

TYÖHYVINVOINTIKYSELYN
TOIMENPITEIDEN
JALKAUTTAMINEN ESIMIEHEN
NÄKÖKULMASTA

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Tradenomi (AMK)
Johtaminen ja viestintä
Syksy 2018
Saara Kolu

Tiivistelmä

Tekijä Kolu, Saara	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 44	Valmistumisaika Syksy 2018
Työn nimi Työhyvinvointikyselyn toimenpiteiden jalkauttaminen esimiehen näkökulmasta		
Tutkinto Tradenomi AMK		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää työhyvinvoinnin toimenpiteiden suunnittelu ja jalkauttaminen kohdeyrityksessä. Kohdeyritys on palvelukeskus eli se tekee asiakaspalvelua puhelimitse ja chatissa. Yrityksessä oli tehty työhyvinvointikysely keväällä 2018. Kyselyn pohjalta esimiehet saivat ohjeistukset toteuttaa toimenpiteitä työhyvinvoinnin tueksi. Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia ja analysoida se, mitä toimenpiteitä esimiehet olivat valinneet, miten he suunnittelivat ne toteutettavaksi ja miten jalkauttivat.</p> <p>Teoriaosuudessa käsitellään työhyvinvointia eri näkökulmista. Työhyvinvoinnin osuudessa kerrotaan työhyvinvoinnista yleisesti sekä peilataan kohdeyrityksessä tehdyn työhyvinvointikyselyn osia työhyvinvoinnin teoriaan. Lopuksi kuvaillaan eri työhyvinvoinnin malleja ja kerrotaan työhyvinvointikyselyistä. Esimiesosuudessa kerrotaan esimiehen osuudesta työhyvinvoinnin johtajana ja siihen on nostettu asioita, kuten vuorovaikutustaidot ja muutoksen johtaminen. Jalkauttamisen osassa kuvaillaan jalkauttamista sekä strategian, että työhyvinvoinnin jalkauttamisen näkökulmasta. Teoriaosuus muodostettiin sekä elektronisten että kirjallisten avulla.</p> <p>Tutkimus tehtiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Menetelmänä käytettiin haastattelua ja haastateltaviksi valittiin kolmen eri tiimin esimiehet. Esimiehillä on erilaisia työtapoja, mikä toi tutkimukseen monipuolista näkökulmaa.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena saatiin selville, että esimiehet olivat tiimiensä kanssa suunnitelleet moninaisia lähestymistapoja hyvinvoinnin toimenpiteisiin. Myös toteuttamista oli suunniteltu. Kuitenkaan jalkauttamista ei ollut tehty suunnitelmallisesti. Suurimaksi haasteeksi tulosten perusteella nousi esiin aika. Kehitysehdotuksissa pyrittiin tuomaan esiin mahdollisia hyödynnettäviä malleja ja keinoja jalkauttamisen tekemiseen.</p>		
Asiasanat Työhyvinvointi, esimies, jalkauttaminen		

Abstract

Author Kolu, Saara	Type of publication Bachelor's thesis	Published Autumn 2018
	Number of pages 44	
Title of publication Implementation of Well-being at Work Survey Measures from a Supervisor's Point of View		
Name of Degree Bachelor of Business Administration		
Abstract <p>The purpose of the thesis was to find out how the well-being at work measures had been planned and implemented in the target company. The target company is a contact center that works in customer service communicating by phone and chat. In the company, a survey about well-being at work had been conducted in the spring of 2018. Based on the survey, the supervisors had implemented measures to support well-being at work. The aim of the present study was to examine and analyze what measures the supervisors had chosen, how they had planned to implement them and how they had implemented them.</p> <p>The theoretical part of the thesis discusses well-being at work from different perspectives. Firstly, the theory part tells generally about well-being at work and reflects the conducted survey to the theory of well-being at work. After that, different models about well-being at work and different kinds of surveys are presented. Secondly the theory part tells about supervisor's role in well-being at work and skills such as people skills and management of change. Finally, the theory part tells about the implementation from both the strategy and well-being at work point of view. The theoretical part was formed with both electronic and written sources.</p> <p>The thesis was conducted as qualitative research and the chosen method was the interview. Three different team supervisors were selected for the interviews. The supervisors have different work habits, which brought different perspectives to the study.</p> <p>The results of the thesis show that the supervisors worked with their team to plan different approaches to implement the well-being measures. The implementation was also planned. However, there was no systematic implementation. The biggest challenge that came up was time or the lack of it. An attempt has been made to suggest in the development proposal part to highlight the possible models to use in the implementation process.</p>		
Keywords Well-being at work, Supervisor, Implementation		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Työn tarkoitus, tutkimusongelma ja tavoite	1
1.2	Tutkimusmenetelmä ja tutkimuskohde	2
1.3	Työn rakenne.....	2
2	TYÖHYVINVOINTI	4
2.1	Yleistä työhyvinvoinnista.....	4
2.2	Henkilökohtainen hyvinvointi ja oman työn sisältö	5
2.3	Työyhteisö, työilmapiiri ja yhteishenki	6
2.4	Työympäristö	7
2.5	Työhyvinvointimallit.....	8
2.6	Työhyvinvointikyselyistä yleisesti	10
3	ESIMIES TYÖHYVINVOINNIN JOHTAJANA.....	11
3.1	Esimiehen rooli	11
3.2	Vuorovaikutustaidot	12
3.3	Hyvinvoinnin johtaminen ja henkilöstön kehittäminen	13
3.4	Muutoksen johtaminen.....	14
3.5	Tuloksellisuus	15
3.6	Itsensä johtaminen.....	16
4	TOIMENPITEIDEN JALKAUTTAMISPROSESSI	17
4.1	Jalkauttamisen merkitys.....	17
4.2	Strategian jalkauttamisen näkökulma.....	17
4.3	Työhyvinvoinnin jalkauttamisen näkökulma	18
4.4	Esimiehet jalkauttamisprosessia toteuttamassa.....	19
4.5	Henkilöstölle viestiminen.....	19
5	CASE: ESIMIESTEN TOIMINTA TYÖHYVINVOINTISUUNNITELMIEN TOTEUTUKSESSA JA JALKAUTTAMISESSA.....	21
5.1	Tutkimuksesta ja sen menetelmistä	21
5.2	Tietoa yrityksestä.....	21
5.3	Henkilöstökysely	22
5.3.1	Kyselyn tarkoitus ja rakenne	22
5.3.2	Kyselyn sisältö	22
5.4	Haastattelun runko.....	23
5.5	Haastateltavat.....	24

5.6	Tutkimuksen toteutus.....	25
5.7	Tulokset.....	25
5.7.1	Tausta	25
5.7.2	Toimenpiteet ja suunnitelma	27
5.7.3	Jalkauttaminen	30
5.7.4	Huomiot omasta onnistumisesta ja kehitymisestä.....	32
5.8	Johtopäätökset	33
5.9	Kehitysehdotukset ja jatkotutkimusehdotukset.....	36
5.10	Luotettavuuden arviointi.....	39
6	YHTEENVETO	40
	LÄHTEET	42

1 JOHDANTO

1.1 Työn tarkoitus, tutkimusongelma ja tavoite

Työn aiheeksi valikoitui työhyvinvointikyselyn toimenpiteiden jalkauttaminen esimiehen näkökulmasta. Työhyvinvointi on ajankohtaista jokaisella työpaikalla joka päivä. Vaikuttava tekijä aiheen valitsemisessa oli kohdeyrityksen tarpeet. Yrityksessä oli juuri keväällä 2018 suoritettu henkilöstökysely koko sen henkilöstölle. Esimiehet valitsivat sen jälkeen omalle tiimilleen tärkeimmät toimenpiteet ja loivat suunnitelman, joilla näitä toimenpiteitä lähdettiin toteuttamaan. Työn tarkoituksena on tutkia, miten esimiehet ovat alkaneet toteuttamaan jalkauttamisen suunnitelmiaan ja miten tämä jalkauttaminen on heidän arviensa mukaan onnistunut.

Työssä keskitytään esimiesten näkemykseen asioista, koska heidän roolinsa työhyvinvoinnissa on todella merkittävä. Esimiehet ovat itse tehneet ja määritelleet suunnitelmansa jalkauttamiselle, eivätkä ole käyttäneet yrityksen henkilöstöhallinnon luomia malleja. Näiden esimiesten käyttämien keinojen, aikataulujen ja mallien selvittäminen oli tutkimuksen tarkoituksena. Tutkimuksella pyrittiin myös selvittämään, onko esimiehillä ollut näihin käytettyihin malleihin jonkinlaista aikaisempaa kosketuspintaa esimerkiksi aiemmista työtehtävistä tai kollegoilta saaduista neuvoista ja vinkeistä tai opiskelujen kautta saaduista opeista. Tutkimuksesta rajattiin pois henkilöstön mielipide jalkauttamisen onnistumisesta, koska esimiesten näkemyksien ja kokemusten avulla haluttiin tuoda juuri esimiehen omat mielipiteet suoritetusta tehtävästä esille. Esimiesten omien kokemusten kautta haluttiin saada rehelliset vastaukset haastateltavilta.

Nämä asiat huomioiden päätutkimusongelmaksi muodostui se, miten esimiehet ovat omasta näkökulmastaan työhyvinvointiin liittyvät toimenpiteet suunnitelleet ja jalkauttaneet. Tätä ongelmaa selvitetään myös alakysymyksin, joita ovat:

- Miltä pohjalta suunnitelmat on tehty?
- Miten suunnitelmat on jalkautettu?

Tähän ongelmaan tutkimus pyrkii esittelemään käytetyt mallit, kokonaiskuvan kehityssuunnitelman toteutuksesta ja jalkauttamisesta.

Opinnäytetyön tavoitteena on saada selville, miten esimiehet ovat tehneet toimenpiteiden jalkauttamista. Tarkoituksena on myös selvittää, millä perustein esimiehet ovat käyttäneet jotain tiettyjä malleja kehityssuunnitelman ja jalkauttamisen tukena vai ovatko he kehittäneet suunnitelmansa aivan omalla tavallaan. Yritys ei ollut antanut esimiehille mitään tiettyjä malleja käytettäväksi, joten mallien käyttäminen oli ainoastaan esimiehien vastuulla.

Jos malleja ei ole käytetty, on tarkoituksena tuoda yritykselle esimerkkejä mahdollisesti tulevaisuudessa hyödynnettävistä malleista.

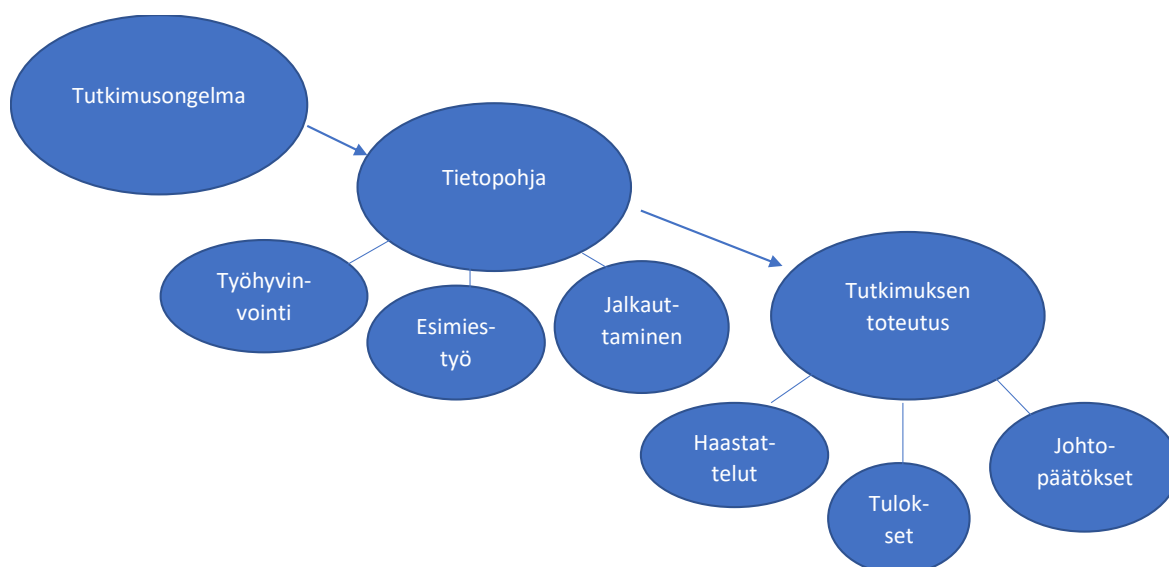
1.2 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuskohde

Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole pyrkiä yleistyksiin kuten kvantitatiivisella tutkimuksella, vaan kuvata ja ymmärtää ilmiötä sekä antaa mielekäs tulkinta (Kananen 2008, 24). Aineisto kerättiin haastattelun avulla. Haastatteluna käytettiin puolistrukturoitua haastattelua, teemahaastattelua, koska kyseessä oli laadullinen tutkimus, johon tämä haastattelumalli sopii (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017, 21). Teemahaastattelussa tarkoituksena on käsitellä kaikki valitut teemat, vaikka esitetyt kysymykset ja niiden järjestys vähän muuttuisivatkin (Hyvärinen ym. 2017, 89). Haastateltavilta kysyttiin kaikilta samat kysymykset ja vastausta helpottamaan oli lisäksi tehty muutamia lisäkysymyksiä. Kysymykset on kaikki muodostettu kerätyn teorian pohjalta, ja niillä pyrittiin saamaan vastaus tutkimusongelmaan.

Tutkimuskohteena oli palvelukeskuksen eli contact centerin tiimien esimiehet, joista haastateltaviksi valikoitui kolme. Nämä kolme esimiestä olivat eri tiimeistä ja heillä kaikilla on erilaiset työtavat. Tavoitteena oli saada monipuolinen näkökulma ja perustelut, miksi ja miten esimies on lähtenyt toteuttamaan tekemäänsä suunnitelmaa. Näin saatiin luotua vastaus siihen, miten jalkauttaminen on onnistunut.

1.3 Työn rakenne

Johdanto on opinnäytetyön ensimmäinen luku, joka esittelee työn pääasiat. Seuraava osio on työn teoreettinen viitekehys, jossa käsitellään työhyvinvointi, esimiestyö sekä jalkauttamisprosessi. Teorian jälkeen tulee empiirinen osuus eli itse tutkimus. Empiirisen osion alussa kerrotaan hieman valitusta tutkimusmenetelmästä ja haastattelusta. Tämän jälkeen avataan tutkimuksen taustoja eli kerrotaan tarkemmin kohdeyrityksestä, suoritetusta kyselestä ja haastateltavista esimiehistä. Yrityksestä kerrotaan kuitenkin niin, ettei paljasteta mitään tietoja, koska yritys toivoi niin. Empiiriseen osuuteen kuuluu myös itse tutkimusaineiston käsittely, luotettavuuden arviointi ja yhteenvetoluku. Aivan työn lopussa on aakkosellinen lähdeluettelo.



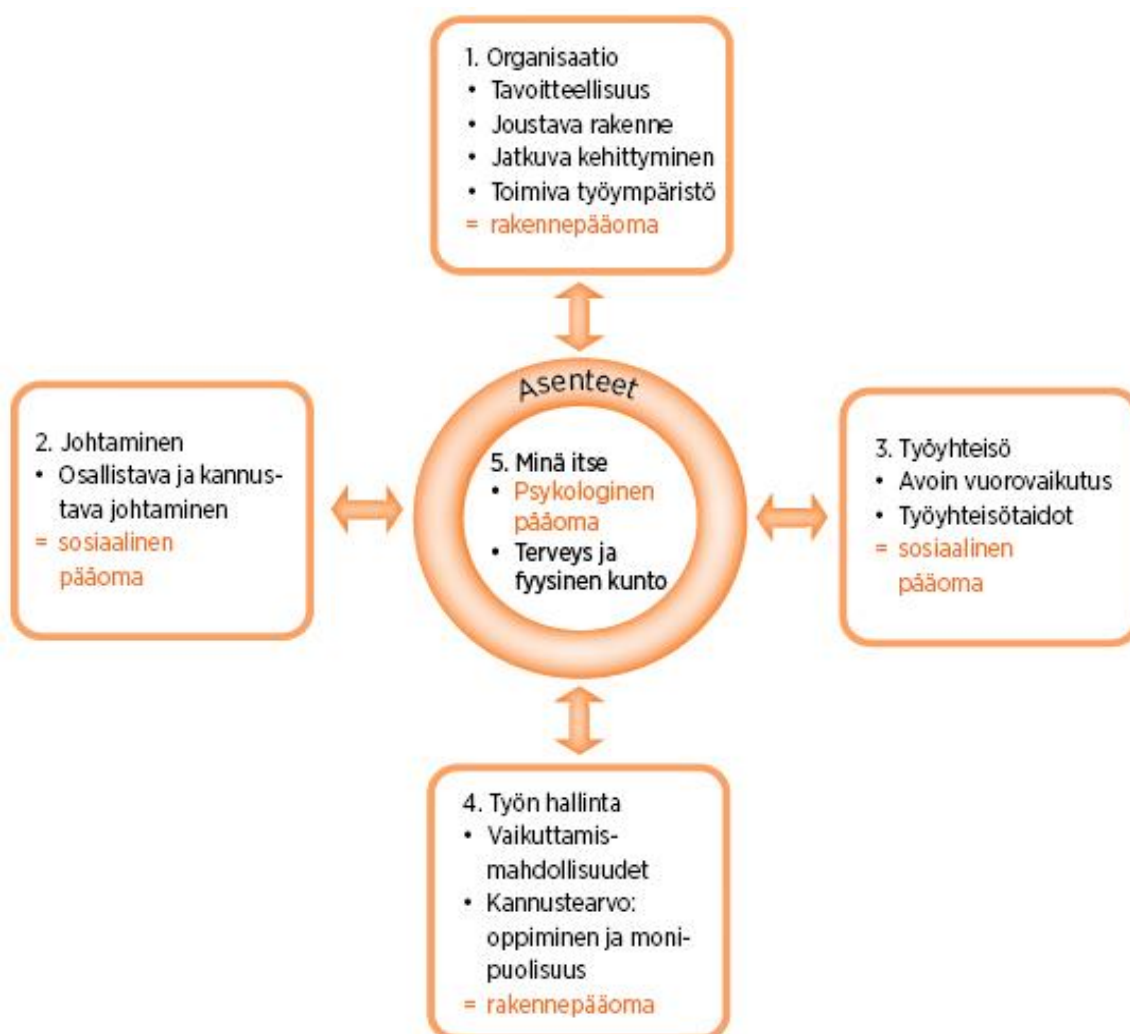
Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

Kuvio 1 kuvaa opinnäytetyön rakennetta. Työ koostuu tutkimusongelmasta, johon teoriaosuus ja tutkimusosuus sekä tutkimuksesta saatavat johtopäätökset vastaavat. Teoriaosuudessa käsitellään työhyvinvointia, esimiestyötä ja jalkauttamisprosessia. Työhyvinvointi on laaja käsite, joka pyritään työssä kuvaamaan tarkasti, kuitenkin keskittyen myös muihin teoriaosuuden aiheisiin. Työhyvinvoinnin teoriaosuudessa kerrotaan myös työhyvinvoinnin malleista, joiden avulla voidaan arvioida ja kehittää työhyvinvointia ja sen tilaa. Työhyvinvoinnin teoriaa peilataan myös kohdeyrityksessä suoritetun kyselyn osioihin sekä kerrotaan työhyvinvointikyselyistä yleisesti. Teoriaosuudessa tuodaan esiin myös esimiestyön tarpeellisuus työhyvinvoinnin johtamisessa. Esimiehen rooli on tutkimuksessa suuri, joten siihen sekä esimiehen työhön muutoksien toteuttajana keskitytään teoriaosuudessa enemmän. Eri jalkauttamisen keinoja kuvaillaan sekä strategian jalkauttamisen, että työhyvinvoinnin jalkauttamisen avulla. Työhyvinvointi on osa strategiaa monessa yrityksessä, mutta tässä työssä on tarkoitus keskittyä työhyvinvointiin liittyvien toimenpiteiden jalkauttamiseen eikä koko strategian jalkauttamiseen.

