti. Arvostava ja kohtelias tyyli auttaa palautteen vastaanottamista. Hyvä tapa on esimerkiksi kysyä henkilön omia näkemyksiä työssä onnistumisesta ja keskustella mahdollisista näkemyseroista. (Hakonen 2016)

Mustakallion (2013) mukaan hyvän puhuminen ei vaadi puhetaidon koulutusta tai suuria sanoja, vaan kaiken takana ovat aina vilpittömyys, rehellisyys ja hyvä tahto sekä pieni ripaus rohkeutta.

Sanoillamme voimme rohkaista ja tukea toista, lohduttaa ja valaa toivoa, antaa toiselle uskoa omiin mahdollisuuksiinsa ja etenkin antaa hänen kokea itsensä arvokkaaksi. Sanamme voivat ladata toisen ihmisen täyteen uutta voimaa, jonka myötä hän näkee aiemmin salassa olleet mahdollisuutensa. (Mustakallio 2013)

Koskimies kannustaa kehumään yhtä ihmistä päivässä tai mieluummin viittä ja pohtimaan päivittäin jotain arvostavaa ja kehuvaan sanottavaa. Esimies voi tehdä samoin. Esimies voi ottaa yhdeksi tärkeäksi työtehtäväkseen kehua joka päivä vähintään yhtä työntekijäänsä, mielellään useaa. Myös jokaisen työntekijänsä hyvien ominaisuuksien pohtiminen etukäteen on hyvä keino onnistua kehumään alaisiaan aidosti välittävällä tavalla.

Jos olet esimies ja sinulla on useita alaisia, muista jakaa kehusi tasaisesti heille kaikille. Kehuttavaa löytyy aina – jos jollakin ei homma luista ihan niinkuin olisi tarkoitus, niin saattaa hänellä kuitenkin olla kaunis kampausta tai kyky levittää positiivisuutta, iloa, luottamusta, yhteisöllisyyttä tai hyvää mieltä ympärilleen. Opettele huomaamaan hyviä asioita kollegoissasi ja sano se aina ääneen, heti ja vilpittömästi. Tämä ilmainen, helppo ja tehokas keino kasvattaa kiitollisuutta, luottamusta, motivaatiota ja innostusta työyhteisössä – sen lisäksi että se tuottaa hyvää mieltä ja tyydytystä sinulle itsellesi. (Koskimies)

Jotta voi oppia paremmaksi kehuja, on syytä aloittaa heti ja jatkaa sitkeästi, vaikka välillä se vaikealta tuntuisikin. Kun esimies ajattelee aktiivisesti positiivista palautetta ja kehuu työntekijöitään päivittäin, tulee siitä ajan mittaan rutiini. On toki hyvä muistaa, että taitavaksi kehuja on vaikea tulla, jos ei itse koskaan saa kehuja, kiitosta, kannustusta tai arvostusta osakseen. Omat ajatukset ja tunteet vaikuttavat tapaamme toimia ja puhua, joten jotta voisimme olla hyviä kehuja, on meidän omassa elämässämme oltava perusasiat kunnossa. Esimerkiksi esimiehen ei vihaisena tai ärsyntyneenä kannata jakaa kehuja työntekijöilleen, sillä silloin ei kehuja positiivisuus välity.

7.8 Mitkä ovat kehuja vaikutukset työhyvinvointiin

Dokumenttien mukaan esimiehen kehuja vaikutus työhyvinvointiin on ilmeinen. Työhyvinvoinnin lähtökohdaksi on yksilön terveys ja työkyky, arvostuksen kokeminen, työn hallinnan kokeminen, työn imu ja motivaatio. Hyvinvoivassa työyhteisössä on hyvä, toisiaan arvostava työilmapiiri sekä innovatiivinen ja sitoutunut henkilöstö, minkä ansiosta kilpailukyky kasvaa.

Positiivinen palaute on nimittäin aivan keskeistä ihmisten motivoimisessa ja voimaannuttamisessa. Sillä on rakentava vaikutus parempiin suorituksiin tsemppämisessä, hyvän mielen lisäämisessä sekä toimivien työkäytänteiden vahvistamisessa työpaikoilla.” (Lavonen 2016)

Arvostava ja positiivinen huomioon ottaminen ja palaute kasvattavat motivaatiota ja yhteishenkeä ja saavat ihmiset yrittämään entistä enemmän. (Koskimies)

