

ARVOSTAVA JOHTAMINEN

Case: Yritys X

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Tradenomi (AMK)
Liiketalous
Syksy 2019
Kaisa Haapasalmi
Jenna Savonen

Tiivistelmä

Tekijät Haapasalmi, Kaisa Savonen, Jenna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 45 sivua, 1 liite	Valmistumisaika Syksy 2019
Työn nimi Arvostava johtaminen Case: Yritys X		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten arvostava johtaminen toteutuu yrityksessä ja miten henkilökunta kokee arvostavan johtamisen. Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Yritykselle X. Aihe opinnäytetyöhön saatiin toimeksiantajalta. Opinnäytetyön päätutkimuskysymyksenä on, <i>Miten arvostava johtaminen toteutuu Yrityksessä X?</i> ja alatutkimuskysymyksinä <i>Millainen on arvostava esimies?</i> ja <i>Mitä on arvostava johtaminen?</i></p> <p>Työn teoriaosuudessa käsitellään ensin arvostavaa johtamista, arvostusta, johtamista, arvostavaa esimiestä, vuorovaikutustaitoja, luottamusta sekä työn arvostusta, että arvostusta työyhteisössä. Sen jälkeen työhyvinvoinnin kappaleessa käsitellään yleisesti työhyvinvointia ja muun muassa työhyvinvoinnin johtamista. Työn edetessä palautteen antamisen tärkeys nousi esiin, joten viimeisenä teoriaosuudessa paneudutaan palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen sekä siihen, millaista on positiivinen palaute ja millaista rakentava palaute.</p> <p>Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen tutkimus ja tutkimusosuus toteutettiin haastattelemalla työntekijöitä kolmessa eri toimipisteessä. Haastattelut toteutettiin keuhällä 2017. Johtopäätöksenä todetaan, että arvostava johtaminen toteutuu suurelta osin Yrityksessä X. Tutkimustulosten perusteella arvostavalta esimieheltä toivotaan palautteen antamista sekä kykyä kuunnella ja tukea työntekijöitään.</p>		
Asiasanat Arvostus, Johtaminen, Arvostava johtaminen, Työhyvinvointi		

Abstract

Authors Haapasalmi, Kaisa Savonen, Jenna	Type of publication Bachelor's Thesis in Management and Com- munications	Published Autumn 2019
	Number of pages 45 pages, 1 appendix	
Title of publication Appreciative Management Case: Company X		
Name of Degree Degree Programme in Business Studies		
Abstract <p>The purpose of this bachelor's thesis was to investigate how appreciative management is realized in a company. The study was commissioned by Company X.</p> <p>This thesis is a part of the appreciative management program of Company X. The main research question was what appreciative management is. The study was conducted with two goals in mind. One was to examine what an appreciative supervisor is like. The second goal was to examine personnel experiences of appreciative management.</p> <p>The theoretical part of the thesis deals with appreciative management, appreciation, management, appreciative manager, interaction skills and trust. A qualitative survey was chosen for the empirical study. Sources include literature and published documents related to the topic. There is not much literature available on the subject.</p> <p>The outcome of the thesis was successful. The results indicate that appreciative management is realized in Company X.</p>		
Keywords Appreciation, Management, Appreciative management, Wellbeing at work		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Tutkimuskysymykset.....	1
1.2	Opinnäytetyön rakenne.....	1
1.3	Kvalitatiivinen tutkimus	2
2	ARVOSTAVA JOHTAMINEN.....	4
2.1	Arvostus	5
2.2	Johtaminen.....	6
2.3	Arvostava esimies ja arvostus työyhteisössä	8
2.3.1	Näkökulmia arvostukseen.....	9
2.4	Vuorovaikutustaidot	9
2.5	Luottamus.....	10
3	TYÖHYVINVOINTI	12
3.1	Työhyvinvoinnin portaat.....	13
3.2	Työhyvinvoinnin johtaminen.....	15
3.3	Työntekijä työhyvinvointinsa edistäjänä	16
3.4	Työn imu.....	17
4	PALAUTE ARVOSTAVAN JOHTAMISEN TUKENA.....	19
4.1	Palautteen antaminen ja vastaanottaminen	19
4.2	Positiivinen ja rakentava palaute.....	21
4.3	Kehityskeskustelu.....	22
5	HAASTATTELUTUTKIMUS	24
5.1	Tutkimuksen toteutus.....	24
5.2	Arvostava johtaminen	25
5.3	Työntekijöiden vaikutus arvostavan johtamisen toteutumiseen	29
5.4	Arvostus	31
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	35
6.1	Kehitysideat.....	36
6.2	Jatkotutkimukset.....	37
7	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS.....	38
8	YHTEENVETO	40
	LÄHTEET	42
	LIITTEET	46
	LIITE.....	47

1 JOHDANTO

Aihe opinnäytetyöhön saatiin toimeksiantajalta keväällä 2017. Toimeksiantajaan oltiin yhteydessä ja tiedusteltiin mahdollisuutta tehdä opinnäytetyö kyseiseen yritykseen. Toimeksiantajalta löytyi aihe, arvostava johtaminen, jota toivottiin tutkittavan. Käsitteenä arvostava johtaminen ei ollut kummallekaan opinnäytetyöntekijöistä tuttu, joten sitä oli mielenkiintoista lähteä tutkimaan. Työhyvinvointi on ollut paljon esillä viime vuosina ja arvostava johtaminen edesauttaa omalta osaltaan työhyvinvoinnin toteutumista. Tämän vuoksi työssä päädyttiin käsittelemään työhyvinvointia sekä sen johtamista ja edistämistä. Työssä haluttiin selvittää, millainen on arvostava esimies ja mitä on arvostava johtaminen.

1.1 Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, miten Yrityksen X työntekijät näkevät arvostavan johtamisen ja mitä ajatuksia se heissä herättää. Tutkimus toteutetaan haastattelemalla työntekijöitä. Haastatteluilla pyritään selvittämään, miten henkilökunta kokee arvostavan johtamisen ja toteutuuko arvostava johtaminen, kokeeko henkilökunta, että heidän työtään arvostetaan ja arvostavatko he itse työtään Yrityksessä X. Opinnäytetyön päättökysymys on: *Miten arvostava johtaminen toteutuu Yrityksessä X?* Ja alatutkimuskysymyksiä: *Millainen on arvostava esimies? ja Mitä on arvostava johtaminen?*

Tutkimuksen tuloksista voidaan todeta, että arvostava johtaminen toteutuu Yrityksessä X, mutta parannettavaakin on. Haastateltavana on yhteensä viisitoista henkilöä kolmessa eri toimipaikassa ja työ toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena. Työn voisi mahdollisesti toteuttaa myös kvantitatiivisena tutkimuksena, jolloin yksilöhaastattelut korvattaisiin esimerkiksi isommalle henkilömäärälle sähköpostitse lähetettävillä kyselyillä. Kvalitatiivinen tutkimus koetaan kuitenkin lähtökohtaisesti tähän tarkoitukseen sopivampana vaihtoehtona ja tutkimus halutaan tehdä nimenoman haastattelemalla. Haastatteluissa on mahdollista esittää myös tarkempia lisäkysymyksiä, joiden tekemiseen kvantitatiivisessa tutkimuksessa ei olisi mahdollisuutta.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyössä toteutetaan ensin tutkimusosuus, jonka jälkeen kirjoitetaan teoriaosuutta. Teoriaosuudessa käsitellään arvostavaa johtamista sekä työhyvinvointia. Arvostavalla johtamisella voidaan lisätä työhyvinvointia, jonka vuoksi työssä käsitellään myös työhyvinvointia. Tutkimuksessa nousee esiin palautteen antaminen, joka koetaan tärkeäksi. Tä-

män vuoksi teoriaosuudessa päädytään käsittelemään myös palautetta arvostavan johtamisen tukena. Teoriaosuuden jälkeen käsitellään tutkimusta ja haastatteluja. Lopussa käydään läpi työn tuloksia ja johtopäätöksiä ja pohdintaa, sekä viimeisenä työn luotettavuutta. Kuviossa 1 esitetään opinnäytetyön rakenne.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

1.3 Kvalitatiivinen tutkimus

Jyväskylän Yliopiston Kurssi- ja oppimateriaalipolone Koppa kuvaa kvalitatiivisen tutkimuksen:

"Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, jossa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti."

(Jyväskylän yliopisto 2015.)

Kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää voidaan käyttää joko yksinään tai rinnakkain kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimusmenetelmän kanssa, jolloin nämä tutkimusmenetelmät täydentävät toisiaan. Kvalitatiivinen tutkimus voidaan toteuttaa esim. syvähaastatteluna, jolloin haastateltavat henkilöt voivat vastata melko vapaasti esitettyihin kysymyksiin omiin kokemuksiin ja mielipiteisiin peilaten.

2 ARVOSTAVA JOHTAMINEN

Mitä on arvostava johtaminen? muodostui opinnäytetyön toiseksi alatutkimuskysymykseksi. Merja Harmoinen avaa väitöskirjassaan Arvostava johtaminen terveydenhuollossa (2014) arvostavan johtamisen käsitteen:

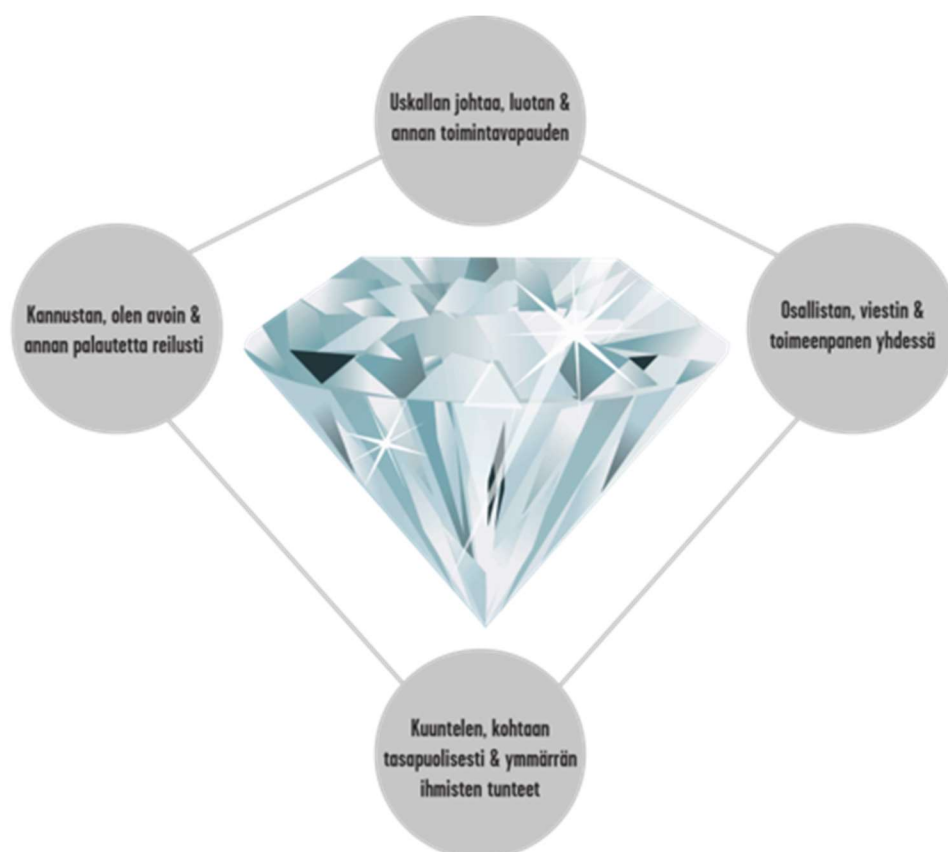
"Arvostava johtaminen ilmenee käsiteanalyysin mukaan moraalisenä johtamisena, tunnustuksen antamisena, tuen antamisena, ammatillisuuden arvostamisena, palkitsemisena, hyvinä johtajan ja henkilöstön välisinä suhteina, johtamistyylinä sekä hyvinä työolosuhteina, että hyvänä työympäristönä."

Yrityksessä X aloitettiin Arvostava johtaminen -ohjelma tammikuussa 2017. Arvostavan johtamisen käsitettä avattiin yrityksen johdon ja esimiesten toimesta ja sitä käsiteltiin heidän näkökulmastaan muun muassa työpajoissa, jotka toteutettiin alkuvuonna ja keväällä 2017. Opinnäytetyön aiheeksi muodostui arvostava johtaminen, sillä aiheen tutkiminen työntekijän näkökulmasta oli luonnollinen jatkumo aiemmin alkaneelle Arvostava johtaminen -ohjelmalle.

Arvostavan johtamisen kulmakiviksi esimiesnäkökulmasta Yritys X on määritellyt seuraavat keinot:

- kannustan, olen avoin & annan palautetta reilusti
- uskallan johtaa, luotan & annan toimintavapauden
- osallistan, viestin & toimeenpanen yhdessä
- kuuntelen, kohtaan tasapuolisesti & ymmärrän ihmisten tunteet

Alla kuviossa 2 on esitetty toimeksiantajayrityksen kokoamat keinot, joilla voidaan esimiesnäkökulmasta edistää arvostavan johtamisen toteutumista.