2 TYÖHYVINVOINTI

2.1 Yleistä työhyvinvoinnista

Työhyvinvointi on suuri kokonaisuus, joka on sekä työntekijän että työnantajan vastuulla. Työhyvinvoinnin määritelmä Työterveyslaitoksen mukaan on ammattitaitoisten työntekijöiden ja työyhteisöjen tekemää työtä hyvin johdetussa yrityksessä terveellisellä, turvallisella ja tuottavalla tavalla. Työntekijän, esimiesten ja työnantajan tukena tätä ylläpitämässä ja kehittämässä ovat työsuojeluhenkilöstö, luottamusmiehet sekä työterveyshuolto. Se ei ole ainoastaan henkilön itsensä kokemaa hyvinvointia vaan myös työympäristöstä, työyhteisöstä, johtamisesta ja työprosesseista koettua työhyvinvointia. (Työterveyslaitos 2018a.) Työhyvinvointi onkin usein työntekijän oman kokemuksen ja tulkinnan perusteella tehty havainto omasta tilasta. Siihen kuitenkin saattavat vaikuttaa usein myös fyysiset sairaudet ja tapaturmat. (Viitala 2015, 213.)



Kuvio 2. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät, voimavaralähtöinen malli (Manka & Manka 2016)

Manka ja Manka kuvaavat työhyvinvointia voimavaralähtöisen mallin avulla. Kuviossa 2 oleva malli kuvaa, kuinka sekä rakennepääoma eli organisaatio ja työn hallinta että sosiaalinen pääoma eli työyhteisö ja johtaminen vaikuttavat yksilön hyvinvointiin. Kuitenkin jokainen yksilö tulkitsee näitä mainittuja asioita omien asenteiden läpi. Lisäksi jokaiseen ihmisen työhyvinvointiin vaikuttaa tietysti oma henkilökohtainen hyvinvointi, fyysinen sekä henkinen kunto. (Manka & Manka 2016.)

Jokainen on vastuussa omasta hyvinvoinnista, mutta esimerkiksi systemaattisen johtamisen avulla, kuten erilaisilla toimenpiteillä ja jatkuvalla arvioinnilla, voidaan seurata henkilöstön hyvinvoinnin tilaa (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 7). Tämä on tärkeää, sillä ylläpitämällä henkilöstön hyvinvointia voidaan saada vähennettyä sairauspoissaoloja ja sitä kautta lisätä yrityksen tuottavuutta (Sosiaali- ja terveysministeriö 2018). Tärkeää on huomata, että pelkästään riskitekijöiden kuten stressin, pahoinvoinnin ja uupumuksen tarkastelu ei riitä. Pitää myös pyrkiä löytämään niitä asioita, jotka tuottavat mielekkyyttä, innostusta ja voimaantumista, eli työn imua. (Viitala 2015, 212.)

Seuraavissa kappaleissa kuvataan kohdeyrityksessä tehdyn henkilöstökyselyn jokaisen osion avulla työhyvinvoinnin näkökulmaa. Lopuksi kuvataan myös erilaisia työhyvinvoinnin malleja työhyvinvoinnin tarkastelun tueksi sekä kerrotaan työhyvinvointikyselystä yleisesti.

2.2 Henkilökohtainen hyvinvointi ja oman työn sisältö

Jokainen henkilö on omanlainen yksilö, eli kaikille hyvinvointi ei tarkoita samaa asiaa (Kallikari 2015, 11). Työkykyyn ja työhyvinvointiin vaikuttaakin moni eri asia, kuten esimerkiksi oma terveys tai työpaikan fyysinen turvallisuus. Nämä vaikuttavat asiat voivat liittyä yksilöön, työhön tai työyhteisöön ja ne voidaan kokea joko fyysisinä tai henkisinä tekijöinä (Viitala 2015, 213). Toinen voi kokea esimerkiksi huonon ergonomian todella suureksi vaikuttajaksi ja toinen kokee henkisen yhteyden työyhteisöönsä tärkeäksi. (Työterveyslaitos 2018b.) Jokaisella henkilöstön jäsenellä on vastuu pitää huolta omasta hyvinvoinnistaan ja näin vaikuttaa myös työyhteisön hyvinvointiin. Henkilökohtaiseen työhyvinvointiin vaikuttaa työntekijän kokemus siitä, että:

- töihin on mukava tulla
- osaa ja onnistuu työssään
- kehitty työssään
- töissä on mukavia työkavereita
- tasapaino työ- ja yksityiselämän välillä on kunnossa
- työ on arvokasta
- tehtyä työtä arvostetaan.

(Valtionkonttori 2013.)

Myös henkilön oma hyvinvointi auttaa häntä jaksamaan töissä paremmin. On erittäin tärkeää viettää aikaa perheen, ystävien, harrastusten ja muiden aktiviteettien parissa. Niiden avulla pääsee irrottautumaan työstä edes hetkeksi ja saa tasapainoa työelämään. (Kallikari 2015, 11.)

Omat asenteet työtä kohtaan vaikuttavat työhyvinvointiin ja työkykyyn. Jos työ on mielenkiintoista ja tarpeeksi haastavaa, on töissä mukavampi käydä. Jos taas työ on vain pakollista tekemistä, ei se motivoi tekemään ja näin vaikuttaa heikentävästi työkykyyn ja työhyvinvointiin. (Työterveyslaitos 2018c.) Työnantaja ei ole vastuussa työntekijän hyvinvoinnista, vaan työntekijän tulee itse olla valmis huolehtimaan omasta hyvinvointiasi. Oma hyvinvointikin on hyvin pitkälti kiinni omasta itsestä, halusta kehittää hyvinvointiaan sekä omista arvoista ja ihanteista. (Ojala & Ahonen 2003, 22.) Työn tulisi olla sekä psyykkisesti että fyysisesti kuormittavaa ja sillä pitäisi olla merkitys sekä tarkoitus. Sen tulisi sisältää monipuolisia tehtäviä, kuten esimerkiksi arviointia ja organisointia. (Hyppänen 2018a, 1.) Oman työn sisältö tulee siis olla sellaista, että sitä on mukava tehdä ja työhön laitettua panosta arvostetaan.

2.3 Työyhteisö, työilmapiiri ja yhteishenki

Työyhteisö vaikuttaa suuresti työpaikan ilmapiiriin. Henkilön hyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että ihmiset tulevat toimeen keskenään ja kohtelevat toisiaan hyvin. (Kallikari 2015, 11.) Jos työpaikalla on mukavia työkavereita, on töihin paljon mielekkäämpää palata. Hyvä työilmapiiri on tärkeä tuotannontekijä, joka vaikuttaa moneen asiaan. Hyvä työilmapiiri saa aikaan tuottavuutta, viihtyisyyttä, tuloksellisuutta, innovatiivisuutta, terveyttä ja hyvinvointia työssä. (Aro 2018, 25.)

Työyhteisössä vallitseva hyvä henki näkyy parhaimmillaan innostumisena työntekijöiden keskuudessa. Tämä taas näkyy edelleen hyvinä työsuorituksina. Hyvä yhteishenki näkyy myös niin, että kaikki tukevat toisiaan ja auttavat työkavereita, keskinäiset suhteet ovat hyvät ja vuorovaikutus toimii. Hyvässä työyhteisössä myös esimiesten ja työntekijöiden väliset suhteet ovat hyvässä kunnossa. Vaikka esimiehen rooli on tärkeä työilmapiirin kannalta, on jokainen yksilö yhtä lailla siitä vastuussa ja ilmapiirin ylläpitämiseen vaaditaan jokaisen panosta. Ei tarvita kuin yksi henkilö, joka voi negatiivisuudellaan myrkyttää koko ilmapiirin. (Hyppänen 2018b, 3.)

Esimiehen rooli on erittäin tärkeä työyhteisön hyvinvointia ja työilmapiiriä tarkasteltaessa. Heidän täytyy esimerkillään tuoda esille työyhteisötaitoja ja esimerkiksi kuunnella työntekijöitä. Työhyvinvoinnin johtamista käsitellään tarkemmin kappaleessa 3.

2.4 Työympäristö

Jo työturvallisuuslaissa määritellään, että työnantaja on velvollinen huolehtimaan työturvallisuudesta ja terveydestä työssä. Tätä varten tulisi ottaa huomioon työhön, työympäristöön, työolosuhteisiin ja työntekijään itseensä liittyvät asiat. Tärkeää on, että työnantaja jatkuvasti tarkkailee työympäristöä, -yhteisöä sekä turvallisuutta työtavoissa. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 8 §.)

Jokainen kokee työympäristönsä eri tavalla, mutta tärkeää on huomioida jokaisen erilaiset tarpeet. Työympäristöstä koetut asiat voivat olla aina sisäympäristöön, kuten valaistukseen, työasentoon eli ergonomiaan tai työturvallisuuteen liittyviä. Työympäristön tulee kuitenkin olla turvallinen ja tuottava, jolloin se on myös terveellinen ja miellyttävä. Turvallisuutta tulisi kehittää jatkuvasti. (Työterveyslaitos 2018b.)

Työympäristön rakentaminen ja suunnittelu tulee tehdä todella huolellisesti ja erilaisista huoltotoimenpiteistä tulee huolehtia. Jos havaitsee puutteita tai ongelmia, pitäisi niistä ilmoittaa ja niihin tulisi puuttua mahdollisimman nopeasti. (Työsuojelu 2016.) Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu ylläpitää ja huolehtia työympäristöstä ja työoloista niin, että työn tekeminen on sen tekijälle turvallista. Työturvallisuutta tulisi seurata ja työntekijöitä tulisi ohjeistaa esimerkiksi erilaisilla ohjeistuksilla, kuten paloturvallisuus ohjeistuksella. (Hyppänen 2018c.)

Erittäin tärkeää on, että jokaiseen työtehtävään on riittävä valaistus ja sopiva lämpötila sekä materiaalien ja rakenteiden pitää olla turvallisia ja terveellisiä (Työsuojelu 2016). Valaistuksen tarve riippuu hyvin pitkälti yksilöstä ja hänen näkökyvystään, joten on tärkeää, että valaistusta pystyy säätämään mieleisekseen. Lämpötilakin koetaan yksilöinä eri tavalla eikä siihen ole mitään tarkkoja määritelmiä minkälaisia lämpötiloja tulisi olla. Kuitenkin, jos on todella fyysinen työ pitäisi lämpötila suhteuttaa työhön. (Hyppänen 2018c.)

Myös esimerkiksi sisäilmaan tulee kiinnittää huomiota ja luoda puitteet riittävälle ilmanvaihdolle (Työsuojelu 2016). Lämpötila, sopiva kosteus, puhtaus ja raikkaus vaikuttavat kaikki yhdessä sisäilman laatuun. Näiden selvittämiseksi pitää tutkia rakenteet ja selvittää laitteiden toiminta. Sisäilman yleisimpiä haittoja on esimerkiksi puutteellinen ilmanvaihto. (Hyppänen 2018c.)

Siisteyden pitää olla työpaikalla hyvä, jotta kulku on vaivatonta ja työnteko on helppoa tehdä (Työsuojelu 2016). Siisteys työpaikalla lisää paitsi viihtyvyyttä ehkäisee se myös työssä tapahtuvia työtapaturmia. Esimerkiksi liukastumistapaturmat ovat usein epäsiisteyden aiheuttamia. Kulkureittien eteen tai käytäville ei saa kasata mitään vaan ne tulee pitää

esteettöminä. Kun kaikki palautetaan takaisin omalle paikalleen voi seuraava käyttäjä löytää sen paljon helpommin ja työn teko helpottuu. (Hyppänen 2018c.)

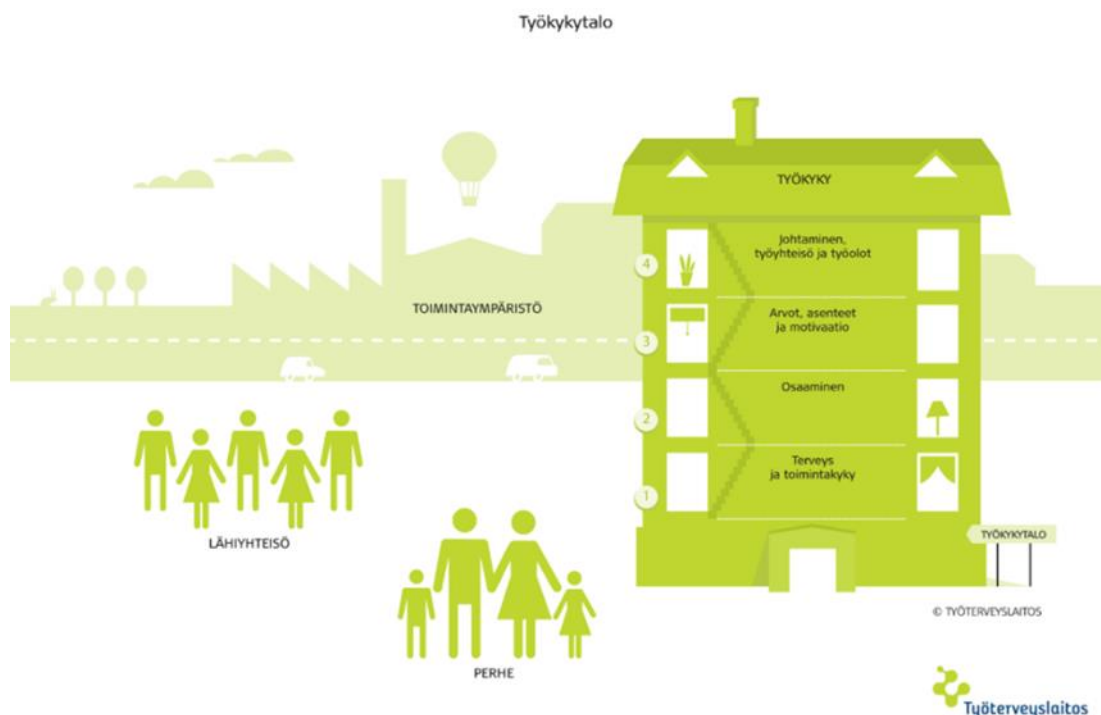
Ergonomia on myös tärkeä työympäristöön liittyvä asia. Se vaikuttaa moneen eri asiaan työpaikalla, kuten painavien esineiden nostamiseen ja siirtoon. (Hyppänen 2018c.) Nostaminen tulisi suorittaa niin, että se ei rasita selkää. Myös työpisteiden mitoitus on yksi ergonomiaan liittyvä asia (Hyppänen 2018c). Esimerkiksi istumatyötä tekevän tulisi pystyä säätämään tulon korkeutta, pöydän korkeutta niin, että työasento on paras mahdollinen.

2.5 Työhyvinvointimallit

Tähän on koottu kohdeyrityksen kannalta järkevimät malliratkaisut. Niiden avulla esimiehet voisivat arvioida ja kehittää tiimien työhyvinvointia tulevaisuudessa. Tällaisia malleja ovat esimerkiksi:

- työhyvinvoinnin portaat
- työkykytalo
- varhaisen välittämisen malli
- strateginen hyvinvointi.

Työhyvinvoinnin portaat koostuvat viidestä portaasta. Ne ovat psykofysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, liittymisen tarve, arvostuksen tarve sekä itsensä toteuttamisen tarve. Pohjana portaiden hyödyntämiseen käytetään nykytilanteen arviointia, kuten esimerkiksi kohde yrityksessä tehtyä henkilöstökyselyä. (Rauramo 2009, 3.) Näitä portaita voidaan arvioida ja kehittää sekä työntekijän että organisaation näkökulmasta. Esimerkiksi turvallisuuden tarpeessa tarkasteltaisiin työntekijän näkökulmasta työ- ja toimintatapoja ja organisaation näkökulmasta työsuhdetta ja työoloja. Kaikkiin portaisiin löytyy omanlaisia arviointimenetelmiä, kuten kyselyt ja tilastot esim. taloudelliset tilastot ja kehityskeskustelut. (Rauramo 2009, 2.)