Kannustavan palautteen saaminen johtaa onnistumisen ja edistymisen tunteeseen ja lisää työn merkityksen kokemista. Vahvuuksiin keskittyminen lisää innostusta, ja tutkimukset ovat osoittaneet työstä innostumisen olevan organisaation tärkein yksittäinen menestyksen mittari. Innostunut työntekijä on sitoutunut ja valmis antamaan ylimääräisen panoksen, jotta organisaation tavoitteet saavutetaan. (Tuomaala 2017)

Kaikki ihmiset kokevat asiat omalla tavallaan, joten esimerkiksi kaikille työntekijöille eivät yrityksen arvot tai uramahdollisuudet tai edes raha ole välttämättä yhtä tärkeitä kuin kiitos ja arvostus. Tällaisissa tapauksissa esimiehen kehujen antamisen vaikutus työntekijöilleen on valtava juuri työhyvinvoinnin kannalta.

För anställda är det viktigt med en chef som kan ge erkänsla och uppskattning. En sådan chef gör att man stannar kvar på sitt jobb. Utvecklande arbetsuppgifter och en bra lön är också viktigt för att ta ett nytt jobb. Mindre viktigt är ansvar, företagets värderingar och karriärmöjligheter. (Nyström 2014)

Rahalla oli väliä, mutta vähemmän kuin esimiehen kehuilla ja johtajan taholta tulleilla huomionosoituksilla. (Saarikalle 2014)

Työmotivaation ja työtyytyväisyyden lisääntyminen esimiehen kehujen kautta lisää työntekijöiden työssä viihtymistä ja työhyvinvointia ja edesauttaa tuloksellisuutta. Työtyytyväisyys vaikuttaa positiivisesti esimerkiksi sairauspoissaolojen määrään ja laskee stressiä.

Recognition has been shown to increase happiness at work in general and is tied to cultural and business results, such as job satisfaction and retention. (Porath 2016)

Kehumisella ja kiittämisellä on valtaisa vaikutus yksilöille ja yhteisölle. Positiivinen palaute aktivoi aivoissamme sellaisia osia, jotka vaikuttavat merkittävästi luovuu-teemme ja hyvinvointiimme. Aito kollegalta tai esimieheltä saatu kiitos saa aikaan mielihyvän ja innostuksen tunteen, jolloin työkin tuntuu keveämmältä ja uusia mahdollisuuksia ajattelulle aukeaa. (Seppänen 2016)

It's also about strengthening relationships in the workplace. When you praise someone else, it shows that you actually pay attention to them and are able to see their good work and positive qualities. (Kjerulf 2015)

Employees at all levels are stressed, overworked and just trying to figure out how to get things done. Positive encouragement can take the edge off of that tension and boost morale. (Kepcher 2011)

Esimiehen kehu vaikuttaa myös työntekijöiden sitoutumiseen. Kun työntekijät kokevat arvostusta ja välittämistä esimiehen kehujen kautta, on todennäköisyys työpaikan vaihtamiseen merkittävästi pienempi.

Praise provides the kind of positive experience or 'uplift' that can increase employees' morale, motivation and engagement, and renew their commitment to their manager and the organization. (Training Journal 2014)

Positive reinforcement and praise can have a huge effect on employee retention. Offering regular praise to your staff is one of the key things you need to do if you are trying to combat employee turnover. (Galic 2016)

Kehuminen on esimiehen tärkeä taito, vaikka sitä harvoin nostetaankin esille. Hyvä esimies kehuu työntekijöitään aina, kun siihen on aihetta. Hyvä esimies pitää huolta, ettei jätä työntekijöitään yksin vaikeuksien keskelle vaan rohkaisee heitä.

Esimies voi tehdä sanoillaan hyvän teon muistuttamalla alaistaan tämän vahvuuksista ja viestittämällä edelleen luottavansa tähän. Toiselle on hyvä tarjota tällainen henkinen auttava käsi, jonka avulla hän voi nousta ylös itsesäälin kuopasta. (Mustakallio 2013)

