



**LAMK**

Lahden ammattikorkeakoulu  
Lahti University of Applied Sciences

# YRITTÄJÄHENKISEN HENKI- LÖSTÖN JOHTAMINEN

Case Remax Noste

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Kevät 2019  
Pihla Hämäläinen

## Tiivistelmä

|  |  |                               |
|--|--|-------------------------------|
| Tekijä(t)<br>Hämäläinen, Pihla   | Julkaisun laji<br>Opinnäytetyö, AMK<br>Sivumäärä<br>38 | Valmistumisaika<br>Kevät 2019 |
| Työn nimi<br>Yrittäjähenkisen henkilöstön johtaminen<br>Case Remax Noste   |  |                               |
| Tutkinto<br>Tradenomi  |  |                               |
| Tiivistelmä<br><p>Yrittäjähenkisen henkilöstön johtamisen kyselyssä oli tavoitteena tutkia ja selvittää Remax Nosteen henkilöstön mielipide sekä tyytyväisyys tämänhetkiseen henkilöstöjohtamiseen sekä luoda toimintatapaehdotuksia tulevaisuuteen.</p> <p>Henkilöstöjohtaminen on laaja käsite, ja tässä opinnäytetyössä käsitellään yhdessä Remax Nosteen yrittäjän kanssa mietittyjä näkökulmia henkilöstöjohtamiseen. Henkilöstöjohtamisella tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan työhyvinvointia, työrauhaa, työyhteisöä, virkistystoimintaa sekä esimiestyötä.</p> <p>Työssä käytettiin SurveyMonkey-kyselypohjalla toteutettua kvantitatiivista kyselyä, johon 15 työntekijää kohdeyrityksestä vastasi. Kyselyyn vastaamiseen kuului noin 5 - 10 minuuttia. Kyselyyn vastattiin loka-marraskuun aikana 2018. Kyselyn keskeisin aihe oli henkilöstön mielipiteet sekä tuntemukset henkilöstöjohtamisesta työpaikallaan.</p> <p>Kyselytuloksista ilmeni, että suurin osa Remax Nosteen työntekijöistä on tyytyväisiä siellä toteutettavaan henkilöstöjohtamiseen. Vastauksien perusteella työntekijät ovat erityisen tyytyväisiä työpaikalla vallitsevaan ilmapiiriin sekä yleisesti esimiehen toimintaan. Tyytymättömyyttä ilmeni esimiehen kiireellisyyteen ja työn rasituksen tuntemiseen vapaa-ajalla. Kohdeyritykselle esitetään toimintatapaehdotuksia tulevaisuuteen opinnäytetyön lopussa, joista yksi ehdotus oli kehityskeskustelujen käyttöön otto.</p> |  |                               |
| Asiasanat<br>Henkilöstöjohtaminen, esimies, yrittäjähenkisyys  |  |                               |

## Abstract

|   |  |                          |
|---|--|--------------------------|
| Author(s)<br>Hämäläinen Pihla   | Type of publication<br>Bachelor's thesis | Published<br>Spring 2019 |
|   | Number of pages<br>38                    |                          |
| Title of publication<br><b>Managing entrepreneurial staff</b><br>Case Remax Noste   |  |                          |
| Name of Degree<br>Bachelor's Thesis in Business Studies   |  |                          |
| Abstract<br><p>The aim of the entrepreneurial personnel management survey was to examine and clarify the opinion of Remax Noste's staff's view and satisfaction with the current personnel management and to create proposals for the future.</p> <p>Human resource management is a broad concept, and this thesis discusses the human resources management that were discussed together with Remax Noste's entrepreneur. Human resource management in this thesis refers to well-being at work, industrial peace, work community and managerial work.</p> <p>SurveyMonkey -platform was used in this quantitative questionnaire, that were answered by 15 employees. It took about 5 to 10 minutes to answer the questionnaire and it answered during October to November 2018. The main topic of the survey was the staff's opinions and feelings of the personnel management at their workplace.</p> <p>The results showed that most of the Remax Noste's employees are satisfied with the personnel management that is carried out there. On the basis of the answers, the employees are particularly pleased with the atmosphere in the workplace and the general human resource management. Dissatisfaction appeared in the manager's urgency and the feeling of workload in their spare time. Proposals for the future were presented at the end of the thesis, one of which was starting to have development discussions.</p> |  |                          |
| Keywords<br>Human resource management, personnel management, entrepreneurial  |  |                          |

## SISÄLLYS

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 1   | JOHDANTO.....                                | 1  |
| 1.2 | Tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....       | 1  |
| 1.3 | Kyselyn rakenne .....                        | 2  |
| 2   | TYÖHYVINVOINTI .....                         | 3  |
| 2.1 | Työhyvinvoinnin edistäminen ja ylläpito..... | 3  |
| 2.2 | Stressin vaikutus työhyvinvointiin .....     | 4  |
| 2.3 | Työn psykososiaalinen rasitus .....          | 5  |
| 2.4 | Kuormituksen hallinta.....                   | 6  |
| 2.5 | Työn voimavarat ja työn imu .....            | 7  |
| 2.6 | Työrauha.....                                | 8  |
| 3   | TYÖYHTEISÖ .....                             | 10 |
| 3.1 | Positiivisen ilmapiirin kehittäminen .....   | 11 |
| 3.2 | Kielteinen ilmapiiri .....                   | 11 |
| 3.3 | Työyhteisön sisäinen kommunikointi .....     | 12 |
| 3.4 | Sisäisenviestinnän kehitys .....             | 13 |
| 4   | VIRKISTYSTOIMINTA .....                      | 14 |
| 5   | ESIMIESTYÖ .....                             | 16 |
| 5.1 | Asioiden ja ihmisten johtaminen .....        | 16 |
| 5.2 | Palaute ja työnohjaus.....                   | 16 |
| 5.3 | Tasapuolinen kohtelu työpaikalla.....        | 19 |
| 5.4 | Helposti lähestyttävä esimies.....           | 21 |
| 6   | HENKILÖSTÖKYSELY .....                       | 22 |
| 6.1 | Kyselyn tulokset.....                        | 22 |
| 6.2 | Johtopäätökset ja pohdinta .....             | 26 |
| 6.3 | Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....    | 29 |
| 7   | YHTEENVETO .....                             | 30 |
| 8   | LÄHTEET .....                                | 31 |
| 9   | LIITTEET .....                               | 34 |

## 1 JOHDANTO

Henkilöstöjohtaminen on käsitteenä hyvin laaja, se on johtajuutta työntekijöille ja ´leadershipin´ osoittamista. Henkilöstöjohtamisessa tuetaan henkilöstön kehitystä ja osaamista. Esimies voidaan nähdä jopa eräänlaisena valmentajana, motivoijana sekä organisaatiokulttuurin rakentajana. Esimiehellä tulee myös olla hallussaan hallinnollinen vastuu sekä hallussaan yhteiset pelisäännöt. Esimiehen tulee siis olla monitaituri. (Hakanen, 2015)

Henkilöstöjohtaminen on yksi hyvin oleellisista kilpailukeinoista yrityksellä. Toimivan henkilöstöjohtamisen ja toimivan ihmisten toiminnan yhdistämisellä saadaan aikaan mahdollisimman hyvää tulosta. Sen vuoksi yrityksen henkilökunnan hyvinvoinnilla ja työssä viihtymisellä on niin suuri merkitys yrityksen tuottavuudessa.

Tutkimuksen toimeksiantaja on lahtelainen kiinteistönvälitysyritys Remax Noste. Remax perustettiin vuonna 1973 ja on maailman suurin kiinteistönvälitysketju. Remax toimii franchise-periaatteella ja Remax on levittäytynyt noin 100 maahan, joissa on yli 7 000 toimistoa sekä yli 100 000 Remax-kiinteistönvälittäjää. Remax toimii 14:llä eri paikkakunnalla noin 30:ssä toimistossa. Opinnäytetyössä keskitytään Remax Nosteen kiinteistönvälittäjien yrittäjähenkiseen henkilöstöjohtamiseen.

Nanne Kaarre perusti Remax Nosteen Lahteen kesäkuussa 2014, ja tällä hetkellä Remax Nosteella toimii 18 kiinteistönvälittäjää sekä neljä toimihenkilöä. Remax Nostetta käytetään tästä lähtien sanalla Noste. Nosteella kaikki kiinteistönvälittäjät toimivat yhteistyösopimuksella, joten kiinteistönvälittäjät toimivat omilla toiminimillään.

Opinnäytetyön toimeksiantona on selvittää, millainen henkilöstöjohtamisen kulttuuri Nosteella on käytössä. Tämä selvitetään henkilöstölle ohjatulla kyselyllä.

### 1.2 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää ja tutkia yrittäjähenkisen yrityksen henkilöstöjohtamista. Nosteella kaikki välittäjät toimivat yhteistyösopimuksella, joten henkilöstöjohtaminen ei ole yhtä tavanomaista kuin muissa perinteisimmissä yrityksissä. Haasteita yrittäjähenkisyys tuo myös esimiehille, sillä jokainen Nosteella toimiva kiinteistönvälittäjä toimii hyvin itsenäisesti.

Nosteen kiinteistönvälittäjille kohdennetun kyselyn perusteella pyritään luomaan kartoitus nykytilanteesta ja sen perusteella antamaan ehdotuksia toimintatapoihin tulevaisuutta ajatellen.

Tässä työssä vastataan Nosteen osalta seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Kuinka johtaa ja ohjata yrittäjähenkistä henkilökuntaa?
- Mitkä ovat Nosteen nykyiset tavat, haasteet ja hyödyt henkilöstöjohtamisessa?
- Millaisia toimintatapoja Noste voisi ottaa käytäntöön tulevaisuudessa?

### 1.3 Kyselyn rakenne

Kyselyssä käytettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää eli määrällistä tutkimusta. Määräiseen tutkimukseen sisältyy paljon erilaisia tilastollisia sekä laskennallisia analyysimenetelmiä. Määrällisestä tutkimuksesta käytetäänkin usein luokitteluissa, syy- ja seuraussuhteista tutkiessa sekä vertailuissa (Koppa).

Kyselyn rakennetta luotaessa käytiin Nosteen yrittäjän kanssa läpi, mitä kaikkea halusimme selvittää, ja sen pohjalta lähdimme rakentamaan kyselyn sekä opinnäytetyön pohjaa. Yksi suurimmista aiheista oli henkilöstön viihtyminen työpaikalla sekä kuinka henkilöstöjohtamista pystyttäisiin kehittämään entistä paremmaksi.

## 2 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointi on keskeinen osa hyvin toimivaa, työntekijöille turvallista, terveellistä ja etenkin tuottavaa työyhteisöä. Työyhteisön työntekijät kokevat työnteon mukavaksi ja mielekkääksi, sekä työnteko ei rasita heidän elämänhallintaansa vaan tukee sitä. Työhyvinvointi ei ole ainoastaan työnantajan vastuulla, sillä itse työntekijällä on suuri vastuu myös omasta työhyvinvoinnistaan. Työhyvinvointi koostuu siis työnantajan ja työntekijän yhteistyöstä. Muita tahoja kehittämässä työhyvinvointia ovat työsuojeluhenkilöstö ja luottamusmiehet (Työterveyslaitos).

Hyvinvoivan työpaikan tunnistaa siitä, että työntekijöistä on mukava mennä töihin ja itse työ on myös mielekästä, työnteko on tehokasta ja tuottavaa yhteisiä päämääriä tavoitellen sekä työntekijöiden välillä vallitsee positiivinen ja toimeentuleva ilmapiiri (Suomen Mielen-terveysseura).

### 2.1 Työhyvinvoinnin edistäminen ja ylläpito

Esimiehen kannustus työntekijöiden keskuudessa on hyvin tärkeä keino edistää ja ylläpitää työhyvinvointia työpaikalla. Monilla suomalaisilla esimiehillä ja johtajilla on usein tapana vain kertoa ja keskustella työntekijän kanssa silloin, kun on tapahtunut virhe tai jokin toimintatapaa on työntekijän parannettava. Kehityskeskusteluja on tärkeä pitää myös silloin, kun työnteko sujuu moitteetta, ja kehua sekä kannustaa. Kehityskeskusteluissa työntekijät saavat äänensä kuuluviin ja pystyvät kertomaan ideoitaan työyhteisöön liittyen sekä kehityskeskustelut ovat tapa vaikuttaa toimintatapoihin. (Suomen Mielen-terveysseura)

Kunnollinen ja perusteellinen perehdytys on myös yksi osa hyvinvoivaa työyhteisöä. Perehdytyksen avulla uusi työntekijä oppii työpaikan toimintatavoille, edesauttaa työturvallisuutta, integroituu työyhteisöön sekä kasvattaa työn mielekkyyttä. Onnistunut perehdyttäminen myös lisää yhteishenkeä ja työntekijöiden itsevarmuutta. Perehdytyksestä vastaa työnjohtaja sekä esimies. Perehdytykseen on hyvä varata riittävän pitkä aika toimintatapojen kunnolliseen oppimiseen. (Suonsivu 2011, 90-91)

Esimiehen omalla toiminnalla on hyvin suuri vaikutus työhyvinvointiin. Yksi toimiva työväline on palveleva johtaminen. Palvelevalla johtamisella tarkoitetaan esimiehen kannustamista itsensä ja työntekijöiden jatkuvaan kehittymiseen sekä taipumus tuoda kaikki työntekijän mahdollisuudet työtehtävissä esiin. Esimies kannustaa työntekijää tekemään jatkuvasti parhaansa, mikä vaikuttaa positiivisesti menestykseen. Palveleva johtaja on kaikille oikeudenmukainen, lahjomaton ja rehellinen työntekijöilleen. Palveleva johtaja näkee

myös omat heikkoutensa ja vahvuutensa, joten hän osaa arvioida itseään ja muuttaa aikaisempia toimintatapojaan. Vuorovaikutus palvelevan johtajan ja työntekijöiden välillä on rakentavaa ja keskustelevaa, sekä johtaja on helposti lähestyttävä (Suomen Mielenterveysseura).