KUVIO 2. Arvostavan johtamisen kulmakivet (Yritys X)

2.1 Arvostus

Annan Vanhala ja Tommy Larvi tuovat artikkelissaan esille sen, että jokaisen perustarpeisiin kuuluu kokea arvostetuksi tuleminen tunne. Ihmisen minäkuvaan vaikuttaa se, miten muut häntä kohtelevat ja kunnioittava kohtelu vahvistaa ihmisarvoa. Hyvän esimiehen on toimittava arvostavasti kaikkia työyhteisön jäseniä kohtaan, vaikka asioista olisi eri mieltä. Perusvuorovaikutustaidot, kuten tervehtiminen ja asiallinen käytös ovat arvostavaa käytöstä. Työyhteisössä arvostusta voi näyttää myös kysymällä kuulumisia, antamalla palautetta, kuuntelemalla ja suhtautumalla positiivisesti toisten ajatuksiin. (Larvi & Vanhala 2014.) Arvostuksen tunnetta voi siis osoittaa pienilläkin eleillä ja teoilla. Tervehtiminen ei maksa mitään, mutta sillä voi osoittaa huomioivansa työkaverin.

Arvostava työkäyttäytyminen on jatkuvaa vuorovaikutusta työyhteisön jäsenten välillä. Sitä, että käyttäydytään toisia kohtaan arvostavasti ja koetaan itse arvostusta. Ari Rämön kirja Yksinkertaista johtamista – arvostaen käsittelee arvostamisen käsitettä johtamisen

näkökulmasta käytännön esimerkein, jotka ovat Rämön omakohtaisia kokemuksia työelämästä. Mukaan mahtuu niin hyvää kuin huonoakin johtamista. Rämö pohtii kirjassaan, pohjautuuko oma johtaminen arvosteluun vai arvostamiseen ja mitä arvostuksen ja luottamuksen saavuttaminen vaatii. Hän kirjoittaa myös, että arvostus ja luottamus on joko 100% tai ei mitään. Kirjoitus saa pohtimaan, että onko todella niin, että pitää pystyä arvostamaan ja luottamaan täysillä tai sitten ei ole ollenkaan? Eikö ole mitään välimuotoa? Vai voiko sittenkin arvostaa ja luottaa vain vähän? Arvostus syntyy ihmisten välisestä luottamuksesta ja luottamusta voi rakentaa vähitellen onnistuneista vuorovaikutuskokemuksista. (Rämö 2013.)

Työterveyslaitoksen sivuilla tekstissä Hyvän johtamisen kriteerit mainitaan muun muassa luottamus ja arvostus. Kirjoituksessa tuodaan esille arvostavan vuorovaikutuksen ja oikeudenmukaisen johtamisen edistävän työyhteisön luottamusta. (Työterveyslaitos 2018a.) Kirjoitus saa pohtimaan, toteutuuko esimerkiksi arvostus ilman luottamusta ja oikeudenmukaisuutta.

Esimiehen tärkeimmät työvälineet ovat arvostus, kunnioitus ja luottamus. On tärkeää kuunnella, mitä oma työyhteisö kaipaa ja tarvitsee. Läsnäolo syntyy tietoisesti kohtaamalla ja rakentamalla yhteistä ymmärrystä ja toimintatapoja. Kaikkien esimiesten tulisi kannustaa omia työntekijöitään ja osoittaa kiinnostusta heitä kohtaan. Hyvä esimies osaa johtaa ja käsitellä yhtä lailla positiivisia kuin negatiivisiakin tunteita. Palautteen saaminen ja antaminen on yksi tärkeimmistä hyvinvoivan työyhteisön aineksista, kunhan palaute on rakentavaa.

Työturvallisuuskeskus TTK on julkaissut Kari Laineen ja Päivi Rauramon kirjoittaman digijulkaisun (2017) Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa, missä kerrotaan muun muassa luottamuksen vaikutuksista työyhteisössä sekä keinoja luottamuksen rakentamiseen ja vahvistamiseen. Laine ja Rauramo kirjoittavat digijulkaisussa organisaation kilpailukykyyn vaikuttavista tekijöistä. He kertovat sosiaalisella pääomalla olevan taloudellisen pääoman ohella suuri vaikutus kilpailukykyyn. (Laine & Rauramo 2017.)

2.2 Johtaminen

Johtaminen on moniulotteista ja muovautuvaa, laaja-alaista toimintaa ja sitä voi lähestyä monesta eri näkökulmasta. Ammattijärjestö Talentia ry. kuvaa johtamisen toiminnaksi,

jossa tavoitellaan tuloksia ihmisten avulla ja ihmisten kanssa. (Ammattijärjestö Talentia ry. 2018.)

Hyvä johtaminen koostuu monesta yksittäisestä tärkeästä asiasta, joiden tulee olla kunnossa, että hyvä johtaminen toteutuu. Hyvän johtamisen kriteerit yhdessä muodostavat toimivan kokonaisuuden. Työterveyslaitos on määritellyt viisi kriteeriä hyvälle johtamiselle, jotka on esitetty alla olevassa kuviossa 3.



KUVIO 3. Hyvä johtamisen kriteerit

Jotta luottamus toteutuu, tarvitaan myös oikeudenmukaista kohtelua. Johdon tulee myös mahdollistaa yhteistyö ja johtaa yhteistyötä. Osaamisen ja kehittymisen tueksi voidaan käyttää muun muassa työssäoppimista, kehityskeskusteluja, valmennuksia ja perehdyttämistä. Johtamisen tehtävänä on mahdollistaa yhteistyö sekä johtaa sitä. Johtamisen tulee tehdä mahdolliseksi erilaisten ja erilaisissa elämäntilanteissa olevien henkilöiden osallistuminen työelämään. Johtamisessa tulee ottaa huomioon ja arvostaa henkilöiden kokemuksia, näkemyksiä ja osaamista. Osaamisen tulee olla sellaista, että se tukee organisaation tärkeimpiä tehtäviä nyt ja jatkossa, ja johtamisella huolehditaan tästä. Uudistuminen tarvitsee tietoista aktiivista johtamista. Uudistaminen voi olla tavoitelähtöistä, jolloin se on suunnitelmallista ja valmiiksi määriteltyä tai käytäntölähtöistä, jolloin se on joustavampaa ja nopeampaa. Tavoitelähtöinen uudistaminen tapahtuu ylhäältä alas ja käytäntölähtöinen alhaalta ylös. (Työterveyslaitos 2018a.)

Esimiehen rooli ei ole aina helppo. Esimiehellä tulisi olla hyvät vuorovaikutustaidot, osata olla tukena ja kannustaa henkilöstöä sekä olla tarvittaessa myös tarpeeksi jämäkkä ja omata auktoriteettia. Esimiehellä vaadittavia taitoja voi opetella, kun on halua kehittyä johtajaksi (Järvinen 2001, 12). Johtajan tulee osata keskustella henkilöstön kanssa, jotta avoin työilmapiiri toteutuu työpaikalla. Tämän lisäksi esimiehen tulee myös johtaa työnte-koä, osata tehdä päätöksiä ja puuttua mahdollisiin konflikteihin työpaikalla. (Järvinen 2001, 16.)

2.3 Arvostava esimies ja arvostus työyhteisössä

Arvostuksen osoittamiseen tarvitaan tekoja. Arvostava esimies kuuntelee ja järjestää aikaa työntekijöilleen. Myös puheilla, tavoilla ja valinnoilla on merkitystä arvostuksen välittymiseen. (Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg 2010, 50.)

Työyhteisön toimintaan vaikuttaa esimiehen puhe ja puhumisen tapa. Se miten esimies puhuu ja viestii, vaikuttaa siihen millaisen esimerkin muut hänen teoistaan ja puheestaan saavat. Myös ennakkokäsitykset toisesta muovaavat toimintaa. Kuusela kirjoittaa, että jos toista henkilöä pitää vaikkapa karismaattisena ja älykkäänä, niin häntä saattaa kohdella sen mielikuvan mukaisesti, esimerkiksi tukemalla ja olemalla halukas tekemään yhteistyötä, eikä tätä toimintaa välttämättä edes tiedosta. Valmiit odotukset toisista vaikuttavat omaan käyttäytymiseen. (Kuusela 2013, 85 –86.) Arvostava johtaminen huomioi onnistumiset ja tekemiset, edistää yhteistyötä työyhteisössä ja antaa aikaa muille (Kuusela 2013, 80 –81.)

Seija Milicevic kirjoittaa blogissaan työhyvinvoinnista, johtamisesta ja työelämästä, kuinka menestyvän työyhteisön perustana ovat luottamus ja arvostus. Milicevic painottaa jokaisen kohtaamisen merkitystä arvostavan ilmapiirin rakentamisessa ja muistuttaa, että kielellisen viestinnän lisäksi myös ilmeillä ja eleillä on valtava merkitys siihen, miten ihmiset kokevat heidät huomioitavan ja kokevatko he arvostusta. Sanaton viestintä onkin yhtä tärkeää kuin sanallinen viestintä. (Milicevic 2017.)

Esimiestyössä tulisi lähtökohtaisesti pyrkiä arvostamaan omia työntekijöitään ja heidän ideoitaan. Useasti ongelmaksi voi muodostua esimiehen asiantuntemus ja kokemus, mikä on usein parempi ja laajempi kuin työntekijöiden. Tämä asettelu saattaa aiheuttaa sen, että esimies tahtomattaan ei arvosta työntekijän näkökulmia tai ideoita niin paljon kuin pitäisi vaan jyrää omilla ideoillaan. Ari Rämö kirjoittaa Parempi työelämä -sivustolla arvos-

tuksesta ja kertoo omakohtaisesta kokemuksesta, kuinka työntekijän ideoiden huomioimisella on suurella todennäköisyydellä positiivinen vaikutus sekä työntekijän motivaatioon että työn lopputulokseen.

“Näissä tilanteissa joudun siis päättämään, että arvostan toisen ideaa ja annan hänen viedä sitä eteenpäin. Lopputulos on varmasti parempi kuin, että hän työstäisi vastenmielisesti ideaani omansa sijasta.”

(Rämö 2012. Ne näkymättömät.)

Rämö tuo esiin kirjassaan Yksinkertaista johtamista – arvostaen, kuinka autoritäärisessä kulttuurissa arvostus on sitä, että esimies odottaa 100 prosenttisesta arvostusta, mutta esimies ei arvosta työntekijöitään. Esimies voi kuitenkin olla tukena, eikä vain antaa käskyjä ja odottaa että asiat hoidetaan ilman esimiehen apua. Rämön mukaan esimies on muita ihmisiä varten. (Rämö 2013, 73 –75.) Esimiehiä on erilaisia ja niin on myös tyylejä johtaa. Johtamistyyli voi olla kova ja ankara, tai sitten voi olla esimiehenä helposti lähestyttävä ja vastuuta sekä vapautta antava. Myös työntekijät arvostavat erilaisia johtamistyyliä, pehmeämpi johtamistyyli voi tuntua joidenkin mielestä aivan väärältä. Monissa työyhteisöissä lienee haasteena löytää juuri siihen omaan työyhteisöön sopiva johtamistyyli.

2.3.1 Näkökulmia arvostukseen

Se miten itse arvostaa omaan työtään ja itseään, vaikuttaa siihen, miten muut osoittavat arvostusta. Arvostuksen saaminen henkilöiltä, joita yksilö pitää itselleen tärkeinä, on hyvin merkittävää. (Rauramo 2012, 124.) Se miten työn mielekkyyden kokee, riippuu henkilöstä, mutta työllä ja työolosuhteilla on iso vaikutus siihen miten mielekkäänä työtä pitää. Työn mielekkyyteen vaikuttaa myös esimiestyö. Esimiehellä tulee olla halua, taitoja sekä kiinnostusta alaistensa tukemiseen, jotta hän pystyy osoittamaan arvostusta. (Rauramo 2012, 126.)

2.4 Vuorovaikutustaidot

Vuorovaikutustaidoilla tarkoitetaan kykyä tulla toimeen muiden kanssa. Esimiehellä on tärkeä rooli siinä, että työpaikan vuorovaikutustilanteet sujuvat. Jokaisella on kuitenkin myös vastuu omista vuorovaikutustaidoistaan. Päivittäisillä kohtaamisilla on merkitys siihen, miten työnteko sujuu, millaisia tuloksia syntyy ja ne vaikuttavat työyhteisön ilmapiiriin. (Kuusela 2013, 42 –43.)

Tiimityö vaatii vuorovaikutustaitoja. Rauramo tuo esille (Rauramo 2012, 111) miten tärkeitä vuorovaikutustaidot ovat organisaatioille. Ryhmässä työskentely ei käy jokaiselta luontevasti. Sääntöjen noudattaminen ja määrätietoisuus on tärkeää, jotta ryhmässä työskentely onnistuu. Ryhmän johtajan tehtävänä on seurata, että jokainen tekee osansa, antaa palautetta ja palkita. Ryhmätyö vaatii myös luottamusta, joka taas vaatii sen, että sovitut tehtävät suoritetaan. Myös avoimuutta tarvitaan, läpinäkyvyys lisää luottamusta ryhmän jäsenten välillä. (Rauramo 2012, 112.)

Manka kirjoittaa työyhteisötaidoista, jotka ovat kaikkien vastuulla. Yhteisöllisyyden toteutumiseen tarvitaan vastavuoroisuutta, johon tarvitaan esimiehen lisäksi myös työntekijöitä. Tervehtiminen, kuunteleminen ja auttaminen lisäävät yhteisöllisyyttä. Yksilötasolla työyhteisötaidot näkyvät vastuun ottamisena ja sitoutumisena työhön. Ryhmässä työyhteisötaidot esiintyvät auttamisena, reiluutena ja yhteisen hyvän eteen toimimisena. Organisaatiossa työyhteisötaidot näkyvät vapaaehtoisena osallistumisena ilman palkkaa. (Manka 2011, 122 –123.)