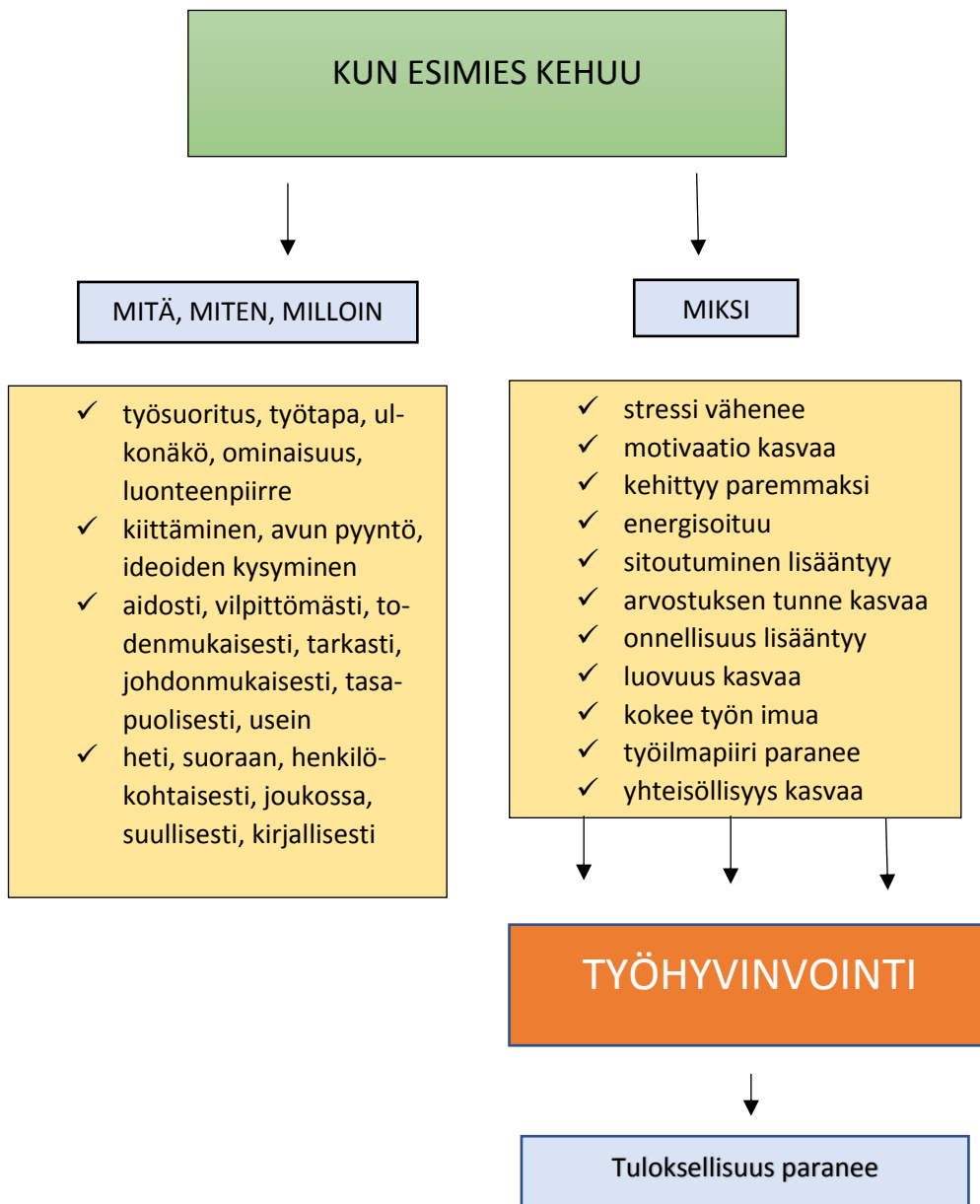
8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kehuminen on ilmaista eikä vie kuin pienen hetken aikaa. Silti sen voima on valtavan suuri. Me kaikki tarvitsemme ja kaipaamme kehuja, kiitosta ja kannustusta. Kaikki tutkimani dokumentit olivat yhtä mieltä siitä, että positiivisella palautteellaan esimies voi vaikuttaa paljon työhyvinvointiin, eli tutkimuskysymykseeni sain vastauksen. Pilkottuani tutkimuskysymyksen ja kehumisen pienempiin osiin löytyi kehumisesta monta tärkeää seikkaa ja yksityiskohtaa, jotka tekevät kehumisesta tehokasta ja tarkoituksenmukaista. Kehuminen ei olekaan niin yksinkertainen asia kuin alun perin voisi olettaa.

Monessa julkaisussa sivuttiin niin sanottua kehumisen hampurilaismallia, jolla tarkoitetaan, että palaute olisi syytä antaa tietyssä järjestyksessä. Hampurilaismallia kritisoitiin paljon, koska yksi negatiivinen asia jää liian voimakkaasti mieleen ja positiiviset asiat unohtuvat. Useissa julkaisuissa todettiin, että tarvitaan 5-7 positiivista asiaa ennen kuin yksi negatiivinen saadaan pois keskiöstä. Ratkaisuksi esitettiin, että positiivinen palaute annettaisiin erikseen ja mahdollisimman usein ja kritiikki keskusteltaisiin aivan eri yhteydessä, mutta ei syytellen.