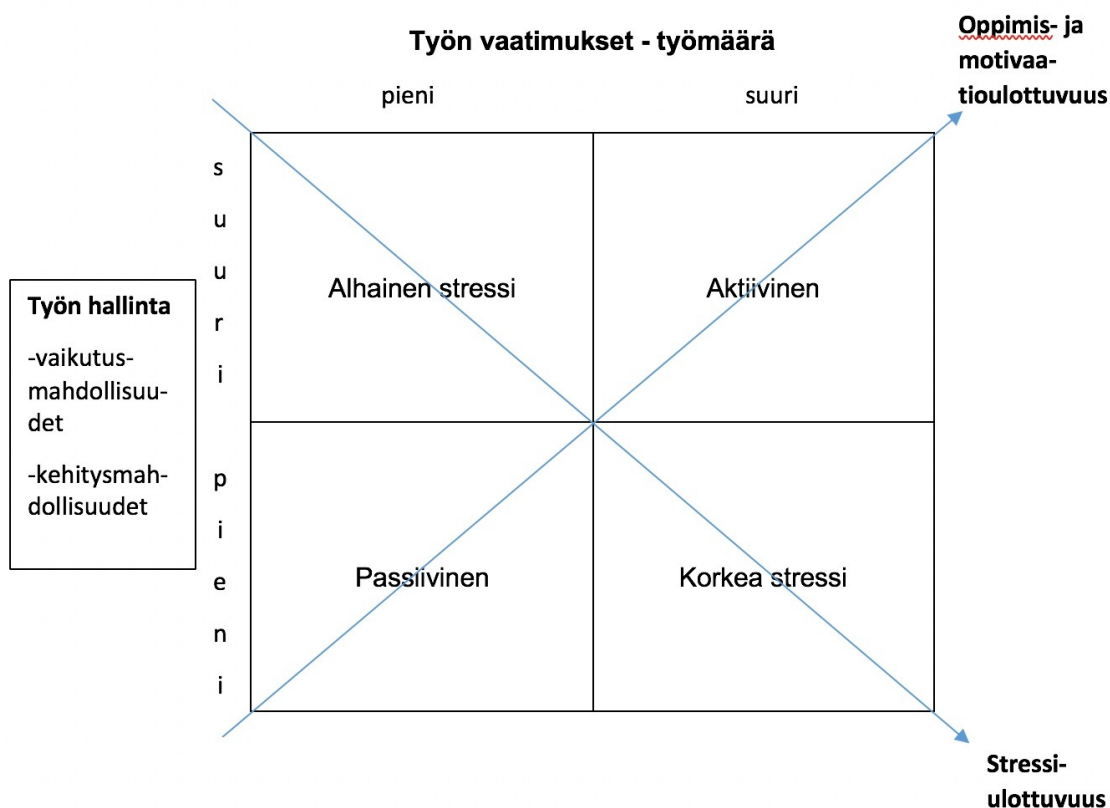
Työhyvinvointi ei ole ainoastaan työnantajan vastuulla. Jokaisen työntekijän on itse oltava valmis myös panostamaan oman työhyvinvointinsa edistämiseen. Nykymaailma, varsinkin työmarkkinat, tuntuvat olevan hereillä ympäri vuorokauden. Asiakkaat sekä työyhteisö olettavat, että työntekijän tulisi olla tavoiteltavissa läpi vuorokauden. Tästä johtuen vaatimustaso nousee ja synnyttää epärealistisen korkeat odotukset työntekijöille. Pahimmassa tapauksessa työntekijä kokee suurta rasitetta jaksamisessa ja hyvinvoinnissa, mikä voi johtaa työuupumukseen. (Duunitori)

## 2.2 Stressin vaikutus työhyvinvointiin

Stressi on hyvin vahvasti läsnä jokapäiväisessä elämässä, ja ihmiset ovat hyvin sopeutuneet elämään stressin kanssa. Niin sanottu hyvä stressi saattaa parhaimmassa tapauksessa lisätä tuotteliaisuutta ja parantaa työtulosta, mutta olemassa on myös haitallista stressiä. Haitallinen stressi voi pahimmassa tapauksessa aiheuttaa pitkäaikaisen shokkitilan. Stressi on terveydelle vaarallista, jos stressiin sopeutumiseen menee ihmiseltä liikaa voimavaroja. Stressi on vahvasti linkittynyt ihmisen sisäisiin tekijöihin, ympäristötekijöihin, motivaatioon ja tunteisiin. (Suonsivu 2011, 23-24)

Jokainen sietää ja käsittelee stressiä eri tavoin. Monet asiat vaikuttavat jokaisen suhtautumiseen stressiin, kuten oma terveys, energisyys, oma ajattelumaailma, ongelmanratkaisutaidot sekä elämänhallinta. Itse työllä on myös suuri vaikutus siihen, miten ihminen selviytyy stressistä, sillä hyvä työ tukee työntekijän työkykyä, mielenterveyttä ja psyykkistä voimaa. Kun työn vaatimukset ovat samalla tasolla kuin osaaminen ja työntekijän voimavarat, työn aiheuttaman stressitaso ei pitäisi nousta haitalliselle tasolle ja haitata työntekoa tai jaksamista. Hyvän työn lisäksi työtoverit, työilmapiiri sekä esimieheltä ja työtovereilta saatu tuki auttavat stressaantunutta työntekijää vaikeiden tilanteiden yli. (Suonsivu 2011, 23) Seuraavalla sivulla olevasta kuvio 1 työn vaatimukset ja mahdollisuudet -mallista voi nähdä miten työnhallinta ja työn vaatimukset sekä työmäärä voivat vaikuttaa ihmisen stressitasoon.





Kuvio 1 Työn vaatimukset ja vaikutusmahdollisuudet -malli

### 2.3 Työn psykososiaalinen rasitus

Psykososiaalista rasitusta tuntee lähes jokainen työntekijä työssään, joten sitä ilmenee jokaisella työpaikalla. Psykososiaalisilla rasitustekijöillä tarkoitetaan organisaation, työn johtamisen ja suunnittelun, työjärjestelyjen ja työympäristön, työtehtävän, työyhteisön ja vuorovaikutuksen ominaisuuksia tai piirteitä, jotka vaikuttavat työntekijään. Nämä edellä mainitut asiat, jotka kuormittavat riippumatta siitä, kuka on työn tekijä (Työturvallisuuskeskus).

Psykkiset ja sosiaaliset rasitus- ja kuormitustekijät syntyvät työntekijän ja itse työn vuorovaikutuksesta. Työn vuorovaikutukseen liittyvät asiat ovat työntekijän sosiaalisia kuormitustekijöitä. Psykkiset kuormitustekijät ovat taasen tekijöitä ja asioita, jotka aiheuttavat ristiriitaa työn vaatimustason ja työntekijän voimavarojen välillä (Työturvallisuuskeskus).

Sosiaalisia kuormitustekijöitä:

- epätasa-arvon kokeminen
- työyhteisöongelmat, yhteistyöongelmat, haastavat sosiaaliset suhteet

- eristyneisyys, yksintyöskentely
- esimiehen tai työntekijän hankala tavoittaminen
- huono tiedonkulku
- haastavat asiakastilanteet, väkivaltaiset asiakkaat
- epäasiallinen käyttäytyminen ja kohtelu
- tyytymättömyys esimiehen ja organisaation työhön ja ongelmiin.

Psyykkisiä kuormitustekijöitä:

- liiallinen työmäärä, jatkuva kiire ja suuret aikapaineet, määräaikojen pettäminen
- jatkuvat muutokset työssä
- epämääräiset tavoitteet
- töiden vieminen vapaa-ajalle
- vähäinen työmäärä, ei tarpeeksi haasteita
- kehittymisen ja uuden oppimisen mahdollisuus puuttuu
- häiriötekijät, keskittymisen häiritseminen
- liian suuret vastuut
- palautteen ja/tai kunnioituksen puuttuminen.

## 2.4 Kuormituksen hallinta

Työnantaja on vastuussa haitallisen työkuormituksen ennaltaehkäisyssä, työkuormituksen poistamisessa sekä vähentämisessä. Työnantaja voi käyttää apunaan työkuormituksen tunnistamisessa, arvioinnissa sekä seurannassa erilaisia työpaikalta saatavissa tilastoissa sekä hyödyntää erilaisia asiantuntijatahoille kertynyttä tietoa. Myös on hyvä kartoittaa tilannetta itse työntekijöiden kanssa kehityskeskusteluissa. Apuna työnantaja voi myös käyttää terveyshuollon osaamista (Työturvallisuuskeskus).

Työ ei saisi jatkuvasti olla liian kuormittavaa. Liiallisen työkuormitustekijöiden hallinnassa työnantajan olisi hyvä tehdä yhteistyötä työntekijöiden kanssa. Keinoja työhyvinvoinnin tukemiseen, työkyvyn edistämiseen ja haitallisen kuormituksen hallintaan ovat muun muassa:

- turvalliset ja sopivat työolosuhteet, -välineet ja -prosessit
- työaikojen joustot
- palkitseminen on oikeudenmukaista
- kehityskeskustelut
- toimivat palaverikäytännöt
- ammatillinen kehittäminen
- hyvään työkäyttäytymiseen velvoittaminen (Työturvallisuuskeskus).

## 2.5 Työn voimavarat ja työn imu

Työn ei tulisi aina rasittaa ja kuormittaa työntekijää, vaan työntekijä pystyy tuomaan työhönsä positiivisia ja myönteisiä piirteitä, eli voimavaroja. Omien ja työyhteisön voimavarojen tunnistaminen pienentää haitallisten kuormitustekijöiden vaikutusta. Henkilökohtaisia voimavaroja työntekijällä voi olla esimerkiksi optimismi, sinnikkyys, joustavuus sekä hyvä itsetunto. Myös työn mielekkyys, palkitsevuus, merkityksellisyys, tulokset ja kehittävyys voivat lisätä työntekijän omia voimavaroja. Voimavaratekijöitä työjärjestelyihin liittyen ovat muun muassa työaikojen joustavuus, omat vaikutusmahdollisuudet omaan työntekoon ja työroolien sekä tavoitteiden selkeys. Työyhteisössä olisi hyvä myös vallita arvostus muita työntekijöitä kohtaan, hyvä vuorovaikutus, määrätietoinen ja selkeä johtaminen, oikeudenmukaisuus sekä esimiehen ja työyhteisöltä saatava tuki sekä palaute. Itse organisaatiolla on myös monia voimavaroihin vaikuttavia tekijöitä, kuten työn ja työpaikan varmuus, innovatiiviset toimintatavat, työajan sekä vapaa-ajan yhteensovittamista tukevat käytännöt ja asenteet. Voimavaroja pystyy siis niin sanotusti kerryttämään monin eri tavoin ja organisaatio pystyy omalla toiminnallaan tukemaan työntekijöiden voimavaroja (Työturvallisuuskeskus).

Työntekijä on saavuttanut työnimun, kun hän kokee myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä. Aamulla on mukava lähteä töihin, työnteko tuntuu mielekkäältä ja työntekijä nauttii työstään. Työn imuun kuuluu kolme hyvinvoinnin ulottuvuutta:

- **tarmokkuus**, työhön panostamista, energisyyden tunnetta, sinnikkyyttä sekä tahdotilaa ponnistella vastoinkäymisissä
- **omistautuminen**, tunne olevansa merkittävä, innokkuutta työtä kohtaan, inspiraation kokemuksia, ylpeyttä sekä haasteen tunnetta työssä.

- **uppoutuminen**, syvä keskittyminen ja paneutuminen työhön sekä siitä koettu nautinto, aika kuluu kuin huomaamatta, työstä irtautuminen hankalaa (työterveys).

Työn imu on hyvin arvokasta ja siitä hyötyy niin työntekijä itse kuin organisaatio, missä työntekijä työskentelee. Työn imun tulokset eivät ole nähtävissä vain lyhyen ajan sisällä, vaan vaikutus voi näkyä vielä pitkänkin ajan kuluttua. Työn imussa oleva työntekijä vaikuttaa positiivisesti omaan työsuoritukseen, terveyteen sekä yrityksen menestykseen. Työn imun kokevat työntekijät ovat usein sitoutuneita organisaatioon, auttavat mielellään työkaivereita sekä tartuttavat työn imua muuhun työyhteisöön. He myös ovat usein aloitteellisia ja uudistushaluisia (työterveys).