Kuva 1. Työterveyslaitokselle Juhani Ilmarisen kehittämä Työkykytalo (Työterveyslaitos 2018c)

Kuvassa 1 esitetty Työkykytalo kuvaa ihmisen työkykyä ja se koostuu neljästä eri kerroksesta. Alimpana on terveys ja toimintakyky, joka kuvaa sitä, miten ihminen voi ja näin ollen jaksaa toimia töissä. Osaaminen on seuraava kerros, joka tarkoittaa, että tietoja ja taitoja tulisi jatkuvasti päivittää. Arvot, asenteet ja motivaatio ovat kolmas kerros. Se kuvaa sitä, miten työelämä ja arkielämä kohtaavat ja sopivat yhteen. Viimeinen kerros on johtaminen, työyhteisö ja työolot. Nämä tulevat organisaation sisältä ja ovat tärkeitä työkyvyn ylläpitäjiä. Jokaista kerrosta tulisi kehittää tasaisesti, jotta talo ei romahda. Tässä kolme ensimmäistä kerrosta on työntekijän itsensä vastuulla ja viimeinen on organisaation tai yrityksen vastuulla. Sen ympärillä on kaikki yrityksen ja yksilön ulkopuolelta tulevat verkostot eli perhe ja ystävät sekä yhteiskunta. (Työterveyslaitos 2018c.)

Varhaisen välittämisenmalli on kohdeyrityksessä käytössä. Se on sitä, kun esimies huomaa, että työntekijä on paljon poissa ja hänen tuottavuus kärsii. Esimies ottaa asian työntekijän kanssa puheeksi mahdollisimman nopeasti ja selvittää, mistä on kyse. Poissaolot voivat johtua riittämättömyyden tunteesta, jos työntekijä kokee, ettei osaa jotain tehtävää tai esimerkiksi terveyteen liittyvistä asioista. (Työterveyslaitos 2018d.)

Strategisella hyvinvoinnilla tarkoitetaan sitä, että työhyvinvoinnille asetetaan selkeät tavoitteet. Yrityksellä on selkeä visio ja strateginen toimintasuunnitelma työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi. Näitä se kehittää koko ajan ympäriltä tulevien viestien avulla. Strategista hyvinvointia tulee johtaa niin, että sille asetetaan tavoitteet, sisältö, vastuut ja mittarit.

Mittareina käytetään esimerkiksi sairauspoissaoloja tai henkilöstötutkimusta. (Manka ym. 2016.)

2.6 Työhyvinvointikyselyistä yleisesti

Kokonaisvaltaiset kyselyt ovat osa työhyvinvoinnin mittareita ja raportointia. Niiden avulla selvitetään henkilöstön tuntemusta erilaisista asioista. (Ojala ym. 2003, 162-163.) Säännöllisten työhyvinvointikyselyjen avulla seurataan työhyvinvointia ylläpitävää toimintaa eli tyhy-toimintaa. Kyselyn tulosten perusteella muodostetaan jokavuotiset kehityskohteet. (Viitala 2015, 232.) Kokonaisvaltaisia kyselyitä voivat olla esimerkiksi:

- työilmapiiri-kysely
- työtyytyväisyyskysely
- johtajuuteen ja johtamiseen liittyvä kysely
- työn kuormittavuuteen, stressiin ja tyytyväisyystekijöihin liittyvä kysely
- työn muutoksiin liittyvä kysely
- organisaation jaksamiseen liittyvä kysely
- koettuihin kehittämistarpeisiin liittyvä kysely.

(Ojala ym. 2003, 163-164.) Alapuolelle on mainittu muutamia esimerkkejä tällaisista erilaisista kyselyistä.

Terve organisaatio -kyselyssä mitataan ensinnäkin työn sisältöä ja järjestelyjä, kuten esimerkiksi työn määrää, vaikutusmahdollisuuksia, selkeyttä tavoitteissa ja työn epävarmuutta. Tämän lisäksi siinä mitataan organisaation toimintatapoja eli esimerkiksi tiedonkulkua ja esimiesten toimintaa. Näiden lisäksi mitataan organisaation ilmapiiriä, kuten esimerkiksi tasa-arvoa. Nämä kaikki asiakokonaisuudet muodostavat 53 monivalintakysymystä ja lomakkeessa on myös muutamia yksittäisiä kysymyksiä. Tästä kyselystä on erilaisia versioita ja sen voi tehdä, vaikka internetin kautta. (Ojala ym. 2003, 164.)

Kuopion alueterveyslaitoksen ja sosiaali- ja terveysministeriön yhteistyön tuloksena kehitettiin kyselymenetelmä, joka mittaa työyhteisön tilaa. Kysely suoritetaan kvantitatiivisen asteikkopohjaisen kyselyn avulla. Siinä on yhteensä 42 kysymystä eri asioista, kuten esimerkiksi tavoitteista, stressistä, johtajuudesta ja tyytyväisyydestä. (Ojala ym. 2003, 165.)

Työstressikysely on vuonna 1990 valmistunut ja Työterveyslaitoksen kehittämä kysely. Sillä pyrittiin arvioimaan yksilön ja työyhteisön psyykkistä kuormitusta. Siitä on olemassa monenlaisia eri versioita, joista laajimmassa on 99 kysymystä ja suppeimmassa 21 kysymystä. Tämä arviointimenetelmä pyrkii mittaamaan työn ominaisuuksia ja kuormittavuutta sekä yksilön henkilökohtaista kuormittuneisuutta. (Ojala ym. 2003, 164.)

3 ESIMIES TYÖHYVINVOINNIN JOHTAJANA

3.1 Esimiehen rooli

Työyhteisössä sekä esimiehellä, että työntekijällä on yhtä tärkeä rooli työhyvinvoinnin kehittämässä ja ylläpidossa. Esimies luo ja lisää työhyvinvointia työntekijöidensä keskuudessa. Hyviin esimiestaitoihin kuuluu hyvät vuorovaikutustaidot sekä luottamussuhteen luominen työntekijöiden kanssa. Esimiehen tehtävänä on määrittellä selvät tavoitteet ja se, että näiden tavoitteiden suuntaisesti toimitaan. (Manka ym. 2007, 14). Esimiehen on myös tärkeää huolehtia työilmapiiristä niin, että ihmisten on helppo puhua asioista toisilleen ja pyytää apua tarvittaessa. Työajalla järjestettävät palaverit tai kehityskeskustelut luovat hyvän ja turvallisen ympäristön henkilöstölle jakaa tietoja ja osaamistaan. (Helsilä & Salojärvi 2013, 107.)

Esimiehen tärkein rooli on johtaminen. Hän on työnantajan edustaja juridisessa mielessä. Hänen tehtäviinsä kuuluu varmistaa, että työntekijöiden velvollisuudet ja oikeudet toteutuvat oikein. Esimiehen tulee myös varmistaa, että kaikki toiminta sekä oma, että työntekijöiden, tapahtuu lakien ja työehtosopimusten puitteissa. (Kariniemi 2018.)

Esimiehen ei tarvitse olla yli-ihminen vaan hyväksyä virheet ja ohjata työntekijöitään oman persoonan avulla. Esimiehen tulisi vaikuttaa työntekijöihinsä asettamalla tavoitteita, antaen kaikkien osallistua ja arvostamalla heidän tekemää työtään. Arvostavan asenteen, tunteet, tahdon ja ajatukset omaava esimies luo innostuneen työyhteisön. Tärkeää on sekä yksilöiden, että tiimien johtamisen osaaminen. (Ristikangas & Grünbaum 2014.)

Esimies ja alainen ovat rooleissa toistensa vastinparit. Ilman toista ei tarvita toista. Esimiehen on tärkeää määrittellä selkeästi työn tavoitteet ja organisaation määrittelemät resurssit, jotta työntekijän on helppo kulkea näitä kohti. (Aarnikoivu 2010, 31.) Organisaation toiminnan kannalta on esimiehen rooli kriittinen tekijä. Työntekijän työmotivaatio ja työpaineista selviytyminen on tutkitusti ollut hyvin laajalti esimiehen vastuulla. Työyhteisön tuloksellisuus tai tuloksettomuus johtuu usein esimiehen toiminnasta. Kaikki mitä esimies tekee tai jättää tekemättä on heti nähtävissä. Esimiehen tulisi siis olla sitoutunut, motivoitunut ja osaava tekemään esimiehelle kuuluvia tehtäviä. (Aarnikoivu 2010, 32.)

Seuraava listaus kuvaa esimiehen rooliin kuuluvia tehtäviä:

- Huolehtii, ettei kukaan jää ulkopuolelle.
- Kannustaa osallistumaan henkilöstön yhteisiin asioihin.
- Pitää työilmapiirin avoimena ja yhteistyökykyisenä.
- Ottaa sekä hyvät, että huonot asiat puheeksi.

- Viestinnän ja vuorovaikutuksen ylläpitäminen henkilöstön kanssa.
- Kohtelee kaikkia samalla tavalla, tasapuolisesti.
- Suunnittelee työntekijöiden kanssa yhdessä yhteiset pelisäännöt, jotka ohjaavat koko työyhteisöä. (Aarnikoivu 2010, 35.)

Esimiehen tulee sisäistää oma roolinsa eli mitä se tarkoittaa, mihin se velvoittaa ja oikeuttaa. Näin hän pystyy tukemaan hyvinvointia ja tavoitteiden suorittamista (Aarnikoivu 2010, 37).

3.2 Vuorovaikutustaidot

Vuorovaikutustaidot ovat kaikessa yksinkertaisuudessaan sitä, miten tulet toimeen ihmisten kanssa. Hyviä vuorovaikutustaitoja ovat hyvä käytös, vastavuoroinen viestintä, yhteistyötaidot, suvaitsevaisuus, toisten huomiointi sekä hienotunteisuus. Hyvä vuorovaikutustilanne on asiallinen ja sellainen, että jokaista kuunnellaan ja jokainen saa ottaa kantaa. Esimiehen tehtävänä näissä vuorovaikutus tilanteissa on huolehtia, että kaikki asiat selviävät ja sosiaaliset tilanteet sujuvat työyhteisössä. Esimies on siis se, joka lopulta kantaa vastuun vuorovaikutustilanteiden sujumisesta, vaikkakin jokainen työntekijä kantaa tietysti oman vastuunsa. (Kuusela 2013.)

Esimiehen tulisi olla kannustava ja kiinnostunut, jotta työntekijän ammatillinen itsetunto voisi kasvaa. Jos esimies on välinpitämätön ja suhtautuu kielteisesti voi työntekijä tuntea olonsa ja työnsä arvottomaksi. Myös palautteen anto on tärkeää, jotta työntekijä tietää, että hoitaako hän työnsä hyvin. Näillä keinoilla esimies voi osoittaa suhtautumisensa työntekijään. Kaikki ilmeistä, eleistä, tekemisistä ja tekemättä jättämisistä tulisi tukea tätä esimiehen antamaa kuvaa työntekijään suhtautumisesta. (Kuusela 2013.)

Esimiehenä tulisi kiinnittää huomiota äänensävyyn, minkälainen asema on verrattuna toiseen osapuoleen, annatko vaikutusmahdollisuuden, katsekontaktiin ja eleisiin sekä tunneviesteihin. Nämä asiat vuorovaikutus tilanteessa kertovat toiselle osapuolelle, mitä hänestä ajattelet, onko hän vain resurssi vai kenties oman alansa asiantuntija. (Kuusela 2013.)

Kannustaminen ja lannistaminen ovat molemmat esimiehen vuorovaikutukseen liittyviä asioita. Kannustamalla saat rakennettua luottamusta työntekijöihin ja luot samalla hyvät työskentelyn edellytykset. Esimiehen tulisi siis kuunnella, reagoida kuultuun, kysyä mielipiteitä ja ottaa mukaan päätöksentekoon. Lannistamalla työntekijää esimies voi saada työntekijän epäilemään omaa harkintakykyä ja työstä suoriutumista. (Kuusela 2013.) Kannustamalla siis saa paljon parempaa aikaan kuin lannistamalla.

Keskustelun tärkeyttä ei voi koskaan liikaa korostaa. Sen avulla kaikki saa tuotua omat mielipiteet esille, rakennetaan ihmissuhteita ja yhteisiä näkemyksiä. Se on ainut keino, jonka avulla työyhteisö toimii. Esimiehen tulisikin pitää huolta siitä, että keskustelua käytäisiin ja järjestää yhteistä aikaa tiimilleen. Näissä keskusteluissa esimiehen tulisi ohjata keskustelua ja saada kaikki työntekijät osallistumaan esimerkiksi oman kommentoinnin avulla. Osoittamalla kiinnostusta ja huomioimalla näitä mielipiteitä päätöksiä tehtäessä, esimies varmistaa keskustelun jatkumisen. (Kuusela 2013.)

3.3 Hyvinvoinnin johtaminen ja henkilöstön kehittäminen

Esimiehen rooli hyvinvoinnissa on suuri. Vaikka jokainen on henkilökohtaisesta hyvinvoinnistaan vastuussa itse, hoitaa esimies suurimman osan asioista työpaikalla. Johtamismalleja on erilaisia, joten myös työhyvinvoinnin johtaminen saattaa olla hyvin erilaista. (Manka ym. 2016.)

Perinteinen johtamismalli kuvastaa ajattelutapaa, jossa työn tekeminen on välttämätöntä ja johtajan tehtävänä on vain valvoa ja johtaa henkilöstöä. Työntekijät tässä mallissa tekevät työtä vain palkan takia. Moderni vuorovaikutteinen johtaminen taas kuvaa työntekijöitä, jotka haluavat tehdä työtä ja kokea itsensä hyödylliseksi työyhteisössä. Tähän malliin olennainen osa on tiedonkulun avoimuus ja kuunteleminen. Perinteisen johtamisen ongelmana on, ettei osata johtaa ihmisiä, kun johtamisen pitäisi nimenomaan olla esimiehen ja työntekijän vuorovaikutusta. (Manka ym. 2016.)

Modernilta esimieheltä odotetaan seuraavanlaisia piirteitä, joiden avulla hän ohjaa henkilöstöä hyvin suorituksiin. Esimiehen tulisi olla reilu ja oikeudenmukainen eli hoitaa perusasiat kuntoon ja kuunnella työntekijöitä päätöksenteon yhteydessä. Johdonmukaisuus päätöksenteossa ja se, että omistaa arvoja, joiden mukaan toimii, on osoitus esimerkillisyydestä ja luotettavuudesta. Psykologinen ja emotionaalinen tuki on tärkeä piirre esimiehellä. Työntekijä voi kääntyä aina esimiehen puoleen, koska hän kuuntelee ja antaa rakentavaa palautetta. Se tekee esimiehestä myös tunneälykkään ihmisen, joka oppii tunnistamaan työntekijöiden tunnetiloissa tapahtuvat muutokset. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää huolehtia työntekijöiden psyykkisestä ja fyysisestä kuormituksesta ja huomata ongelmakohdat sekä ottaa ne puheeksi. Jokaiselle on tärkeää tehdä selväksi oman työnsä tavoitteet ja motivoida työntekijöitä tähän. Valtuuttamalla ja innostamalla työntekijöitä, esimies haastaa tekemään parhaansa. Asiakastyytyväisyyden kannalta on tärkeää myös huolehtia positiivisesta työilmapiiristä. (Manka ym. 2016.) Tällaisia erilaisia piirteitä omaava esimies saa työyhteisön johdettua hyvinvoinnin kannalta oikeaan suuntaan.

Organisaation kannalta henkilöstön kehittäminen on todella tärkeää. Yksi näkökulma on, että se on luovaa toimintaa, jonka avulla tavoitteiden saavuttaminen helpottuu. Toinen näkökulma on se, että organisaation oppiminen on tärkeää, jolloin kehittämisen toimenpiteillä ei ole liiketoimintatavoitteellista arvoa. Ehjä, hyvinvoiva ja kehittyvä organisaatio saa aikaan parempaa tulosta (Helsilä ym. 2013, 155.) Tämän takia kohdeyritykseni hyvinvointiin liittyvät toimenpiteetkin ovat todella tärkeitä koko organisaation tuloksen kannalta. Kolmas näkökulma on, että kehittämällä henkilöstön osaamista saadaan työntekijä sitoutumaan ja motivoitumaan työhönsä paremmin. Panostamalla työntekijöiden kehittämiseen työnantaja antaa kuvan, että työntekijän osaaminen on tulevaisuudessakin yritykselle tärkeää. On siis tärkeää kehittää henkilöstöä, koska se voidaan nähdä panostamisena ammattitaitoon, työhyvinvointiin ja työn kokemisen merkitykselliseksi onnistumisten kautta (Helsilä ym. 2013, 156-157).

3.4 Muutoksen johtaminen

Työhyvinvointikysely saattaa aiheuttaa muutosta, kun puutoksia ynnä muita asioita lähdetään muuttamaan ja korjaamaan. Muutoksen kannalta on esimiehellä tärkeä rooli. Hänen tulee osata johtaa työntekijät kohti muutosta taidoilla ja tiedoilla, jotka hänen tulee hankkia menestyäkseen työelämässä. (Pirinen 2015.) Esimerkiksi juuri kohdeyritykselle tehdystä työhyvinvointikyselyssä esille tulleet puutokset tai muutettavat asiat ovat juuri tällaisia vähän pienimuotoisempia muutoksia. Esimiehillä tulisi siis olla taidot näiden toimenpiteiden tekemiseen.

Muutoksen tekemiseen ei ole mitään tiettyä kaavaa vaan esimies toteuttaa sen haluamallaan ja parhaaksi kokemallaan tavalla. Tärkeää on kuitenkin tehdä työntekijöiden kanssa yhteistyötä, jotta muutos tapahtuu mahdollisimman helposti. Työntekijöiden tukeminen tässä prosessissa on erittäin tärkeää, kuten myös läsnäolo sekä palautteen anto ja tuloksista ja suorituksista. Aikaansaannokset ja onnistumiset muutoksessa tulisi tuoda esille omalle tiimilleen ja palkita heitä hyvistä suorituksista. Esimiehen tehtävään muutoksessa kuuluu myös arvioida ja mitata, miten muutoksessa on onnistuttu, joka onnistuu asettamalla selkeät tavoitteet. Ja tärkeää on myös arvioida, miten muutoksen johtaminen on onnistunut. Ja koska työntekijän saattaa olla vaikeaa ymmärtää, miksi muutosta tehdään, tulisi esimiehen kertoa siitä ja selkeyttää asia heille. (Pirinen 2015.)