Vaikka sanassa kehu on itsessään positiivinen kaiku, voi silti kehumisen tehdä myös väärin. Sanavalinnoilla ja äänenpainolla sekä sillä, missä yhteydessä se annetaan, on merkitystä kehun kokemiseen. Kehuminen voi johtaa myös vertailuun ja aiheuttaa vääränlaista kateutta sekä arvottomuuden ja osaamattomuuden tunnetta. Kehuttaessa on tärkeää muistaa, että kehu on suora, spesifioitu, eikä sisällä piilomerkityksiä. Myös mutta- sanaa on syytä välttää, koska se kumoaa kaiken edellä sanotun hyvän. Jotta kehumisesta saataisiin paras hyöty työhyvinvoinnin kehittäjänä, on esimiehen huolehdittava siitä, että hän tunnistaa alaistensa kehuja vastaanottoalttiuden ja että hän on aidosti kiinnostunut työhyvinvoinnin rakentamisesta sekä työntekijöidensä hyvinvoinnista. Kehuista motivoituneet ja innovoituneet työntekijät vaikuttavat positiivisesti ilmapiiriin, mikä puolestaan sitouttaa työntekijät. Arvostuksen saaminen lisää työhaluja ja pienentää parhaimmillaan sairauskuluja.

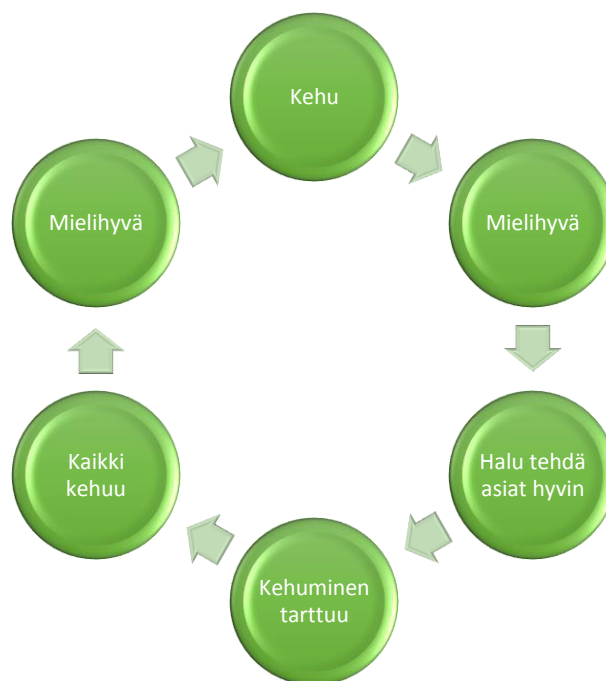
Kuvio 7 kokoaa dokumenttianalyysin tulokset yhteen ja kertoo, mitä tapahtuu, kun esimies kehuu, miten ja milloin pitäisi kehua ja mitkä ovat kehun vaikutuksen työhyvinvointiin.



KUVIO 7. Esimiehen kehujen suhde työhyvinvointiin

Esimehen työntekijöilleen antamien kehujen suhde työhyvinvoinnin paranemiseen on varsin selkeä. Kuten kuvio 7 osoittaa, ovat kehumisen vaikutukset kaikki senlaatuista, että niillä on suora yhteys työhyvinvointiin. Motivaatio, sitoutuminen, työn imu, työilmapiiri, arvostuksen tunne, yhteisöllisyys, jne. liitetään työhyvinvoinnin määritelmiin. Silti on hyvä muistaa, että esimehen ainut tehtävä ei ole kehua alaisiaan, vaan esimehen tehtäviin ja johtamiseen kuuluu myös paljon muuta, jotka ovat yhtä tärkeitä työpaikan työhyvinvoinnin maksimoimiseksi.

Tutkimus todisti mielestäni kehumisen mahdin ja sen suuren merkityksen työelämässä. Uskon, että jos tutkittaisiin työyhteisöjä, joissa työhyvinvointi on korkea tai työyhteisöjä, joissa se on matala, löydettäisiin yhtenä merkittävänä tekijänä tutkimustuloksista kehuminen. Hyvinvovassa työyhteisössä esimies kehuu, kiittää, kannustaa ja arvostaa työntekijöitään. Oikein kehumalla saa siis vain hyvää aikaan eikä kehuminen ole keneltäkään pois, vaan päinvastoin kehuminen antaa molemmille osapuolille paljon. Mielestäni kehumista voisi kuvata positiivisena kehänä (KUVIO 8), jossa yksi kehu laittaa hyvän kiertämään.