Työnimua edistäviä tekijöitä ovat:

- työtehtävän palkitsevuus, kehittävyys ja monipuolisuus
- vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, roolien ja tavoitteiden selkeys sekä joustavat työajat
- vuorovaikutus työyhteisön, työtovereiden ja esimiehen kesken, oikeudenmukainen kohtelu
- työpaikan ilmapiiri, työn ja vapaa-ajan yhteensopivuus, työpaikan asenteet. (työterveys)

## 2.6 Työrauha

Työrauha on jokaisen työntekijän oikeus työpaikalla ja sitä on turvaamassa työehtosopimus. Työehtosopimuksen tarkoitus on turvata työntekijälle työsuhte-etuja, mutta myös työrauhan (Minilex). Yksinkertaistettuna työrauha on sitä, että työntekijällä on oikeus keskittyä työhönsä rauhassa ja turvallisesti sekä henkisesti että fyysisesti. Työntekijä on myös velvollinen itse antamaan työrauha muille työntekijöille (TTL).

Avokonttoreiden yleistymisen takia voi työrauha olla vaikeampi tavoittaa, varsinkin niille, jotka tarvitsevat täysin rauhallisen ja hiljaisen työympäristön parhaan työtuloksen saavuttamiseen. Yleisimpiä työrauhaa häiritseviä tekijöitä ovat muiden ihmisten puheäännet, puhelien ja muiden laitteiden soiminen ja äännet, jatkuva työntöön tarkkailu muilta työntekijöiltä tai esimieheltä, liiallinen hajusteiden käyttö, eväiden syömisestä johtuva rapina tai kolina ja työympäristön epäsiisteys (TTL).

Jokainen työntekijä reagoi työympäristön eri ääniin eritavoin, mutta on hyvä luoda yhteiset pelisäännöt, jotta jokaiselle on taattu hyvä työrauha. Avokonttorin pelisäännöt voi esimerkiksi laittaa ylös taukotilan seinälle. Esimerkki työrauhan pelisäännöistä:

- käytetään normaalia puheääntä
- pidemmät keskustelut siirrytään keskustelemaan esimerkiksi kokoushuoneeseen
- lyhyet työpuhelut voi käydä avokonttorissa, pidemmät puhelut siirrytään keskustelemaan syrjempään
- puhelimen ja työkoneiden äänet hiljaiselle tai äänettömälle
- poistuessa huoneesta otetaan puhelin mukaan
- voimakkaiden hajusteitten välttäminen
- eväät syödään taukotilassa
- huolehditaan oman työpisteen siisteydestä.

Jokainen siis omalla käytöksellään näyttää esimerkkiä työrauhan ylläpidosta. Jos jokin toimintatapa häiritsee työntekijää, tulee se heti ottaa asiallisesti esille sekä toimia työrauhan säilyttämiseksi. On myös hyvä käytäntö, että töihin ei saavuta kipeänä. Jos työpaikalla tai toimistolla käy usein vieraita sekä asiakkaita, on hyvä tavata heidät neuvotteluhuoneissa, eikä häiritä muiden työrauhaa (TTL).

### 3 TYÖYHTEISÖ

Hyvän työyhteisön eräs tärkeimmistä piirteistä on tasa-arvo. Työsopimuslaki velvoittaa esimiehen kohtelemaan koko henkilöstöään tasapuolisesti katsomatta ikään, sukupuoleen, terveydentilaan, kansalliseen tai etniseen alkuperään, sukupuoliseen suuntautumiseen, kieleen, uskontoon, mielipiteeseen, perhesuhteeseen, ammattiyhdistystoimintaan, poliittiseen toimintaan tai muuhun näihin verrattavaan seikkaan. Esimies näyttää toiminnallaan esimerkkiä ja noudattamalla edellä mainittuja velvoitteita, on helppo keskittyä hyvien tulosten aikaansaamiseen. Rikkomalla työlakeja ja työehtosopimusta esimies näyttää työntekijöilleen sääntöjen olevan tarkoitettu rikottavaksi. Pahimmassa tapauksessa esimiehen käytös luo byrokratiaa, huonoa henkeä, epäluottamusta ja keskittyminen herpaantuu tuloksen tuottamisesta. (Helsilä 2009, 13-14)

Hyvän työyhteisön saavuttaminen ei kuitenkaan ole vain esimiehen vastuulla, vaan jokainen työntekijä pystyy omalla toiminnallaan vaikuttamaan työyhteisöönsä omalla asenteellaan, motivaatiollaan sekä yhteistyö- ja vuorovaikutustaidoillaan. Työyhteisön jokainen jäsen voi valita käyttäytyvänsä ystävällisesti sekä muita arvostavasti. (Työturvallisuuskeskus)

Jotta toimiva työyhteisö pystyisi ja sitä pystyisi kehittämään, esimiehen on oltava perillä arjen haasteista. Esimies käy säännöllistä keskustelua työntekijöiden kanssa, jotta työn tavoitteet ja sujuvuus pysyvät selkeinä. Avoin keskustelu esimiehen ja työyhteisön välillä mahdollistaa myös työntekijöiden mielipiteiden ja näkökulmien tuomisen esiin ja kuulluksi. (Työturvallisuuskeskus)

Organisaation vastuulla on huolehtia siitä, että työntekijät saavat tehdä työnsä turvallisessa ja terveellisissä työolosuhteissa. Työturvallisuuslain mukaan esimiehellä on myös vastuu huolehtia kaikkien työntekijöiden henkisestä terveydestä. Työnantaja on veloitettu seuraamaan ja tarkkailemaan työntekijöiden sosiaalista tilaa sekä kehittämään työoloja tarvittaessa. Työnantaja on myös tiiviissä yhteistyössä työyhteisön luottamusmiesten, työsuojeluhenkilöstön, henkilöstöhallinnon ja työterveyshuollon kanssa. Myös ajoittaiset keskustelut henkilöstön kanssa ovat myös tarpeellisia, keskustelut lisäävät luottamusta henkilöstön ja esimiesten välillä sekä vähentää huhupuheiden muodostumista (Työturvallisuuskeskus).

### 3.1 Positiivisen ilmapiirin kehittäminen

On olemassa keinoja, joilla työyhteisön ilmapiiriä voidaan kehittää myönteisempään suuntaan sekä ylläpitää jo olemassa olevaa positiivista ilmapiiriä. Yksi olennaisimmista ilmapiirin kehittäjistä on työntekijöiden varmuus työpaikan tulevaisuudesta. Työntekijän on vaikea työskennellä epävarmassa ilmapiirissä, missä on pelko joko oman työpaikan menettämisestä tai koko organisaation tulevaisuudesta.

Yhteisten tavoitteiden tietäminen ja tavoittelemine on myös olennainen osa myönteistä ilmapiiriä. Epävarmuus omasta tekemisestä sekä epätietoisuus työn päämäärästä voivat tuoda epävarmuutta ja turhaa kitkaa työntekijöiden ja esimiesten välille. Kun yhteiset tavoitteet ovat kaikilla tiedossa, pystyy työntekijä keskittämään energian ja keskittymisen oikeisiin työtehtäviin.

Jokaisella työntekijällä ja organisaation jäsenellä on omat selvät työtehtävät sekä vastuualueet. Näin työyhteisössä kaikilla on tiedossa omat tehtävät sekä kaikki työt tulee suoritettua. Tästä syntyy positiivinen reaktio, missä kenenkään ei tarvitse huolehtia muiden työtehtävistä eli ei synny niin sanottua ”niskaan hengittelyä”.

Työpaikalla on myös käytössä toimivat pelisäännöt sekä toimintatavat. Kaikkia kohdellaan tasa-arvoisesti, eikä syrjitä, esimerkiksi sukupuolen tai iän perusteella. Kukaan ei myös saa erityiskohtelua, vaan kaikki ovat samalla tasolla.

Esimies ja organisaatio kannustaa työntekijöitä kouluttautumaan ja kehittymään. Organisaatio järjestää työntekijöilleen koulutuksia, niin sisäisiä kuin ulkoisia koulutuksia, kuten toimialan seminaaripäiviä.

Sujuva yhteistyö antaa myös mahdollisuuden myönteisen ilmapiirin kasvaa työyhteisössä. Työyhteisön kaikki jäsenet pystyvät tekemään töitä yhdessä pareittain tai suuremmissa ryhmissä, riippumatta työntekijästä.

Työyhteisössä, missä vallitsee positiivinen ilmapiiri uskotaan ongelmien ratkaisuun, eikä ongelmien ilmetessä jäädä toimintakyvyttömäksi. Varsinkin ongelmatilanteiden kohdalla osataan hyödyntää henkilöstön kyvyt, taidot sekä luovuus ongelman ratkaisemiseksi.

### 3.2 Kielteinen ilmapiiri

Kielteistä ja negatiivista työyhteisön ilmapiiriä pyritään välttämään, mutta aina niitä ei kaikissa työyhteisöissä pystytä välttämään. Huono tiedonkulttu on yksi suuri kielteisen ilmapiirin luoja. Kommunikaatio työntekijöiden välillä sekä esimiesten välillä on elintärkeää työyhteisössä. Huonon tiedonkulun myötä huhupuheet lisääntyvät työyhteisössä, eikä oikeat

asiat tule esille. Näissä tilanteissa huono kommunikaatio voi pahimmassa tapauksessa johtaa jopa liikevaihdon heikkenemiseen.

Myös esimiehen ja työntekijöiden asenteet ovat suuri tekijä mihin suuntaan työilmapiiri muuttuu. Asenne ”olen vain töissä täällä” tai ”ei kuulu minulle” on hyvin myrkyllinen ilma-  
piirille. Kyseiset asenteet huonontavat työntekijöiden välisiä suhteita sekä kasvattavat yhteistyön tekemisen kynnyksiä.

Selkeiden pelisääntöjen puuttuminen vaikuttaa myös negatiivisesti ilmapiiriin työpaikalla. Joillekin voidaan näin luoda etuoikeuksia ja epätasa-arvo toteutuu.

Syyttely, avoimet riidat sekä yleinen valitus vaikuttaa kielteisesti ilmapiiriin. Vastuun ottaminen hankaloituu sekä yhteistyön tekeminen vaikeutuu, sillä negatiivista energiaa levittä-  
vien työntekijöiden kanssa ei haluta tehdä yhteistyötä. Ongelmia ei selvitetä heti niiden il-  
metessä, vaan haudotaan kunnes syntyy komplikaatioita.

Suuret poissaolot sekä henkilöstön suuri vaihtuvuus voi vaikuttaa kielteisesti ilmapiiriin. Paljot poissaolot voivat johtaa työntekijöiden ”burn outista” huonon työilmapiirin takia tai poissaolot voivat olla vain huonon työmotivaation aikaansaannosta eli niin sanottuja, tur-  
hia poissaoloja. Suuri henkilöstön vaihtuvuus luo myös epävarmuutta muille työntekijöille omasta työpaikasta ja aiheuttaa huhupuheiden syntyä.

Selvän johtajuuden puuttuminen hankaloittaa myös positiivisen ilmapiirin luomista. Ku-  
kaan ei kannata vastuuta tai jäsennä työtehtäviä työntekijöiden välillä. Pahimmassa tapauk-  
sessa selvän johtajuuden puute voi johtaa liiketoiminnan laskuun tai jopa konkurssiin.