Muutoksessa on tärkeää käyttää erilaisia johtamistyyliä. Esimiehen tulisi käyttää niitä tehokkaasti ja tunnistaa sopiva aina silloisen johdettava tilanteen, johdettavan henkilön ja muutoksen prosessin mukaan. Alle on listattu nämä johtamistyyliä ja niihin kuuluvat ominaispiirteet. (Pirinen 2015.)

- Visionäärinen johtamistyyli on sellaista, jossa korostetaan muutoksen visiota ja tulevaisuutta. Esimies on innostava, kannustava sekä nopea päätöksenteossaan. Sopii tiimeille, joilla ei ole selkeää päämäärää tai vielä oikeaa suuntaa. (Pirinen 2015.)
- Roolimalli-johtamistyyli on sellainen, jossa esimies omalla esimerkillään näyttää suunnan työntekijöilleen. Tämä johtamistyyli sopii esimerkiksi pelisääntöasioiden opettamiseen.
- Valmentava johtaminen on ratkaisukeskeistä ja tavoitesuuntautunutta. Valmentavassa johtamistyyliässä esimiehen on tarkoitus saada työntekijät itse tajuamaan, miten päästään tavoitteisiin ja päämääriin sekä miten löydetään ratkaisut erilaisiin muutoksen tuomiin ongelmiin.
- Demokraattinen johtaminen tarkoittaa sitä, että saadaan kaikki osallistumaan keskusteluun ja päätetään yhdessä tavoitteet sekä toimintatavat. Tämän johtamistyylin avulla saadaan muutokselle yhteinen näkemys, koska asioista keskustellaan avoimesti tiimin kanssa. Sopii hyvin, kun esimies tarvitsee päätöksentekoon ja muutoksen toteuttamiseen erilaisia näkökulmia.
- Hierarkkisessa johtamistyyliässä annetaan työntekijöille selkeät ohjeet ja tavat, siitä miten tulisi toimia. Tämä on hyvä tyyli esimerkiksi silloin, kun muutos kohtaa jonkun kriisitilanteen ja päätökset tulisi tehdä mahdollisimman nopeasti. Voi aiheuttaa esimiehelle uupumuksen, koska hän on keskiössä, eikä muiden apuun tukeuduta.
- Kaverillinen johtamistyyli tarkoittaa juuri sitä, että esimies johtaa työntekijöitään niin kuin olisi heidän kaverinsa. Tällaista esimiestä on helppo lähestyä ja siksi se sopiikin arkaluotoisten asioiden johtamiseen. Päätöksenteko on tässä johtamistyyliässä hankalaa, koska esimies saattaa olla liian lähellä työntekijää.
- Osallistavaa johtamistyyliä on, että esimies on aktiivisesti mukana muutoksessa tehden yhteistyötä työntekijöiden kanssa. Tällainen esimies keskustelee, kyseenalaistaa ja selventää asioita sekä tuo esille muutoksen hyödyt työntekijän näkökulmasta esille
- Haastavassa johtamistyyliässä haastetaan työntekijää ajattelemaan muutosta erilaisista näkökulmista, luovalla tavalla. Tässä esimies tsemppaa ja kirittää työntekijöitä löytämään ratkaisuja erilaisiin haasteisiin. Tähän tyyliin on myös ominaista asettaa tavoitteet korkealle. (Pirinen 2015.)

3.5 Tuloksellisuus

Esimies voi aktiivisesti seurata ja kysellä työntekijöiltään, minkälainen heidän mielestään on työhyvinvoinnin tilanne. Tai kuten kohdeyrityksessä, tehtiin työhyvinvointikysely, johon

kaikki työntekijät osallistuivat. Näin esimies saa tarkan kuvan hyvinvoinnin tasosta ja alkaa kehittämään toimenpiteitä, joilla näitä asioita voisi korjata. Työhyvinvointi on osa henkilöstöstrategiaa, jonka takia tavoitteiden ja tuloksen toteutumista tulee seurata jatkuvasti. Tämän seurantaan voi käyttää henkilöstökyselyä tai mittareita, joilla määritellään tulosta, kuten esimerkiksi asiakastyytyväisyysprosentti. (Helsilä ym. 2013, 275.) Työhyvinvoinnin kehittäminen tulisikin olla pitkä ja jatkuva prosessi, eikä vain yhden kerran tapahtuva ponnistus (Helsilä ym. 2013, 278).

Organisaation suorituskyky, tuloksellisuus ja työntekijöiden hyvinvointi on hyvän johtamisen tulos (Manka ym. 2016). Tuloksellisuus ja hyvinvointi kulkevat käsi kädessä ja näin ollen vaikuttavat vahvasti toisiinsa. Jos työyhteisö voi hyvin, saa se aikaan hyviä tuloksia. Ja jos tulokset ovat hyviä, on työ palkitsevaa ja mielekästä. (Helsilä ym. 2013, 113.)

3.6 Itsensä johtaminen

Esimiehen tulisi johtaa itseään samalla tavalla, kuin se johtaa omaa tiimiään. Aivan kuten henkilöstöllekin asetetaan tavoite ja miten siihen päästään, pitäisi esimiehen johtaa itseään tällä samalla periaatteella. Jotta itseään koskevat päätökset tulisi suoritettua, pitäisi esimiehen antaa suorittamatta jättämisestä henkinen rangaistus itselleen, jolloin päätökset tavoitteisiin pääsystä toteutuisi paremmin. Kaikki päätökset tulisi suorittaa loppuun, mutta tietenkin omien voimien rajoissa. Jos omat voimat alkavat loppumaan tulee etsiä uusi ratkaisu, kuten esimerkiksi uusi työpaikka. (Hiltunen 2012.)

Hyvä esimies vaatii itseltään saman verran, kuin työntekijöiltään. Jos esimies ei saa täysimittaista suoritusta aikaan, voi se vaikuttaa työntekijöihin. Työntekijätkään eivät silloin pyri parhaimpaansa, jos esimies ei pyri. (Hiltunen 2012.)

Tärkeää esimiehen työssä on myös huolehtia omasta työhyvinvoinnista. Esimiehen työ on niin hektistä, eikä töitä ehdi suunnitella etukäteen, jolloin esimiehen voimavarojen tulisi olla todella hyvät. Ajankäytön hallinta ja oikeat työmenetelmät sekä stressin hallinta ovat henkisesti raskaan työn kannalta todella tärkeitä asioita. Itseään johtamalla esimies voi johtaa myös henkilöstöä paremmin. (Helsilä ym. 2013, 112.) Kun esimies huolehtii itseltään ja omasta jaksamisesta, voi se paremmin johtaa henkilöstöä kohti parempaa työhyvinvointia.

4 TOIMENPITEIDEN JALKAUTTAMISPROSESSI

4.1 Jalkauttamisen merkitys

Tässä luvussa lähestytään työhyvinvoinnin jalkauttamista sekä siihen liitetyn teorian avulla että strategian jalkauttamisen teorian avulla. Työhyvinvoinnin jalkauttaminen ja strategian jalkauttaminen tukevat synergisesti toisiaan, minkä takia niitä peilataan toisiinsa. Tässä luvussa käydään myös läpi, minkälaisia keinoja ja työkaluja esimies tarvitsee jalkauttamisen tueksi.

Jalkauttamisella tarkoitetaan sitä, että kerrotaan yksiselitteisesti koko henkilöstölle, mitä ollaan tekemässä niin, että kaikki sitoutuvat siihen ja ymmärtävät, mitä tehdään ja miksi. Kun henkilöstö on sitoutunut strategiaan, saadaan se työskentelemään asetettuja tavoitteita kohti. (Laine 2009, 9.) Kohdeyrityksen tapauksessa näitä tavoitteita ovat henkilöstön hyvinvoinnin ja työpaikan ilmapiirin parantaminen. Tärkeää on myös, että esimiehet tuovat rohkeasti esille, mitä näiden asioiden eteen tehtäisiin, jotta henkilöstö ymmärtäisi oman panoksensa tähän muutokseen. Kun jalkauttaminen on onnistunut hyvin, voi koko kohdeyrityksen työyhteisö paremmin.

4.2 Strategian jalkauttamisen näkökulma

Strategian jalkauttaminen on prosessi, joka tarvitsee onnistuakseen sekä johtamista että viestintää. Johtajien tulee viestiä henkilöstölle, miten toimitaan. Jalkauttaminen on onnistunut, kun henkilöstö osaa hyödyntää strategiaa sitä liikaa miettimättä. (Laine 2009, 15.) Esimiesten tulisi kohdeyrityksessä kertoa työhyvinvointiin liittyvät jalkauttamisen toimenpiteet henkilöstölle. Niiden tulisi olla henkilöstön jokapäiväisessä työssä läsnä ja henkilöstön tulisi kiinnittää niihin huomiota, toimien oikein oman hyvinvointinsa kannalta.

Jalkauttaminen voi tuoda ilmi erilaisia ongelmia, joihin kannattaa kiinnittää huomiota jo ennen prosessin aloittamista. Johtajien näkökulmasta jalkauttaminen on pitkä ja vaivalloinen prosessi, jonka hyötyjä on vaikeaa ymmärtää. Juuri tämä hyöty, joka strategian jalkauttamisesta tulee, olisi johtajien tärkeää nähdä. (Laine 2009, 10.) Kohdeyrityksessä tämän jalkauttamisprosessin hyödyt on helpompi ymmärtää, koska hyvinvoiva henkilöstö takaa yleensä myös paremman työnteon ja motivaation työn tekemiseen. Tämä taas yleensä parantaa yrityksen tulosta, kun työtä tehdään innokkaammin ja enemmän. Johtajien tulee myös ennen jalkauttamista ymmärtää strategia, jotta he osaavat sen viedä eteenpäin. Jos ei strategiaa täysin ymmärretä, ei kannata aloittaa jalkauttamista. (Laine 2009, 10.) Henkilöstön osalta ongelmana saattaa olla, että he eivät koe strategian koskevan heitä. Tästä voi olla kyse esimerkiksi silloin, kun strategia on ollut vain johtajien tiedossa. Johtajien

onkin tärkeää informoida henkilöstöä niin, että he ymmärtävät, mitä tapahtuu ja miten se vaikuttaa heidän työskentelyynsä. (Laine 2009, 11.) Kohdeyrityksen jalkauttamisprosessin ymmärtäminen on henkilöstöllekin helppoa, joten tämäkään ei tuota ongelmia. Työhyvinvoinnin parantaminen on jokaisen henkilöstön jäsenen etu, joten sitä parantavien toimenpiteiden toteuttaminen on ymmärrettävää.

4.3 Työhyvinvoinnin jalkauttamisen näkökulma

Vastuu työhyvinvoinnin kehittämisessä on esimiehillä ja ylemmällä johdolla. Mutta ilman toimivaa ja yhteisiin tavoitteisiin sitoutunutta työyhteisöä ei tämä johtaminen voisi onnistua. (Ilmarinen 2018, 6.) Henkilöstöjohtamisen yhtenä tärkeänä osana on työntekijöiden työkyvyn ylläpito (Kauhanen 2012, 16). Yrityksen yhtenä tärkeimpänä tavoitteena on kehittää työyhteisön ja työyhteisön jäsenten työhyvinvointia. Yrityksen elinkelpoisuuden ja työntekijän terveyden ja pätevyyden kehittymisen kannalta on tärkeää, että yritys sopeuttaa tavoitteet ja toiminnan ympäristöstä tuleviin muutoksiin. (Kauhanen 2012, 29)

Työhyvinvoinnin kehittämistä on alettu liittää strategiseen ajatteluun, koska sillä on suuri vaikutus yrityksen tuloksellisuuteen, tuottavuuteen ja kustannuksiin eli yrityksen perustehtävään ja siitä suoriutumiseen. Tämän takia työhyvinvointia tulisi johtaa strategisesti ja se tulisi sisällyttää yrityksen strategiaan. Toiminnan työhyvinvoinnin edistämiseksi tulisi olla suunnitelmallista, ennakoivaa ja tukea yrityksen perustehtävää. Tätä varten olisi tärkeää kehittää erilaisia mittareita, joilla hyvinvointia voitaisiin seurata. (Forma, Kaartinen & Pekka, 2013.)

Tärkeää olisi, että kun työhyvinvointi on tiedostettu yrityksen strategiassa, tulisi se ottaa huomioon myös palkitsemisjärjestelmässä. Työhyvinvointiin tulisi asettaa tavoitteita ja mittareita, joiden avulla palkitsemisen tarve arvioidaan. Hyvinvointi tavoitteiden ja osaamisen tavoitteiden tulisi olla osittain palkitsemisen perustana. (Ojala ym. 2003, 130.) Hyvinvointiin, kuntoon ja terveyteen liittyviä tavoitteita voisi olla esimerkiksi tupakoinnin lopettaminen (Ojala ym. 2003, 134).

Työhyvinvoinnin yhteys yrityksen tavoitteisiin tulisi ymmärtää ja sen tulisi olla lähtökohtana työhyvinvoinnin kehittämiselle. Tiedostamalla asiat, miten työhyvinvointi tukee yrityksen tavoitteita ja mitä riskejä tulee tapahtumaan, jos työhyvinvointia ei olisikaan. Tällä tavalla pystytään valitsemaan vaadittavat toimenpiteet ja keskittämään juuri niille tärkeille alueille, joissa sitä tarvitaan. (Ojala ym. 2003, 135.)

Kohdeyrityksessä käytettiin henkilöstökyselyä, jonka avulla pyrittiin selvittämään nämä toimenpiteet, joita työhyvinvoinnin edistämiseksi tulisi tehdä. Tämän jälkeen tuli tehdä suunnitelma, miten nämä toimenpiteet saataisiin toteutettua henkilöstön keskuudessa.

4.4 Esimiehet jalkauttamisprosessia toteuttamassa

Yleensä strategian jalkauttajia ovat johtajat ja esimiehet ja alemmilla tasoilla olevat työntekijät osallistuvat jalkauttamiseen lähinnä vastaanottavana osapuolena. Yleensä ne, jotka alun perin suunnittelevat strategian ovat eri ihmisiä, jotka lopulta jalkauttavat sen. (Laine 2009, 22-23.) Tämä ei päde kuitenkaan kohdeyrityksessä, vaan juuri samaiset tiimiesimiehet, jotka määrittelevät toimenpiteet, myös jalkauttavat ne henkilöstölle.

Joskus esimiesten on vaikeaa jalkauttaa strategiaa, jos he eivät ole itse olleet sitä laatimassa (Laine 2009, 24). Kuitenkin kohdeyrityksen tapauksessa esimiesten on helppo jalkauttaa toimenpiteet, koska ovat itse ne määritelleet. Vaikka henkilöstön osallistaminen on tärkeä asia, ei heitä voi kaikkeen ottaa mukaan, vaan lopullisen päätöksen tulisi tulla esimiehiltä (Laine 2009, 24). Kohdeyrityksessä tämä on kuitenkin vähän erilaista, koska työhyvinvointi asiat ovat koko henkilöstöä koskevia ongelmia. Tässä tapauksessa siis työntekijöiden tulisi ilmoittaa puutteista, jotta niille voidaan tehdä jotain. Ja näin on yrityksessä tehtykin, henkilöstökyselyn avulla.

4.5 Henkilöstölle viestiminen

Viestintä on johtajien ja henkilöstön välillä oleva solmukohta, johon tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Tähän viestintään tarvitaan lähettäjä, kanava ja vastaanottaja. (Laine 2009, 17.) Kohdeyrityksen tapauksessa lähettäjänä on tiimin esimiehet, kanava on sähköposti tai erilaiset palaverit ja vastaanottajana tiimiläiset. Viestintäprosessin alussa johtajilla tulisi olla viesti, jonka hän haluaa viedä eteenpäin. Tämä viesti on tärkein osa jalkauttamista. Pitäisi kuitenkin muistaa, että vaikka lähettäjälle viestin informaatio on selvää, ei vastaanottaja sitä välttämättä tajua. Olisikin tärkeää, että informaatiota ei jaeta liikaa kerralla, jotta vastaanottajan olisi helppo sisäistää asia. (Laine 2009, 17.) Kohdeyrityksessä tulisi päättää, mitä kanavaa hyödyntämällä saisi asiat henkilöstölle selväksi. Esimerkiksi palavereissa käydään jo niin paljon asiaa muutenkin, joten se ei välttämättä ole paras mahdollinen paikka yrittää viestiä työhyvinvointiin liittyvistä toimenpiteistä. Ehkä, jos aikaa riittää, niin erillinen tilaisuus, jossa keskitytään vain tähän työhyvinvoinnin aspektiin voisi olla hyvä vaihtoehto jalkauttamisen onnistumiseksi. Ihmiset käsittelevät ja oppivat uusia asioita eri tavalla. Sen takia on tärkeää antaa henkilöstölle aikaa työstää ja sisäistää strategiaa. Myös vuorovaikutuksen tulee olla monipuolista, jotta strategia varmasti sisäistetään hyvin. (Laine 2009, 17-18.)

Jotta henkilöstölle voi tuoda uuden asian, tulee se olla hyvin perusteltu. Jos toimintatavat muuttuvat, on ne hyvä perustella henkilöstölle niin, että he ymmärtävät miksi muutos tehdään. (Laine 2009, 26.) Esimerkiksi kohdeyrityksessä muuttuvat asiat liittyvät

työhyvinvointiin, jolloin ne pitää perustella niin, että ne ovat järkeviä myös henkilöstön mielestä. Perustelujen tulee olla järkeviä jalkauttamisen kannalta eli mieluummin ei perusteluja ollenkaan kuin huonoja perusteluja (Laine 2009, 26-27).