KUVIO 8. Kehumisen positiivinen kehä

Kun saa kehun, tuottaa se mielihyvää ja halun tehdä asiat jatkossakin hyvin sekä jakaa hyvänolon tunnetta eteenpäin kehumalla muita. Kun kehumisen ilmapiiri jatkuu, on positiivisuuden kehä valmis tuottamaan ympärilleen jatkuvaa iloa, arvostusta ja hyvää oloa. Työelämässä positiivisuuden kehä toimii parhaiten siten, että esimies ei ole ainut kehuja antaja, vaan myös työntekijät antavat positiivista palautetta niin toisilleen, kuin esimiehelleenkin.

9 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön aiheena oli esimiehen positiivisen palautteen antamisen yhteys työhyvinvointiin ja menestymiseen työhyvinvoinnin kautta. Työhyvinvointi on todella laaja aihepiiri, ja siksi oli tarkoin harkittava, minkä näkökulman otan tarkasteluun. Rajaus esimiehen rooliin työhyvinvoinnin rakentaja valikoitui hetken pohdinnan jälkeen luonnollisesti, sillä työskentelen itse esimiehenä. Positiivisena ihmisenä tahdoin tutkia juuri kehujen yhteyttä työhyvinvointiin.

Aloitin opinnäytetyön tekemisen helmikuussa 2018. Luin useita kirjoja työhyvinvoinnista ja esimiehistä. Etsin artikkeleita, blogeja ja julkaisuja internetistä analysoitavaksi. Teoriaosuus rakentui palautteen käsitteestä, yleisistä työhyvinvoinnin määritelmistä sekä yksilön että työnantajan näkökulmasta, esimiehen hyvistä ja huonoista piirteistä työhyvinvoinnin kehittäjänä sekä työhyvinvoinnin mittareista. Alkuperäisen suunnitelmani mukaan tarkoitukseni oli tehdä opinnäytetyöni niin sanottuna toimeksiantona eli yhdessä jonkun yrityksen kanssa, mutta huolimatta monista yhteydenotoista useaan yritykseen, ei kukaan ollut tällä aikataululla valmis avaamaan työhyvinvointiaan.

Menetelmäkseni valikoitui silti kvalitatiivinen tutkimus eli laadullinen tutkimus ja sen muodoista dokumenttianalyysi. Tutkimusaineistoksi opinnäytetyöhöni keräsin useita erilaisia sähköisiä artikkeleita, blogeja ja julkaisuja esimiestyöstä, työhyvinvoinnista ja kehuista tutkittavakseni. Suurin haaste oli valita vakavasti otettavia artikkeleita tutkittavaksi, enkä ole vielä tänä päivänä varma, onnistuinko siinä hyvin. Dokumenttijulkaisuja olisin voinut lukea vieläkin laajemminkin, mutta aikatauluni ei antanut siihen mahdollisuutta. Myös teemahaastattelu olisi ollut toimiva tutkimusmuoto opinnäytetyössäni, joko yksin tai yhdessä artikkelianalyysin kanssa.

Halusin opinnäytetyöni avulla löytää näkökulmia, miten esimies voi kehumalla työntekijöitään vaikuttaa työhyvinvointiin ja sitä kautta taloudelliseen menestykseen. Kaikki analysoimani artikkelit ja julkaisut puolsivat kiistatta sitä tosiasiaa, että esimiehen tavalla johtaa alaisiaan on valtava merkitys työhyvinvointiin. Erityistarkastelussa oli siis kehuminen eli miten esimiehen kehut vaikuttavat alaisiin. Tutkimuskysymykseeni sain vastauksen ja löysin useita eri teema-alueita kehujen ympäriltä analysoitavaksi. Kun esimies kehuu työntekijöitään oikealla tavalla, oikeista asioista ja oikeaan aikaan, ovat kehujen vaikutukset merkittäviä työntekijöiden positiivisten kokemusten kokemisessa. Aito, tasapuolinen ja johdonmukainen kehuminen parantaa

työntekijöiden sitoutumista ja lisää positiivisia tuntemuksia työstä. Kaikki kehumisen vaikutukset parantavat työntekijöiden työhyvinvointia, ja kun työntekijät voivat hyvin, on työhyvinvointi korkealla tasolla ja yrityksen menestyksen mahdollisuudet paranevat. Kehuminen on kuitenkin taitolaji, jossa onneksi voi kehittyä.