Kupiaksen (ym.) tekstissä käsitellään arvostavaa vuorovaikutusta, jonka toteutuminen vaatii sen, että ymmärretään, ettei yksi näkökanta ole ainoa oikea, vaan mielipiteitä on erilaisia niin kuin ihmisiäkin. Vaikka muiden erilaisuutta arvostetaan se ei kuitenkaan poista sitä, että yrityksessä voi olla tarkat säännöt noudatettavina. Esimiehellä on vastuu siitä, että alaiset ymmärtävät miten työpaikalla toimitaan. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 122.)

Kuuntelemisen taito on esimiehelle tärkeä. Kuuntelemisen ollessa aktiivista ja arvostavaa, kuuntelija pyrkii ymmärtämään toisen näkökannan. Aidosti kuunteleva on läsnä ja arvostaa toista eikä yritä tarjota omaa mielipidettään, vaan keskittyy toisen ymmärtämiseen. Kuunteleva esimies voi oppia paljon työntekijöistään, lisätä vuorovaikutusta ja arvostusta kuuntelemisen taidolla. (Kurttila ym. 2010, 51 –52.) Kuuntelemisessa on tärkeää keskittyä toiseen ja hetkeen, eikä vilkuilla samalla puhelinta tai tietokonetta. Myös mahdollisten lisäkysymysten esittäminen voi olla tarpeen, jotta toisen asia tulee ymmärretyksi, eikä synny väärinkäsityksiä.

2.5 Luottamus

Vastuun ja vapauden antamiseen tarvitaan luottamusta. Luottamus on työyhteisössä tärkeää työn onnistumisen ja työilmapiirin kannalta. Luottamuksen arvopohjaisiksi normeiksi on lueteltu Kari Laineen ja Päivi Rauramon tekstissä oikeudenmukaisuus, osallistuminen, johdonmukaisuus, läpinäkyvyys ja vastavuoroisuus. Näiden arvojen toteutuminen lisää

luottamusta. Tekstissä kirjoitetaan oikeudenmukaisten menettelytapojen olevan ratkaisujen oikeudenmukaisuutta tärkeämpää. Osallistumalla yksilö tuntee vastuuta ja johdonmukaisuudella tarkoitetaan sääntöjen johdonmukaista noudattamista. Kun toimitaan läpinäkyvästi, niin ratkaisut ja toimenpiteet ovat yhteisön tiedossa. (Laine & Rauramo 2017.)

Luottamus pitää yleensä ansaita. Avoimuus lisää luottamusta ja sitä kautta arvostusta. Luottamusta tarvitaan esimiehen ja työntekijöiden välillä molempiin suuntiin, mutta myös työkavereita kohtaan. Kun luottamus on kunnossa, niin työtehtäviä on helpompi jakaa ja delegoida. Luottamuksen syntyyn vaikuttavat muun muassa se, että on yhteiset pelisäännöt, ja ne on myös sovittu yhdessä, lupaukset pidetään, jokaisella on oikeus tuen pyytämiseen, saamiseen sekä antamiseen, erilaisuus hyväksytään ja omat virheet myönnetään sekä otetaan vastuuta (Kurttila ym. 2010, 54.) Esimiehen toimiessa oikeudenmukaisesti syntyy luottavaisuutta (Manka 2011, 118.)

Työyhteisön jäsenten välillä vallitseva luottamus lisää organisaation sosiaalista pääomaa, mikä yhdessä organisaation taloudellisen pääoman kanssa muodostaa vankan pohjan kilpailukykyiselle ja menestyvälle yritykselle. Luottamusta on kuvattu alla kuviossa 4.

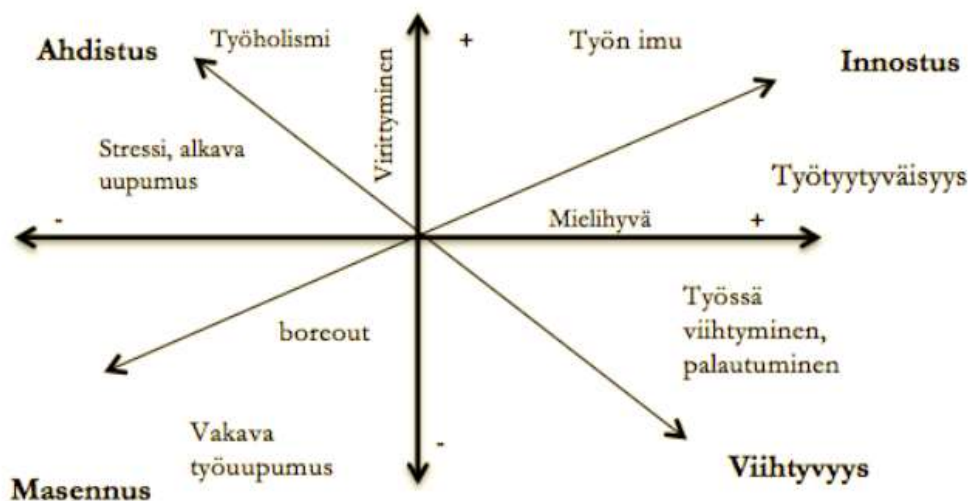


KUVIO 4. Luottamus (Työturvallisuuskeskus. 2018.)

3 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointia voi lähestyä useasta eri näkökulmasta. Luonteeltaan moniulotteisena käsitteenä sen määrittely on varsin haastavaa. Työterveyslaitos (2018) on määritellyt työhyvinvoinnin tarkoittavan turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota tekevät ammattitaitoiset työntekijät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työhyvinvointi toteutuu, kun työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja työn koetaan tukevan elämänhallintaa. (Työterveyslaitos 2018b.)

KT Kuntatyönantajat listaa verkkosivuillaan työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, joita ovat muun muassa yksilön työkyky, osaaminen ja motivaatio, työyhteisön toimivuus, työolot sekä työn sujumuus. (KT Kuntatyönantajat 2017.) Työntekijän osaaminen eli ammattitaito ja sitä kautta muodostuva työn sujumuus ovat merkittäviä seikkoja työssä jaksamiselle, työhyvinvoinnille ja motivaation säilymiselle työtä kohtaan. Kun lisäksi olosuhteet työssä käymiseen ovat kunnossa ja työyhteisö on toimiva, työntekijällä on kaikki edellytykset työhyvinvoinnin toteutumiseen. Alla olevassa kuviossa 5 on esitetty työhyvinvoinnin moniulotteisuutta.



KUVIO 5. Työhyvinvoinnin moniulotteisuus (Hakanen 2009.)

Arvostava johtaminen linkittyy myös työhyvinvointiin. Voiko töissä voida hyvin, jos ei koe arvostusta tai ei itse arvosta omaa työtään? Oma työhyvinvointi lähtee oman työn arvostamisesta. Esimiehen puolestaan on helpompi ansaita työntekijöidensä luottamus ja arvostus, jos työntekijä saa nähdä myös esimiehen tavallisen puolen ja huomata tämän olevan helposti lähestyttävä.

Mika Hatanpää kirjoittaa, että työnantajan ja työntekijän välinen luottamus ja arvostus ovat tärkeitä työhyvinvoinnin kannalta. Työhyvinvointiin vaikuttaa myös vapaa-ajalla tapahtuvat asiat. Esimies voi lisätä luottamusta ja arvostusta kysymällä työntekijöiden kuulumisia. Kunnollinen esimiestyö ja välittäminen auttavat saamaan aikaan arvostusta. (Hatanpää, 2015.)

Työhyvinvoinnin edellytyksenä on hyvä työyhteisö sekä toimiva ja jatkuva vuorovaikutus työyhteisön jäsenten välillä. Jokaisella tulee olla mahdollisuus vaikuttaa. Vaikutusmahdollisuus lisää työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Työhyvinvointi myös parantaa motivaatiota, joka puolestaan johtaa parempiin suorituksiin. Hyvinvoivassa työyhteisössä uskalletaan myös kertoa huonosti voivaa työyhteisöä paremmin oma mielipide ja puuttua mahdollisiin ongelmiin. Myös muutoksiin suhtaudutaan myönteisemmin.

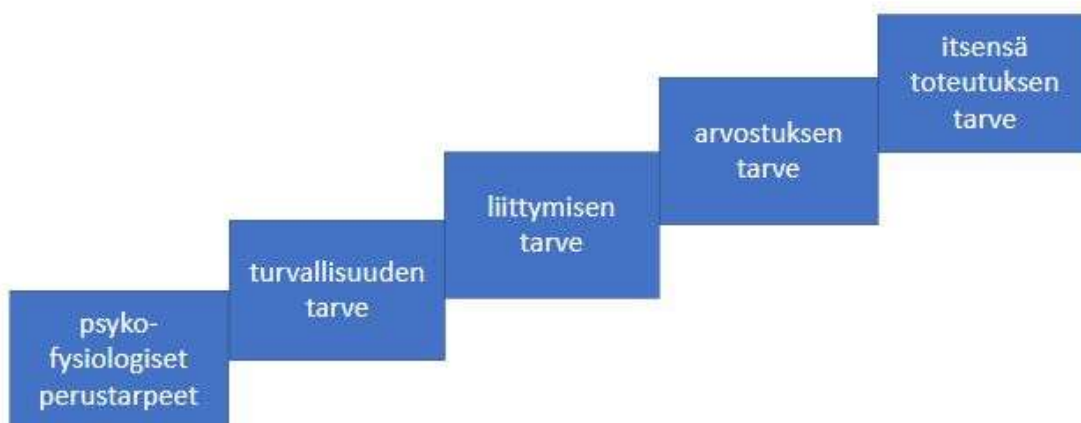
Avoimuus ja toimiva vuorovaikutus lisäävät luottamusta työyhteisön jäsenten välillä, Katriina Perkka-Jortikka kirjoittaa työyhteisön kehittymisen edellytyksistä:

"Asiakassuhteet, tiedonkulku, palaute työstä, sosiaalinen tuki, vaikuttaminen sekä osallistuminen edellyttävät sujuvaa ihmisten välistä vuorovaikutusta työssä."

(Perkka-Jortikka 2002.)

3.1 Työhyvinvoinnin portaat

Työhyvinvoinnin portaat on jaoteltu viiteen eri tarpeeseen, jotka on kuvattu alla olevassa kuviossa 6.



KUVIO 6. Työhyvinvoinnin portaat (Työturvallisuuskeskus 2018.)

Työn tulee olla sopivaa tekijälleen ja sen tulee jättää aikaa myös vapaa-ajalla itsensä toteuttamiseen, jotta psyko-fysiologiset perustarpeet täyttyvät. Myös oikeanlainen ravinto, liikunta ja sairauksien ehkäisy ovat erittäin tärkeitä psyko-fysiologisten perustarpeiden kannalta. Turvallisuuden tarpeen toteutumiseen kannalta on olennaista, että työyhteisö on tasa-arvoinen sekä oikeudenmukainen. Lisäksi työympäristön ja toimintatapojen tulee olla turvallisia, palkkauksen riittävä ja työsuhteen vakaa. Huolehtiminen henkilökunnasta ja tuloksesta ja teot työpaikan yhteishengen hyväksi vaikuttavat yhteisöllisyyden tarpeen toteutumiseen. Tärkeitä ovat myös avoimuus sekä luottamus työyhteisössä. Reilu palkkaus, palautekäytännöt ja kehittäminen ovat asioita arvostuksen tarpeen toteutumisen kannalta. Näiden lisäksi tarvitaan eettisesti kestävä arvot ja tavoite, joka tukee sekä tuottavuutta että hyvinvointia. Itsensä toteuttamisen tarpeen tyydyttämiseen auttaa tukeminen henkilöstön osaamiseen kehittämiseen ja oppimiseen. (Rauramo 2012, 14.)

Tässä opinnäytetyössä keskityttiin arvostuksen tarpeeseen työn teeman mukaisesti. Työturvallisuuskeskuksen mukaan arvostuksen tarpeen arvioinnissa voidaan käyttää muun muassa haastatteluja, kehityskeskustelua ja työilmapiirimittausta. (Rauramo 2009, 13 – 14.) Tässä työssä arvostusta tutkittiin haastattelujen avulla.

3.2 Työhyvinvoinnin johtaminen

Edellytykset työhyvinvoinnille ja hyvinvoivalle työyhteisölle ovat olemassa, mikäli työ on sujuvaa ja tuottavaa sekä työntekijöiden työssä jaksamista tuetaan. (Ilmarinen 2018.)

KT Kuntatyönantajat kertoo työhyvinvoinnin johtamisen olevan osa strategista henkilöstöjohtamista. (KT Kuntatyönantajat 2017.)

HR-ammattilaiset, työsuojelutoiminta, työterveyshuolto ja esimiehet johtavat yhdessä työhyvinvointia, osana normaalia johtamista siten, että kaikki johtoportaan tasot ovat sitoutuneita työhyvinvointiajatteluun. Työhyvinvoinnin johtaminen tuottaa hedelmää, kun määritellään työhyvinvoinnin käsite arjessa, työhyvinvoinnin saavuttamiseksi on selkeät tavoitteet ja kaikilla on tiedossa keinot ja olemassa olevat voimavarat tavoitteiden saavuttamiseksi. Työnantajan tehtävänä on arvioida ja valvoa, onko työhyvinvointi toteutunut työyhteisössä ja millaiset vaikutukset sillä on.

