



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
MATKAILU-, RAVITSEMIS- JA TALOUSALA

ESIMIEHEN JA TYÖNTEKIJÄN VÄLISEN VUOROVAIKUTUKSEN KEHITTÄMINEN CASE: YRITYS X

Opinnäytetyö

TEKIJÄT: Annika Hyvönen
Katja Heiskanen

Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Matkailu- ja ravitsemisalan tutkinto-ohjelma	
Työn tekijät Annika Hyvönen ja Katja Heiskanen	
Työn nimi Esimiehen ja työntekijän välisen vuorovaikutuksen kehittäminen Case: Yritys X	
Päiväys	3.5.2020
Sivumäärä/Liitteet	66/10
Ohjaajat Hanna Leskinen ja Merja Vehviläinen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppanit Yritys X	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Toimiva vuorovaikutus on yksi tärkeimmistä menestystekijöistä organisaatioissa. Sillä on myös merkittävä rooli kokonaisvaltaisessa työhyvinvoinnissa. Hyvä vuorovaikutus ehkäisee ongelmilta työpaikoilla, kuten esimerkiksi tapaturmilta ja taloudellisilta menetyksiltä. Monissa yrityksissä näiden ongelmien takana ovat puutteelliset vuorovaikutustaidot esimiehen ja työntekijän välillä.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää työntekijän ja esimiehen välistä vuorovaikutusta Yritys X:n yksikössä. Työ antaa esimiehille konkreettista tietoa vuorovaikutuksen nykytilasta ja sen kehittamisestä. Opinnäytetyötä voi hyödyntää työelämässä, sillä esimiehet voivat käyttää sitä apunaan kehittäessään yrityksen vuorovaikutusta.</p> <p>Teoriaosuudessa käsitellään työhyvinvointia yleisellä tasolla, josta se syvenee vuorovaikutuksen määrittelyyn ja sen eri osa-alueisiin. Työhyvinvointiosiossa käsitellään fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia alueita hyvinvoivan henkilöstön näkökulmasta. Vuorovaikutusosiossa käydään läpi vuorovaikutuksen lähtökohtia, esimiehen vuorovaikutusosaamista ja esimiehen keinoja toimimaan vuorovaikutussuhteeseen. Teoriaosuus on laadittu vuorovaikutustutkimuksen aiheiden mukaan.</p> <p>Yritys X:n työntekijöille suoritettiin määrällinen tutkimus, jonka tarkoituksen oli etsiä kehityskohteita yleiseen työhyvinvointiin ja vuorovaikutukseen liittyen. Kyselyn vastauksien pohjalta valmisteltiin Yritys X:n esimiehille ideapaja, jossa tuloksiin etsittiin konkreettisia kehitysideoita. Ideapajan pohjalta luotiin vuorovaikutusopas esimiehille, jota he voivat hyödyntää tulevaisuudessa.</p> <p>Tuloksien pohjalta voidaan todeta, että vuorovaikutuksen kehittämiseen täytyy panostaa entistä enemmän esimiestyössä, koska vuorovaikutustaitojen puutteet heijastuvat myös työhyvinvointiin. Tuloksissa kävi myös ilmi, että vuorovaikutusta esimiehen ja työntekijän välillä voi parantaa parhaiten avoimella keskustelulla ja aktiivisella palautteenannolla. Nämä auttavat luomaan työpaikalla positiivista ja tehokasta vuorovaikutuskulttuuria.</p>	
Avainsanat Esimies, johtaminen, vuorovaikutus, työhyvinvointi, kehittäminen, kyselytutkimus	