Strategiasta kerrotaan usein esimerkiksi erilaisten palavereiden tai muiden henkilöstötaapaamisten yhteydessä. Niissä strategia esitellään tiivistetyssä muodossa henkilöstölle esim. kalvojen avulla. (Laine 2009, 27.) Tällaisia kohdeyrityksessä järjestetään tiimien kesken lähes päivittäin, joten se olisi työhyvinvoinnin toimenpiteiden jalkauttamista varten hyvä tiedon jakamisen keino. Käsitteiden valintaa kannattaa miettiä ajoissa, jotta ne olisivat henkilöstölle ymmärrettävässä muodossa. Jokainen henkilöstön jäsen käsittelee ja ymmärtää asioita eri tavalla, silloin on otettava huomioon, että asia pitää myös opettaa eri tavoilla. On myös tärkeää, että asiat esitetään konkreettisesti, jotta henkilöstö ymmärtää miten strategia liittyy juuri heidän työhönsä. (Laine 2009, 27-28.)

5 CASE: ESIMIESTEN TOIMINTA TYÖHYVINVOINTISUUNNITELMIEN TO- TEUTUKSESSA JA JALKAUTTAMISESSA

5.1 Tutkimuksesta ja sen menetelmistä

Opinnäytetyön tekemiseen käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivinen pyrkii tuomaan kokonaisvaltaisemman näkemyksen tutkimuksen kohteesta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161). Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä määrällisen tutkimuksen kaltaisiin yleistyksiin vaan sen avulla pyritään kuvaamaan ja ymmärtämään ilmiötä sekä antamaan ymmärrettävä tulkinta (Kananen 2008, 24).

Tutkimuksen aineistonkeruu tavaksi valikoitui teemahaastattelu. Teemahaastattelulla tarkoitetaan sitä, että aihepiirit on määritelty, mutta tarkkoja strukturoituja kysymyksiä tai järjestystä ei ole (Hirsjärvi ym. 2009, 208). Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluna, koska silloin esimies pystyi olemaan rehellinen, kun muut eivät olleet kuuntelemassa vastauksia. Tällä tavalla saatiin parhain mahdollinen aineisto tutkimusta varten. Haastattelussa on helpompi saada moninaisia vastauksia kuin postitse lähetetyissä kyselyissä (Hirsjärvi ym. 2009, 205).

Tutkimusta varten haastateltiin kolmen eri tiimin esimiestä, jotka edustivat erilaisia työtapoja. Näin pyrittiin saamaan riittävän laaja aineisto, josta pystyttiin koostamaan johtopäätökset. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston laatu on tärkeämpää kuin määrä (Kananen 2008, 35). Vastauksia ei pysty vertailemaan, mutta tutkimuksen avulla pyrittiin löytämään näkökulmia siitä, mitä malleja on käytetty ja miten kehittämistoimenpiteitä on lähdetty toteuttamaan.

5.2 Tietoa yrityksestä

Yritystä nimitetään koko opinnäytetyön ajan kohdeyritykseksi, koska yritys pyysi, ettei heidän nimeään julkaistaisi työn yhteydessä. Yritys toimii asiakaspalvelualalla ja sillä on toimipisteitä ulkomailla ja eri puolella Suomea. Tällä hetkellä näiden asiakaspalvelukeskusten yhteen laskettu työntekijämäärä on 500 henkeä ja määrä kasvaa koko ajan. Kohdeyritys on näistä keskuksista suurin työllistäen lähes 250 henkilöä. Kohdeyrityksessä tehdään töitä 24 tuntia vuorokaudessa, vuoden ympäri.

Kohdeyrityksen organisaatorakenne koostuu keskuksen päälliköstä, palvelupäälliköistä, tiimiesimiehistä ja heidän tiimiläisistään. Tiimejä kohdeyrityksessä on 7 ja kaikki ovat eri kokoisia. Tämä tutkimus kohdistuu juuri tiimiesimiehiin, jotka jalkauttavat toimenpiteensä tiimiläisilleen. Tutkimusta varten haastateltiin kolmea eri esimiestä. He olivat eri tiimeistä, jolla saatiin monipuolista näkökulmaa, miten eri tiimeissä toimitaan. Kohdeyrityksen

esimiesten työtilanne ja kiireiset aikataulut vaikuttivat siihen, että tutkimusta varten pystyttiin haastattelemaan ainoastaan kolmea esimiestä. Tutkimuksen avulla haluttiin myös selvittää, vaikuttavatko tiimien koot, käytettävissä oleva aika ja muut muuttujat toteutettaviin kehitystoimenpiteisiin. Työ kohdeyrityksessä on hektistä ja nopeatempoista. Koska työ on niin kiireistä, oli mahdotonta kohdistaa tutkimusta myös työntekijöihin, vaikka sillä olisi saanut laajempaa näkökulmaa tutkimukseen. Työ kuitenkin rajattiin sisältämään ainoastaan esimiehen oman näkökulman.

5.3 Henkilöstökysely

5.3.1 Kyselyn tarkoitus ja rakenne

Kyselyjä voi olla erilaisia. Niitä voi saada esimerkiksi eri yritysten kautta, jotka ovat kehittäneet valmiit pohjat ja suorittavat itse kyselyt organisaatiossa. Tällaista palvelua tarjoaa esimerkiksi Luotain-niminen yritys, joka käyttää henkilöstökyselyn pohjalla QPS Nordic -kyselyä (Luotain 2010.) Toinen vaihtoehto on opiskelijoiden opinnäytetyönä suoritettut kyselyt, jossa opiskelija määrittelee kysymykset. Kolmas vaihtoehto on, että yritys voi itse kehittää omaa tarvettaan vastaavan kyselyn.

Kohdeyritys halusi kyselyllään varmistaa henkilöstön voivan hyvin. Kyselyssä kysyttiin asioita, joilla varmistettiin työntekijöiden olevan tyytyväisiä työhönsä sekä työpaikkaansa.

Kohdeyritys teki henkilöstökyselyn, jonka pääkohtina olivat:

- oma työ ja sen sisältö,
- esimiestyö ja johtaminen,
- työyhteisö, työilmapiiri ja yhteishenki,
- millainen kohdeyritys on työpaikkana?

Kysely suoritettiin kokonaan anonyymisti, jotta työntekijät saivat rauhassa antaa oikean palautteen, eikä tarvinnut pelätä leimautumista. Kuitenkin kysymykset kohdistettiin niin, että työntekijät valitsivat ensin paikkakunnan, jossa tekivät töitä ja sen jälkeen valitsivat, kenen esimiehen alaisuudessa he tekevät töitä, jotta kyselyssä ilmi tulleet toimenpiteet saatiin kohdistettua oikeaan paikkaan ja tiimiin. Suoritettu henkilöstökysely löytyy kohdeyrityksen sisäisestä intrasta eikä ole julkista materiaalia.

5.3.2 Kyselyn sisältö

Omaa työtä ja sen sisältöä käsittelevä osio sisälsi kysymyksiä, joihin vastattiin asteikolla täysin samaa mieltä ja täysin eri mieltä. Suurin kysymys oli, kuinka tyytyväinen olet työsi

sisältöön kokonaisuutena. Tämä kysymys erosi muista kysymyksistä niin, että asteikko oli erittäin tyytyväinen ja erittäin tyytymätön. Muita kysymyksiä oli muun muassa onko työ inostavaa, saako työntekijä tarpeeksi palautetta työstään ja voiko työntekijä työpaikallaan hyvin. Lopussa oli myös avoin kysymys siitä, mikä auttaisi työntekijää onnistumaan paremmin työssään.

Esimiestyötä ja johtamista käsittelevä osio sisälsi samankaltaisen ensimmäisen kysymyksen kuin ensimmäinen osio. Siinä kysyttiin, kuinka tyytyväinen työntekijä on esimiestyöstä kokonaisuutena. Muut kysymykset liittyivät siihen, millainen esimies on. Esimerkiksi onko esimies kannustava ja antaako palautetta. Lopussa oli vielä muutama avoin kysymys, jossa kysyttiin kehitysehdotuksia, ideoita ja terveisiä esimiehen toiminnan kehittämiseksi.

Seuraava osuus henkilöstökyselyssä liittyi työyhteisöön, ilmapiiriin ja yhteishenkeen. Alussa kysyttiin samalla tavalla kuin aiemmissa kohdissa tästä kokonaisuutena. Sen jälkeen oli kysymyksiä, kuten miten auttaminen sujuu tiimissä ja auttavatko tiimipalaverit saavuttamaan tavoitteet paremmin. Myös tässä osuudessa kysyttiin kehitysehdotuksia avoimella kysymyksellä.

Viimeinen osuus kyselyssä oli, millaisena työntekijä kokee kohdeyrityksen työnantajana. Tässäkin kohdassa kysyttiin asiasta ensin isompana kokonaisuutena ja sen jälkeen jaettiin asia pienempiin kysymyksiin. Kysymyksiä oli esimerkiksi, miten viestintä yrityksessä toimii ja onko yritys houkutteleva työnantaja tällä alalla. Lopuksi kysyttiin vielä, suosittelisiko työntekijä yritystä tuttavilleen sekä kehitysideoita ja terveisiä yrityksen toiminnan kehittämiseksi.

5.4 Haastattelun runko

Tähän alle kerättiin esimiesten haastatteluissa käytetyt kysymykset, jotka jaettiin erilaisiin kokonaisuuksiin.

Tausta:

- Millainen työhyvinvoinnin tila oli?
- Mitä kyselyssä tuli ilmi?

Toimenpiteet ja suunnitelma

- Mitä keinoja käytit toimenpiteiden valintaan? Valitsitko itse vai teittekö valinnat yhdessä tiimin kanssa (tiimipalaveri tms.)?
- Mitä toimenpiteitä valitsit /-te kehitettäväksi?
- Miksi valitsitte juuri nämä toimenpiteet?

- Oliko valinta helppo?
- Oliko kehityssuunnitelman teko helppoa?

Jalkauttaminen

- Minkälainen suunnitelma sinulla on jalkauttamista varten?
- Minkälaisia keinoja käytit jalkauttamiseen?
- Teitkö jalkauttamisen itse vai käytitkö apulaista? esim. jotain tiimiläistä
- Miten pyrit seuraamaan, onnistuiko jalkauttaminen?
 - Kuinka usein seuraat jalkauttamisen onnistumista?
- Mitä haasteita huomasit esim. ajan kanssa jalkauttamisprosessissa?

Huomiot omasta onnistumisesta ja kehitymisestä:

- Mitä kehitettäviä toimenpiteitä sinuun kohdistui?
- Mitä suunnitelmia teit kehittyäksesi?
- Miten toimit kehittyäksesi?
- Oletko onnistunut
 - a. esimiehenä prosessin suunnittelussa ja toimenpiteiden viemisessä käytäntöön?
 - b. itse kehittymään esimiehenä?

5.5 Haastateltavat

Tutkimuksessa haastateltuja esimiehiä kutsutaan nimillä esimies 1, esimies 2 ja esimies 3. Esimiesten nimiä ei voitu käyttää, koska salassapidosta oli sovittu kohdeyrityksen kanssa. Haastattelujen aluksi haastateltaville kerrottiin, ettei heidän nimiään tulla yhdistämään tähän opinnäytetyöhön.

Tutkimusta varten haastateltiin tiimien esimiehiä, joista kukin työskenteli erilaisissa tiimeissä. Esimiehet olivat kukin työskennelleet eri ajan esimiestehtävissä. Esimies 1 oli työskennellyt neljä ja puoli vuotta muutamassa eri tiimissä yrityksen sisällä. Esimies 2 oli ollut lyhimmän ajan esimiestehtävissä eli noin kaksi vuotta. Esimies 3 oli työskennellyt melkein kolme vuotta. Kaikilla oli siis erilainen kokemus esimiestehtävistä.

Haastateltavien tiimien koot olivat myös erilaisia. Esimies 1 tiimin koko oli vuoden aikana vaihdellut yhdeksästä seitsemääntoista työntekijään, tiimin sisällä tapahtuneiden muutosten takia. Vuoden puoli välissä tähän tiimiin lisättiin kokonaan uusi osasto, joka lisäsi työntekijöiden määrää. Esimies 2 tiimissä oli noin 10 ihmistä, mutta tiimin sisällä oli tapahtunut

paljon vaihtelua vuoden sisällä. Ainoastaan esimies 3 tiimin koko oli pysynyt samanlaisena eli 12 työntekijässä, eikä siinä ollut tapahtunut mitään suuria muutoksia.

5.6 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen aluksi muodostettiin haastattelukysymykset, joiden pohjana oli muodostettu teoriaosuus. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, haastatteleamalla esimiehiä.

Tutkimus suoritettiin lokakuussa kohdeyrityksen tiloissa. Ensimmäiseksi tarkistettiin esimiesten palvelupäälliköiltä, että onko mahdollista haastatella heidän esimiehiään. Kun palvelupäälliköiltä saatiin lupa, sovittiin henkilökohtaisesti jokaisen esimiehen kanssa sopiva aika haastattelun suorittamiseen. Haastattelua varten valittiin rauhallinen tila, jossa haastattelu pystyttiin suorittamaan. Ennen haastattelua käytiin haastattelu läpi ja testattiin äänityslaitteen toimivuus. Haastattelut kestivät noin tunnin jokainen, mutta työn ohella pystyttiin keskustelemaan näistä asioista ja havainnoimaan esimiehiä. Havainnointi ei kuitenkaan ollut osa tutkimusmenetelmää, vaan se oli normaalia toimintaa työn lomassa. Kun haastattelut saatiin suoritettua, äänitykset litteroitiin ja alettiin muodostamaan suoritettujen vastausten perusteella johtopäätöksiä, miten toimenpiteet oli suoritettu.

Haastattelut onnistuivat ja kultakin esimiehiltä saatiin monipuolisia vastauksia. Näin saatiin tarvittavat vastaukset, joilla saatiin muodostettua johtopäätökset tutkimuksesta.

5.7 Tulokset

Tulokset jaoteltiin samalla tavalla eri otsikoilla kuin haastattelun rungossa. Otsikoina oli siis tausta, toimenpiteet ja suunnitelmat, jalkauttaminen sekä huomiot omasta onnistumisesta ja kehitymisestä. Näihin lisättiin vielä lukuotsikoita, joilla pyrittiin selkeyttämään vastausten jaottelua. Näin saatiin selkeämmin eri esimiesten vastaukset näkyviin. Koska yritys ei halunnut nimeään mainittavan, ei myöskään esimiesten nimiä mainita, joten viittauksia mihinkään lähteeseen ei ole.

5.7.1 Tausta

Haastattelun aluksi haluttiin selvittää, oliko kukaan haastatelluista esimiehistä kokenut, nähnyt tai kuullut jotain epäkohtia liittyen omien tiimiensä työhyvinvointiin. Jokainen esimies sanoi kokeneensa, että työhyvinvoinnin tila oli ennen kyselyä hyvä. Kukaan ei ainkaan ollut kiinnittänyt huomiota ennen kyselyä minkäänlaisiin epäkohtiin. Eikä kukaan tiimissä sanonut, että jokin asia olisi ollut muutoksen tarpeessa.

Toinen haastattelukysymyksistä liittyi siihen mitä henkilöstökyselyssä oli tullut ilmi. Esimies 1 kertoi, että suurin osa ilmi tulleista asioista liittyivät hyvin pitkälti työntekijöiden omaan työhön ja mielenkiinnon ylläpitämiseen. Kyselyn aikoihin tiimissä tapahtui suuria muutoksia, tuli paljon uutta asiaa ja tiimin sisällä vallitsi melkoinen kiireen tunne. Tämä sai uudemmat työntekijät tuskastumaan työhönsä ja vanhemmat työntekijät menettämään mielenkiintonsa kyseiseen tehtävään. Tiimiläiset ehkä kokivat vaikutusmahdollisuuden omaan työhön ja sen sisältöön kadonneen, mikä sai heidät turhautumaan. Edelliseen vuoteen verrattuna nykyiset muutokset näkyivät kyselyn tuloksissa. Työntekijät eivät siis olleet kyselyn aikaan tyytyväisiä työhönsä ja työn antamiin tehtäviin ja vastuisiin.

Suurimpana esimies 1:llä nousi siis edellä mainittu, etteivät työntekijät kokeneet voivansa vaikuttaa työhön ja sen sisältöön. Muita asioita, jotka nousivat esille, olivat avoimuus uusille asioille ja toimintatavoille, joustavat työaikajärjestelyt ja hyvän ilmapiirin ylläpitäminen tiimissä. Uusille asioille avoimuus nousi juuri näiden tiimissä tapahtuneiden muutosten myötä. Työntekijät halusivat enemmän koulutusta, jotta työnteko olisi mielekkäämpää ja helpompaa. Työaikajärjestelyihin esimiehen mukaan oli lähes mahdotonta vaikuttaa, koska työntekijöitä ei vain yksinkertaisesti ollut tarpeeksi. Tiimihenki nousi yhdeksi merkittävaksi tekijäksi, koska sen tulee olla kunnossa, jotta mikään näistä edellä mainituista voisi toimia.

Esimies 2 kertoi, että vaikka tilanne tiimissä oli hyvä jo ennen kyselyä, on hän siihen paljon tyytyväisempi kyselyn suorittamisen jälkeen. Hän sanoi, että kysely nosti sellaisia asioita esille, joista ei ollut aikaisemmin puhuttu tai uskallettu puhua sekä tiimiläisten että esimiehen puolelta. Esimies 2 sanoi, että vaikkakin hän sai hyvää palautetta, nousi sieltä esiin kuitenkin jotain, missä hänen pitäisi kehittyä. Esille noussut asia, jota tiimi lähti purkamaan, oli kuinka tiimiläisten mielestä esimies ei pidä sovitusta asioista kiinni. Muita asioita, jotka nousivat kyselyn myötä esiin, olivat myyntikoulutusten kehittäminen, viestinnän parantaminen ja jokaisen oma vastuun kantaminen.