"Strategisessa työhyvinvoinnin johtamisessa yksittäiset työhyvinvointia tukevat toiminnot ovat osa suunniteltua kokonaisuutta ja linkittyvät koko organisaation strategiaan tavoitteisiin."

(KT Kuntatyönantajat 2017.)

Hyvinvoiva organisaatio on ennen kaikkea henkilöstöstään huolehtiva ja välittävä. Hyvinvoiva henkilöstö puolestaan antaa potkua koko organisaatiolle ja sen menestykselle. Vaikutukset näkyvät molempiin suuntiin, organisaatiosta henkilöstöön ja henkilöstöstä organisaatioon. Työhyvinvointi voidaan saavuttaa pitkäjänteisellä ja määrätietoisella työllä. KONE Oyj:n henkilöstöjohtaja Kerttu Tuomas kiteyttää oivallisesti sen, mitä juuri organisaation pitää henkilöstönsä eteen tehdä:

"...Kone kuntoon -ohjelmasta, johon sisältyy niin fyysinen, psyykinen kuin sosiaalinen hyvinvointi. Oma kunto tulee tunnistaa ja omasta hyvinvoinnista ottaa vastuu, mutta työnantaja tarjoaa niiden kehittämiseksi työkaluja ja eväitä."

(Kone Oyj 2015.)

Työhyvinvointi ei ole kuitenkaan pelkästään fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia vaan siihen kuuluu olennaisena osana myös se, että työntekijä on tietoinen häneen kohdistuvista odotuksista, miten omaa osaamista voi kehittää ja minkälaisia mahdollisuuksia työelämässä kehittymiseen on tarjolla.

Jos uralla etenemiseen, itsensä kehittämiseen tai ammattitaidon päivittämiseen ja erilaisiin koulutuksiin ei tarjota mahdollisuutta, työntekijä voi jäädä junnaamaan paikalleen tai jopa taantua. Työ ei tunnu enää mielekkäältä. Useimmat työnantajat ymmärtävät tässä asiassa ajatella, että henkilöstön kouluttaminen ja kehittäminen ovat pelkästään yrityksen eduksi. Vaikka kustannuksia syntyy, yritys myös hyötyy siitä, että työntekijöiden ammattitaito on ajan tasalla. Ammattitaitoinen henkilöstö on yritykselle hyvä käyntikortti.

Se miten johto ja esimiehet käyttäytyvät, viestivät ja millaisia toimintatapoja he asettavat organisaatiolle vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin. Jotta työpaikan työhyvinvointia voidaan kehittää, niin tulisi johdon tulisi sitoutua ja panostaa siihen. Työhyvinvoinnin kehittämistä voi katsoa investointina, joka tuottaa hyötyä yritykselle, eikä ajatella sitä pelkkänä menona. (Virolainen 2012, 134.) Työhyvinvoinnista huolehtimisella ja siihen panostamisella johto voi viestiä henkilöstölle arvostavansa heitä ja olevansa kiinnostunut siitä, miten työntekijät voivat.

3.3 Työntekijä työhyvinvointinsa edistäjänä

Myös yksilöllä on vastuu omasta työhyvinvoinnistaan ja omaan jaksamiseen voi vaikuttaa huolehtimalla omasta terveydestään. Vaikka nykyään työ on usealla tietotyötä, niin ihmisen terveyden merkitys on silti tärkeää, koska se vaikuttaa osaamisen hyödyntämiseen (Ojala & Ahonen 2005, 31). Moni työpaikka on tänä päivänä sellainen, ettei kovaa fyysistä kuntoa tarvita työtehtävien suorittamiseen, mutta fyysisestä kunnosta huolehtiminen saattaa ehkäistä mahdollisia tulevia oireita ja auttaa jaksamaan paremmin arjessa.

Työnantaja ei voi olla yksin vastuussa työntekijöidensä työhyvinvoinnista. Jokaisen tulisi huolehtia myös itse omasta hyvinvoinnistaan. (Ojala & Ahonen 2005, 34.) Työnantajan tehtävä on luoda turvallinen työpaikka, mutta yksilön vastuulla on pitää huolta omasta jaksamisestaan vapaa-ajalla. Työhyvinvointia voi tukea yksinkertaisilla asioilla: nukkumalla tarpeeksi, syömällä terveellisesti ja tekemällä vapaa-ajalla itselleen mielekkäitä asioita.

Toimivalle työyhteisölle on hyötyä esimiestaitojen lisäksi myös alaistaidoista. Alaistaidot omaava henkilö kannustaa, tukee ja ottaa vastuuta. Työntekijä voi vaikuttaa omalla käytöksellään työilmapiiriin ja viihtyvyyteen työpaikalla. Muiden arvostus ja hyvät käytöstavat ovat tarpeen työpaikan ilmapiirin luomisessa. Substanssiosaamisen lisäksi tarvitaan nykyään myös muunlaista ammattitaitoa ja sosiaalisten taitojen tärkeys on kasvanut. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 18.)

Esimiehen lisäksi myös työntekijöiden tulisi osata antaa palautetta ja arvostaa muita. Manka ym. kirjoittaa, että kehittymisen edellytyksenä on palautteen saaminen sekä antaminen. (Manka ym. 2007, 19.) Työelämässäkin tavoitellaan onnistumisia ja onnistumiset tuottavat hyvää oloa. Hyvä olo puolestaan lisää motivaatiota ja motivoinut työntekijä onnistuu työssään useammin kuin sellainen, jolla ei ole motivaatiota.

3.4 Työn imu

Otala ja Ahonen kuvaavat työn imun käsitettä niin, että se on ikävystymisen ja ahdistuksen välisellä alueella. Työn imua kokeva henkilö pyrkii parantamaan suorituksiaan, on valmis vaikeampiin haasteisiin sekä kehittämään osaamistaan. (Otala & Ahonen 2005, 128)

Työterveyslaitos kuvaa työn imua myönteiseksi tunne- ja motivaatiotilaksi. Kun töihin menään useimmiten mielellään, työ koetaan mielekkääksi ja työn tekemisestä vieläpä nautitaan, voidaan sanoa työntekijän tuntevan työn imua. Työn imu ei ole ammatti- tai alasi donnainen, vaan sitä voidaan tuntea kaikissa ammattiryhmissä niin työntekijä- kuin esimiestasollakin. (Hakanen ym. 2018.)

Päivi Leivo on tutkinut psykologian Lisensiaatintutkimuksessaan (2011) työn imua, työn voimavaratekijöitä ja tuloksellisuuskokemuksia sairaalaorganisaatiossa. Leivo kirjoittaa työn imun myönteisistä vaikutuksista työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin sekä organisaatioiden hyvinvointiin. Työn imu lisää todistetusti myös työhön sitoutumista.

(Leivo 2011.)

Työterveyslaitos listaa kolme työn imuun liittyvää hyvinvoinnin ulottuvuutta:

- *“Tarmokkuus on kokemusta energisyydestä, halua panostaa työhön sekä sinnikkyyttä ja ponnistelun halua myös vastoinkäymisten hetkinä.*
- *Omistautuminen on kokemusta merkityksellisyydestä, innokkuudesta, inspiraatiosta, ylpeydestä ja haasteellisuudesta työssä.*

- **Uppoutuminen** on syvää keskittymistä ja paneutumista työhön ja siitä koettua nautintoa. Aika kuluu kuin huomaamatta ja irrottautuminen voi tuntua vaikealta.”

(Hakanen ym. 2018.)

4 PALAUTE ARVOSTAVAN JOHTAMISEN TUKENA

4.1 Palautteen antaminen ja vastaanottaminen

Palautteen antaminen on taitolaji, jossa tulee huomioida erilaiset persoonat. Toiset pitävät huomion keskipisteenä olemisesta ja toiset taas eivät halua positiivistakaan palautetta muiden kuulle. Tällöin esimieheltä vaaditaan hyvää ihmistuntemusta ja tilannetajua. Palautteen antaminen ja avoin vuoropuhelu työyhteisössä on myös tärkeää, jotta työyhteisön jäsenet voivat kasvattaa ammattitaitoaan ja kehittyä.

Kehittymisen kannalta palaute on tärkeää. Ihmisen voi olla vaikea havaita missä hän onnistuu tai missä tavoissa olisi parannettavaa, jos hän ei koskaan saa palautetta. Vaikka rakentavaa palautetta voi olla joskus vaikeaa ottaa vastaan, on se silti tärkeää. Samaa virhettä voi tehdä toistuvasti, jos ei siihen koskaan puututa.

Työyhteisöissä tulisi tavoitella hyvää palautekulttuuria, jossa sekä positiivista että rakentavaa palautetta osataan antaa ja vastaanottaa. Palaute tulisi antaa heti, kun sen antamiselle tarjoutuu mahdollisuus. Positiivinen palaute vanhenee nopeasti ja puolestaan rakentavaan palautteeseen johtanutta tapahtumaa on ikävä kaivella enää myöhemmin uudelleen.

Palautteen antamisessa tulee kunnioittaa toista ja pitää mielessä se, että positiivisen palautteen voi antaa muiden kuulle, mutta kriittinen palaute annetaan kahden kesken. (Kurttila ym. 2010, 77.)

Palaute on arvokasta työyhteisössä, sillä sen avulla vastaanottajalla on mahdollisuus muuttaa tai kehittää toimintaansa tarpeen vaatiessa. Positiivinen palaute taas kannustaa jatkamaan onnistunutta työtä. Palautetta ei tule antaa toisen persoonasta, vaan hänen toiminnastaan (Kuusela 2013, 87). Sen sijaan, että etsimällä etsitään virheitä, olisi tärkeää huomioida onnistumiset ja antaa positiivista palautetta. Työntekijä ei välttämättä itse tiedä onnistuneensa, ellei sitä esimiehen taholta sanota ääneen.

Palautetta voi, ja pitää, antaa myös esimiehelle, tosin tähän monelle saattaa olla korkea kynnyks. Jos esimies ei saa työntekijöiltä koskaan palautetta, niin miten hän voi kehittyä? Esimiehelle voi antaa positiivistakin palautetta. Jos työntekijällä on olo, että esimies on on-

nistunut ja tukee toiminnallaan myönteisesti työntekijöitä, niin sen voi sanoa ääneen. Esimiehillekin tekee hyvää tietää, missä he ovat onnistuneet tai missä on parannettavaa. Reilu palaute annetaan suoraan esimiehelle, eikä selän takana puhumalla.

Rakentavan palautteen antaminen voi olla vaikeaa, mutta niin voi olla sen vastaanottamisenkin. Palautteen vastaanottamiseen ja käsittelemiseen vaikuttaa myös se, miten palaute on annettu. Palautteenantajan tulee myös osata perustella antamansa palaute.

Kupias (ym.) kirjoittavat yksisuuntaisesta ja dialogisesta palautetilanteesta. Yksisuuntaisessa palautteessa esimies antaa palautetta työntekijälle. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että vain esimies olisi äänessä, vaan myös työntekijä on mukana keskustelussa. Jotta yksisuuntainen palaute toimii onnistuneesti, esimiehen tulisi olla perillä tilanteesta ja hyvin valmistautunut. Dialogisessa palautetilanteessa työntekijän rooli on myös kertoa omia kehitysideoitaan ja näkemyksiään, jolloin sekä esimies että työntekijä oppivat toisiltaan. (Kupias ym. 2011, 40 –42.)

Myönteistä palautetta saadessa on mahdollisuus osoittaa arvostusta palautteen antajalle kiittämällä tätä palautteesta. Palautteen vastaanottaja voi myös hyödyntää tilanteen ja jatkaa keskustelua kysymällä lisäkysymyksiä palautteeseen liittyen oppiakseen lisää. (Kurttila ym. 2010, 79 –80.) Jos palautteen saaja ei tunnu juuri reagoivan saamaansa myönteiseen palautteeseen, eikä siitä synny keskustelua, voi palautteen antajalle jäädä epäselväksi oliko palautteesta hyötyä tai iloa sen vastaanottajalle. Palautteen saaja voi myös hämmentyä saamastaan palautteesta, eikä osaa siksi vastaanottaa tai reagoida siihen oikealla tavalla.

Kiitoksen antaminen on sosiaalista palkitsemista ja sosiaalisella palkitsemisella voidaan saada aikaan arvostetuksi tulemisen tunne palautteen vastaanottajassa (Viitala 2013, 162). Yksi palkitsemisen tavoitteista on myös kannustaa työntekijöitä ja työyhteisöä innostumaan. Nykyisin yritykset palkitsevat työntekijöitään parantamalla näiden elämänlaatua muutenkin kuin rahalla ja luontoiseduilla. Vastuullisen palkitsemisen tavoitteena on työntekijöiden elämänlaadun parantamisen lisäksi yrityksen eettisten arvojen tukeminen. Kiisa Hulkko-Nyman on tutkinut väitöskirjassaan Making Strategy Work: Sense and Sensibility of Result-Oriented Pay Systems (2016) palkitsemisen menetelmiä ja palkkiojärjestelmien toimivuutta. Hulkko-Nyman kertoo Ekonomilehden artikkelissa Vastuullista palkitsemista (2018) työntekijöiden arvostavan ja kokevan palkitsevana työssä kehittymisen ja koulutautumisen mahdollisuuksia, myös palautteen saaminen koetaan palkitsevana.

“Suoriutumisesta palkitsemisen keskiössä ovat hyvä viestintä ja arvostusta välittävä palaute”

(Koskinen 2018.)