### 3.3 Työyhteisön sisäinen kommunikointi

Sisäinen viestintä on yksi tärkeimmistä elimistä työyhteisön sisällä. Onnistuttua, se moti-  
voi, sitouttaa sekä tuo työntekijöistä parhaimmat taidot esiin. Sisäinen viestintä ja kommu-  
nikaatio alkaa kuuntelusta. Se on vuorovaikusta muiden työntekijöiden kanssa sähköpos-  
teissa, organisaation omassa intrassa sekä kahvitaulla ja lounastauolla keskustelua työ-  
kavereiden kesken. Sisäinen viestintä vahvistaa työyhteisöä sekä täten tukee kasvua.  
(Kekäläinen. 2016, Jabe, 193)

Onnistunut kommunikaatio siis luo pohjaa yrityksen kasvulle. Työntekijän tuntiessa olevan  
työyhteisön asioista perillä, pystyy hän ohjaamaan kaiken energian ja keskittymisen itse  
työtehtävään. Työntekijät tuntevat voivansa luottaa tiedonkulun luotettavuuteen sekä ko-  
kee kuulevansa asioista ensimmäiseksi sisäisessä viestinnässä. (Kekäläinen. 2016)



On myös tärkeää tuoda sisäisessä viestinnässä esiin yrityksen strategia ja sen jalkauttaminen. Työ on paljon mielekkäämpää sekä helpompaa, kun visio on kaikille organisaatiossa selvillä. Motivoitunut henkilöstö heijastaa suoraan paranevaan asiakaskokemukseen, sillä asiakaskokemus aloitetaan jo organisaation sisältä. Yrityksen usein unohtavat sisäisen viestinnän palvelutyökaluna. (Kekäläinen. 2016)

### 3.4 Sisäisenviestinnän kehitys

Useissa työyhteisöissä ei uskota sisäisen viestinnän tärkeyteen ja viestintä usein jätetään vain viestintäosaston hoidettavaksi, vaikka se kuuluu koko henkilökunnalle, varsinkin esimiehille. Usein työympäristössä on oletus, että tieto leviää ”kuin itsestään”. (Talouselämä. 2008) Huono sisäinen viestintä usein aiheuttaa työilmapiirin huononemista, työntekijät eivät ole yhtä tehokkaita, työntekijöiden sitouttamattomuutta sekä osastojen ja työntekijöiden välistä syyttelyä. Suuri kiire työpaikalla myös heikentää sisäisen viestinnän seuraamista ja sen takia työntekijöiden olisi hyvä ottaa joka päivä tietty ajanjakso vain sisäisen viestinnän tarkistamista varten. (Rajahalme. 2017)

Sisäisen viestinnän kehittämiseen ja parantamiseen on keskityttävä askel askeleelta. Sisäisen viestinnän kehittäminen on prosessi eikä projekti. Ensimmäinen askel on tutkimalla viestinnän perustukset. Mikä on viestinnän nykytila, osallista koko yrityksen henkilöstö johdon ja lähimpien työntekijöiden lisäksi. Seuraavaksi määritellään kehityskohteet. Onko viestintäkanava toimiva, onko viestintä asiallista ja ymmärrettävää, osallistuuko kaikki viestintään sekä toimiiko viestinnän vuorovaikutus kaikkien työntekijöiden kesken. Viimeisenä askeleena lähdetään suunnitelmaa toteuttamaan. Viestinnän uudistaminen on tärkeä aloittaa hyvissä ajoin. On myös tärkeä seurata muutoksien etenemistä ja tarpeen tullen kehittää uudistunutta viestintää edelleen. (Kekäläinen. 2016)

Sisäisen viestinnän onnistuneesta kehityksestä organisaation sisällä voi tuottaa:

- Työntekijät auttavat toisiaan helpommin
- Oppiminen kiihtyy, kun tieto ei jää sähköposteihin piiloon
- Eriarvoisuus työpaikalla vähenee
- Kiitokset ja kehu tulevat ilmi avoimesti
- Työrauha lisääntyy

Onnistunut sisäinen viestintä lisää siis tuottavuutta, tehokkuutta sekä innovatiivisuutta. Onnistuneen viestinnän hyödyt näkyvät myös sairauspoissaolojen vähenemisellä ja henkilöstön työtyytyväisyyden kohoamisella. (Selkäinaho. 2017)

## 4 VIRKISTYSTOIMINTA

Virkistystoiminta on Työterveyslaitoksen mukaan työnantajan järjestämää yhteistä toimintaa työntekijöiden kesken. Työelämän virkistystoiminta on tärkeää henkilöstön kannalta, sillä mukava yhteinen tekeminen luo yhteistä tiimihenkeä ja luo yhteenkuuluvuuden tunnetta. Onnistunut virkistystoiminta oikein toteutettuna voi johtaa entistä parempiin työtuloksiin sekä työilmapiiriin kohoamiseen sekä työmotivaation paranemiseen. (Duunitori).

Virkistystoiminta tunnetaan myös toisella nimellä, tyky-toiminta. Tyky-toiminta työpaikalla on siis sellaista toimintaa, mikä edesauttaa työntekijän työkykyä, yksilöllisiä ominaisuuksia ja fyysistä toimintakykyä sekä luo positiivista vaikutusta työhön, työympäristöön ja työyhteisöön (Tyky-päivä).

Lakisääteisesti työnantajalla on vastuu työsuojeluun liittyvistä asioista, eli työnantaja vastaa työntekijöiden terveydestä ja työn tekemisen turvallisuudesta. Työnantaja on myös vastuussa työympäristön parantamisesta ja siitä aiheutuvista kuluista. Työsuojelu on siis hyvä nähdä osana tyky-toimintaa.

Laki ei kuitenkaan määrää mitä kaikkea toimintaa tyky-toiminta pitää sisällään, vaan työnantaja ja työntekijät pystyvät itse sen määrittämään. Yleinen tyky-päivän ohjelma on usein alkuun asiapitoinen, esimerkiksi osallistava koulutus ja loppuosa on yleisesti rennompaa yhdessä tekemistä, kuten kulttuuriin, yhdessäoloon tai urheiluun liittyvää. Tyky-toiminnan ei tulisi olla jäykkää ja vakavaa tekemistä, vaan mukaansa tempaavaa, ajatuksia herättävää ja herättää keskustelua.

Aina tyky-päivää ei pystytä jakamaan kahteen osioon, asiapitoiseen ja vapaamuotoisempaan, vaan resurssien vähyyden ja vähäisen ajan vuoksi on kannattavampaa keskittyä vain jompaankumpaan. Näissä tilanteissa on myös tärkeä miettiä jo käytössä olevien tilojen ja resurssien hyödyntämistä sekä koota ohjelma mahdollisimman pieneen ja monipuoliseen kokoon.

Tyky-päivän ohjelmaa miettiessä on hyvä ottaa huomioon kaikki osallistujat. Jos työyhteisössä on eri-ikäisiä ja -kuntoisia työntekijöitä, on ohjelma mukautettava myös heille sopivaksi. Liikunnallista toimintaa ajatellessa kaikista extreme-lajeista hurjimmat on suositeltavaa jättää pois, jos työyhteisössä on esimerkiksi vanhempia työntekijöitä, joille kyseiset extreme-lajit ei sovellu. Alkoholi ei myöskään ole lähtökohtaisesti sopivin tyky-päiviin, sillä tyky-päivän lähtökohta on työkyvyn ylläpito ja edistäminen. Halukkaan työntekijät voivat lähteä niin sanotusti omatoimisesti jatkoille tyky-päivän päättyessä.

Ideaalinen ohjelma tyky-päiville on monipuolinen ja josta jokainen löytäisi jotain uutta sekä virkistävää. Tyky-päivän järjestävän on hyvä muistaa, että ohjelma ei ole vain häntä varten, vaan ottaa mahdollisimman hyvin huomioon muutkin osallistujat.

Ideaaliseen tyky-päivään liittyy yrityksen näköinen ohjelma. Hyvänä nyrkkisääntönä toimii myös se, että tyky-päivän järjestäjä toimii maksumiehenä. Asiantuntemuksesta kannattaa ja pitää maksaa.

Lista tyky-päivän aktiviteetti ehdotuksista:

- Kulttuurillinen toiminta (konsertti, taidenäyttely, teatteri, museot)
- Urheilullinen toiminta (jooga, mini-golf, joukkuepelit, opastettu kurssi/tunti, kiipeilypuisto)
- Elämystapahtumat (kokkikurssi, ruoka- tai juomatasting, käsityöpajat)
- Erilaiset retket (patikointi, pyöräretki)
- Erilaiset seminaarit, messut ja työpajat

Tärkeintä ohjelman valitsemisessa on se, että ohjelma on työyhteisön näköinen ja että jokaiselle löytyisi jotakin (Tyky-päivä).

## 5 ESIMIESTYÖ

Esimiehellä on monta roolia nykymaailmassa. Esimiehellä on kysy nähdä tulevaisuuteen ja kyky ennustaa ja luoda menestysstrategioita, olla uskottava sijoittajien silmissä, kehittää yritys rakenteita, varmistaa resurssit sekä tärkeimpänä kannustaa ja kehittää henkilöstöä. (Jabe, 15). Johtaminen ja esimiestyö on organisaation tärkein prosessi, sillä se vaikuttaa kaikkeen työyhteisössä. Siksi työyhteisö, jonka esimiestyö on pirstaleinen, hahmoton ja ilman selkärankaa, vaikuttaa se kaikkialle työyhteisöön ja on yksi suurimmista syistä, miksi työyhteisö voi huonosti (Aarnikoivu, 13).

### 5.1 Asioiden ja ihmisten johtaminen

Asioiden johtamisella tarkoitetaan organisaation toimintaprosessin hallintaa, suunnittelua, organisointia, arviointia, kontrollointia sekä niihin liittyviä päätöksentekoa. Asioiden johtaminen on systemaattista toimintaa, missä tavoitteet ja järjestelmät tukevat toimintaa. Tärkeää asioiden johtamisessa on noudattaa laadittua missiota, visiota, arvoja sekä strategiaa. On hyvä myös noudattaa sovittuja toimintamalleja, suunnitelmia sekä pelisääntöjä, vaikka henkilöstöön tapahtuisikin suuria muutoksia (Työterveyslaitos).

Perimmäinen ajatus ihmisten johtamisessa on saada asiat tapahtumaan ja saada ihmiset työskentelemään halutulla tavalla tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiehen on hyvä ymmärtää henkilöstön tärkeys organisaatiossa. Ajatustapa ”minulla on tämä työ työntekijöiden ansiosta” on paljon hyödyllisempi esimiehille kuin ajatus ”työntekijöillä on työpaikka minun ansioistani”. Tulokset syntyvät ihmisten avulla ja yhteistyöllä (Työturvallisuuskeskus).

Esimies on vastuussa työympäristössä työn sujuvuudesta, onnistumisesta ja kipukohtien selvittämisestä. Työyhteisöön on hyvä luoda keskusteleva ilmapiiri, jotta onnistumisista sekä epäkohdista pystytään keskustelemaan ja työntekijät pystyvät näin vaikuttamaan työhön sekä työoloihin. Hyvä esimiestyö edellyttää työntekijöiden luottamusta sekä työntekijöiden vastuuttamista eri työtehtäviin, sillä esimies ei pysty hoitamaan kaikkea yksin (Työturvallisuuskeskus).

### 5.2 Palaute ja työnohjaus

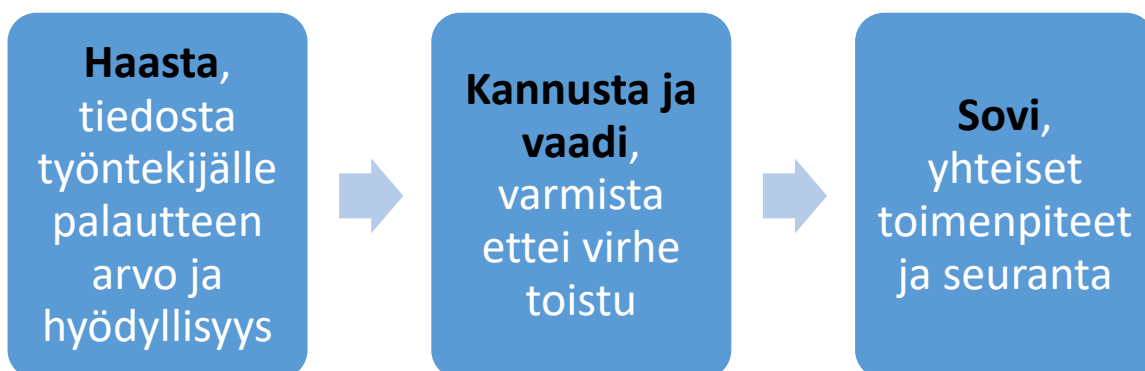
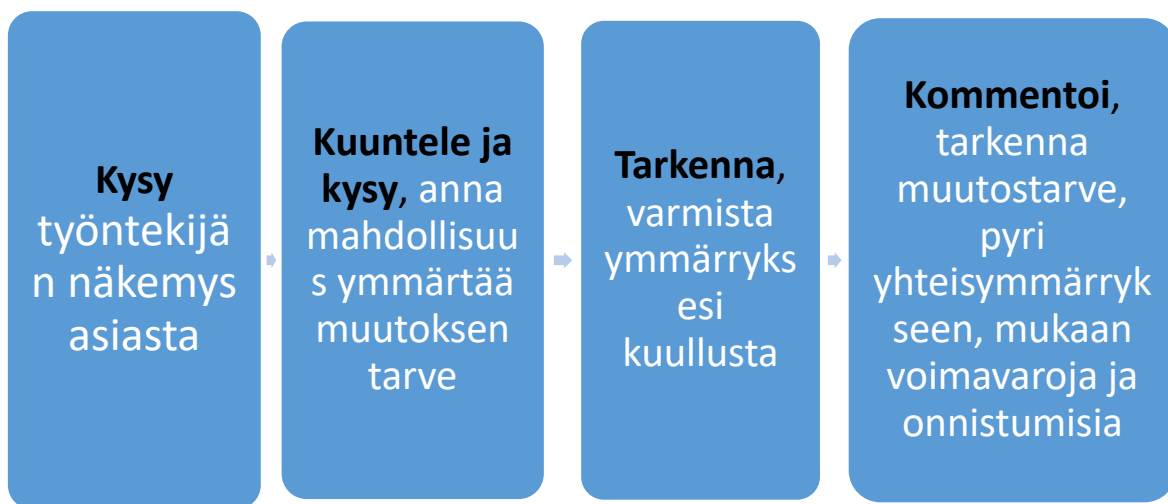
Hyvä esimies tietää palautteen annon tärkeyden, sillä se on osa esimiehen pyhää kolminaisuutta. Palautteen anto on suorituksen arviointia ja se osoittaa välittämistä. Palautteen anto on yksi edellytys kehitykselle sekä menestykselle. Esimerkillinen esimies antaa palautetta arjessa niin onnistumisista sekä tarvittaessa rakentavaa palautetta.