Vaikka esimiehen rooli onkin haastava ja kehujen antaminen tarkkaa, on myös aina muistettava, että esimies on samanlainen ihminen kuin työntekijätkin. Siksi onkin äärimmäisen tärkeää työhyvinvoinnin kannalta, että myös esimies pitää omasta jaksamisestaan ja hyvästä olostaan huolta. Ei riitä, että esimies tietää miten pitäisi toimia, vaan hänellä itselläänkin on oltava kaikki oman elämänsä osa-alueet kunnossa voidakseen johtaa toimivaa, tuloksellista ja hyvinvoivaa työyhteisöään. Onneksi esimies ei sentään ole yksin vastuussa työhyvinvoinnista, vaan vastuu on myös työntekijöillä ja itse organisaatiolla.

Opinnäytetyön kirjoittaminen oli juuri niin haastavaa kuin oletinkin sen olevan. Aloittaminen oli minulle suurin ponnistus, mutta kun sain aiheen ja tutkimusmenetelmän valittua, oli eteneminen nopeaa. Laadin itselleni varsin tiukan aikataulun, eivätkä työkiireet ja -matkat ainakaan helpottaneet urakkaani, mutta tiesin pääseväni parhaaseen tulokseen juuri hieman alitajunnassani stressaantuneena. Välillä opinnäytetyön tekeminen tuntui lähestulkoon helpolta ja toisinaan taas en ollut päästä prosessissani lainkaan eteenpäin.

Opin opinnäytetyön tekemisen aikana paljon lisää itsestäni ja tavoistani toimia. Löysin useita heikkouksia, mutta pääasiassa yllätyin positiivisesta asenteestani ja vahvuksieni hyväksikäytöstä. Kun tajusin opinnäytetyöni olevan täysin valmis, olin onnellinen ja helpottunut, mutta yllättäen oloni oli myös hieman haikea. Toisaalta olisin itsekriittisenä halunnut löytää tutkimuksestani jotain uutta ja mullistavaa, vaikka tiesinkin sen jo lähtökohtaisesti olevan mahdotonta. Entä mitä minä itse opin esimiehenä olosta? Olenko minä työhyvinvointia edistävä esimies vai onko minulla vielä paljon opittavaa? Vastedeskin jatkan avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin luomista ja ylläpitoa tiimissämme. Positiivisuus on työhyvinvoinnin kasvun edellytys ja otan mielelläni jatkossakin työntekijät mukaan suunnitteluihin ja ideointiin. Haluan kohdata heidät ihmisinä sekä olla aidosti läsnä ja kuunnella. Silti oppimista on aina. Voisin kehua alaisiani vieläkin enemmän ja monipuolisemmin, vaikka osoitankin heille arvostusta jo nyt. Tästä lähtien pyrin huolehtimaan kehuessani myös siitä, että jokainen yksityiskohta olisi kehuissa mahdollisimman oikein ja että alaiseni saisivat kehuistani parhaan mahdollisimman irti.

LÄHTEET

- Ahola, S. 2018. Huono esimiestyö – työpaikkojen vaiettu salaisuus. Saatavissa: https://www.mehilainen.fi/yrityksille/ty%C3%B6hyvinvointi/huono_esimiesty%C3%B6 . Viitattu 29.4.2018.
- Ahonen, R. & Lohtaja- Ahonen, S. 2014. Palaute kuuluu kaikille. Liettua: Human Interest.
- Akavalainen. 2017. Hyvä esimies kuuntelee ja toimii oikeudenmukaisesti. Saatavissa: https://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/hyva_esimies_kuuntelee_ja_toimii_oikeudenmukaisesti. Viitattu 29.4.2018.
- Carsall, A. 2018. Beröm är bästa vägen till förändring – både hemma och på jobbet. Saatavissa: <https://www.mabra.com/berom-ar-basta-vagen-till-forandring-bade-hemma-och-pa-jobbet/>. Viitattu 4.5.2018.
- Eldh, M. 2016. Konkret beröm funkar bäst. Saatavissa: <https://www.prevent.se/arbetsliv/forskning/2016/konkret-berom-funkar-bast>. Viitattu 4.5.2018.
- Elhaimer, A. 2017. Suomalainen osaa jo kehua – kehujen saaminen on vielä vähän noloa. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-9971059>. Viitattu 4.5.2018.
- Elomedia. 2016. Kilpailukykyä työhyvinvoinnista. Saatavissa: <https://elomedia.elo.fi/artikkelit/kilpailukyky-tyohyvinvoinnista>. Viitattu 18.4.2018.
- Galic, D. 2016. How to praise your employees effectively. Saatavissa: <https://www.humanity.com/blog/praise-employees-effectively.html>. Viitattu 5.5.2018.
- Haden, J. 2011a. The 5 best ways to praise employees. Saatavissa: <https://www.cbsnews.com/news/the-5-best-ways-to-praise-employees/>. Viitattu 4.5.2018.
- Haden, J. 2011b. The fine art of praising employees. Saatavissa: <https://www.cbsnews.com/news/the-fine-art-of-praising-employees/>. Viitattu 4.5.2018.
- Haden, J. 2012. The 9 elements of highly effective employee praise. Saatavissa: <https://www.inc.com/jeff-haden/the-9-elements-of-highly-effective-employee-praise.html>. Viitattu 30.4.2018.
- Hakala, H. 2017. Palautteen antaminen vaatii esimieheltä paljon. Saatavissa: <http://uusi-kaiku.valtiokonttori.fi/palautteen-antaminen-vaatii-esimiehelta/>. Viitattu 4.5.2018.
- Hakanen, J. 2017. palaute on työelämän pienin suuri asia. Sarkkinen, M. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia/>. Viitattu 5.5.2018.
- Hakonen, A. 2016. Palautetta ei kannata pihdata. saatavissa: <https://eventolehti.fi/artikkelit/palautetta-ei-kannata-pihdata/>. Viitattu 5.5.2018.
- Hallstedt, N. 2016. Så ger och tar du feedback. Saatavissa: <https://www.kollega.se/sa-ger-och-tar-du-feedback>. Viitattu 5.5.2018.

- Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Saatavissa: http://www.mit.-jyu.fi/ope/kurssit/Gra-duryhma/PDFt/validius_ ja_reliabiliteetti.pdf. Viitattu 15.4.2018.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13-14., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hyppänen, R. 2016. Palautteella paremmaksi. Saatavissa: <http://riittahyppanen.fi/rubiikki-palautteella-paremmaksi/>. Viitattu 8.5.2018.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WSOY.
- Juuti, P. 2006. Työhyvinvoinnin johtaminen. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WS Bookwell Oy.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. 2010. Työhyvinvoinnin strategia –mitä sillä tarkoitetaan? Teoksessa M. Suutarinen & P-L. Vesterinen (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYpro.
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Kauppakamari.
- Kauppalehti. 2018. Tällainen pomon kiitos tuo enemmän tuhoa kuin hyötyä. Saatavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/tallainen-pomon-kiitos-tuo-enemman-tuhoa-kuin-hyotya/hJN5HGzj>. Viitattu 5.5.2016.
- Kepcher, C. 2011. Praise on the job is necessary for a functioning workplace, though type of praise just as important. Saatavissa: <http://www.nydailynews.com/news/money/praise-job-functioning-workplace-type-praise-important-article-1.130981>. Viitattu 1.5.2018.
- Kjerult, A. 2015. Why every workplace needs a culture of positive feedback – and 5 great ways to do it. Saatavissa: <https://positivesharing.com/2015/12/praise-at-work/>. Viitattu 3.5.2018.
- Koskimies, J. Edistävää palautetta arvostuksella ja kunnioituksella. saatavissa: <https://www.monster.fi/uraneuvonta/artikkeli/edistavaa-palautetta-arvostuksella-ja-kunnioituksella>. Viitattu 5.5.2018.
- Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOYpro.
- Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>. Viitattu 10.4.2018.
- Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 20.1.2006/44. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060044>. Viitattu 10.4.2018.
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334>. Viitattu 10.4.2018.
- Lavonen, T. 2016. Kehu ei käytössä kulu. saatavissa: <https://kollega.fi/2016/11/kehu-ei-kaytossa-kulu/>. Viitattu 4.5.2018.