Esimies 3 nosti tärkeäksi asiaksi saman kuin koko kohdeyrityksessäkin oli nostettu, eli paremman viestinnän. Hänen mukaansa kaikkien työntekijöiden pitäisi miettiä vuorovaikutustilanteissa hyvin tarkkaan, ettei tule esimerkiksi väärinkäsityksiä. Esimerkiksi sähköpostin tulisi olla selkeä, jotta vastaanottava osapuoli ymmärtää asian oikein. Esimies 3 piti myös tärkeänä, että jokainen työntekijä tuntee voivansa hyvin työssään ja työpaikallaan. Työntekijöiden hyvinvointi nousi tiimissä esille, jotta heidän on mahdollista suoriutua moninaisista työtehtävistä, joihin tarvitaan erilaisia ohjeistuksia. Epäkohtana ilmeni, että näihin tehtäviin liittyviä ohjeistuksia on vaikea löytää ja ne ovat ehkä vähän vaikeaselkoisia. Kolmas esimiehen mielestä kyselyssä noussut asia oli, että kaikki jakaisivat vastuun tiimin

tavoitteista ja onnistumisesta. Ei oleteta, että toinen tekee, vaan keskustellaan ja jaetaan tehtäviä. Näin kukaan ei kärsi muiden tekemättömyydestä.

Vaikka työhyvinvointi oli koettu hyväksi ennen kyselyä, nousi jokaiselta kuitenkin jotain asioita, joihin tiimiläiset olivat halunneet muutosta. Jokaisen vastaus erosi toisistaan, koska kyseessä oli erilaiset tiimit ja esimiehet.

5.7.2 Toimenpiteet ja suunnitelma

Keinot toimenpiteiden valinnalle

Kysyttäessä, minkälaisia keinoja käytit toimenpiteiden valintaan, oli jokaisella esimiehellä vähän erilainen vastaus. Esimies 1 kertoi, että oli ensin nostanut selkeästi keskiarvon yläpuolelle tai alapuolelle nousseet vastukset näkyviin. Tämän jälkeen hän oli pyytänyt tiimiläisiä tutustumaan näihin etukäteen. Ja koska tiimipalaverien järjestäminen koko ryhmälle samaan aikaan on mahdotonta, jaettiin tiimi puoliksi. Näissä tiimipalavereissa käytiin kyse-lyssä nousseita asioita läpi ja jokainen sai valita kolme kohdetta, joita kokivat haluavansa kehittää. Nämä laskettiin yhteen ja eniten ääniä saaneista toimenpiteistä muodostui kehityskortti.

Myös esimies 2 käytti tiimipalaveria keinona, jossa toimenpiteet valittiin. Esimies 2 tiimissä, muodostettiin pienryhmiä, jotka yhdessä nostivat jokaisesta aihealueesta ryhmälleen tärkeimmät asiat. Tämän jälkeen asiasta keskusteltiin ja esimiehen ohjauksella, saatiin toimenpiteet valittua.

Esimies 3 kertoi käyttäneensä euroja valinnassaan. Jokaiselle työntekijälle annettiin 200 euroa, jotka sai jakaa haluamallaan tavalla. Kuitenkin niin, että aina 50 euroa kerralla ja 100 euroa sai maksimissaan antaa yhdelle toimenpiteelle. Näistä laskettiin sitten eurot yhteen ja saatiin kehitettävät toimenpiteet. Esimies 3 sanoi myös, että oli alun perin lähettänyt nämä toimenpiteet jokaiselle etukäteen, jotta niihin voisi tutustua. Tähän viestiin ei ollut kuitenkaan tutustuttu kovinkaan hyvin ja tiimiläiset olivatkin yllättyneitä, kun toimenpiteitä piti alkaa valitsemaan.

Kehityskortit ja syyt toimenpiteiden valinnalle

Jokaisella esimiehellä oli omanlaisensa kehityskortit, josta nämä toimenpiteet löytyivät. Esimies 1 kehityskortissa oli omaan työhön ja sen sisältöön vaikuttaminen, avoimuus uusille asioille ja toimintatavoille, joustavat työaikajärjestelyt sekä hyvä tiimihenki. Esimies 1 oli myös nostanut omaan esimiestyöhönsä liittyviä asioita kehityskorttiinsa. Näitä oli kannustavuus ja myönteisyys, tavoitteiden saavuttamisen tukeminen omalla toiminnallaan

sekä oikeudenmukaisuus. Tämä kehityskortti erosi muiden samanlaisista, koska kehityskohteita oli useampia.

Esimies 2 kehityskortissa oli kolme toimenpidettä myyntikoulutuksen kehittäminen, viestintän parantaminen ja jokaisen oma vastuun kanto. Näistä toimenpiteistä juuri viestintä oli esimiehen henkilökohtainen kehittämisen kohde.

Esimies 3 valitsi selkeämmin jokaiseen kyselyyn osuuteen oman kehityskohteensa. Oman työn sisällöstä tiimi valitsi haluavansa tuntea voivansa työpaikalla ja työssään hyvin. Esimiestyöstä ja johtamisesta valittiin, että esimiehen tulisi tuoda tavoitteet ja tehtävät selkeämmin esille. Työyhteisö ja työilmapiiri kohdasta valittiin, että kaikkien tulisi kantaa vastuuta yhteisestä onnistumisesta.

Esimies 1 kertoi, että kehityskortin toimenpiteet valittiin, koska ne nousevat vuodesta toiseen esille. Huolimatta siitä, pitävätkö yksittäiset työntekijät toimenpidettä tärkeänä, he voivat silti kokea sen merkittäväksi tiimin toiminnalle. Esimies 2 kertoi, että nämä toimenpiteet valittiin kehityskorttiin siksi, koska niihin kaivataan eniten muutosta. Sillä oliko asia tärkein tai kaikista huonoimmassa kunnossa, ei ollut tässä valinnassa merkitystä. Esimies 3 sanoi koko tiimin olleen selkeästi samaa mieltä toimenpiteistä. Asiasta ei tarvinnut keskustella, koska nämä valitut toimenpiteet saivat niin selkeän kannatuksen.

Esimies 1 ja 3 olivat molemmat sitä mieltä, että valinta toimenpiteiden välillä oli helppo. Esimies 3 kuitenkin sanoi, että on mahdollista, että muiden vastaukset voivat vaikuttaa myös omaan mielipiteeseen. Jos näkee, että jokin toimenpide on saanut paljon kannatusta, tuleeko silloin itsekkin vain äänestettyä sitä samaa. Esimies 2 koki valinnan melko vaikeaksi, koska hajontaa oli melko paljon. Tiimissä oli niin erilaisia ihmisiä, joten ajatusmaailma ja perspektiivi olivat melko erilaisia. Tiimi joutui asian käsittelyyn alun perin varatun kahden tunnin lisäksi ottamaan tunnin vielä lisää, jotta saivat toimenpiteet valittua. Esimies 2 otti myös ohjaavan roolin, jotta päätös saataisi tehtyä ja antoi suuntaa sekä esitti esimerkkejä hyvistä vaihtoehdoista. Isoin haaste näitä toimenpiteitä valittaessa kehityskorttiin esimies 2 mielestä oli, että pysyttäisiin ainoastaan niissä asioissa, joihin voi itse vaikuttaa. Mutta vaikuttamisen kehän avulla, esimies 2 sai oikeat toimenpiteet kehityskorttiin.

Kehityssuunnitelmat

Jokainen esimies oli tehnyt niin sanotut kehityskortit, joihin olivat kirjanneet toimenpiteet ja pääpiirteet siitä, mitä tämän toimenpiteen suorittamiseen tehdään. Esimies 1 kertoi, että toimenpiteitä on aika ajoin nostettu tiimipalavereissa esille ja kysytty, että miten koette tämän asian tällä hetkellä. Esimies 1 kertoi, että oli tärkeää keskustella siitä, miten jokainen

itse pystyy vaikuttamaan näihin valittuihin toimenpiteisiin, ettei odoteta esimiehen muuttavan näitä asioita. Tärkeää siis on ottaa tiimiä mukaan ja saada heidät osallistumaan näihin toimenpiteisiin.

Taulukko 1. Esimiesten yhden valitun toimenpiteen kehityssuunnitelmat

Esimes 1	Esimes 2	Esimes 3
Tiimihengen ylläpito	Vastuun kantaminen	Esimes tuo tavoitteet ja tehtävät selvästi esille
<ul style="list-style-type: none"> - koko tiimin panos on tärkeää - järjestelmien ja asioiden toimivuus - tiimin sisäinen hyvä fiilis töihin tultaessa 	<ul style="list-style-type: none"> - koko tiimin panos tärkeää - jokainen hoitaa oman osansa - tehdään kaikki mahdollinen tavoitteen eteen - kannetaan vastuu tiimin tuloksesta 	<ul style="list-style-type: none"> - Esimiehen panos tärkeää - 1 to 1 keskustelujen ja tiimipalaverien jatkuvuus <ul style="list-style-type: none"> • käydään läpi tuloksia ja tavoitteita - päivittäiseen tekemiseen selkeämmät ohjeet

Yllä olevassa taulukossa on esitelty esimiesten tekemät kehityssuunnitelmat. Kuvioon on nostettu kultakin esimieheltä yksi toimenpide, jonka he olivat valinneet omaan kehityskorttiinsa.

Esimes 1 kehityskortissa oli esimerkiksi tiimihengen ylläpito yhtenä kehitystoimenpiteenä. Tämä oli selkeästi koko tiimiä koskeva toimenpide. Tärkeää tässä toimenpiteessä oli siis saada koko tiimi osallistumaan. Kehityskorttiin toimenpiteen alle oli listattu asioita tämän asian ylläpitoon ja toteuttamiseen. Niitä olivat, että järjestelmät ja asiat toimivat sekä, että kaikki tulevat hyvässä hengessä töihin.

Esimes 2 oli kehityskortissa valinnut toimenpiteeksi vastuun kantamisen. Tässäkin toimenpiteessä tärkeää on juuri tiimin panostus. Tähän oli kirjoitettu toimenpiteeksi, että jokainen hoitaa oman osuutensa, tekee parhaansa tavoitteen saavuttamiseksi ja kantaa vastuun tiimin tuloksesta.

Esimes 3 oli valinnut kehityskorttiin, että esimes tuo tavoitteet ja tehtävät selvästi esille. Tässä toimenpiteessä tärkeää oli esimiehen panostus. Kehityskorttiin oli kirjoitettu toimenpiteen suorittamiseksi, että 1to1 keskustelut ja tiimipalaverit jatkuvat, joissa käydään läpi tavoitteita ja tuloksia sekä, että päivittäiseen tekemiseen saisi selkeämmät ohjeistukset.

5.7.3 Jalkauttaminen

Keinot jalkauttamiselle

Esimies 1 kertoi suunnitelmansa jalkauttamiseen olleen se, että kaikki toimenpiteet otettiin heti käyttöön. Mitään aikataulutettua suunnitelmaa ei ollut, koska aikaa ei ollut esimiehellä eikä tiimillä. Sen takia näitä asioita pyrittiin käymään läpi aina silloin, kun aikaa löydettiin esimerkiksi tiimipalavereissa. Esimerkiksi yksi kehityskorttiin noussut asia oli joustavat työaikajärjestelyt. Tämä olisi työnantajan velvollisuus hoitaa kuntoon ja niin on tapahtunutkin. Esimies 1 oli itse ottanut asian esille ja näin saatiin rekrytoitua ja koulutettua uusia työntekijöitä. Näin oli helpompaa tehdä joustavia työaikajärjestelyjä, koska työntekijöitä oli enemmän. Kaikki toimenpiteet nostettiin siis heti esille esimies 1 tiimissä ja niiden eteen pyrki koko tiimi tekemään töitä. Yhtenä kehityskohteena oli avoimuus, johon myös kannustettiin niin, että keskusteluihin esimiehen kanssa pyrittiin aina antamaan mahdollisuus.

Esimies 2 tiimissä jalkauttaminen on myös ollut koko tiimin vastuulla. Myyntikoulutuksen kehittämisessä on pyritty keskittymään enemmän myynnin psykologiaan eikä niinkään yhden tuotteen ominaisuuksiin. Tämä asia on edennyt lähes omalla painollaan myyntivalmentajan työnkuvan kehittyessä. Esimies 2 itse on tiedostamattaan lisännyt henkilökohtaisia keskusteluja eli viestintä on parantunut. Syyskuun puolella esimies 2 oli perustanut tiimilleen oman Teams-ryhmän, jossa voisi keskustella avoimesti ja näkisi muiden vastukset, toisin kuin sähköpostissa. Esimies 2 huomasi, kuitenkin, ettei ollut käyttänyt tarpeeksi keinoja tiimiläisten kannustamiseksi näihin toimenpiteisiin liittyen. Tarkoituksena oli ollut ottaa säännöllisin väliajoin puheeksi nämä asiat, kun alun perin kehityskortteja suunniteltiin. Esimies 2 mukaan toimenpiteistä pitää edelleen puhua, jotta uskottavuus säilyy.

Esimies 3 huomasi, että olisi kannattanut suunnitella jalkauttamisen toteuttamista paremmin alusta asti. Kuitenkin esimerkiksi esimieheen itseensä liittyvät asiat on otettu paremmin huomioon, koska ne koskevat omaa työtä. Ohjeistuksia on selkiytetty ja on pyritty viestimään asioista paremmin sähköpostin avulla. Esimies 3 tiimin seinällä on koko ajan ollut nämä kehitettävät toimenpiteet kaikkien nähtävillä ja muistutuksena. Syksyn koulutusten aiheuttamien kiireiden takia ei kuitenkaan missään tiimipalavereissa ei ole näitä asioita sen enempää käyty läpi.

Esimies 1 ja 3 ovat molemmat tehneet jalkauttamisen itse, kun taas esimies 2 käytti jalkauttamisen tukena myyntivalmentajaa. Hänen vastuullaan oli juuri myyntikoulutuksen kehittäminen, koska se sopi hänen työnkuvaansa. Esimies 3 kertoi myös, että hän on joutunut tekemään runsaasti konkreettista asiakastyötä, on jalkauttaminen jäänyt jokseenkin toissijaiseksi asiaksi. Kuitenkin jokainen esimies nosti esiin sen, että esimies ei voi yksin

jalkauttaa vaan tiimi pitää saada osallistumaan ja kantamaan vastuu omasta panoksesta kehittämiseen.

Seuranta

Esimies 1 ei ole tehnyt mitään suunnitelmallista seurantaan. Omissa kehitystoimenpiteissä hän on ajoittain ja etenkin uusien työntekijöiden aloittaessa pyrkinyt muistuttamaan itseään niistä. 1 to 1 -keskusteluissa esimies 1 on pyrkinyt käymään asioita työntekijöiden kanssa läpi, varsinkin jos kyseessä on ollut henkilökohtaiset asiat, joista ei välttämättä muiden kuullen halua puhua. Myös ajoittaiset tiimipalaverit olivat yksi keino seurannan toteuttamiseen.

Esimies 2 myönsi, ettei ole miettinyt seurantaan juuri ollenkaan. Hänen mielestään seuraavan kyselyn jälkeen tietää, että onko jalkauttamisessa onnistuttu. Esimies 3 sanoo, että reflektointia sen suhteen mitä on saatu aikaan, ei ole tehty. Tähän syynä on varmasti se, että se ei ole kuulunut esimiehen toimintatapaan. Vastaisuudessa esimies 3 mielestä seuranta olisi hyödyllistä ja järkevää. Voisi olla hyvä ottaa sille oikeasti aikaa ja miettiä, jottei asiat vain tapahdu ikään kuin vahingossa.

Jalkauttamisen haasteet

Taulukko 2. Jalkauttamisen haasteet esimiesten näkökulmasta

Esimies 1	Esimies 2	Esimies 3
<ul style="list-style-type: none"> - muutokset tiimin sisällä - osaamisen varmistaminen - aika 	<ul style="list-style-type: none"> - vaihtuvuus <ul style="list-style-type: none"> • uusien työntekijöiden informoiminen 	<ul style="list-style-type: none"> - aika - pieni tiimi <ul style="list-style-type: none"> • kolmivuorotyön pyörittäminen • lomien jakaminen/pitäminen - esimiehen pitää priorisoida tehtävät

Haasteista esimies 1 mainitsi muutokset tiimin sisällä, osaamisen varmistamisen ja ajan. Muutokset tiimin sisällä ja tästä johtuva osaamisen varmistaminen on vienyt pitkän ajan. Sen takia esimerkiksi työaikajärjestelyjen joustavuuteen ei ole heti pystytty puuttumaan. Uusien työntekijöiden rekrytoimisella ja heidän osaamisen varmistamisella on saatu aikaan paljon monenkin eri toimenpiteen suhteen. Tiimin sisäisten muutosten takia on aikaa ollut rajallisesti, joten tämän takia esimerkiksi tiimiä varten järjestettyjä palavereja ei ole ehditty pitää niin paljon kuin olisi ollut tarkoitus.

Esimies 2 ei kokenut mitään erityisiä haasteita. Hänen tiiminsä sisällä on ollut suuri vaihtuvuus, joten ehkä asioista muistuttaminen myös näille uusille olisi tärkeää. Asiat ovat melko laajoja kokonaisuuksia, joten yksittäiset näkemyserot eivät näihin vaikuta. Jokainen

työntekijä tiimissä tarvitsee myyntikoulutusta, oli sitten uusi tai vanha työntekijä. Esimies 2 tiimi on kuitenkin melko omatoiminen eli toimintatavoista ja asioista kerrotaan heti myös uusille työntekijöille.

Esimies 3 sanoi, että kokee suurimmaksi haasteekseen sen, että aika ei vain riitä. Jokainen joutuu hoitamaan ihan perustehtäviä, koska yhteydenottoja tulee jatkuvasti. Kyseessä on melko pieni tiimi, jossa tehdään kolmivuorotyötä ja silti pitäisi antaa myös mahdollisuus lomien ja vapaiden pitoon. Tämä tuottaa vaikeuksia niin että välillä töissä on alimiehitys ja esimies 3:n joutuu sijaistamaan muita työntekijöitä. Tällöin aika työhyvinvoinnin kehittämiseen, tuntuu toissijaiselta lähes mahdottomalta.

5.7.4 Huomiot omasta onnistumisesta ja kehittymisestä

Esimiesten omat kehitystoimenpiteet

Esimies 1:n kehitystoimenpiteitä olivat kannustavuus, myönteisyys ja oikeudenmukaisuus sekä tavoitteiden saavuttamisen tukeminen omalla toiminnallaan. Esimies 1 oli ainoa, joka oli nostanut selkeästi useamman omaa toimintaa kuvaavan toimenpiteen kehityskorttiin. Suunnitelmaa tähän esimies 1 ei ollut kuitenkaan tehnyt. Hän pyrki toteuttamaan toimenpiteitä satunnaisesti mutta etenkin silloin, kun tuli uusia työntekijöitä.