Rohkaistakseen työntekijöitä kehitykseen sekä onnistumisiin, esimiehen antaman palautteen painopiste on positiivisessa sekä onnistumisesta johtuvassa palautteessa. Perussääntö esimiehille on siis antaa enemmän positiivista palautetta onnistumisesta kuin negatiivista epäonnistumisista. Negatiivisen palautteen antamisen myötä työntekijä voi ottaa palautteen henkilökohtaisesti ja ajatella saavan palautteen vain syrjijän takia (Aarnikoivu, 164-165).

Palautetta antaessa, varsinkin alaisen suoritusta koskevassa palautteessa sekä työtapojen korjaukseen liittyvissä keskusteluissa on esimiehen hyvä kuunnella ensin työntekijän mielipide omaan työskentelyyn. Näin työntekijä pääsee ensin itse arvioimaan omaa tilannettaan ja mahdollisuuden itse oivaltamaan heikon työsuorituksen sekä siihen vaikuttavan tekijät. Esimies voi myös esittää kysymyksiä työntekijältä ja näin johdatella työntekijä johdattavuuteen (Aarnikoivu, 165).

Seuraavassa vaiheessa esimiehen on hyvä esittää työntekijälle lyhyt yhteenveto työntekijän omista ajatuksista välttääkseen väärinymmärryksiä. Jotta työntekijä pystyy vastaanottamaan korjaavaa palautetta, on esimiehen hyvä tässä vaiheessa tuoda esiin työntekijän voimavaroja sekä onnistumisia. Näin mahdollistetaan kehittymisen mahdollisuus (Aarnikoivu, 165).

Seuraavaksi on tarpeellista tehdä työntekijälle selväksi muutoksen välttämättömyys ja näin vahvistaa, että työntekijän heikko työsuoritus ei enää toistu. Tämän jälkeen työntekijä ja esimies sopivat yhdessä toimenpiteistä työsuorituksen paranemista varten sekä työn seurannasta, ettei sama pääse toistumaan uudestaan. Muutos ei voi tapahtua vain työntekijän toimesta, vaan esimiehen on oltava myös muutoksessa mukana ja tukena. Rakentavaa palautetta on suositeltavaa antaa kahden kesken esimiehen ja työntekijän kanssa (Aarnikoivu, 166).



Kuvio 2 Eteneminen korjaavan palautteen annosta (Aarnikoivu, 166)

Työnohjauksella on hyvin samantapaiset tavoitteet kuin palautteen annolla. Työnohjauksella tarkoitetaan vuorovaikutteista työhyvinvointia ja ammatillisuutta tukevaa toimintaa. Työnohjauksen tavoitteena esimiehellä on siis tukea työntekijöiden ammatillisuutta, auttaa toimimaan haastavissa työtilanteissa, auttaa arvioimaan ja hyödyntämään työntekijöiden voimavaroja, parantamaan työntekijöiden työsuoritusta, parantaa työkykyä sekä lisätä työntekijöiden työhyvinvointia ja työn iloa (Työnohjaus).

Työnohjauksen hyödyt työyhteisölle on yhteisten tavoitteiden selkeytyminen, selkeät tehtävä- ja roolijaot, työskentelyn sujuvuuden paraneminen, työyhteisön muutoskyvyn ja

oppimisen lisääntyminen, esimiehen johtamisen ja yhteistyön kehitys sekä tuottavuuden kasvu. Työnohjaus sopii siis jokaiseen työyhteisöön, mutta varsinkin niille työyhteisöille, joissa on jatkuva halu kehittyä ja oppia työssään. Työnohjaus sopii niin yksilöille, ryhmille kuin koko työyhteisölle (Suomen työnohjaajat ry).

### 5.3 Tasapuolinen kohtelu työpaikalla

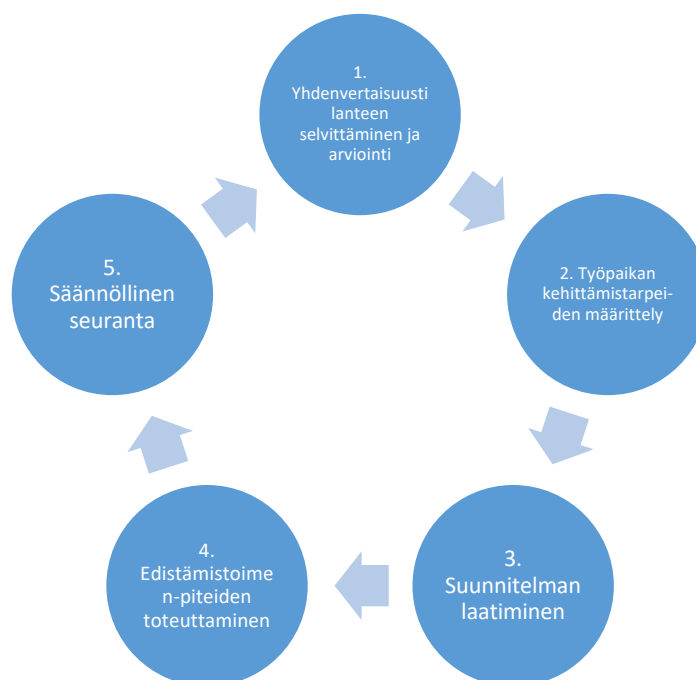
Esimiehen tulee noudattaa työsopimuslaissa säädettyä kohtaa, jossa työnantaja ei saa ilman hyväksyttävää perustetta asettaa ketään eriarvoiseen asemaan iän, terveydentilan, vammaisuuden, kansallisen tai etnisen alkuperän, kansallisuuden, sukupuolisen suuntautumisen, kielen, uskonnon, mielipiteen, perhesuhteiden, ammattiyhdistystoiminnan, poliittisen toiminnan tai muuhun näihin verrattavan seikan vuoksi. On kiellettyä asettaa työntekijä ilman hyväksyttävää perustetta eriarvoiseen asemaan kuin toinen. Syrjinnällä tarkoitetaan sitä, että jotakuta kohdellaan epäoikeudenmukaisesti verrattuna toiseen työntekijään edellä mainittujen perusteiden takia (Erto).

Jopa 40 prosenttia työssäkäyvistä ihmisistä kokee omalla työpaikallaan syrjintää tai suosimista henkilöstön kesken. Suosio tai syrjintä voi näkyä palkkauksessa, sukupuolten välisissä tapauksissa, luonteeseen ja ulkonäköön liittyvissä tekijöissä tai siihen, että joku on vain esimiehen parempi kaveri. Esimiehellä on valta sekä vastuu kehittää palkkausjärjestelmää oikeudenmukaisemmaksi ja muuttaa työyhteisön asenteita tasa-arvoisempaan suuntaan (Proliitto).

Pahimmassa tapauksessa työpaikalla tapahtuva syrjintä johtaa työuupumukseen. Jatkuva tunne epätasa-arvosta sekä kilpailutilanteesta muiden työntekijöiden kesken voi kuormittaa työntekijää sekä vaikeuttaa työntekoa. Työuupumus on yleinen seuraus liiallisesta ja epäreilusta kuormituksesta, mikä kehittyy pitkittyneen työstressin takia (Proliitto).

Esimiehellä on kuitenkin työterveyslain velvoittamana velvollisuus tarkkailla työyhteisön tilaa sekä puuttua epäasialliseen kohteluun, syrjintään tai epäreiluun työkuormitukseen, jos hän tulee tietoiseksi asiasta. Tällaisissa tilanteissa esimies voi joutua vaikeaan paikkaan, mutta työterveyslain velvoittamana esimiehen on toimittava oikeudenmukaisin keinoin selvittää tilanne (Proliitto).

Toimet yhdenvertaisuuden edistämiseksi:



Kuvio 3 Toimet yhdenvertaisuuden edistämiseksi (Työsuojelu)

Ensimmäisenä työnantajan on arvioitava yhdenvertaisuuden tila ja toteutus työpaikalla. Tilanteen perusteella tehdään johtopäätöksiä, siitä mitä toimia yhdenvertaisuuden edistämiseksi pitää toteuttaa. Yksi keino selvittää yhdenvertaisuustilanne on henkilöstökyselyt ja -haastattelut. Arvioidessa yhdenvertaisuutta työnantajan tulee käydä läpi nykyiset menettelytavat työhönotossa, työtehtäviä jaettaessa, koulutuksen pääsystä päätettäessä, palkasta ja työsuhteista liittyvistä etuuksista päätettäessä ja työntekoon sekä työsuhteisiin liittyviä velvollisuuksia määrittäessä.

Arvioinnin jälkeen työnantaja laatii suunnitelman tarvittavista toimenpiteistä. Yhdenvertaisuussuunnitelma voi olla osana muuhun työpaikalla laadittavaan suunnitelmaan tai se voi olla erillinen suunnitelma. Yhdenvertaisuussuunnitelman sisältö ja laajuus tulisi vastata työnantajan tekemää arviota.

Työpaikan tarpeet ja käytettävissä olevat voimavarat vaikuttavat yhdenvertaisuutta edistävän toiminnan laatuun sekä laajuuteen. Edistämistoimet ovat konkreettisia keinoja, joilla pyritään vaikuttamaan työpaikan tosiasialliseen yhdenvertaisuuteen.

Työnantajalla on velvollisuus seurata työyhteisön yhdenvertaisuustilannetta tietyin määräajoin sekä arvioida, onko toteutetuilla toimenpiteillä ollut vaikutusta yhdenvertaisuuteen.



Työnantajan tulee tilanteen mukaan säädellä ja muuttaa toimintaan tilanteen edistämiseksi (Työsuojelu).

#### 5.4 Helposti lähestyttävä esimies

Mitä hyötyä työntekijöille on esimiehestä, jota ei koskaan näy työpaikalla eikä häntä saa kiinni sähköpostilla, tekstiviesteillä, soittamalla tai edes esimiehen toimistoon vierailtaessa? Mitä hyötyä on esimiehestä, joka on aina ”kiireinen” eikä ole koskaan läsnä työntekijöille? Liian yleinen lause työntekijöiden suusta on: ”eihän esimiestä saa koskaan kiinni ja hän on aina niin kiireinen.” (Byman. 2012)

Esimies näyttää omalla toiminnallaan esimerkkiä työntekijöilleen, millainen toiminta on hyväksytty ja millainen ilmapiiri työyhteisössä vallitsee. Esimiehen on tehtävä aikaa myös työntekijöilleen, vaikka työt kuinka tuntuisivat kasaantuvan, sillä esimiehen tärkein työtehtävä on työntekijöiden johtaminen ja auttaminen. Esimiehen on varmistettava, että työntekijät ovat aina tervetulleita keskustelemaan työasioista ja näin luoda helposti lähestyttävyyden kulttuuri. Kun työntekijä lähestyvät esimiestä ja puhuvat, on esimiehen tärkeä antaa heille täysi huomio. On tärkeää säilyttää katsekontakti koko keskustelun ajan, eikä esimies saa samaan aikaan vastailta sähköposteihin tai tarkastella puhelinta. Näin esimies varmistaa työntekijöilleen, että hän on arvostettu sekä luo samalla luottamusta työntekijän ja esimiehen välille. (Duunitori. 2016)

Yksi keino ajan luomiselle työntekijöille on ajan tekeminen. Esimies voi siis valita tietyistä päivistä tietty ajankohta täysin työntekijöiden kanssa kanssakäymiselle tai pyhittää viikosta, esimerkiksi yksi täysi päivä työntekijöille. Olemassa on myös erilaisia chat -palveluja, mitkä helpottavat yhteyden pitoa esimiehen ja työntekijän välillä. Nämä chat -palvelut eivät kuitenkaan korvaa henkilökohtaista kasvatusten käytyä kanssakäymistä. Yksinkertainen motto esimiehelle siis on, ole sellainen esimies, kuin tahtoisit oman esimiehesi olevan. (Byman. 2012)

## 6 HENKILÖSTÖKYSELY

Nosteen henkilöstölle toteutettiin kysely nimeltä Yrittäjäpohjainen henkilöstökysely. Kysely laadittiin yhteistyössä yrittäjän kanssa. Kyselyyn vastasi 15 kiinteistönvälittäjää sekä työntekijää. Kyselyn ohjelmana käytettiin SurveyMonkey-kyselytyökalua Nosteen pyynnöstä. Kyselyssä oli 24 kysymystä, niin monivalintakysymyksiä kuin avoimia kysymyksiä. Kyselyyn vastattiin anonyymisti. Kysely kokonaisuudessaan löytyy liitteenä.