4.2 Positiivinen ja rakentava palaute

Positiivinen palaute on tärkeää, mutta ihmisten suhtautuminen siihen vaihtelee. Toiset tarvitsevat enemmän kannustusta ja myönteistä palautetta kuin toiset. (Kupias ym. 2011, 219.)

Jussi Ruokomäki kirjoittaa kolumnissaan Hyvejohtajuus.fi -sivustolla hyveiden ja johtajuuden yhteydestä ja palautteen tärkeydestä. Positiivinen palaute antaa sen saajalle oman arvon tunteen ja motivoi kasvamaan. Se myös lisää turvallisuuden tunnetta ja ruokkii luotamusta. Ruokomäki muistuttaa tavasta antaa palautetta ja neuvoo kiinnittämään huomiota siihen, ettei positiiviseksi tarkoitettu palaute ole vain turhaa sanahelinää ja ikävimmässä tapauksessa käännä viestin luonnetta aivan pääläelleen.

“Kyse on pienistä seikoista, kuten ajoituksesta, sekä suurista, kuten kehun kohteesta.”

(Ruokomäki 2012.)

Kuinka antaa rakentavaa palautetta? Tätä pohtii varmasti moni työyhteisössä. Tai ainakin pitäisi pohtia, jos rakentavan palautteen antaminen ei ole vielä hallussa. Palaute saattaa jäädä jopa antamatta, jos sen pelätään pahoittavan toisen mielen tai johtavan konflikteihin. Kun palaute on huolella mietitty ja perusteltu, niin sitä on helpompi antaa.

Kupiaksen ym. kirjassa Onnistu palautteessa (2011, 215) kirjoitetaan korjaavan palautteen antamisesta ja siitä, kuinka toisten esimiesten saattaa olla helppo antaa sitä, mutta palautteen antamisen tyyli voi olla loukkaava. Toisille rakentavan palautteen antaminen taas saattaa olla niin vaikeaa, ettei sitä anneta ollenkaan. Esimiehen tulee pystyä kuuntelemaan ja olla kykenevä dialogiin palautteen antamisessa, jolloin palaute voi johtaa sen saajan kehittymiseen. (Kupias ym. 2011, 215 –216.)

Rakentavan palautteen saaminen ja antaminen on erittäin tärkeää työhyvinvoinnin ja työn tuloksen toteutumisessa. Saadun palautteen avulla henkilö voi arvioida ja kehittää omaa työtään, korjata virheitä sekä saada onnistumisen tunteen. (Rauramo 2012, 135 –136.)

Kuten Teuvo Toivanen kirjoittaa Hyvejohtaminen.fi -sivustolla kolumnissaan palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta, rakentavan palautteen saaminen on edellytys oppimiselle. Palautteen antamatta jättäminen voi olla esteenä oppimiselle ja muutoksille. (Toivanen 2012.)

Avoin palautekulttuuri yrityksessä tuottaa hyvää mieltä, ajaa työntekijöitä parempiin tuloksiin ja luo avoimuutta työpaikalla. Kun asiat sanotaan suoraan, mutta toista kunnioittaen, jää turhalle selän takana puhumiselle vähemmän tilaa. Toisille kritiikin vastaanottaminen voi olla haastavampaa kuin muille, mutta tällöin hyvistä vuorovaikutustaidoista on hyötyä, jotta rakentavan palautteen osaa antaa toista kunnioittavasti.

4.3 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu on esimiehen ja työntekijän välinen ennakkoon valmisteltu keskustelutilaisuus, jossa arvioidaan kulunutta kautta ja sovitaan tulevan kauden tavoitteista. Kehityskeskustelut ovatkin nykypäivänä merkittävä osa esimiestyötä sekä yrityksen johtamista, kuten Suomen Lakimiesliiton laatimassa kehityskeskusteluoppaassa kerrotaan.

“Kehityskeskustelut eivät perustu työläinsäädäntöön eikä niistä ole myöskään määräyksiä työehtosopimuksissa, vaan kehityskeskustelut ovat yksi osa yrityksen henkilöstöhallintoa.”

(Lakimiesliitto 2018.)

Kehityskeskustelu on tilanne, jossa palautetta yleensä viimeistään annetaan, ja saadaan. Kehityskeskustelua varten tarvitaan riittävästi aikaa ja rauhallinen tila ja esimiehen tulee olla valmis kuuntelemaan työntekijää. Esimiehen lisäksi myös työntekijän tulisi valmistautua kehityskeskusteluun ajatuksen kanssa. (Rauramo 2012, 141.) Kehityskeskustelu on työntekijälle varta vasten varattu hetki kertoa suoraan omalle esimiehelle muun muassa siitä miten menee, mihin toivoisi muutosta ja mitkä asiat ovat hyvin. Kehityskeskustelu on loistava tilaisuus työntekijälle arvioida työtilannetta, omassa työssä onnistumista ja jaksamista sekä omia tavoitteita, toiveita ja urasuunnitelmia. Jotta kehityskeskusteluista saataisiin mahdollisimman suuri hyöty molemmille osapuolille mahdolliset kehitysehdotukset, ideat tai kaikenlainen palaute kannattaa siis miettiä huolellisesti etukäteen.

Esimies voi valmistautua kehityskeskusteluun miettimällä asioita, joista voi antaa työntekijälle kiitosta ja tarkastella työpaikkaa kunkin työntekijän näkökulmasta. Onnistunut kehityskeskustelu on dialogi ja esimiehen tulisi pohtia etukäteen, kuinka saa kehityskeskustelun sujumaan kunkin työntekijän kanssa. (Kurttila ym. 2010, 83.)

Arvostavan johtamisen voi tuoda esille myös kehityskeskustelussa. Kehityskeskustelussa toisen kuunteleminen on erittäin tärkeää, eikä kehityskeskustelu ole oikea paikka puuhastella samalla jotain muuta, kun toinen kertoo ajatuksiaan. Onnistunut kehityskeskustelu lisää avoimuutta ja luottamusta ja mahdollistaa palautteen antamisen sekä esimiehelle että työntekijälle (Valtiokonttori Kaiku-palvelut 2008, 10 –11.) Kehityskeskustelussa rakentava palaute kannattaa miettiä huolella. Jos työntekijälle jää kehityskeskustelusta mieleen vain se, mitä hän on tehnyt väärin, niin voiko kehityskeskustelu olla silloin onnistunut?

5 HAASTATTELUTUTKIMUS

Tutkimuksen tarkoituksena oli tukea toimeksiantajan aloittamaa arvostavan johtamisen ohjelmaa. Tutkimuksen avulla haluttiin saada esiin myös työntekijöiden näkemyksiä aiheesta. Toimeksiantaja oli aiemmin valmentanut esimiehiä arvostavan johtamisen teemalla. Aihe opinnäytetyöhön saatiin toimeksiantajalta ja haastattelukysymyksistä tehtiin ehdotus toimeksiantajalle. Lopulliset haastattelukysymykset laati toimeksiantaja. Opinnäytetyön haastatteluissa tutkittiin arvostavaa johtamista nimenomaan työntekijän näkökulmasta.

5.1 Tutkimuksen toteutus

Yritys X toimii kaupan alalla Kanta- ja Päijät-Hämeessä, yhteensä 21 kunnan alueella. Yritys työllistää noin 2800 henkilöä. Myynnillisesti mitattuna se on alueensa suurin yritys, myynti oli vuonna 2017 1101 M€ ja tulos 30,7 M€. Yritys X käyttää tuloksensa palveluiden ja verkostonsa kehittämiseen.

Opinnäytetyössä tutkittiin, mitä Yritys X:n työntekijät ajattelevat arvostavasta johtamisesta ja kokevatko he sen toteutuvan omalla työpaikallaan. Tutkimuksessa haluttiin myös selvittää, mitä työntekijät itse voivat tehdä, jotta arvostava johtaminen toteutuu ja miten he kuvailevat arvostavaa esimiestä.

Haastatteluihin osallistui yhteensä 15 työntekijää kolmesta eri yksiköstä. Haastateltavat olivat eri ikäisiä ja joukossa oli sekä miehiä että naisia. Toimipaikat valitsi toimeksiantaja sen mukaan, että haastatteluista saataisiin aiheeseen mahdollisimman monipuolinen otanta työntekijänäkökulmasta.

Haastattelut toteutettiin heinä-elokuussa 2017 yksilöhaastatteluina haastateltavien työpaikalla. Haastattelut tallennettiin sanelukoneella ja haastattelun aikana myös kirjattiin ylös avainsanoja ja pääkohtia vastauksista. Myöhemmin haastattelut litteroitiin. Haastateltaville kerrottiin, että haastattelut tallennetaan vastausten käsittelyn helpottamiseksi ja että haastattelut ovat ehdottoman luottamuksellisia, eikä ketään voida tunnistaa haastattelussa annettujen vastausten perusteella. Näin ollen työntekijöiden toivottiin rohkaistuvan vastaamaan kysymyksiin mahdollisimman rehellisesti ja välittämättä siitä, mitä vaikkapa esimies vastauksesta ajattelisi.

Haastattelukysymykset lähetettiin ennakoon sähköpostitse toimipaikkojen esimiehille, jotta työntekijät voisivat tutustua kysymyksiin ja valmistautua haastatteluun. Toimipaikoissa haastattelijat otettiin hyvin, vaikkakin yllättyneinä, vastaan. Haastattelukysymykset oli lähetetty toimipaikkoihin etukäteen, mutta kaikki eivät olleet niitä nähneet. Osa kertoi huomanneensa tulostetun kysymyspaperin taukokuoneen pöydällä tai kiinnitettynä ilmoitustaululle, mutta eivät olleet tutustuneet siihen tarkemmin. Kysymysten aihealue ei ollut kaikille haastatelluille ennestään tuttu.

Haastattelukysymyksiä ei ollut kovin paljon, joten haastattelut sujuivat melko nopeasti. Osa haastateltavista oli lyhytsanaisempia ja osalta puolestaan saatiin pitkiäkin vastauksia. Varsinaisten haastattelukysymysten lisäksi haastateltaville esitettiin tarkentavia kysymyksiä, joiden toivottiin auttavan vastaamaan monipuolisemmin ja vapaammin. Vastauksiin vaikutti varmasti myös se, että työpaikalla on ajoittain hektistä ja työntekijän voi kesken työpäivän olla vaikea heittäytyä haastateltavaksi. Vastaukset olisivat mahdollisesti voineet olla erilaisia, jos haastattelut olisi vaihdettu esimerkiksi sähköpostitse lähetettäviin kysymyslomakkeisiin. Silloin haastateltavilla olisi ollut enemmän aikaa miettiä vastauksia, mutta toisaalta tarkentavia lisäkysymyksiä ei tällöin olisi voitu esittää.

Havainto haastatteluissa oli se, että arvostavan johtamisen määritelmä oli työntekijöille hieman vieras ja sitä millaista on arvostava johtaminen, pohdittiin usein melko pitkään. Osaan kysymyksistä haastateltavien oli helpompi vastata ja esimerkiksi kysymykseen: *Miten kuvailisit arvostavaa esimiestä?* saatiin monipuolisesti vastauksia.

5.2 Arvostava johtaminen

Tasapuolinen kohtelu, työntekijän arvostus ja kunnioitus sekä oikeudenmukaisuus nousivat vahvimmin ja useimmin esiin jokaisessa toimipaikassa, kun kysyttiin: *Mitä Sinulle tulee mieleen sanoista arvostava johtaminen?*

"Työntekijän arvostaminen ja tasapuolisuus."

"Tasa-arvoinen kohtelu kaikkia kohtaan."

"Työntekijöiden kunnioitus... huomioidaan työntekijöiden vahvuudet ja heikkoudet."

Kysymyksiin *Miten kuvailisit arvostavaa esimiestä? ja Minkälaiset ominaisuudet kuuluvat arvostavaan esimieheen?* vastattiin jonkin verran keskenään samalla tavoin. Arvostavan

esimiehen ominaisuuksista oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus nousivat vastauksista vahvimmin ja useimmin esiin.

"Oikeudenmukainen ja tarttuu kaikkiin asioihin."

"Ottaa tasapuolisesti huomioon... noudattaa toimintaohjeita... on avoin ja rehellinen."

Vastauksissa mainittiin useasti myös esimiehen kyky kuunnella ja tukea työntekijöitään.

"Päällikkö kuuntelisi kehitysehdotuksia ja ideoita... olisi läsnä."

"Molemmin puolista rehellistä vuorovaikutusta... kunnioitetaan työpanosta."

"Hyväksytään ihminen sellaisena kuin on, ei olla kaikki samanlaisia... persoonallisuus saa näkyä ja sitä arvostetaan."

"Esimerkkinä muille."

Arvostavan esimiehen ominaisuuksista esiin nousi seuraavia asioita:

"Palautteen antaminen... ahkera... vastuuntuntoinen."

"Helposti lähestyttävä... kiinnostunut viihdytäänkö... hyvä kuuntelutaito ja organisointikyky... positiivinen."

"Sääntöjen noudattaminen kaikkien kohdalla... jämäkkä."

"Kuuntelee... antaa palautetta, myös positiivista."

"Kunnioittava, auttaa tarpeen tullen, ei lyttää työntekijöitä."

"Sosiaaliset taidot, pystyy kommunikoimaan, tuntee työntekijät."

"Kuuntelee alaisiaan, pyrkii asettumaan niiden asemaan... tunteellinen, osaa suhtautua esim. sairauslomiin oikein."

"Hyvät moraalit... positiivinen... osaa antaa palautetta... ei ole liian äkkipikainen... tulee toimeen kaikkien kanssa... hyvät kommunikaatiokyvyt."