Esimies 2 kehitystoimenpiteenä oli viestintä, jonka hän mainitsi myös henkilökohtaisesti suureksi haasteekseen. Hänelläkään ei ole ollut mitään erityistä suunnitelmaa, mutta hän kertoi, että on huomaamattaan alkanut tekemään asioita toisin. Hän on pyrkinyt luomaan tiimilleen erilaisia mahdollisuuksia kommunikointiin ja ottamaan myös henkilökohtaista kontaktia työntekijöihinsä tiimin työtilassa. Lisäksi erilaisten koosteiden ja ohjeistusten teko tiimille työnteon helpottamiseksi, on tullut osaksi esimies 2 työtä.

Esimies 3 kehitystoimenpiteenä oli tavoitteiden ja tehtävien selkeä esiin tuominen. Esimies 3 koki, että oli jollain tavalla alkanut kehittymään tässä, ilman kuitenkaan mitään tarkkaa suunnitelmaa. Juuri sellainen selkeän viestin tuottaminen ja viestin sisällön pohtiminen ennen sen lähettämistä tai sanomista on tullut osaksi esimies 3 työtä. Esimies 3 on myös aloittanut viikoittaisen sähköpostin kirjoittamisen tiimilleen parantaakseen tiimin sisäistä viestintää.

Esimiesten suoriutuminen prosessissa ja oma kehittyminen

Prosessin suunnittelussa ja toimenpiteiden viemisessä käytäntöön esimies 1 sanoi onnistuneensa hyvin. Esimies 1 mielestä kaikkiin tiimiltä tulleihin asioihin on pyritty kiinnittämään huomiota ja tekemään se paras mihin on pystytty. Työntekijäresurssin vaje on asia, johon esimies ei voi yksin vaikuttaa, mutta asian sen eteenpäin viemiseksi on tehty kaikki mahdollinen. Käytäessä näitä kehitettäviä toimenpiteitä uusien tiimiläisten kanssa läpi, ei tällaisia ongelmia ollut enää havaittavissa. Joten muutosta näiden toimenpiteiden saralla on selkeästi tapahtunut.

Esimies 2 sanoo suoraan, että ei ole onnistunut tässä. Tietoisesti mitään muuta kuin omaa kehitystoimenpidettä ei ole viety eteenpäin. Oma kehitystoimenpidettä vietiin eteenpäin, koska se tiedostettiin haasteeksi myös työpaikan ulkopuolella. Esimies 3 toteaa, ettei ole onnistunut täydellisesti tässä prosessissa. Pitäisi käyttää enemmän aikaa jokaiseen kohtaan ja miettiä, että miten ja milloin sen tulisi toteuttaa. Esimerkiksi joidenkin välietappien avulla, joilla pystyisi seuraamaan, miten tavoitteet ovat toteutuneet. Esimies 3 kaipaisi myös jonkinlaista pohjaa, miten asioita kannattaisi lähteä viemään eteenpäin.

Esimies 1 kokee kehittyneensä esimiehenä. Esimies ottaa paremmin palautetta vastaan ja osaa myös sitä antaa. Esimies 1 totesi myös, että on helpompaa tehdä tiimin kanssa yhteistyötä, kun on oppinut tuntemaan heitä. Viiden vuoden aikana, esimies kokee koko ajan kehittyneensä ja lisänneensä kokemusta esimiestyöstä. Esimies 2 on onnistunut kehittämään ja kehittämään itseään esimiehenä. Koska esimies 2 ei ole ollut esimiehenä kuin pari vuotta, on hän aktiivisesti pyrkinyt hakemaan oppia kirjallisuudesta, seminaareista ja esimerkiksi osallistumalla opinnäytetöihin sekä projekteihin. Esimies 3 kertoi kehittyneensä vähän, mutta kuitenkin parempaan suuntaan kokee olevansa koko ajan menossa.

5.8 Johtopäätökset

Jalkauttaminen esimiesten näkökulmasta oli jäänyt tutkimuksen perusteella melko vähäiseksi. Kyselyn jälkeen oli pidetty tiimipalaverit, joissa tiimi oli yhdessä valinnut haluamansa toimenpiteet. Tämän jälkeen näiden toimenpiteiden toteuttaminen käytäntöön jäi kuitenkin muiden töiden lomassa kokonaan. Haasteita tällä hektisellä contact center -alalla on ajan rajallisuus, joka nousikin suurimmaksi esteeksi esimiesten jalkauttamistoimenpiteille.

Tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa esimiesten yhteinen mielipide työhyvinvoinnin tilasta oli sama. Esimiehet kokivat tiimeissään vallitsevan hyvän perustilan, työhyvinvoinnin tilanne oli tasainen ja vakaa. Työhyvinvointikysely nosti kuitenkin sellaisia asioita esiin, jotka eivät nouse esiin päivittäin tai niitä voi olla esimiehen vaikeampi huomata normaalin

työpäivän aikana. Jokainen tiimi oli erilainen, työntekijät, työaikataulu ja tiimiä kohdanneet muutokset olivat erilaisia sekä myös jokaisen tiimin esimies oli erilainen. Tämän takia myös ilmi tulleet vastaukset olivat erilaisia, mutta jokaiseen tiimiin ja sen silloiseen tilaan sopivia. Kysely siis onnistui nostamaan niitä asioita esille, joita esimiehet eivät itse olleet ehkä huomanneet. Tämä kysely siis onnistui hyvin, koska työntekijöiden ääni saatiin kuuluville.

Toimenpiteiden valintaan käytettiin jokaisessa tiimissä tiimipalaveria. Tämä toimii hyvin, kun pitää päättää jostain useampaa työntekijää tai koko tiimiä koskevista asioista. Tiimipalavereissa jokainen saa tuoda asiansa esille, mikä edesauttaa kehitettävien toimenpiteiden valintaa. Jokainen esimies käytti erilaisia keinoja siihen, miten toimenpiteiden valinta lopulta tiimipalaverissa toteutettiin. Yksi käytti normaalia äänestys metodia, jokainen sai antaa äänensä kolmelle haluamalleen toimenpiteelle. Toinen käytti tiimipalaverissa muodostettuja pienryhmiä, jotka yhdessä päättivät ryhmän sisällä kolme parasta toimenpidettä. Kolmas käytti euroja, joiden avulla annettiin rahaa sille kohteelle, jota eniten halusi kehittää. Kaikissa oli samankaltaisuuksia ja lopulta näissä kaikissa laskettiin yhteen annetut äännet tai rahat ja eniten kannatusta saanut valittiin kehityskorttiin. Tiimipalaveri ja eräänlainen äänestys toimenpiteiden välillä oli siis kaikkien esimiesten keinona valita jalkautettavat toimenpiteet. Tämä osoittautui toimivaksi keinoksi kaikkien tiimien kesken.

Kehityskortteihin valikoitui juuri sille tiimille ominaiset toimenpiteet. Niihin kaikkiin vaikutti eri tavalla tilanne tiimin sisällä, se mihin kaivattiin muutosta ja esimerkiksi työn teon hektisyys ja sen helpottaminen. Jokaisella esimiehellä oli näkemys siitä, miksi toimenpiteet valittiin. Esimies 1:llä vaikutti samojen toimenpiteiden toistuminen useaan otteeseen. Nämä samat asiat nousivat vuodesta toiseen jollain tavalla esiin, joten valinta oli helppo. Tällöin, jos tällaiset asiat toistuvat kerrasta toiseen, on luonnollista valita juuri ne toimenpiteet ja alkaa kehittämään niitä. Näin seuraavalla kerralla, kun kysely suoritetaan, on voitu saada muutosta ja kehitystä näissä toimenpiteissä aikaan.

Esimes 2:lla vaikuttavana tekijänä oli se, että mitkä olivat akuuteimpia ja joihin haluttiin eniten muutosta. Hajontaa toimenpiteiden valinnan äänestyksessä kuitenkin oli, joten se vaikeutti lopulta valintaa. Keskustelemalla ja ohjaamalla keskustelua sellaisiin asioihin, joihin tiimi voi itse vaikuttaa, saatiin toimenpiteet lopulta muodostettua. Esimiehen roolissa oli tärkeää ohjata keskustelua, jotta valinta saatiin suoritettua. Esimiehen tulee kuitenkin ainoastaan ohjata keskustelua, koska kyseessä on koko tiimiä koskevat toimenpiteet. Tiimin tulee siis olla se, joka lopulta päättää mitä haluavat lähteä kehittämään.

Esimes 3:lla valinta oli helppo, koska hajontaa ei juuri ollut. Epäilyksenä oli kuitenkin se, miten toisen mielipide saattaa vaikuttaa päätökseen. Jos näkee, että jokin toimenpiteistä

on saanut jo paljon ääniä, valitseeko äänestäjä sen vai tekeekö oikeasti oman päätöksen. Joihinkin ihmisiin tämä voi vaikuttaa, mutta tärkeää olisi tehdä omat päätökset, jotta vastuksista tulisi luotettavat.

Esimiehistä kukin oli tehnyt tahollaan yhdessä tiimin kanssa kehityskortit, joissa oli kaikki toimenpiteet listattuna ja se, mitä niiden eteen tulisi tehdä. Nämä kuitenkin olivat unohtuneet jokaiselta esimieheltä haastattelun alkaessa. Esimies 1 kuitenkin sanoi nostaneensa niitä aina silloin tällöin tiimipalavereissa esille. Muilla esimiehillä näiden toimenpiteiden kertominen tiimiläisille oli jäänyt melko vähäiseksi. Tärkeää olisi välillä nostaa asiaa esille ja muistuttaa tiimiä siitä missä mennään ja miksi näitä toimenpiteitä ylipäätään tehdään. Vaikeampi on saada muutosta aikaan, jos tiimi ei edes tiedä, mitä muutoksia on sovittu vuoden alussa tehtäväksi. Näin saadaan tiimikin osallistumaan aktiivisemmin, kun tehdään tarkat suunnitelmat ja noudatetaan niitä.

Jalkauttamisen suunnitelmia ei ollut tehty. Sitä, mitä ja miten tehdään sekä missä ajassa, eivät esimiehet olleet suunnitelleet etukäteen. Esimies 1 painotti kuitenkin sitä, että kaikki toimenpiteet otettiin heti käyttöön ja ne nostettiin esiin aina, kun siihen oli aikaa. Jokainen esimies myös painotti, että jalkauttaminen on ollut koko tiimin vastuulla, että ainoastaan esimies ei näiden asioiden eteen tee töitä. Tämä oli kuitenkin hieman ristiriitaista, koska tiimiläisiä informoitiin melko vähän näistä suoritettavista toimenpiteistä. Jotta tiimiläisten panos olisi ollut parempi, olisi näitä aina silloin tällöin pitänyt nostaa esille esimerkiksi tiimipalavereissa. Näin jalkauttamista olisi saatu vietyä eteenpäin koko tiimin voimin. Jokainen oli itse huomaamattaan vienyt asioita eteenpäin, mutta ei mitenkään tarkoituksellisesti. Ja koska jalkauttamisen suunnitelmaa ei ollut, ei myöskään siihen liittyvää seuranta ollut suoritettu. Seuranta olisi voinut tehdä tiimipalavereiden yhteydessä, jossa näitä asioita olisi välillä tuotu esille ja kysytty miten tiimi kokee tilanteen olevan tällä hetkellä.

Haasteita jokaisella esimiehellä oli jalkauttamisen suhteen. Esimerkiksi esimies 3 sanoi, että aika ei vain riitä, koska joutuu itsekin tekemään asiakaspalvelutyötä muiden työntekijöiden kanssa. Myös syksyn koulutukset veivät tiimin aikaa, eikä sitä jäänyt jalkauttamisen tekemiseen. Tässä tapauksessa olisi hyvä esimerkiksi sähköisen viestimen avulla muistuttaa tiimiläisiä yhteisistä toimenpiteistä, joiden eteen tulisi tehdä töitä. Koska aika ei riitä kaikkeen, olisikin vastuuta hyvä jakaa tiimin sisällä, jolloin kaikki ei kasautuisi ainoastaan esimiehelle. Delegointia kaikki esimiehet olivat jossain määrin käyttäneetkin. Yksi mainituista haasteista oli se, että esimies ei pystynyt yksin vaikuttamaan toimenpiteen toteuttamiseen, vaan se oli enemmänkin työnantajan resurssiin liittyvä ongelma. Puheeksi ottamalla esimies kuitenkin selvitti asiaa ja sai sitä eteenpäin. Jos tällainen asia nousee missä

tahansa esille, joka koskee muutakin kuin tiimin toimintaa, tulee se ehdottomasti ottaa esille ja ilmaista, että asia ei ole kunnossa. Muuten sellaiseen asiaan on vaikea puuttua.

Jokaisella esimiehellä oli omanlaisensa toimenpiteet, joita heidän tuli kehittää. Jokainen oli tahollaan tehnyt jonkinlaista työtä tämän eteen, mutta ei kuitenkaan mitään suunnitelmallista toimintaa. Yksi oli muistutellut aika ajoin näistä asioista itseään. Toisen toimenpide vaati myös jatkuvaa henkilökohtaista kehittymistä, joten siihen oli helppo kiinnittää huomiota myös työpaikalla. Kolmas oli huomaamattaan kehittynyt omassa kehityskohdeessaan. Kuitenkin, jos esimiehet olisivat tehneet suunnitelman kehitettävistä toimenpiteistään ja seuranneet tasaisesti kehitystään, olisi tulos ollut huomattavissa paremmin.

Esimies 1 oli ainut, joka omasta mielestään oli onnistunut prosessin suunnittelussa ja toimenpiteiden viemisessä käytäntöön. Toimenpiteitä oli tehty, vaikka ei mitenkään kovin suunnitelmallisesti. Tämä esimies oli myös saanut vahvistuksen uusilta työntekijöiltä, että asioita oli selkeästi viety eteenpäin. Tämä vahvistaa sen, että esimies on saanut tiimissä jotain muutoksia aikaan. Muut esimiehet sanoivat rehellisesti, etteivät olleet onnistuneet tässä tehtävässä. Esimies 2 sanoi, ettei tietoisesti vienyt asioita eteenpäin, vaan kaikki oli kehittynyt ehkä vähän huomaamattakin. Esimies 3 sanoi, että olisi pitänyt käyttää enemmän aikaa suunnittelemiseen ja miettiä miten kaiken toteuttaisi. Tämä osoittaa kehitystä esimiehissä, että osaavat tiedostaa, missä on tehty virheitä.

Koska jokaisella esimiehellä oli omanlaiset kehityskohteet, kokivat he tietenkin kehittyneensä eri tavoin. Kuitenkin jokainen esimiehistä koki kehittyneensä jollain tavoin. Esimies 1 nosti esiin palautteen annon ja vastaanoton helpottumisen. Koska oli ajan kanssa oppinut tuntemaan uutta tiimiään, oli palautetta helpompi antaa puolin ja toisin. Esimies 2 ei nostanut mitään yksittäistä asiaa esiin, mutta kertoi kokevansa kehittyneensä ja kehityksen jatkuvan koko ajan. Esimies 2 hakee oppia eri tahoilta, jotta kehitys jatkuisi edelleen. Esimies 3 sanoi kehittyneensä ja koki olevansa menossa parempaan suuntaan. Kehitystä tapahtui todennäköisesti jokaisen esimiehen kohdalla, koska tämän haastattelun edetessä he nostivat sellaisia asioita esiin, joita olisi voinut tehdä tässä prosessissa toisin.

5.9 Kehitysehdotukset ja jatkotutkimusehdotukset

Erilaisia työhyvinvoinnin malleja hyödyntämällä esimies voi arvioida jalkauttamista. Näistä malleista on kerrottu kappaleessa 2.5 enemmän, mutta nyt kerrotaan, miten joitain näistä malleista voisi käyttää jalkauttamisprosessin tukena.

Työhyvinvoinnin portaat -malli on yksi mahdollinen esimerkki, jota esimiehet voisivat hyödyntää. Sen avulla voitaisiin arvioida esimerkiksi omaa ja esimiehen toimintaa asteikolla 1-5.

Taulukko 3. Työhyvinvoinnin portaat -mallin hyödyntämisen esimerkki

Työhyvinvoinnin portaat	Oma toiminta 1-5	Organisaation toiminta 1-5
Tavoite: Työilmapiirin parantaminen	Olen ollut positiivinen Olen ollut kärsivällinen Olen antanut kaikkeni tiimille	On luonut viihtyisän työympäristön Käsittelee konfliktit hyvin

Yläpuolella on esimerkki, miten työhyvinvoinnin portaat -mallia voitaisiin käyttää toimenpiteiden jalkauttamisen arviointiin. Yleensä tätä käytetään nykytilanteen arvioimiseen ennen kuin lähdetään tekemään mahdollisia jatkokyselyitä tai tutkimuksia. Tässä tilanteessa se kuitenkin toimii hyvin esimiesten seurannan apuvälineenä siinä, miten jalkauttaminen on edennyt ja onnistunut. Ensimmäiseen lokeroon määritellään tavoite eli toimenpide, jota halutaan parantaa. Seuraavaan kohtaan, arvioidaan asteikolla 1-5, miten olet omalla toiminnalla onnistunut kehittämään toimenpidettä. Seuraavaan kohtaan tulisi arvioida organisaation toimintaa. Tätä mallia voisi muuttaa hieman niin, että organisaation toimintaa arvioivan kohdan muuttaisi esimiehen toimintaa arvioivaksi. Näin se hyödyttäisi tässä tapauksessa eniten.