### 6.1 Kyselyn tulokset

Ensimmäiseksi kyselyssä kysyttiin työntekijöiden viihtyvyyttä työpaikalla. Yleinen viihtyvyys on hyvällä tasolla, sillä yhdeksän vastaajista (60 %) viihtyy työpaikallaan erinomaisesti, viisi työntekijää hyvin (33,33 %). Yksi työntekijä ei osannut sanoa.

Nosteella työntekijät tuntevat saavansa riittävästi kannustusta. 11 (73,33 %) vastaajista oli sitä mieltä, että he saavat tarpeeksi kannustusta esimieheltään. Loput neljä (26,67 %) vastaajista eivät osanneet sanoa.

Kyselyssä selvitettiin, saavatko Nosteen työntekijät mielestään tarpeeksi ohjausta hankalissa työtilanteissa, ja 10 (66,67 %) vastaajista oli sitä mieltä, että saavat riittävää ja perusteltua ohjausta hankaliin työtilanteisiin. Viisi (33,33 %) vastasi saavansa suuntaa antavaa ohjausta hankalissa tilanteissa.

Kyselyssä myös kysyttiin asteikolla 0 – 100, kuinka helposti lähestyttävänä työntekijät pitivät esimiestään (0) ollessa vaikeasti lähestyttävä ja 100 (sata) ollessa erittäin helposti lähestyttävä. Vastausten keskiarvo oli 87 tarkoittaen sitä, että työntekijöiden on hyvin helppo lähestyä esimiestään. Pienin arvo tuloksissa oli 60 ja suurin 100.

Kyselyssä kysyttiin myös tuntevatko työntekijät saavansa riittävää koulutusta työtehtäviinsä sekä perusteluja vastauksistaan. 12 (80,00 %) vastaajista oli sitä mieltä, että he saavat riittävää koulutusta. Koulutusta vastaajien mukaan saa pyydettyä ja koulutus on perusteellista. Kaksi (13,33 %) eivät osanneet sanoa ja yhden (6,67 %) vastaajan mielestä koulutus työtehtäviin on suuntaa antavaa. Vastauksista voimme päätellä, että suurin osa työntekijöistä ovat tyytyväisiä saamaansa koulutukseen työpaikaltaan.

Kuudentena kysymyksenä oli tukeeko esimiehesi tavoitteidesi saavuttamisessa ja vastaajia pyydettiin perustelemaan vastauksensa. Kuten alla oleva kaavio (kuva 4) osoittaa suurin osa vastanneista (60,00 %) tuntee saavansa tarpeeksi tukea esimieheltään tavoitteiden saavuttamiseksi. Vastaajat sanoivat tukemisen olevan kannustavaa sekä motivoivaa

ja kaikki ideat kuunnellaan. Neljän (26,675 %) vastaajan mielestä he kokevat saavansa kannustusta jonkin verran. Perusteluja vastauksille oli esimiehen kiireellisyyden estävän työntekijän tukemista sekä liian vähäistä kuulumisten kyselyä. Loput kaksi (13,33 %) eivät osanneet sanoa.



Kuvio 4 Tukeeko esimiehesi tavoitteidesi saavuttamisessa?(Vastaajia yhteensä 15 kpl)

Palautteen saamisesta selvitettiin tuntevatko työntekijät saavansa tarpeeksi palautetta työstään, niin positiivista kuin rakentavaa palautetta. Suurin osa olivat sitä mieltä, että saatu palaute nähdään rakentavana sekä positiivisessa valossa. Rakentavaa palautetta annetaan kun siihen on aihetta, sekä onnistumisista muistetaan kehua sekä kannustaa. Yksi vastaajista ei tunne saavansa tarpeeksi palautetta työstään.

Kyselyssä selvitettiin tuntevatko työntekijät, että heidän esimiehensä kohtelee kaikkia tasavertaisesti ja pyysimme perusteluja vastauksiin. Hieman yli puolet, eli 8 (53,33 %) työntekijää olivat sitä mieltä, että kaikkia kohdellaan työpaikalla tasavertaisesti. He kokevat, että kaikille annetaan samat mahdollisuudet ja kaikkia kohdellaan tasaveroisina yksilöinä. Kuusi (40,00 %) vastaajista ei osannut sanoa. Yksi (6,67 %) vastaaja näkee, ettei esimies kohtelee kaikkia työntekijöitä tasavertaisesti.

13 (86,67 %) vastaajista tunsivat esimiehen tukevan heidän ammattitaitonsa kehitystä, esimerkiksi tarjoamalla mahdollisuuksia eri koulutuksiin. Kaksi (13,33 %) vastaajista ei osannut sanoa.

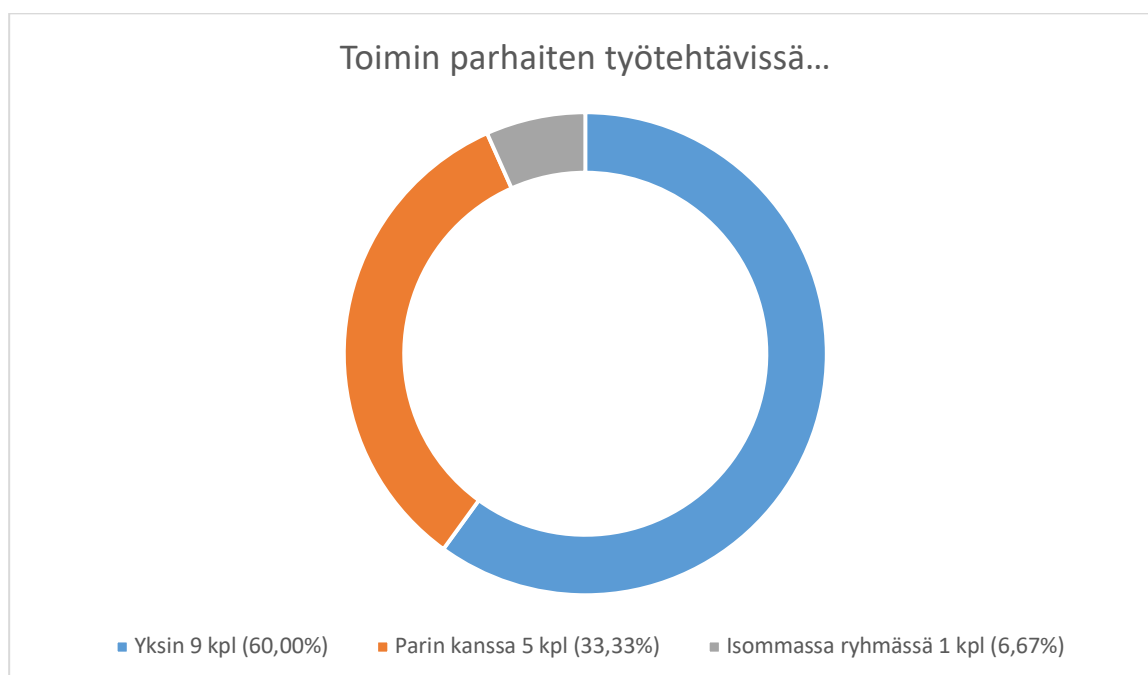
Kommunikaation sujumisesta työntekijöiden välillä kysyttiin asteikolla 0-100. Nolla (0) tarkoittaen sitä, että kommunikaatiota työntekijöiden välillä ei ole ja sata (100) tarkoittaen,

että kommunikaatio toimii erinomaisesti. Keskimääräinen vastaus oli 83, eli Nosteen työntekijöiden mielestä kommunikaatio toimii heidän kesken kiitettävästi. Suurin vastattu tulos kysymykseen oli 100 ja pienin 55.

Kommunikaation toimimisesta kysyttiin vastaajan eli työntekijän sekä esimiehen välillä. Työntekijät kokivat kommunikaation toimivan kiitettävästi, keskimääräinen vastaus oli 86. Suurin vastaus oli 100 ja pienin 64.

Nosteella tunnetaan kiitettävää yhteisöllisyyttä ja työntekijät tuntevat olevansa osa työyhteisöä. Keskimääräinen vastaustulos yhteisöllisyyden tunteeseen oli 90 asteikolla 0-100. 0 tarkoittaa työyhteisöön kuulumattomuuden tunnetta ja 100 tarkoittaa erinomaista yhteisöllisyyden tunnetta. Suurin vastaus kysymykseen oli 100 ja pienin 63.

Kuten alla näkyvässä kaaviosta (kuva 5) huomaa, suurin osa Remax Nosteen työntekijät toimivat työtehtävissä parhaiten yksin. Yhdeksän (60,00 %) vastaajista mieltää toimivansa parhaiten yksin, viisi (33,33 %) vastaajista parin kanssa ja yksi (6,67 %) isommassa ryhmässä.



Kuvio 5 Toimin parhaiten työtehtävissä... (Vastaajia yhteensä 15 kpl)

Kyselyssä selvitettiin tuntevatko työntekijät työn rasitusta myös vapaa-ajalla. Kolme vastaajista eli 20,00 % tuntevat työn rasitusta usein vapaa-ajalla. Hieman yli puolet eli 53,33

% (8 kpl) vastaajista sanoivat tuntevansa räsitystä ajoittain. 20,00 % eli kolme vastaajaa tuntevat työn räsitystä vapaa-ajallaan harvoin ja yksi vastaajista eli 6,67 % ei tunne työn räsitystä vapaa-ajallaan koskaan.

Työrauha on paljon puhuttu aihe työmaailmassa ja kysyimmekin saavatko työntekijät työpaikallaan tarvittavan työrauhan työskentelyyn. Hieman yli puolet eli 10 (66,67 %) vastaajaa tuntevat saavansa työrauhan useimmiten työpaikalla. Kaksi (13,33 %) työntekijää sanoivat saavansa aina tarvittavan työrauhan ja yksi (6,67 %) vastanneista vastasi saavansa työrauhan harvoin. Loput kaksi (13,33 %) eivät osaa sanoa.

Kyselyssä otettiin selvää siitä, kuinka yhteistyöhaluiselta työyhteisö työntekijöiden mielestä on asteikolla 0-100, jossa 0 tarkoittaa "ei yhtään yhteistyöhaluinen" ja 100 tarkoittaa "erittäin yhteistyöhaluinen". Vastaajien keskimääräinen tulos oli 90, tarkoittaen sitä, että työntekijät kokevat työyhteisön kiitettävän yhteistyöhaluiseksi. Suurin vastaus oli 100 ja pienin 68.

Kyselyssä selvitettiin kuinka helppoa on työntekijöiden tuoda omia ideoita esille esimiehelleen ja suurin osa, 10 (66,67 %) vastaajista oli sitä mieltä, että heidän on helppoa tuoda omia ideoita esille. Yksi (6,67 %) työntekijöistä pitää omien ideoiden esille tuomista vaikeana ja neljä (26,67 %) vastanneista ei osaa sanoa.

Yhdessä avoimessa kysymyksessä vastaajien tuli kertoa mitä he parantaisivat omassa työyhteisössään. Yli puolet vastanneista, eli kuusi työntekijää olivat sitä mieltä, että mitään parannettavaa ei ole. Yksi suosituin kehitysehdotus oli työrauhan lisääminen sekä vastamelukuulokkeiden hankkiminen kaikille työntekijöille. Myös "yhteen hiileen puhaltamisen" lisäämistä ja "kuppikuntien" muodostumisen ehkäisy ilmeni kysymysvastauksissa. Kommunikaation lisääminen sekä työntekoon lujempi sitoutuminen nousi vastauksissa esiin.

Avoimessa kysymyksessä kysyttiin parannusehdotuksia esimiehen toimintaan koskien ja eniten moitteita sai esimiehen kiireellisyys ja huono tavoittaminen. Vastauksissa myös toivottiin aikaa kahdenkeskisille kehityskeskusteluille, joissa voisi rauhassa käydä kaikki asiat läpi ilman häiriötekijöitä. Muutama vastanneista oli täysin tyytyväisiä esimiehensä toimintaan.

Työyhteisön ollessa hyvin yrittäjähenkisiä ja työn ollessa pitkälti itsenäistä, kysyttiin miten työntekijät, että sen tulisi näkyä henkilöstön ohjaamisessa sekä tuoko yrittäjähenkisyys joltain erityistarpeita. Vastauksissa käy ilmi, että työntekijät kaipaisivat useimmin palavereja kuin kerran kuukaudessa sekä tahtoisivat lisätä kehityskeskustelut mukaan työvuoteen. Suurin osa ei kuitenkaan koe yrittäjähenkisyyden tuovan mitään erityistarpeita.

Kyselyn loppuosassa kysyttiin virkistystoiminnasta ja onko sitä työntekijöiden mielestä tarpeeksi. Lähes kaikkien, eli 13 (86,67 %) vastaajan mielestä virkistystoimintaa on tällä hetkellä sopivasti. Yhden (6,67 %) työntekijän mielestä virkistystoimintaa on liikaa sekä yhden (6,67 %) mielestä toimintaa on taasen liian vähän.