"Rehellinen... suorasanaainen... jämpä... osaa antaa suoraa palautetta."

"Ystävällinen ja tasapuolinen kohtelu... ei ole töykeä."

"Huomioon ottava... tukee, vaikka ei pyydä apua... on tuki ja turva tarpeen mukaan."

"Kaikin puolin mukava ja sellainen, jonka kanssa on hauska työskennellä yhdessä."

"On reilu, rehti, huumorintajuinen... arvostaa työntekijää, kohtelee tasapuolisesti... osaa oman työnsä."

Kun kysyttiin, *Miten arvostava johtaminen toteutuu työyhteisössäsi?* ja haastateltavien pyydettiin lisäksi kertomaan mahdollisimman tarkasti, miten se näkyy käytännössä, vastauksissa oli jonkin verran hajontaa. Useimmat haastatteluun vastanneista kokivat arvostavan johtamisen toteutuvan hyvin omassa työyhteisössä. Palautteen saaminen sekä esimiehen kyky kuunnella nostettiin myös tässä esiin käytännön esimerkkeinä arvostavan johtamisen toteutumisesta työyhteisössä.

"Toteutuu hyvin... palautteen saaminen."

"Esimiehet mukana kentällä... kuuntelee työntekijöitä."

"Molemmin puolista joustoa... tehdään, mitä pyydetään... autetaan toista... ei jätetä toista pulaan, eikä hommia puolitiehen... työnantaja kuuntelee työvuoropyyntöjä yms."

"Toteutuu...hyvä henki"

Vaikka arvostavan johtamisen koettiin pitkälti toteutuvan ja osattiin mainita positiivisia asioita ja useisiin asioihin oltiin tyytyväisiä, vastauksissa tuli esiin myös asioita, minkä koettiin vähentävän arvostavan johtamisen toteutumista. Muun muassa työhön perehdytyksen puutteellisuus ja se ettei työntekijöiden antamia kehitysehdotuksia viedä eteenpäin.

"Päällikkö on helposti lähestyttävä... vaikka antaa kehitysehdotuksia, niitä ei viedä eteenpäin... on tasapuolinen ja reilu."

"Aika hyvin, muttei täydellisesti... työkaverit auttaa, jos tarvitsee... perehdytys ei ole hyvää."

Osa haastatteluun vastanneista mainitsi vastauksissaan myös oman esimiehensä. Vastauksista nousi esiin muun muassa se, miten uusi esimies on vaikuttanut työyhteisöön ja työilmapiiriin positiivisella tavalla.

"Esimies on tosi hyvä... ottaa huomioon, kuuntelee ja toteuttaa ideoita... pyrkii hoitamaan vaikeat tilanteet esimerkillisesti... tekee töitä työntekijöiden kanssa."

"Myymläpäällikkö on mukava ja tasapuolinen... muistaa ihmiset, tuntee taustat, kyselee kuulumisia."

"Tällä hetkellä on tosi hyvä päällikkö... osaa johtaa... töihin on kiva tulla... on tasapuolinen... on hyvä ilmapiiri."

Arvostavan johtamisen toteutuminen omassa työyhteisössä ja sen näkyminen käytännössä koettiin eri toimipaikoissa jonkin verran eri tavoin. Toimipaikassa A kokemukset arvostavan johtamisen toteutumisesta vaihtelivat eniten.

"toteutuu...palautetta tulee, myös positiivista"

"saa kiitosta, kuunnellaan työvuorotoiveita yms."

"niin ja näin, ei toteudu tasapuolisesti"

Arvostava johtaminen miellettiin toteutuneeksi, kun omasta työstä saatiin palautetta. Oma esimies koettiin helposti lähestyttäväksi, tasapuoliseksi ja reiluksi, mutta toisaalta työntekijöiden kehitysehdotuksia ei viety eteenpäin, mikä koettiin arvostavaa ilmapiiriä heikentäväksi.

Toimipaikassa B koettiin arvostavan johtamisen toteutuvan hyvin ja haastatellut osasivat kertoa paljon positiivisia asioita, jotka edesauttavat ja ylläpitävät arvostavaa ilmapiiriä työyhteisössä. Työntekijät kertoivat uuden esimiehen tuoneen lisää virtaa työyhteisöön ja esimiehen koettiin olevan aidosti läsnä muun muassa kyselemällä kuulumisia ja tekemällä töitä yhdessä työntekijöiden kanssa. Tässä toimipaikassa kerrottiin olevan hyvä henki ja selkeät työnkuvat, esimiehen kerrottiin myös hoitavan vaikeatkin tilanteet esimerkillisesti.

"on tosi hyvä...ottaa huomioon...yrittää piristää pienillä jutuilla"

"osataan ohjata työtehtäviin...luotetaan"

Toimipaikassa C oltiin myös pääasiassa tyytyväisiä arvostavan johtamisen toteutumiseen. Haastatelluista osa koki, että heidän yksikössään on eriarvoisessa asemassa olevia työntekijöitä (myyjä vs. tuoteryhmävastaava) ja siinä asiassa koettiin olevan parantamisen varaa. Esimiehen koettiin kuitenkin olevan hyvä johtaja, huomioivan työntekijänsä ja ottavan uusia asioita avoimin mielin vastaan. Haastatellut kertoivat esimiehen nykyisin toteutettavan tiukasti yrityksen toimintamalleja, mikä on koettu positiivisena muutoksena entiseen verrattuna.

“toteutuu aika hyvin”

“töihin on kiva tulla”

“on hyvä ilmapiiri”

5.3 Työntekijöiden vaikutus arvostavan johtamisen toteutumiseen

Kysyttäessä *Mitä henkilökunta voi tehdä sen eteen, että arvostava johtaminen toteutuu?* vastauksista nousi vahvasti esiin sääntöjen ja ohjeiden noudattaminen.

“Sääntöjen ja ohjeiden noudattaminen... vastuun kantaminen omasta työstä.”

“Toimia ohjeiden ja sääntöjen mukaan... tehdä työnsä parhaalla mahdollisella tavalla.”

“Selkeät työnkuvat... osataan ohjata toisia työtehtäviin... luotetaan.”

Lähes kaikki haastatelluista vastasivat myös toisten huomioon ottamisen ja omien töiden hoitamisen keinoiksi, joilla henkilökunta voi edesauttaa arvostavan johtamisen toteutumista.

“Oma tontti hoidetaan hyvin... olla mukava päällikölle... olla motivoitunut.”

“Tarkistaa kaikkien vahvuudet ja lähteä mukaan toisen työn arvostamiseen ja ottaa työkaveri huomioon... tukea työkavereita.”

“Otaa muut huomioon ja kuunnella... yrittää tuoda asiat esille mahdollisimman yksinkertaisesti.”

Vastauksissa mainittiin useasti myös oikeanlaisen asenteen ja motivaation merkitys arvostavan johtamisen toteutumiseksi.

"Keskustella työnantajan kanssa... olla aktiivinen."

"Asenne ratkaisee... joustaa ja kannustaa muitakin olemaan reipas."

"On ystävällinen ja mukava... ei ylitä auktoriteettia."

Tämän kysymyksen kohdalla vaihtelua eri toimipaikkojen välisissä vastauksissa ei juuri-kaan ollut vaan vastaukset painottuivat kaikissa yksiköissä samoihin aihealueisiin eli oman työpanoksen merkitykseen, asenteeseen, toisen huomioon ottamiseen sekä aktiivisuuteen.

Tarkentavina kysymyksinä kysyttiin vielä *Mitä Sinä voit itse tehdä? Miten toimit, kun toimit arvostavasti työkavereitasi ja esimiestäsi kohtaan?* Vastauksista nousi vahvasti esiin palauteen tärkeys. Palautteen saaminen ja antaminen, sekä tarvittaessa sen pyytäminen, koettiin erittäin tärkeiksi arvostuksen osoittamisen keinoiksi.

"Pyytämällä palautetta omasta työstä...pienet asiat ratkaisee arvostamisen... kiittää avusta ja tekee jotain toisen puolesta."

"Tekee työt mahdollisimman hyvin... on kiltti, kuuliainen ja reipas... arvostaa työkavereita... palautteen antaminen ja vastaanottaminen."

"Ei olla uppiniskaisia... toimitaan ohjeiden mukaan... delegointi... antaa palautetta."

Myös kohtelias ja ystävällinen käytös tulivat vahvasti esille vastauksista.

"Ei puhuta pahaa muista...kunnioitetaan toisia."

"Kohdella muita niin kuin haluaa itseä kohdeltavan."

"Otan huomioon ja teen omat työt loppuun."

"Kohtelee kunnioittavasti... on iloinen... ei pura omaa pahaa oloa... auttaa tarvittaessa."

"Yrittää tehdä omat työt mahdollisimman hyvin ja auttaa mahdollisuuksien mukaan toisia."

"Kannustaa... olla joustava."

"On kohtelias ja ystävällinen, auttaa tarvittaessa."

Rehellisyys ja avoimuus mainittiin vastauksissa useasti ominaisuuksina, joilla työntekijä itse voi vaikuttaa arvostavan johtamisen toteutumiseen.

"Kysyä asioita... ottaa huomioon ja kysyä voiko auttaa."

"Antaa oman työpanoksen... huomioi työkaverit... tehdään työt loppuun huolellisesti, eikä jätetä puolitiehen... autetaan kaveria."

"Toisten kunnioitus... ei puhu selän takana... on rehellinen ja avoin... kaikki ollaan samassa asemassa."

Tämän kysymyksen kohdalla ei ollut vaihtelua eri toimipaikkojen välisissä vastauksissa. Kaikissa yksiköissä oma panostus arvostavan johtamisen toteutumiseksi oli kohtelias käytös muita kohtaan. Toimipaikassa B mainittiin lisäksi delegoinnin olevan keino, jolla henkilökunta voisi edesauttaa arvostavan johtamisen toteutumista.

5.4 Arvostus

Kun kysyttiin *Arvostatko omaa työtäsi yksikössäsi ja Yrityksessä X?*, kaikki kyselyyn vastanneet kertoivat arvostavansa omaa työtään, osa kuitenkin hieman ehdollistaen.

"Yleensä joo, paitsi kiire häiritsee... liian vähän työntekijöitä."

"Arvostan, koska ilmapiiri täällä hyvä."

"No joo."

"Luulen arvostavani."

"Pakko arvostaa, vaikka ei aikaa riittävästi tehdä asioita niin hyvin kuin itse haluaisi."

Tarkennuksena edelliseen kysymykseen haastateltavilta olisi vielä voitu pyytää enemmän perusteluita sille, miksi omaa työtä ei arvosteta täysin.

Eri toimipaikkojen välillä oli pientä hajontaa vastauksissa. Toimipaikassa A jokainen haastatteluun vastanneista kertoi arvostavansa omaa työtään yksikössään ja Yrityksessä X. Myös toimipaikoissa B ja C kaikki haastateltavat kertoivat arvostavansa omaa työtään, mutta osa vastasi hieman epäröiden. Syinä arvostuksen puutteeseen mainittiin muun muassa kiire ja työvoiman vähyys.

Sen sijaan, kun kysyttiin *Arvostetaanko mielestäsi Yrityksessä X työtäsi?*, vastauksissa oli enemmän hajontaa. Suurin osa haastatelluista kuitenkin koki saavansa arvostusta.

"Koen, että pääsääntöisesti arvostetaan, mutta tulee hetkiä, jolloin tuntuu, ettei arvosteta."

"En osaa sanoa."

"Kyllä."

"Uskoisin, että arvostetaan... kannustepalkka käytössä."

"Ei tarpeeksi... nipistetään työtunteja ja -tekijöitä."

"Joo, ihan tarpeeksi... saanut hyvä palautetta."

"Koen, että arvostetaan... henkilökuntaedut on hyvät, mutta niitä pidetään itsestään selvyytenä. Jos ne otettaisiinkin pois, sen huomaisi, kuinka hyvin asiat olivatkaan."

"En koe arvostusta."

Haastatelluista suurin osa vastasi sen pidempään miettimättä ja ehdollistamatta, että kokee saavansa arvostusta. Vastauksien joukkoon mahtui kuitenkin myös pohdintaa siitä, että hetkittäin tuntuu, ettei arvosteta tai että ei koe riittävästi arvostusta. Näihin ajatuksiin arvostuksen riittävydestä ja riittämättömyydestä vaikuttavat varmasti samat tekijät kuin edelliseen kysymykseen oman työn arvostuksesta eli kiire ja työntekijöiden vähäinen määrä laskevat arvostuksen tuntua.

Vastaukset jakaantuivat vielä hieman enemmän, jos ne eritellään toimipaikoittain. Toimipaikassa A yli puolet haastatelluista vastasi kokevansa arvostusta, loput vastanneista ei kokenut tarpeeksi arvostusta tai ei osannut sanoa arvostetaanko omaa työtä Yrityksessä X. Toimipaikassa B suurin osa haastatteluun vastanneista kertoi kokevansa arvostusta ja osa vastasi, ettei koe tarpeeksi arvostusta. Myös toimipaikassa C suurin osa vastasi kokevansa arvostusta, mutta osa haastatteluun vastanneista ei kokenut arvostusta lainkaan.

Viimeisenä kysyttiin: *Mitä pitäisi tapahtua, jotta tuntisit enemmän arvostusta työssäsi?*

Osa haastatelluista ei osannut vastata kysymykseen mitään tai vastaus jäi hyvin vajaaksi, jos työntekijä koki arvostuksen olevan kohdillaan ja oli nykytilanteeseen tyytyväinen.