Strategisen hyvinvoinnin mallin avulla esimies pystyy asettamaan tavoitteita ja seuraamaan niitä eri mittarien avulla. Jos esimerkiksi toimenpiteenä olisi sairauspoissaolojen vähentäminen voisi esimies seurata sitä seuraamalla sairauspoissaoloja. Näistä näkisi miksi ollaan poissa ja kuinka pitkään. Silloin, jos poissaoloja olisi useasti lyhyen ajan sisällä, tulisi esimiehen puutua siihen ja selvittää asiaa. Näin hän saisi varhaisen välittämisen mallin avulla autettua työntekijää, jos kyseessä on esimerkiksi joku työn aiheuttama vaiva. Näin muuttamalla toimintatapaa, työpistettä tai muuta työhyvinvointiin vaikuttavaa asiaa, esimies saisi vähennettyä sairauspoissaoloja.

Kehitysehdotuksina prosessin läpi viemiseen nousi ensimmäiseksi jonkinlainen täytettävä lomake, jonka avulla voisi suunnitella ja toteuttaa jalkauttamisprosessin. Tämän avulla esimiehellä olisi jonkinlainen työkalu, joka mahdollisesti helpottaisi tehtävää. Siihen kirjattaisiin valittu toimenpide ja siihen liittyvät tehtävät, jotka pitää suorittaa toimenpidettä kehitteäkseen. Alapuolelle laitettaisiin seuranta suunnitelma. Mitä pitää olla tehty ja milloin. Esimies saisi valita haluaako suorittaa seurantaa esimerkiksi viikon, kuukauden tai kahden kuukauden välein. Toimenpiteistä riippuen voi esimies päättää kunkin kohdalla, kuinka usein seurantaa tulisi suorittaa. Näin tämä asia pysyisi koko ajan mielessä ja jalkauttamisprosessi toimisi vaivattomasti ja paremmin.

Toimenpiteiden ja niiden seuranta varten tiimille voisi suunnitella jonkinlaisen suppean kyselyn. Se voisi olla ihan yksinkertainen ja se voitaisiin tehdä sähköisesti. Tärkeää olisi se, että kyselyn voisi tehdä anonyymisti, jotta ei tarvitsisi pelätä leimautumista. Kyselyn voisi suorittaa tiimille esimerkiksi kerran kuussa, esimiehen oman arvion mukaan. Tämä seuranta kysely olisi hyvä yhdistää aiemmin mainittuun aikatauluun, joten kyselyn voisi suorittaa esimerkiksi kerran kuukaudessa. Näin pystyttäisiin selvittämään, mitä mieltä tiimi on tilanteen kehityksestä. Kyselyn rakenne voisi olla esimerkiksi seuraavanlainen:

- Millainen kehitettävä toimenpide (esim. viestintä) oli mielestäsi viime kuussa?
- Miten koet kehitettävän toimenpiteen muuttuneen viimeisen kahden kuukauden aikana?
- Onko kehitys mennyt parempaan vai huonompaan suuntaan?
- Mitä muutoksia vielä tarvitaan?

Tällä tavalla saataisiin työntekijöitä osallistumaan jalkauttamiseen ja samalla myös muistutettaisiin valituista toimenpiteistä, jotta ne eivät pääsisi unohtumaan. Yllä olevat kysymykset ovat vain esimerkkejä ja niitä voi esimiehet muokata sellaisiksi, jotka sopivat kunkin toimenpiteisiin ja suunnitelmaan. Esimiesten omien kehityskohteidenkin kohdalla tällaista kyselyä voisi hyödyntää. Esimiehet voisivat tehdä myös itsearviointeja, joilla arvioisivat omaa kehitystään.

Toimenpiteiden valintaan ehdotuksena olisi salainen äänestys, avoimen äänestyksen sijaan. Tämä sen takia, koska olemme kaikki vaikutukselle alttiita ja näin voitaisiin antaa rehelliset omat vastaukset. Avoimessa äänestyksessä vaarana on, että äänestetään sen mukaan mitä toiset on äänestäneet. Salaisella äänestyksellä saataisiin selkeämmin kaikkien mielipiteet kuuluviin. Toisaalta suoritettussa kyselyssä kaikki ovat jo antaneet rehellisen mielipiteensä, mutta tällä varmistettaisiin, että kaikki toimenpiteet olisivat varmasti yhteisiä. Jos tällä äänestyksellä ei vielä saataisi lopullista vastausta, voisi tämän jälkeen suorittaa avoimen äänestyksen, salaisessa äänestyksessä eniten ääniä saaneiden toimenpiteiden kesken.

Jatkotutkimusehdotuksena olisi ensinnäkin se, että miten jalkauttaminen on onnistunut näiden kehitysehdotusten avulla. Kaikille annettaisiin tehtäväksi käyttää näitä työkaluja koko prosessin aikana. Sen jälkeen tehtäisiin tutkimus, että miten jalkauttaminen on onnistunut ja verrattaisiin, että onko tapahtunut muutosta tässä tutkimuksessa saatuihin tuloksiin. Toinen jatkotutkimusehdotus olisi, että kohdistettaisiin tutkimus esimiesten sijaan työntekijöihin. Näin saataisiin toinen näkökulma, joka kertoisi, miten jalkauttaminen on onnistunut työntekijöiden mielestä.

5.10 Luotettavuuden arviointi

Tutkimusta tehdessä, keskeinen osa on luotettavuuden arviointi. Tämä on tärkeää siksi, että tutkimuksen tulisi pyrkiä kohti asetettuja arvoja ja normeja. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi on vaikeampaa kuin määrällisen tutkimuksen. Tämä johtuu siitä, ettei käsitteet validiteetti ja reliabiliteetti sovi kaikkien mielestä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Alla kuitenkin arvioidaan tämän tutkimuksen luotettavuutta.

Haastattelujen alkaessa huomattiin, että haastattelua olisi voinut helpottaa lähettämällä tutkimuksesta kertovan viestin. Vaikka tutkimuksesta kerrottiin lyhyesti kysyttäessä lupaa haastatteluun, olisi viesti selkiyttänyt asiaa vielä lisää. Esimiehet olisivat voineet tutustua aiheeseen rauhassa etukäteen ja näin haastattelu olisi sujunut vaivattomammin. Esimiehillä ei mahdollisesti olisi kuitenkaan ollut aikaa tutustua aiheeseen, joten se ei välttämättä olisi auttanut haastattelujen sujuvoittamisessa.

Tutkimusta varten haastateltiin ainoastaan kolmen tiimin esimiestä, vaikka tiimejä yrityksessä oli seitsemän. Haastattelemalla jokaisen tiimin esimiehiä, olisi saatu laajempi näkemys asiaan. Esimiesten aikataulut olivat syksyllä niin täynnä, joten oli vaikea saada sovittua heidän kanssaan haastatteluja. Koulutukset ja esimiesten palaverit veivät heiltä niin paljon aikaa, että oli lähes mahdotonta saada sovittua aikaa heidän kanssaan. Kolmen kanssa haastattelut saatiin lopulta suoritettua, joka antoi materiaalin, joista saatiin tarvittavat johtopäätökset ja kehitysideat muodostettua.

6 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, kuinka hyvinvointikyselyn toimenpiteet on saatu jalkautettua. Näkökulman työlle antoivat kohdeyrityksen tiimien esimiehet, jotka toimivat jalkauttamisen pääroolissa. Koska kohdeyritykselle oli aiemmin keväällä 2018 suoritettu kysely, oli tämä tutkimus yrityksen kannalta ajankohtainen. Tutkimuksen avulla selvitettiin, miten esimiehet olivat jalkauttamisen suunnitelleet ja kuinka he olivat lähteneet sitä toteuttamaan. Tutkimuksen avulla selvitettiin myös minkälaisia malleja ja keinoja prosessin edetessä on käytetty.

Tutkimus suoritettiin haastattelemalla eri tiimien esimiehiä, joilla on erilaiset työtavat. Haastattelun rakenne muodostettiin rakennetun teoriaosuuden pohjalta. Näin koko työlle muodostui luonnollinen jatkumo, jossa kaikki teoriaosuudessa käsitellyt asiat säilyivät läpi työn.

Opinnäytetyön rakenne koostui teoriaosuudesta, tutkimusosuudesta sekä sen avulla muodostetuista johtopäätöksistä ja kehitysehdotuksista. Teoria osuudessa käsiteltiin työhyvinvointia, esimiestyötä sekä jalkauttamisprosessia. Työhyvinvoinnin osuudessa kerrottiin työhyvinvoinnista yleisellä tasolla. Tämän jälkeen syvennyttiin työhyvinvoinnin eri tekijöihin, peilaten niitä kohdeyrityksessä suoritettun kyselyn osa-alueisiin. Lopuksi kerrottiin vielä erilaisista työhyvinvoinnin malleista sekä yleisesti työhyvinvointikyselyistä. Esimiestyötä koskeva osuus kertoi esimiehen roolista sekä esimiestyötä koskevista asioista, kuten vuorovaikutustaidoista, hyvinvoinnin johtamisesta ja henkilöstön kehittämisestä. Esimiehet olivat kohderyhmä tutkimuksessa, joten sen takia esimiestyö oli myös osa teoriaosuutta. Jalkauttamisprosessia lähestyttiin sekä strategian että työhyvinvoinnin jalkauttamisen näkökulmasta. Nämä kaksi täydentävät toisiaan, joten oli tärkeää nostaa molemmat esille. Strategian jalkauttamisen näkökulmaa peilattiin kohdeyrityksen toimintaan työhyvinvoinnin jalkauttamistilanteissa.

Tutkimus osoitti, että esimiehet olivat tiimien kanssa valinneet toteutettavat toimenpiteet. Tämän jälkeen oli tehty suunnitelma, miten nämä toimenpiteet toteutettaisiin. Kunnan suunnitelmia jalkauttamista varten ei ollut tehty ja sen takia myöskään jalkauttamista ei ollut saatu toteutettua. Kohdeyritys ei ollut neuvonut esimiehiä käyttämään mitään malleja jalkauttamiseen, joten se ehkä vaikeutti esimiesten jalkauttamistyötä. Kohdeyrityksessä suoritettun kyselyn jälkeen prosessi oli aloitettu toimenpiteiden valinnalla, mutta tämän jälkeen mitään suunnitelmallista toimintaa tai seurantaa ei ollut suoritettu. Esimiesten näkökulmasta suurimman haasteen tälle jalkauttamisprosessille asetti aika. Ylimääräistä aikaa ei tällaiseen ollut, joten sen takia jalkauttamisen toteuttaminen jäi melko vähäiseksi.

Kehittämissuosituksissa esitin erilaisia keinoja ja työkaluja, joiden avulla prosessia voisi helpottaa niin, ettei se veisi liikaa aikaa. Esimerkiksi valmiiksi tehty lomakepohja, joka auttaa esimiestä jalkauttamisen suunnittelussa, aikataulutuksessa sekä seurannassa. Myös seurantaan varten suoritettava sähköinen kysely auttaisi pitämään sekä esimiehet että työntekijät selvillä siitä, mihin suuntaan suunnitelmien toteutus on menossa.

Jatkotutkimusehdotuksena olisi kysyä työntekijöiden mielipidettä jalkauttamisesta. Työntekijät jätettiin tämän tutkimuksen ulkopuolelle tarkoituksella, mutta jatkon kannalta olisi järkevää selvittää myös työntekijöiden mielipide. Näin saataisiin toinen näkökulma esimiesten näkökulman rinnalle siitä, onko jalkauttamista suunniteltu ja toteutettu. Toinen jatkotutkimusehdotus olisi tutkia annettujen kehitysehdotusten jälkeen, kuinka jalkauttamisen suunnittelu ja toteutus on onnistunut. Kehitysehdotusten tarkoituksena on helpottaa prosessia ja saada esimiehet tekemään sitä aktiivisemmin. Näiden keinojen ja työkalujen avulla voisi muutosta jalkauttamisessa olla havaittavissa.

LÄHTEET

Kirjalähteet

Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Tammi.

Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvaori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Kananen, J. 2008. Kvali. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY.

Viitala, R. 2015. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 4.-5. painos. Helsinki: Edita.

Elektroniset lähteet

Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot – menesty ja voi hyvin. Alma Talent [viitattu 29.9.2018]. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/BAXBBXATBFBCXIBA#kohta:4](https://verkkokirjahylly-almatalent.fi/aineistot.lamk.fi/teos/BAXBBXATBFBCXIBA#kohta:4)

Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Alma Talent [viitattu 21.11.2018]. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/HACBDXDTEB#kohta:JOHDANTO\(\(20\):Ty\(\(f6\)ilmapiiri\(\(20\)on\(\(20\)merkitt\(\(e4\)v\(\(e4\)\)\(\(20\)tuotannontekij\(\(e4\)\)\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/HACBDXDTEB#kohta:JOHDANTO((20):Ty((f6)ilmapiiri((20)on((20)merkitt((e4)v((e4))((20)tuotannontekij((e4))((20)

Forma, P., Kaartinen, R. & Pekka, T. 2013. Strateginen työhyvinvointi johtaminen ja henkilöstöjohtoon rooli kunta-alalla. Keva [viitattu 17.10.2018]. Saatavissa: https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/tyoelamapalvelut/tutkimus_strateginen_tyohyvinvointijohtaminen.pdf

Hiltunen, A. 2012. Johtamisen taito. Alma Talent [viitattu 10.10.2018]. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/EAJBDXGTFF#kohta:JOHTAMISEN\(\(20\)TAITO\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/EAJBDXGTFF#kohta:JOHTAMISEN((20)TAITO((20)

Hyppänen, R. 2018a. Työhyvinvoinnin kokonaisuus. Bonnier Pro [viitattu 19.9.2018]. Saatavissa: <http://www.bonnierpro.fi/aineistot.lamk.fi/fi/app/henkilosto/tyohyvinvoinnin-kokonaisuus>

- Hyppänen, R. 2018b. Työyhteisön henki ja ilmapiiri. Bonnier Pro [viitattu 20.9.2018]. Saatavissa: <http://www.bonnierpro.fi.aineistot.lamk.fi/fi/app/henkilosto/tyoyhteison-henki-ja-ilmapiiri>
- Hyppänen, R. 2018c. Fyysisestä hyvinvoinnista huolehtiminen. Bonnier Pro [viitattu 20.9.2018]. Saatavissa: <http://www.bonnierpro.fi.aineistot.lamk.fi/fi/app/henkilosto/fyysisesta-tyohyvinvoinnista-huolehtiminen>
- Ilmarinen. 2018. Johda työhyvinvointia tuloksellisesti [viitattu 19.10.2018]. Saatavissa: <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-johda-tyohyvinvointia-tuloksellisesti.pdf>
- Kallikari, P. 2015. Työhyvinvointia edistävä esimiestyö. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö [viitattu 10.7.2018]. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/94953/Kallikari_Pauliina.pdf..pdf?sequence=1
- Kariniemi, T. 2018. Esimiehen virallinen rooli. Johtajuus.info [viitattu 29.9.2018]. Saatavissa: <https://johtajuus.info/johtajuus-ilmiona/esimiehen-rooli-ja-tehtavat/esimiehen-virallinen-rooli/>
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Alma Talent [viitattu 12.10.2012]. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/EABBIXGTFF#kohta:HENKIL\(\(d6\)ST\(\(d6\)VOIMAVAROJEN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/EABBIXGTFF#kohta:HENKIL((d6)ST((d6)VOIMAVAROJEN((20)JOHTAMINEN((20)
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Alma Talent [viitattu 4.10.2018]. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/GABBIXGTFF#kohta:Esimiehen\(\(20\)vuorovaikutustaidot\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/GABBIXGTFF#kohta:Esimiehen((20)vuorovaikutustaidot((20)
- Laine, K-M. 2009. Strategian jalkauttaminen. Vaasan yliopisto. Pro Gradu -tutkielma. [viitattu 21.8.2018]. Saatavissa: <https://www.tritonia.fi/fi/e-opinnaytteet/tiivistelma/3459/Strategian+jalkauttaminen>
- Luotain. 2010. Henkilöstökysely [viitattu 16.7.2018]. Saatavissa: <http://www.luotain.net/palvelumme/henkilostokyselyt/>
- Manka M-L., Kaikkonen M-L & Nuutinen S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Työhyvinvoinnin käsite [viitattu 10.7.2018]. Saatavissa: <https://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>

- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Alma Talent [viitattu 12.7.2018].
Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/BAXBBXAUGGBJXAB#kohta:TY\(\(d6\)HYVINVOINTI\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/BAXBBXAUGGBJXAB#kohta:TY((d6)HYVINVOINTI((20)
- Pirinen, H. 2015. Esimies muutoksen johtajana. Alma Talent [viitattu 8.8.2018].
Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/BAXBBXAUCGBJXAB#kohta:ESIMIES\(\(20\)MUUTOKSEN\(\(20\)JOHTAJANA\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/BAXBBXAUCGBJXAB#kohta:ESIMIES((20)MUUTOKSEN((20)JOHTAJANA((20)
- Rauramo, P. 2009. Työhyvinvoinnin portaat – työkirja. Työturvallisuuskeskus TTK. [viitattu 11.7.2018]. Saatavissa: https://ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf
- Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies. Alma Talent [viitattu 4.10.2018]. Saatavissa [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/HACBBXXUBGAJ#kohta:VALMENTAVA\(\(20\)ESIMIES\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/HACBBXXUBGAJ#kohta:VALMENTAVA((20)ESIMIES((20)
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KVALIMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: yhteiskuntatieteellinen tietoarasto [viitattu 21.11.2018].
Saatavissa: https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3.html
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2018. Työhyvinvointi [viitattu 9.7.2018]. Saatavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Työsuojelu. 2016. Työympäristö [viitattu 20.9.2018]. Saatavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/tyoymparisto>
- Työterveyslaitos. 2018a. Työhyvinvointi [viitattu 10.7.2018]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>
- Työterveyslaitos. 2018b. Turvallinen työympäristö [viitattu 10.7.2018]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoymparisto/>
- Työterveyslaitos. 2018c. Työkykytalo [viitattu 11.7.2018]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>
- Työterveyslaitos. 2018d. Työkyvyn varhainen välittäminen [viitattu 11.7.2018]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoterveyshuolto/tyokyvyn-tuki/tyokyvyn-varhainen-tuki/>
- Työturvallisuuslaki 738/2002.
- Valtionkonttori. 2013. Mitä työhyvinvointi on? [viitattu 14.9.2018]. Saatavissa: http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Kaikutyoela_mapalvelut/Tyohyvinvointi/Mita_tyohyvinvointi_on