- Lipman, V. 2017. Recognition is easy, so why do we make it so hard? Saatavissa: <https://www.psychologytoday.com/us/blog/mind-the-manager/201709/recognition-is-easy-so-why-do-we-make-it-so-hard>. Viitattu 5.5.2018.
- Manka, M-L.& Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- Manka, M-L. 2011. Työn ilo. Helsinki. WSOYpro Oy.
- Mehiläinen. 2016. Saatavissa: <https://www.mehilainen.fi/yrityksille/tyokyky>. Viitattu 27.4.2018
- Moilanen, T., Ojasalo, K. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Mustakallio, A. 2013. Hyvän puhumisen vallankumous. Saatavissa: <http://www.hyvejohtajuus.fi/10575/hyvan-puhumisen-vallankumous/>. Viitattu 4.5.2018.
- Määttä, K. 2017. ”Kiitos ei ole kirosana” Saatavissa: <http://keycolleague.fi/2017/06/27/kiitos-oo-kirosana/>. Viitattu 4.5.2018.
- Nya Ledarskapet. 2017. Nio sätt att ge en komplimang – bara ett är bra. Saatavissa: <http://www.nyaledarskapet.se/blogg/nio-satt-att-ge-en-komplimang-bara-ett-ar-bra/>. Viitattu 8.5.2018.
- Nyström, A. 2014. Beröm från chefen smäller högst. Saatavissa: <http://kvalitetsmagasinet.se/berom-fran-chefen-smaller-hogst/>. Viitattu 5.5.2018.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY.
- Palvelualojen ammattiliitto. 2018. Saatavissa: <https://www.pam.fi/wiki/tyokyky-yllapitava-toiminta.html>. Viitattu 29.04.2018.
- Porath, C. 2016. Give your team more-effective positive feedback. Saatavissa: <https://hbr.org/2016/10/give-your-team-more-effective-positive-feedback>. Viitattu 5.5.2018.
- Porkka, S-T. 2016. Työn hallinta ja työn hallinnan tunne. Saatavissa: <https://teemanatyo.fi/blogi/tyon-hallinta-ja-tyon-hallinnan-tunne/>. Viitattu 1.5.2018.
- Ranne, J. 2006. ANNA PALAA. Käytännön palautetaitokirja. Helsinki: Hakapaino.
- Repo, I. & Nuutinen, T. 2005. Viestintätaito. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Ristikangas, M. & Grünbaum, L. 2016. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum Pro.
- Saarikalle, V. 2014. Ihmisen arvostaminen on tuloksellista johtamista. Saatavissa: <http://www.hyvejohtajuus.fi/13539/ihmisen-arvostaminen-on-tuloksellista-johtamista/>. Viitattu 5.5.2018.

- Sarkkinen, M. 2017. Palaute on työelämän pienin suuri asia. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/ty-opiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia/> .Viitattu 5.5.2018.
- Seppänen, A. 2016. Kehu ja kiitä! Saatavissa: <http://uusikaiku.valtiokonttori.fi/kehu-ja-kiita/>. Viitattu 5.5.2018.
- Talouselämä. 2003. Esimies tappaa helposti työhalut. Saatavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/esimies-tappaa-helposti-tyohalut/9549b667-bf8b-3921-840d-9cea39375a2a>. Viitattu 4.5.2018.
- Talouselämä. 2013. Kannattaako kehua niin, että muut kuulevat? saatavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/kannattaako-kehua-niin-etta-muut-kuulevat/ddb7d3b2-db60-36d0-81e6-787e5feea32f>. Viitattu 5.5.2018.
- Tolkki, O. 2012. Kustannusten osa-alueet. Saatavissa: https://www.slideshare.net/tyoelakeyh-tio_varma/lahipaiva1-tolkkj. Viitattu 17.4.2018.
- Tuomaala, M. 2017. Kiire on esimieheen asennettu haittaohjelma. Saatavissa: <https://blog.kauppalehti.fi/vieraskyna/markkinointi-instituutti-kiire-on-esimieheen-asennettu-haittaohjelma>. Viitattu 9.5.2018.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Training Journal. 2014. The power of praise and recognition. Saatavissa: <https://www.trainingjournal.com/articles/feature/power-praise-and-recognition>. Viitattu 4.5.2018.
- Turvallisuus uutiset. 2014. Jokainen voi vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin. Saatavissa: <https://www.turvallisuus uutiset.fi/sitenews/view/-/nid/6947/ngid/2>. Viitattu 5.5.2018.
- Työntekijän eläkelaki 19.5.2006/395. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060395>. Viitattu 10.4.218.
- Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1388. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>. Viitattu 10.4.2018.
- Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>. Viitattu 10.4.2018.
- Työterveyslaitos. 2018. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. Viitattu 23.4.2018.
- Työterveyslaitos. 2018. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/sairauspoissaolot/>. Viitattu 29.04.2018.
- Työterveyslaitos 2016. Työkykytalo. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>. Viitattu 24.4.2018.
- Työturvallisuuskeskus. 2018. Saatavissa: https://ttk.fi/tyoturvaluisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluisuuden_perusteet. Viitattu 20.4.2018.
- Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>. Viitattu 10.4.2018.

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

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

Walker, J. 2017. 6 bosses who drive their staff crazy. Saatavissa: <https://www.cnbc.com/2017/08/09/6-bosses-who-drive-their-staff-crazy.html>. Viitattu 7.5.2018.

Zenger, J. & Folkman, J. 2017. Saatavissa: <https://hbr.org/2017/05/why-do-so-many-managers-avoid-giving-praise>. Viitattu 8.5.2018.