Virkistystoiminnasta kysyttiin myös mikä olisi työntekijöiden mielestä mieluisinta toimintaa ja noin puolien vastaajien mielestä urheilullinen toiminta olisi mieluisinta. Ravintolailtamat sekä musiikilliset tapahtumat olivat mieluisia. Muutama vastaajista ehdotti urheilullista tekemistä, jonka jälkeen siirryttäisiin ravintolaan syömään yhdessä. Monelle yhteinen tekeminen oli virkistystoiminnasta tärkeintä.

Kyselyssä kysyttiin tuntevatko työntekijät, että yritys tarjoaa heille tarpeeksi liikunnallisia palveluita ja suurin osa, 12 (80,00 %) vastaajaa oli sitä mieltä, että liikunnallisia palveluita on tarpeeksi. Loput kolme (20,00 %) vastaajista piti tällä hetkellä tarjottuja liikuntapalveluita liian vähäisinä ja ehdottivat kuntosalikortin ottamista työntekijöille.

Viimeisessä kysymyksessä pyydettiin työntekijöiden kertomaan kaikki mielessä olevat keuhut ja kritiikit sekä kehitystä vaativat kohteet. Yleisesti kaikki ovat tyytyväisiä työpaikan ja esimiehensä toimintaan. Positiivista palautetta sai myös työnteon vapaus sekä tunnelma työpaikalla. Yhteishenki sai paljon kiitosta työntekijöiden keskuudessa. Tulevaisuuden suunnitteluun pyydettiin lisää keskittymistä sekä esimiestä on jossain tilanteissa vaikea lähestyä.

## 6.2 Johtopäätökset ja pohdinta

Kysely osoittaa, että työntekijät Nosteella ovat yleisesti ottaen tyytyväisiä esimiehensä toimintaan sekä työyhteisön toimintatapoihin. Viihtyvyys työpaikalla on kiitettävää, mikä luo yhteenkuuluvuuden tunnetta työntekijöiden keskuudessa. Nosteen työyhteisö on hyvin yhteistyöhaluista, mikä vaikuttaa positiivisesti työilmapiiriin sekä yhteisöllisyyteen. Kommunikaatio työntekijöiden välillä sekä työntekijän ja esimiehen välillä on myös hyvää, mutta esimiehen tavoittamiseen vastauksien perusteella toivottaisiin parannusta. Palautteen antosta ollaan myös tyytyväisiä. Työntekijät kokevat saavansa sekä positiivista että rakentavaa palautetta, kun sille on aiheutta. Yli puolet kyselyyn vastanneista työntekijöistä on sitä mieltä, että esimies tukee heidän tavoitteiden saavuttamista kannustamalla, sekä tarjoamalla tarvittavat työkalut niiden saavuttamiseksi. Tavoitteiden saavuttamista tukeva tekijä on myös riittävä koulutus työtehtäviin, ja lähes jokainen työntekijä Nosteella tuntee saavansa riittävä koulutusta. Myös virkistystoimintaa pidetään monien mielestä olevan tarpeeksi, sekä virkistystoiminta on suurimmalle osalle mielekästä.

Vastauksien perusteella esimieheltä toivottaisiin lisää läsnäoloa sekä sitä, että esimies olisi helpommin tavoiteltavissa. Noin puolet kyselyyn vastanneista ei joko osannut sanoa tai ei tunne esimiehen kohtelevan kaikkia tasavertaisesti, johon olisi siis syytä hieman keskittyä enemmän esimiestasolla. Kuten tuloksista näkee, yli puolet työntekijä tuntee työn räsytystä myös vapaa-ajalla usein tai ajoittain. Työrauha työpaikalla ei myöskään aina ole vastanneiden mukaan aina taattu.

Kyselyn mukaan Nosteella työntekijät siis voivat hyvin ja he ovat tyytyväisiä esimiehen tapaan johtaa yrittäjähenkistä henkilökuntaa.

Kiinteistövälitysala on nykypäivinä mennyt siihen, että kiinteistövälittäjien odotetaan olevan tavoiteltavissa vuorokauden jokaisena kellon aikana ja vapaa-ajan sekä työajan raja on hyvin häilyvä, jonka vuoksi moni työntekijä kokee työn räsytystä myös vapaa-ajallaan. Tämä näkyi Nosteelle tehdyssä kyselyssä työntekijöiden keskuudessa ja sen vuoksi siihen olisi tulevaisuudessa esimiehen tärkeä keskittyä. Yksi keino tuoda selkeä ero vapaa-ajan ja työajan välille on pitää tietyt kellonajat, jolloin on asiakkaiden tavoiteltavissa ja milloin ei. Yksi hyvä esimerkki olisi olla tavoiteltavissa kello 7.00 ja 20.00 välisen ajan, jolloin päivään tulisi selvä vapaa-ajan aika. Toinen keino luoda selvä työvapaa olisi joidenkin viikonloppujen pitäminen täysin vapaana. Monet kiinteistövälittäjät pitävä sunnuntaisin yleisnäyttöjä, mutta esimerkiksi yhden viikonlopun pitäminen kuukaudessa täysin vapaana asuntonäytöistä antaisi mahdollisuuden irtaantua töistä täysin viikonlopun ajaksi. Loppuun palamisen riski on suuri, jos töiden aiheuttamasta stressistä ei milloinkaan pääse irtautumaan.

Esimiehillä on usein paljon vastuualueita sekä työtehtäviä ja tästä johtuen hyvin kiireinen aikataulu. Nosteella työntekijät ovat vastanneet kyselyyn toivovansa esimieheltään lisää läsnäoloa sekä toivoisivat, että esimies olisi paremmin tavoiteltavissa. Vaikka esimies ei pysty olemaan ympäri vuorokauden tavoiteltavissa, olisi esimiehen hyvä varata tietty hetki päivästä työntekijöiden yhteydenottojen selvittämistä varten. Ilmi kävi myös tarve kahdenkeskisille kehityskeskusteluille työntekijän sekä esimiehen välillä, jolloin työntekijä pystyisi keskustelemaan täydellä luottamuksella esimiehensä kanssa. Kehityskeskusteluja käytettäessä esimies pystyy tällöin myös antamaan työntekijälle täyden keskittymisensä, eikä muita häiriötekijöitä syntyisi. Kehityskeskustelut olisi siis hyvä ottaa käytäntöön ainakin kaksi kertaa vuodessa.

Kyselyssä ilmeni, että henkilöstö ei ole täysin varmoja siitä, että kohdellaanko kaikkia työntekijöitä tasavertaisesti ja tähän esimiehen olisi syytä puuttua. Kaikkia työntekijöitä tulee kohdella täysin tasavertaisesti, vaikka aina kaikissa seikoissa, niin työpaikalla kuin vapaa-ajalla, ei nähdä ns. silmästä silmään. Työpaikalla työntekijöiden sekä etenkin

esimiehen tulee käyttäytyä ammattimaisesti. Esimies näyttää omalla käytöksellään esimerkkiä työntekijöilleen ja luo täten työpaikan ilmapiiriä. Ystävyyssuhteet työn ulkopuolella ei myös saa näkyä työpaikalla eriarvoisena kohteluna.

Työrauha ei kaikkien kyselyyn vastanneiden mielestä ole aina taattu ja usein avokonttorissa se voi olla haasteellista. Nosteella kiinteistönvälittäjät usein liikkuvat paljon asiakkaiden kotien sekä toimiston välillä useita kertoja päivässä ja se voi rikkoa muiden työrauhaa. Yksi hyvä konsti taata kaikille työrauha, on hankkia toimistolle vastamelukuulokkeita, kuten eräs vastaaja kyselyyn oli ehdottanut. Työntekijän käyttäessä kuulokkeita hän osoittaa muille tarvitsevansa omaa työrauhaa. Myös käytäntö, että keskustelut työntekijöiden ja esimiehen välillä sekä puhelinkeskustelut käytäisiin toisessa tilassa vähentäisi taustamelua huomattavasti. Työrauha paljon tarkkuutta vaativissa tehtävissä on monille työntekijöille hyvin tärkeä ja se pitäisi pystyä luomaan jokaiselle.

Nosteella ei mielestäni ole tarvetta suurille muutoksille. Muutamilla helpoilla muutoksilla sekä uusilla käytännöillä Nosteelle olisi mahdollisuus luoda entistäkin parempi työympäristö ja täten ylläpitää henkilöstön työhyvinvointia sekä viihtyvyyttä. Yleisesti ottaen, työntekijät Nosteella voivat työelämässään hyvin.

Opinnäytetyssä saatiin vastaukset työssä käytettäviin tutkimuskysymyksiin, jotka olivat:

- Kuinka johtaa ja ohjata yrittäjähenkistä henkilökuntaa?
- Mitä mitkä ovat Nosteen nykyiset tavat, haasteet ja hyödyt henkilöstöjohtamisessa?
- Millaisia toimintatapoja Noste voisi ottaa käytäntöön tulevaisuudessa?

Yrittäjähenkistä henkilökuntaa johtaessa on hyvä noudattaa henkilöstöjohtamisen perusperiaatteita, joita on tärkeä kuitenkin muokata yrittäjähenkiselle henkilökunnalle sopivaksi. Nosteella työntekijät tekevät paljon itsenäisesti töitä, eivätkä ole aina fyysisesti toimistolla paikalla, joten toimintatapojen on tärkeä soveltua myös etätyöskentelyyn. Esimiehen on tärkeä muistaa, että kyseessä ei ole täysin normaali henkilökunta, eivätkä täysin normaalit toimintatavat sovi kyseiseen työyhteisöön.

Nosteen tällä hetkellä toteutettavat toimintatavat kyselyn perusteella sopii suuremmalle osalle henkilökuntaa ja suurin osa ovat selvästi tyytyväisiä Nosteen henkilöstöjohtamiseen. Nosteella vallitsee hyvä työilmapiiri ja yhteen hiileen puhaltamisen kulttuuri, jotka edesauttavat työntekijöitä saavuttamaan parempia tuloksia. Yksi suurin haaste Nosteella on työnrasituksen tunne vapaa-ajalla sekä työrauhan takaaminen jokaiselle. Myös kehityskeskusteluiden puute on koettu henkilöstön keskuudessa huonona asiana.



Tulevaisuuteen Nosteella työntekijöiden tyytyväisyyttä pystyttäisiin nostamaan pienillä ja yksinkertaisilla keinoilla. Kehityskeskusteluiden käyttöönotto, uudet kaikkien kanssa sovitut toimintatavat avokonttorissa työrauhan ylläpitämiseksi sekä esimiehen kannustus viikonloppujen vapaaksi jättämiseen olisivat helppoja ja yksinkertaisia tapoja ylläpitää sekä kehittää työntekijöiden työhyvinvointia.

### 6.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksessa käytettiin SurveyMonkey -pohjaa sekä tutkimukseen vastattiin täysin anonymisti, joten vastauksia ei pystytä kohdistamaan suoraan keneenkään. Tutkimuksessa kerättiin tarkkaa tietoa jokaisen henkilön kokemuksista ja tuntemuksista nykyisesti toteuttavasta henkilöstöjohtamisesta sekä heidän kommenttejaan siihen, kuinka sitä voitaisiin kehittää. Kysely sisälsi myös avoimia kysymyksiä. Kyselyn kysymykset olivat kaikille vastanneille täysin samat. Kysely lähetettiin 18 työntekijälle, joista 15 työntekijää vastasi kyselyyn, joten otanta oli laaja.

Kyselyn vastauksista laskettiin keskimääräiset tulokset, mutta yksittäisiä vastauksia pystyttiin myös tutkimaan ja tulkitsemaan. Kyselyyn vastattiin pitkän aikavälin sisällä, joten vastausajankohta saattoi vaikuttaa vastauksiin. Kiinteistönvälitysala on hyvin elävää, ja kiireellisyys ja työn määrä voivat olla hyvinkin aaltoilevaa. Myös vastaajan sen hetkinen näkemys henkilöstöjohtamisesta ja mieliala saattoivat vaikuttaa vastauksiin, mikä voi vaikuttaa kyselyn luotettavuuteen eli reliabiliteettiin.

Edellä mainittujen seikkojen perusteella voidaan todeta, että tutkimus oli luotettava, sekä validi eli pätevä.

## 7 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia yrittäjähenkisen työyhteisön henkilöstöjohtamista. Tavoitteena oli myös tutkia kohdeyrityksen, Remax Nosteen, henkilöstön tyytyväisyys nykyiseen henkilöstöjohtamiseen ja tuoda esiin toimintatapaehdotuksia tulevaisuuteen.

Opinnäytetyötä lähdettiin kokoamaan kyselyn kautta, minkä ympärille aineisto muodostui. Yrittäjän johdolla kartoitettiin, mitä tutkimuskysymyksiä lähdettiin selvittämään. Päättämiskysymyksenä oli: ”Kuinka johtaa ja ohjata yrittäjähenkistä henkilökuntaa?”. Alatutkimuskysymyksiä olivat: ”Mitä mitkä ovat Nosteen nykyiset tavat, haasteet ja hyödyt henkilöstöjohtamisessa?” sekä ”Millaisia toimintatapoja Nosteelle tulevaisuuteen henkilöstökyselyn vastauksien perusteella?”. Kysely vastasi näihin tutkimuskysymyksiin.