"Asiat on hyvin... toivon, että pysyy samanlaisena."

"Oli juuri kehityskeskustelut ja sain siellä hyvää palautetta, se kannustaa tekemään vielä paremmin ja kehittämään itseä."

Osa haastatelluista ei kokenut saavansa riittävästi arvostusta ja toivoi tilanteeseen jotakin parannusta. Ne haastatelluista peräänkuuluttivat muun muassa kehitysehdotusten kuuntelemista ja toteuttamista myös käytännössä sekä tasapuolista kohtelua ja työtehtävien jakamista tasaisesti.

"Kehitysehdotusten kuunteleminen ja toteuttaminen käytännössä"

"Kaikkia kohdeltaisiin tasapuolisesti...työtehtävät jaettaisiin tasaisesti."

Parannusehdotuksina mainittiin myös tarve lisätä sekä työvoimaa että työtunteja. Arvostuksen koettiin paranevan, mikäli palkkapussi olisi paksumpi ja myös isojen pomojen näkyvyyttä arjessa kaivattiin.

"Lisää työvoimaa ja työtunteja."

"Aikaa työlle pitäisi olla enemmän."

"Palkassa pitäisi näkyä."

"Enemmän palautetta ylemmältä taholta, varsinkin sitä positiivista palautetta... huomioitaisi entistä paremmin."

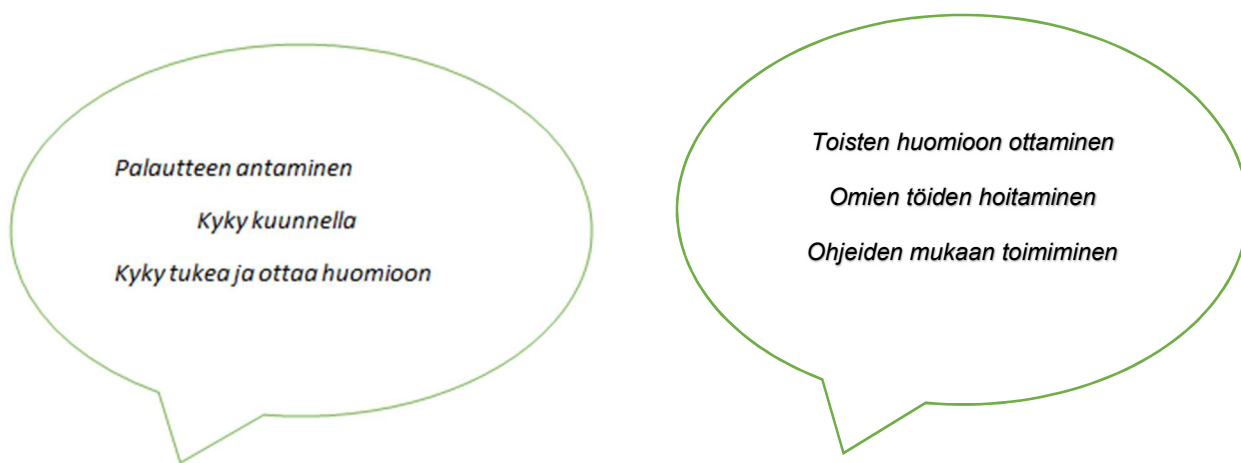
"Mitä enemmän isommat pomot näkyvät arjessa, sen helpompi heitä on lähestyä... vielä enemmän jalkautumista työntekijöiden pariin."

Vastausta pohdittiin myös hieman toisesta näkökulmasta ja vastaajat toivat esiin tekijän, mikä usein vaikuttaa asiakaspalvelutyössä arvostuksen tuntemiseen. Arvostus ei välttämättä tulekaan ainoastaan työyhteisön tai työnantajan taholta, vaan sitä olisi mukava kokea myös asiakkaan suunnalta.

"Jokaisen pitäisi olla asiakaspalvelutyössä joskus tietääkseen, mitä se on."

"Asiakaslähtöisyys."

"1/100 asiakkaasta voisi vaikuttaa."



Arvostavan esimiehen ominaisuudet

Mitä henkilökunta voi tehdä?

KUVIO 7. Yleisimmin toistuneet vastaukset

Yllä kuviossa 7 on koottu yhteen yleisimmin toistuneet vastaukset, kun kysyttiin arvostavan esimiehen ominaisuuksia sekä henkilökunnan keinoja vaikuttaa arvostavan johtamisen toteutumiseen.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Arvostavan johtamisen käsite vaikutti olleen vieras osalle haastateltavista ja moni miettiikin vastausta tähän muita kysymyksiä pidempään. Yhtenä kysymyksenä, ehkä jopa ensimmäisenä, haastateltavilta olisi voitu kysyä, miten he kuvailevat pelkkää käsitettä arvostus. Tämä olisi saattanut auttaa hahmottamaan ensin arvostuksen käsitettä, jonka kautta olisi sitten ollut helpompi alkaa pohtia arvostavan johtamisen käsitettä.

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että enemmistö haastatelluista kokee arvostavan johtamisen toteutuvan Yrityksessä X. Haastatteluissa useamman vastauksissa nousi esiin kunnioitus, kun kysyttiin *Mitä sinulle tulee mieleen sanoista arvostava johtaminen?* Johtopäätöksenä voidaan todeta, että arvostavalta esimieheltä odotetaan hyviä käytöstapoja, kuuntelemisen taitoa sekä tasapuolisuutta työntekijöitä kohtaan. Vastausten perusteella esimiehen myös odotetaan antavan palautetta sekä osaavan itse ottaa palautetta vastaan.

Haastattelukysymyksissä kysyttiin myös *Mitä henkilökunta voi tehdä sen eteen, että arvostava johtaminen toteutuu?* ja *Mitä Sinä itse voit tehdä?* Nämä kysymykset olivat hyvä lisä tutkimukseen, jotta saatiin monipuolisempaa näkökulmaa aiheeseen, kuin jos kysymyksissä olisi keskitytty vain siihen millainen on arvostava esimies tai mitä on arvostava johtaminen. Kysymyksillä saatiin haastateltavat pohtimaan ja kertomaan ajatuksiaan siitä, miten omalla käytöksellä voi vaikuttaa arvostavan johtamisen toteutumiseen työpaikalla. Suurin osa haastatelluista koki, että yrityksessä arvostetaan heidän työtään. Siihen miten arvostusta voisi lisätä ei saatu haastatteluissa selkeää vastausta. Toisaalta, jos nykytilanteeseen on tyytyväinen ja työntekijä kokee työnsä arvostetuksi, niin kehitysideoita voi olla vaikea antaa haastatteluhetkellä.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on: *Miten arvostava johtaminen toteutuu Yrityksessä X?* Tutkimusten tulosten perusteella voidaan todeta, että arvostava johtaminen toteutuu Yrityksessä X. Suurin osa haastatelluista koki, että yrityksessä arvostetaan heidän työtään. Jälkikäteen voidaan todeta, että haastatteluissa olisi voitu kysyä vielä tarkentavana kysymyksenä, mitkä asiat vaikuttavat siihen, että he kokevat, että heidän työtään arvostetaan. Tällä tavoin olisi saatu arvokasta tietoa henkilökunnalta niistä tekijöistä, jotka edesauttavat arvostuksen tunnetta.

Alatutkimuskysymyksinä ovat *Millainen on arvostava esimies?* ja *Mitä on arvostava johtaminen?* Haastatteluiden perusteella arvostavan esimiehen tulee osata antaa ja ottaa vastaan palautetta. Arvostava esimies on myös tasapuolinen ja osaa kuunnella. Myös ystävällisyys, positiivisuus ja huumorintaju mainittiin vastauksissa. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että arvostavalta esimieheltä odotetaan myös vuorovaikutustaitoja. Aiemmin työssä mainittiin, että toimeksiantaja oli määritellyt arvostavan johtamisen kriteereiksi esimiesnäkökulmasta muun muassa sen, että ollaan avoimia, kannustetaan, annetaan palautetta, luotetaan ja kuunnellaan. Samoja teemoja toistui myös henkilökunnan vastauksissa.

6.1 Kehitysideat

Koska vastauksissa oli hajontaa ja eri yksiköissä koettiin asiat eri tavalla, on vaikea lähteä antamaan selkeää kehityssuunnitelmaa. Se mitä kaivataan toisessa yksikössä, on jo kunnossa toisessa. Muutamassa vastauksessa toistui se, että ”isojen pomojen” näkyvyyttä yksiköissä kaivattaisiin nykyistä enemmän. Haastattelutulosten perusteella osa haastatelluista koki parannusta jo tapahtuneen.

Yhtenä kehitysideana voitaisiin pitää myös jonkinlaista palautekanavaa, jossa esimies antaisi työntekijöilleen palautetta, joko positiivista tai rakentavaa. Palautekanavan olisi hyvä toimia myös toisin päin, että työntekijöilläkin olisi mahdollisuus antaa palautetta esimiehille. Tutkimuskysymyksissä ei kysytty, onko yksiköissä tällä hetkellä käytössä minkäänlaista palautekanavaa. Haastatteluissa kukaan ei kuitenkaan tuonut ilmi, että sellainen olisi käytössä, vaikka palautteen antaminen ja saaminen koettiin tärkeinä. Haastatteluiden perusteella palautetta kaivataan, joten palautekanavalle olisi selkeä tarve.

Tällä hetkellä Yritys X:llä on käytössään palautejärjestelmä, mistä ei haastattelujen toteuttamisen aikaan ollut vielä tietoa. Palautekanava ei tietenkään voi korvata vuorovaikutusta työyhteisön sisällä tai kasvotusten annettavaa ja saatavaa palautetta, mutta helpottaa palautteen antamista ja alentaa kynnystä sen antamiselle. Haastatteluissa mainittiin myös kehityskeskustelu. Tulevissa kehityskeskusteluissa voisi mahdollisesti ottaa puheeksi arvostavan johtamisen ja käydä läpi siitä nousevia ajatuksia ja tehdä tämän uudestaan seuraavissa kehityskeskusteluissa ja verrata onko muutosta tapahtunut.

Haastateltujen vastauksissa toistuivat myös sanat *tasapuolisuus* ja *oikeudenmukainen*. Nämä ovatkin ominaisuuksia, joita vastausten perusteella odotetaan arvostavalta esimieheltä. Jos esimies ei kohtele kaikkia oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti, niin voiko jokainen työntekijä kokea esimiehensä toimivan arvostavasti?

6.2 Jatkotutkimukset

Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia lisää muun muassa:

- Miten arvostavaa johtamista yrityksessä voisi vielä lisätä entisestään?
- Miten esimiehet kokevat arvostavan johtamisen ja eroaako se paljon työntekijöiden tuloksista?
- Miten työntekijät voivat itse vaikuttaa siihen, että he arvostavat työtään?
- Millaisia tuloksia saataisiin, jos työnantaja tekisi jonkin muutoksen ja tämän jälkeen mitattaisiin henkilöstön arvostusta ennen ja jälkeen muutoksen?
- Miten tasapuolisuus käytännössä näkyy työpaikalla ja johdetaanko kaikkia ylipäätään tasapuolisesti?
- Mikäli tasapuolisuus ei toteudu, voisi tutkia keinoja tasapuolisuuden lisäämiseksi.
- Millä tavoin esimies motivoi työntekijöitään?
- Mikä motivoi työntekijöitä?
- Mistä tekijöistä työhyvinvointi koostuu?
- Millä tavoin työntekijät voivat itse vaikuttaa työhyvinvointiin?
- Miten johtaminen vaikuttaa työhyvinvointiin?
- Minkälainen on arvostava työyhteisö?

7 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS

Haastattelut toteutettiin luottamuksellisesti eikä haastateltavien nimiä tallennettu, minkä voi omalta osaltaan olettaa lisäävän vastausten luotettavuutta. Haastattelijoina ja opinnäytetyön tekijöinä teimme parhaamme, jotta haastateltavat kokivat haastattelutilanteen olevan luottamuksellinen.

Tilastokeskus kuvaa reliabiliteetin (luotettavuus, engl. reliability):

"Reliabiliteetti ilmaisee sen, miten luotettavasti ja toistettavasti käytetty mittari mittaa haluttua ilmiötä."

(Tilastokeskus 2018.)

Hirsjärvi ja Hurme kirjoittavat, että reliabelius tarkoittaa sitä, kun samaa henkilöä tutkittaessa eri kerroilla saadaan sama tulos (Hirsjärvi & Hurme 2000, 186). Tulokset olisivat saattaneet olla reliabiliteetin kannalta parempia, jos kaikki haastateltavat olisivat tutustuneet haastattelukysymyksiin jo etukäteen, koska siihen oli jokaisella mahdollisuus. Haastattelun aihepiiri olisi ollut jo tutumpi itse haastattelutilanteessa ja haastateltava olisi voinut pohtia asioita jo valmiiksi. Arvostavan johtamisen käsite oli osalle vieraampi aihe, joten mahdollisesti seuraavalla kerralla asiasta kysyttäessä vastaus olisi voinut olla erilainen. Kesken työpäivän tehdyn haastattelun aikana vastauksiin voi olla vaikea keskittyä.