Opinnäytetyön teoriaosassa perehdyttiin esimiestyöhön, työhyvinvointiin, työyhteisöön ja virkistystoimintaan tarkemmin yleisellä tasolla. Esimiestyö ja henkilöstöjohtajuus ovat laajoja käsite, johon ei ole yhtä ainutta vastausta, mutta esimiestyössä on tärkeä muistaa henkilöstölähtöisyys. Henkilöstö on tuotettavan palvelun perusta ja täten heijastaa suoraan muun muassa asiakastyytyväisyyteen ja tarjottavan palvelun tasoon. Henkilöstöjohtamiseen ja työntekijöiden työhyvinvointiin on siis tärkeä panostaa.

Tutkimusosuudessa toteutettiin kysely kvantitatiivisella ja anonyymillä verkkokyselyllä käyttäen SurveyMonkey-pohjaa. Kyselyssä pyrittiin selvittämään henkilöstön tämän hetkinen tilanne työhyvinvoinnista ja henkilökohtaisista kokemuksista henkilöstöjohtamisesta ja siihen tyytyväisyydestä tai tyytymättömyydestä. Kysely sisälsi avoimia ja suljettuja kysymyksiä.

Kyselyssä kävi ilmi, että suurin osa Nosteen työntekijöistä oli tyytyväisiä henkilöstöjohtamiseen ja esimiehen toimintaan. Nosteella vallitsee kyselyn perusteella hyvä työilmapiiri ja yhteisöllisyyden tunne. Kehitettäviä kohteita henkilöstöjohtajuudessa kyselyn mukaan oli kehityskeskusteluiden puute, joissa esimiehen kanssa pystyisi luottamuksella ja yksityisesti käymään läpi työntekijöiden sen hetkistä tilannetta. Työrauha ei myös aina avoimistossa ole taattu, ja siihen henkilöstö toivoi parannusta. Yleisesti ottaen tilanne Nosteella on siis hyvä ja pienillä ja yksinkertaisilla muutoksilla työhyvinvointia pystytään ylläpitämään ja kehittämään.

Tutkimusta voidaan pitää pätevänä ja luotettavana. Tutkimus onnistui vastaamaan tutkimuskysymyksiin koskien Nosteen tilanne henkilöstöjohtamisesta ja luomaan toimintatapaehdotuksia tulevaisuuteen.

## 8 LÄHTEET

### Sähköiset lähteet

Byman. R. Nykyaikaisen esimiehen työkalupakki on tässä- pärjäätkö ilma sitä? 24.9.2012. Sulava. [viitattu: 2.11.2018] Saatavissa: <https://www.sulava.com/nykyaikaisen-esimiehen-tyokalupakki-on-tassa-parjaatko-ilman-sita/>

Johtaminen ja esimiestyö. Työturvallisuuskeskus. [viitattu: 1.11.2018]. Saatavissa: [https://ttk.fi/tyoturvaluus\\_ja\\_tuosuojelu/tyoturvaluuden\\_perusteet/johtaminen\\_ja\\_esimiesty](https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tuosuojelu/tyoturvaluuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiesty)

Kekäläinen, E. 2016. Sisäinen viestintä sitouttaa, motivoi ja tuo tuloksia. Recommended. [viitattu:2.11.2018]. Saatavissa: <https://www.reco.fi/sisainen-viestinta-sitouttaa-motivoi-ja-tuo-tuloksia/>

Mitä tehdä virkistyspäivänä? Kurkista Duunitorin kesäpäiviin 2016! 2016. Duunitori. [viitattu 31.10.2018]. Saatavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/duunitorin-kesapaivat/>

Mäkelä, A. 2018. Työhyvinvointi on yhteinen asia – näin sinä voit vaikuttaa omaan ja työyhteisösi työkykyyn. Duunitori. [viitattu 9.10.2018]. Saatavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/tyohyvinvointi-nain-voit-itse-vaikuttaa/>

Määrällinen tutkimus. 23.4.2015. Koppa. Jyväskylän yliopisto. [viitattu 21.1.2018]. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>

Prolitto. 2018. Epäreilutyöpaikka voi sairastuttaa. [viitattu: 1.11.2018] Saatavissa: <https://www.prolitto.fi/uutiset/tyossa-terveena/epareilu-tyopaikka-voi-sairastuttaa>

Psykososiaalinen kuormitus. Työturvallisuuskeskus. [viitattu 27.10.2018]. Saatavissa: [https://ttk.fi/tyoturvaluus\\_ja\\_tuosuojelu/tyoturvaluuden\\_perusteet/tyoyhteiso/psykososiaalinen\\_kuormitus](https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tuosuojelu/tyoturvaluuden_perusteet/tyoyhteiso/psykososiaalinen_kuormitus)

Rajahalme. J. 8.9.2017. Yrityksen sisäinen kommunikointi ja viestintä. Buyers. [viitattu: 18.12.2018]. Saatavissa: <http://buyers.fi/2017/09/08/yrityksen-sisainen-kommunikointi-ja-viestinta/>

Ratkaisukeskeinen työnohjaus. Mitä työnohjaus on? Työnohjaus.net. [viitattu 1.11.2018] Saatavissa: <http://tyonohjaus.net/tyonohjaus/>

Sarkkinen. M. 29.10.2015. Kiristyykö pinna avotoimistossa? Yhteiset pelisäännöt auttavat. Työterveyslaitos. [viitattu 28.10.2018]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/kiristyyko-pinna-avotoimistossa-yhteiset-pelisaannot-auttavat/>

Selkänaho. H. 21.2.2017. Miten avoin sisäinen viestintä lisää työhyvinvointia? Work goes happy. [viitattu: 18.12.2018]. Saatavissa: <http://www.wgh.fi/miten-avoin-sisainen-viestinta-lisaa-tyohyvinvointia/>

Suomen työohjaajat ry. Työnohjaus. [viitattu: 1.11.2018]. Saatavissa: <https://www.suomentyönohjaajat.fi/tyonohjaus>

Synnyynnäinen vai opittu taito? Näistä on hyvä johtajuus tehty. 1.6.2016. Duunitori. [viitattu: 2.11.2018]. Saatavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/johtajuus-ja-esimiestyo/>

Syrjintäkielto ja tasapuolinen kohtelu. Erto. [viitattu: 1.11.2018]. Saatavissa: <https://www.erto.fi/tyosuhdeopas/syrjintakielto>

Tyky-päivän ohjelma: ideoita toteutukseen. Tyky-päivät.net. [viitattu 31.10.2018]. Saatavissa: <https://www.tykyapaiva.net/tyky-paivan-ohjelma-ideoita/>

Työhyvinvointi. Työterveyslaitos. [viitattu 12.9.2018]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työhyvinvointi – miten voit edistää omaa hyvinvointiasi?. Suomen Mielenterveysseura. [viitattu 12.9.2018]. Saatavissa: <https://www.mielenterveysseura.fi/fi/mielenterveys/hyvinvointi/ty%C3%B6hyvinvointi-miten-voit-edist%C3%A4%C3%A4-omaa-hyvinvointiasi>

Työn imu. Työterveyslaitos. [viitattu 27.10.2018]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/>

Työrauha työpaikalla. Minilex. [viitattu 27.10.2018]. Saatavissa: <https://www.minilex.fi/a/ty%C3%B6rauha-ty%C3%B6paikalla>

Vältä sisäisen viestinnän sudenkuopat. 3.12..2008. Talouselämä. [viitattu: 18.12.2018]. Saatavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/valta-sisaisen-viestinnan-sudenkuopat/032fc490-50c4-30a6-b321-13de56d3057e>

Yhdenvertaisuus. Työsuojelu. [viitattu: 1.11.2018]. Saatavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/yhdenvertaisuus>

**Painetut lähteet**

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Helsinki: Otava

Jabe, M. 2006. Kyvyt käytäntöön – eväitä esimiestyöhön. Kirjapaja Oy

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Talentum Media Oy

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNIpress

## 9 LIITTEET

**Yrittäjäpohjainen henkilöstökysely**

**Henkilöstökysely**

**Tähän kyselyyn vastataan anonyymisti, joten nimeäsi ei tule minnekään esille. Kysely tulee tukemaan Pihla Hämäläisen opinnäytetyötä Remax Nosteen yrittäjähenkisestä henkilöstöjohtamisesta.**

**HUOM! Tässä kyselyssä esimiehestä puhuttaessa tarkoitetaan Nanne Kaarretta.**

\* 1. Kuinka hyvin viihdyt työpaikallasi?

Erinomaisesti  Välttävästi  
 Hyvin  Huonosti  
 En osaa sanoa

\* 2. Tunnetko saavasi riittävästi kannustusta esimieheltäsi?

Kyllä  
 En osaa sanoa  
 En

\* 3. Millaista ohjausta tunnet saavasi esimieheltäsi hankalissa työtilanteissa?

Riittävä ja perusteltua  
 Suuntaa antavaa  
 En osaa sanoa  
 En riittävä (perustele vastauksesi)

\* 4. Kuinka helposti lähestyttävänä pidät esimiestäsi?

Hyvin vaikeasti lähestyttävä    En osaa sanoa    Erittäin helposti lähestyttävä

\* 5. Tunnetko saavasi riittävää koulutusta työtehtäviisi? (Kommentoi vain yhteen vaihtoehtoon)

|                 |                      |
|-----------------|----------------------|
| Kyllä           | <input type="text"/> |
| Suuntaa antavaa | <input type="text"/> |
| En osaa sanoa   | <input type="text"/> |
| Vähäistä        | <input type="text"/> |
| En              | <input type="text"/> |

\* 6. Tukeeko esimiehesi tavoitteidesi saavuttamisessa? (Jos vastasit "ei yhtään", perustele vastauksesi)

- Kyllä
- Jonkin verran
- En osaa sanoa
- Välttävästi
- Ei yhtään

\* 7. Saatto tarpeeksi palautetta työstäsi? Niin positiivista kuin rakentavaa palautetta. (Vastaa kommentoimalla)

|                            |                      |
|----------------------------|----------------------|
| Positiivista               | <input type="text"/> |
| Rakentavaa                 | <input type="text"/> |
| En saa palautetta työstäni | <input type="text"/> |

\* 8. Kohtelee esimiehesi mielestäsi kaikkia tasavertaisesti? (Jos vastasit "ei", perustele vastauksesi)

- Kyllä
- En osaa sanoa
- Ei

\* 9. Tukeeko esimiehesi kehitystäsi? (Esim. tarjoamalla mahdollisuuksia eri koulutuksiin)

- Kyllä
- En osaa sanoa
- Ei

\* 10. Kuinka hyvin kommunikointi sujuu mielestäsi työntekijöiden välillä?

Kommunikointia ei ole                      En osaa sanoa                      Kommunikointi toimii erinomaisesti

\* 11. Kuinka hyvin kommunikointi toimii sinun ja esimiehesi välillä?

Kommunikointia ei ole                      En osaa sanoa                      Kommunikointi toimii erinomaisesti

\* 12. Tunnetko yhteisöllisyyttä työpaikallasi? Tunnetko olevasi osa työyhteisöä?

En tunne kuuluvani työyhteisöön                      En osaa sanoa                      Tunnen kuuluvani työyhtiesöön

\* 13. Toimin parhaiten työtehtävissä...

- Yksin
- Parina toisen kanssa
- Isommassa ryhmässä

\* 14. Tunnetko työn raskuudesta myös vapaa-ajallasi?

- Usein     Harvoin
- Ajoittain     En koskaan
- En osaa sanoa

\* 15. Saatko työpaikallasi tarvittavan työrauhan?

- Aina     Harvoin
- Useimmiten     En koskaan
- En osaa sanoa

\* 16. Kuinka yhteistyöhaluinen työympäristösi on?

Ei yhtään    Täysin



\* 17. Onko sinun helppo tuoda omia ideoitasi esille esimiehellesi?

- Kyllä  
 En osaa sanoa  
 Ei

18. Mitä parantaisit työyhteisössäsi?

\* 19. Mitä parantaisit esimiehesi toiminnassa?

20. Ottaen huomioon työsi yrittäjähenkisyys ja työn itsenäisyys, miten tämän tulisi näkyä henkilöstön ohjaamisessa? Tuoko tämä joitain erityistarpeita? Mitä et "perinteisestä" työyhteisöstä kaipaa?

\* 21. Virkistystoiminta, onko sitä mielestäsi tarpeeksi?

- Liikaa virkistystoimintaa  
 Sopivasti  
 Enemmän voisi olla  
 Liian vähän

\* 22. Millainen virkistystoiminta on sinulle mieluisinta?

- Urheilullinen tekeminen  
 Ravintolailtama  
 Baari-ilta  
 Muu, mikä?  
 Keilaus  
 Musiikkitapahtumat/konsertit  
 Teatteri

\* 23. Tarjoaako yrityksenne tarpeeksi liikuntapalveluja?

- Kyllä  
 Ei, toivoisin lisää... (kirjoita ehdotukset)

\* 24. Sana on vapaa! Kerro mieleesi tulleet risut ja ruusut, mitä kehitettävää mielestäsi on, mitkä asiat ovat hyvin. Kiitos vastauksestasi!