Haastattelurungon tulisi olla kunnossa ja mahdolliset lisäkysymykset valmiina mietittynä, jotta onnistuneelle haastattelulle olisi hyvät lähtökohdat. Myös haastatteluvälineiden toimivuus on tärkeää. (Hirsjärvi ym. 2000, 184.) Haastattelut tallennettiin nauhurilla, jonka toimivuus tarkistettiin ja haastattelukysymyksiin oli perehdytty huolellisesti. Haastatteluilla kerätyn aineiston luotettavuutta lisää se, että kumpikaan haastattelun tehneistä ei työskentele toimeksiantajayrityksessä, joten asiaa on voitu tarkastella ulkopuolisin silmin. Haastattelut toteutettiin kolmena eri päivänä kuukauden sisällä ja haastattelukysymykset esitti toinen opinnäytetyöntekijä ja toinen litteroi aineiston. Tämän johdosta haastattelut tuli tehtyä samalla tavalla.

Tilastokeskus kuvaa validiteetin (pätevyys, engl. validity):

"Validiteetti ilmaisee sen, miten hyvin tutkimuksessa käytetty mittausmenetelmä mittaa juuri sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoituskin mitata."

(Tilastokeskus 2018.)

Tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa siitä, mitä henkilökunta ajattelee arvostavasta johtamisesta ja kokevatko sen toteutuvan omalla työpaikallaan. Haastatteluissa saatiin hyvin tietoa ja kvalitatiivinen tutkimus mahdollisti lisäkysymysten esittämisen ja keskustelun, jos kysymyksiä piti tarkentaa, joten tutkimusmenetelmä ja haastatteluiden toteuttaminen koetaan onnistuneeksi valinnaksi opinnäytetyöhön.

8 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tavoitteena oli perehtyä työntekijöiden ajatuksiin arvostavasta johtamisesta Yrityksessä X. Arvostava johtaminen ei ollut opinnäytetyöntekijöille ennestään kovin tuttu aiheena eikä käsitteenä, joten uutta tietoa tuli tekijöille paljon. Oli myös mielenkiintoista tutkia johtamista arvostavan näkökulman kautta sekä kuulla haastateltavien ajatuksia arvostavasta johtamisesta.

Teoriaosuudessa syvennyttiin arvostavaan johtamiseen, työhyvinvointiin sekä palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen. Työhyvinvointi valikoitui teoriaosuuteen mukaan, koska arvostava johtaminen auttaa työhyvinvoinnin toteutumisessa. Jos työntekijät kokevat, että heitä arvostetaan, on heidän todennäköisesti helpompi voida työssään hyvin, kuin jos arvostava johtaminen ei toteutuisi työpaikalla. Haastattelutulosten perusteella palautteen antaminen koettiin tärkeäksi, joten teoriaosuudessa käsitellään myös palautteen antamista ja vastaanottamista. Teoriaosuutta tehdessä nousi esiin, miten arvostusta voi osoittaa pienilläkin teoilla. Hyvät käytöstavat, kuunteleminen ja toisesta kiinnostuminen ovat asioita, joilla esimies voi näyttää arvostuksensa työntekijöitä kohtaan. Monissa lähteissä tuli esiin kuuntelemisen tärkeys. Myös haastatteluissa mainittiin työntekijöiden kuuntelu, kun kysyttiin arvostavasta esimiehestä ja tämän ominaisuuksista. Kuuntelemalla voi osoittaa välittämistä ja arvostusta.

Tutkimus koettiin onnistuneeksi niin tekijöiden kuin toimeksiantajankin toimesta. Haastateltavia oli yhteensä 15 ja haastattelutuloksia purkaessa tuntui, että aineisto jäi liian suppeaksi. Työn edetessä vastausten määrä alkoi kuitenkin tuntua riittävältä. 15 haastateltavalta saatiin paljon ajatuksia ja osa vastauksista oli hyvinkin laajoja. Jos haastateltavia olisi ollut vähemmän, niin todennäköisesti saatu haastatteluaineisto olisi jäänyt liian pieneksi. Työn tarkoituksena oli myös saada vastauksia siihen, mitä ajatuksia henkilökunnalla on arvostavasta johtamisesta ja tässä onnistuttiin.

Haastattelukysymyksiä oli yhteensä 11, joista vain kysymyksiin *Arvostatko omaa työtäsi yksikössäsi ja Yrityksessä X?* ja *Arvostetaanko mielestäsi työtä Yrityksessä X?* pystyi vastaamaan kyllä tai ei. Muut olivat avoimia kysymyksiä, joilla saatiin laajempia vastauksia, kuin jos kysymykset olisivat olleet suljettuja kysymyksiä. Kysymyksiin saatiin hyvin vastauksia ja vain yksi saaduista vastauksista oli *ei osaa sanoa*, joten tämän perusteella haastattelut sujuivat onnistuneesti.

Työn mahdollisia jatkotutkimusaiheita voisi olla esimerkiksi, miten arvostavan johtamisen koetaan toteutuvan Yrityksessä X vaikka kaksi vuotta myöhemmin tai miten työntekijät voivat vaikuttaa siihen, että he kokevat arvostavan omaa työtään.

Työssä tutustuttiin ensin teoriaan, sen jälkeen tehtiin haastattelut, ja lopuksi kirjoitettiin sekä empiirinen- että teoriaosuus. Teoriaosuudessa käsiteltävät asiat olisivat saattaneet olla erilaiset, jos teoriaosuus olisi kirjoitettu ennen haastatteluiden tekoa. Tämä järjestys kuitenkin mahdollisti sen, että mukaan saatiin myös kappale *Palaute arvostavan johtamisen tukena*.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hulkko-Nyman, K. 2016. Making Strategy Work: Sense and Sensibility of Result-Oriented Pay Systems. Väitöskirja. Aalto-yliopisto.

Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. 8. painos. Helsinki: WSOYpro.

Kupias, P., Peltola R. & Saloranta P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K. & Tranberg, T. 2010. Arvostus – valmentava kirja esimiehille. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Manka, M-L. 2011. Työn ilo. 1. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi - Teemoja, näkökulmia ja haasteita. Ky-palvelu Oy.

Perkka-Jortikka, K. 2002. Työyhteisöjohtaminen - vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Perkka-Jortikka, K. 2005. Kasva tosi johtajaksi. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat - Viisi vaikuttavaa askelta. 2. uudistettu painos. Edita Publishing Oy.

Rämö, A. 2013. Yksinkertaista johtamista – arvostaen. Suomen Liikekirjat.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä. 4., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoD – Books On Demand.

Sähköiset lähteet

Ammattijärjestö Talentia ry. 2018. Johtaminen. [viitattu 12.6.2018] Saatavissa:

<https://www.talentia.fi/tyoelamainfo/hyvan-tyopaikan-kriteerit/johtaminen/>

Hakanen, J. & Seppälä, P. Työn imu. Työterveyslaitos [viitattu 1.9.2018]. Saatavissa:

<https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/>

Harmoinen, M. 2014. Arvostava johtaminen terveydenhuollossa. Väitöskirja. Tampereen

Yliopisto. [viitattu 28.8.2017]. Saatavissa: [https://tampub.uta.fi/bitstream/han-](https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/96359/978-951-44-9668-4.pdf?sequence=1)

[dle/10024/96359/978-951-44-9668-4.pdf?sequence=1](https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/96359/978-951-44-9668-4.pdf?sequence=1)

Hatanpää, M. 2015. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. [viitattu 9.2.2017, 6.9.2018]

Saatavissa: <https://www.sitra.fi/blogit/tyohyvinvoinnin-kivijalat-luottamus-ja-arvostus/>

Ilmarinen. 2018. Johda työhyvinvointia tuloksellisesti. [viitattu 2.10.2018] Saatavissa:

<https://www.ilmarinen.fi/haku/?q=johda+hyvinvointia>

Jyväskylän yliopisto. 2015. Tutkimusmenetelmät: Laadullinen tutkimus. [viitattu

25.3.2018]. Saatavissa: [https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelma-](https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus)

[polku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus](https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus)

Kone Oyj. 2015. [viitattu 1.4.2017] Saatavissa: [http://www.tyoelama2020.fi/uutishuone/tar-](http://www.tyoelama2020.fi/uutishuone/tarinoita_tyopaikoilta/kone_henkilosto_strategian_ytimessa.1720.news?1407_o=24)

[inoita_tyopaikoilta/kone_henkilosto_strategian_ytimessa.1720.news?1407_o=24](http://www.tyoelama2020.fi/uutishuone/tarinoita_tyopaikoilta/kone_henkilosto_strategian_ytimessa.1720.news?1407_o=24)

Koskinen, M. Ekonomilehti. Vastuullista palkitsemista. 2018. [viitattu 23.8.2018]. Saata-

vissa: <https://www.ekonomilehti.fi/vastuullista-palkitsemista/>

KT Kuntatyönantajat. 2017. Henkilöstöjohtaminen. [viitattu 1.7.2018]. Saatavissa:

<https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/tyosuojelu/tyohyvinvointi>

Laine, K., Rauramo, P. 2017. Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa. Työturvallisuuskeskus. [viitattu 10.9.2018] Saatavissa: https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/luottamuksen_rakentaminen_tyoyhteison_vuorovaikutuksessa

Lakimiesliitto 2018. [viitattu 6.9.2018]. Saatavissa: https://www.lakimiesliitto.fi/site/assets/files/19727/kehityskeskusteluopas_nettiin.pdftyölainsäädäntö

Larvi, T. Vanhala, A. 2014. Esimiehen kolmen suora: Arvostus, luottamus ja oikeudenmukaisuus. TTT lehti [viitattu 2.9.2018]. Saatavissa: <http://www.tttlehti.fi/esimiehen-kolmen-suora-arvostus-luottamus-ja-oikeudenmukaisuus/>

Leivo, P. 2011. Työn imu, työn voimavaratekijät ja tuloksellisuuskokemukset sairaalaorganisaatiossa. Licensiaatintutkimus. Tampereen yliopisto. [viitattu 3.9.2018] Saatavissa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/76566/lisuri00137.pdf?sequence=1>

Manka, M-L, Kaikkonen, M-L, Nuutinen, S. 2014. Hyvinvointia työyhteisöön - Eväitä kehittämistyön avuksi. [viitattu 26.8.2018] Saatavissa: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>

Rauramo, P. 2009. Työhyvinvoinnin portaat. Työturvallisuuskeskus TTK. [viitattu 25.6.2018] Saatavissa: https://ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf

Ruokomäki, J. 2012. Myönteisen palautteen opas, 21 vinkkiä ja kantava periaate. [viitattu 31.7.2018]. Saatavissa: <http://www.hyvejohtajuus.fi/8023/myonteisen-palautteen-opas-21-vinkkia/>

Rämö, A. 2012. Ne näkymättömät. [viitattu 3.5.2018]. Saatavissa: <http://www.parempityoelama.fi/2012/09/ne-nakymattomat/>

Tilastokeskus. 2018. Reliabiliteetti. [viitattu 25.6.2018]. Saatavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/reliabiliteetti.html>

Tilastokeskus. 2018. Validiteetti. [viitattu 25.6.2018]. Saatavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/validiteetti.html>

Toivanen, T. 2012 Palautteen antamisen ja vastaanottamisen opas. [viitattu 29.7.2018]. Saatavissa: <http://www.hyvejohtajuus.fi/7839/palautteen-antamisen-ja-vastaanottamisen-opas/>

Työterveyslaitos. 2018a. Hyvän johtamisen kriteerit. Työterveyslaitos [viitattu 26.8.2018].
Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>

Työterveyslaitos. 2018b. Työhyvinvointi. Työterveyslaitos. [viitattu 19.2.2018]. Saata-
vissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Valtiokonttori, Kaiku-palvelut. 2008. Keskustele, kehitä & kehity. Kehityskeskustelu lisää
työhyvinvointia. [viitattu 23.9.2018] Saatavissa: http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Tietoa_Valtiokonttorista/Julkaisut_ja_tilastot/Julkaisut/Henkilostojohtamisen_tukeminen/Tyohyvinvointijulkaisut

Yritys X

LIITTEET

Haastattelukysymykset toimipaikoille

LIITE

Opiskelemme Lahden ammattikorkeakoulussa liiketaloutta ja teemme opinnäytetyötä arvostavasta johtamisesta.

Tulemme haastattelemaan viittä yksikkönne työntekijää ja toivoisimme saavamme haastatella mahdollisimman eri ikäisiä henkilöitä. Haastattelun kesto on 15-20 minuuttia/hlö.

Haastatteluilla pyrimme saamaan vastauksia työntekijän näkökulmasta siihen, miten arvostava johtaminen näkyy ja koetaan omassa työyhteisössä, ja voiko asioihin vaikuttaa työntekijänä.

Haastattelut ovat luottamuksellisia, eikä ketään voida tunnistaa haastattelussa annettujen vastausten perusteella.

Haastattelukysymykset

- Mitä Sinulle tulee mieleen sanoista *arvostava johtaminen*?
- Miten kuvailisit arvostavaa esimiestä?
- Minkälaiset ominaisuudet kuuluvat arvostavaan esimieheen?
- Miten arvostava johtaminen toteutuu työyhteisössäsi?
- Kerro mahdollisimman tarkasti, miten se näkyy käytännössä.
- Mitä henkilökunta voi tehdä sen eteen, että arvostava johtaminen toteutuu?
- Mitä Sinä voit itse tehdä?
- Miten toimit, kun toimit arvostavasti työkavereitasi ja esimiestäsi kohtaan?
- Arvostatko omaa työtäsi yksikössäsi ja yrityksessä X?
- Arvostetaanko mielestäsi yrityksessä X työtäsi?
- Mitä pitäisi tapahtua, jotta tuntisit enemmän arvostusta työssäsi?

Yhteistyöterveisin,

Jenna Savonen ja Kaisa Haapasalmi