Field of Study Tourism, Catering and Domestic Services			
Degree Programme Degree Programme in Tourism and Hospitality Management			
Authors Annika Hyvönen and Katja Heiskanen			
Title of Thesis Developing interaction between manager and employee Case: Company X			
Date	3.5.2020	Pages/Appendices	66/10
Supervisors Hanna Leskinen and Merja Vehviläinen			
Client Organisation /Partners Company X			
<p>Abstract</p> <p>Effective interaction is one of the most important success factors in organizations. It also plays an important role in overall well-being at work. Good interaction prevents problems in the workplace, such as accidents and financial losses. In many companies, these problems are due to a lack of interaction skills between the manager and the employee.</p> <p>The aim of this thesis was to develop the interaction between the employee and the manager in the department of Company X. The work provides supervisors with concrete information about the current state of interaction and its development. The thesis can be utilized in working life, as managers can use it to help develop interaction in the company.</p> <p>The theoretical part deals with well-being at work at a general level, from where it goes deeper into the definition of interaction and its various aspects. The well-being at work section deals with physical, mental, and social areas from the perspective of happy staff. The interaction section reviews the starting points of the interaction, the manager's interaction skills and the supervisor's means for an effective interaction relationship. The theoretical part corresponds to the topics of the survey.</p> <p>A quantitative survey was conducted on the employees of Company X, the purpose of which was to look for areas for development in relation to general well-being at work and interaction. Based on the responses to the survey, an idea workshop was prepared for Company X's managers, where concrete development ideas were sought. Based on the idea workshop, an interaction guide was created for the managers which they can utilize in the future.</p> <p>Based on the results, it can be stated that more investment must be made in the development of interaction in the work of managers, because the shortcomings of interaction skills are also reflected in well-being at work. The results also showed that the interaction between the manager and the employee can best be improved through open discussion and active feedback. These help to create a positive and effective culture of interaction in the workplace.</p>			
<p>Keywords Manager, management, interactivity, well-being at work, development, survey</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
1.1	Tutkimusongelma	7
2	LÄHTÖKOHDAT HYVINVOIVALLE HENKILÖSTÖLLE.....	8
2.1	Fyysisen työhyvinvoinnin näkökulma henkilöstön kehittämiseen ja osaamisen tukemiseen.....	9
2.2	Psyykinen hyvinvointi ja sen ylläpitäminen	10
2.3	Sosiaalinen hyvinvointi osana perehdytystä	11
3	VUOROVAIKUTUKSEN LÄHTÖKOHDAT	13
3.1	Mitä vuorovaikutus on?	13
3.2	Sisäinen vuorovaikutus.....	14
3.3	Puhumisen ja kuuntelun merkitys.....	15
4	ESIMIEHEN VUOROVAIKUTUSOSAAMINEN	16
4.1	Johtamistyylit ja vuorovaikutus	16
4.2	Yhteishengen luominen	17
4.3	Eri ihmistyyppien huomioiminen esimiestyössä	18
4.4	Ongelmaratkaisutaidot	19
5	ESIMIEHEN KEINOT TOIMIVAAN VUOROVAIKUTUSSUHTEESEEN.....	22
5.1	Luottamus.....	22
5.2	Viestintä ja läsnäolo	23
5.2.1	Kehityskeskustelujen merkitys.....	24
5.3	Motivointi	25
5.3.1	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	26
5.4	Palkitseminen	27
5.5	Sitouttaminen	28
5.6	Palautte.....	29
5.6.1	Palautteen hyödyt ja haasteet.....	30
5.6.2	Palautteen antaminen ja saaminen.....	31
6	MÄÄRÄLLISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	32
6.1	Tutkimusasetelma.....	32
6.2	Kyselylomakkeen laadinta ja aineistonkeruu	33
7	TUTKIMUSTULOKSET JA ANALYSOINTI.....	35
7.1	Työhyvinvointiosio	35

7.2	Sisäinen vuorovaikutusosio	39
7.2.1	Palautteenanto.....	39
7.2.2	Tiedonvälitys	43
7.2.3	Työyhteisö.....	47
7.2.4	Esimiestoiminta.....	52
8	TUTKIMUSTULOSTEN KEHITTÄMINEN IDEAPAJASSA	57
8.1	Ideapajan suunnittelu	58
8.2	Ideapajassa löytyneet kehitysideat.....	58
9	YHTEENVETO.....	60
9.1	Työn eettisyys ja luotettavuus	60
9.2	Johtopäätökset	61
10	POHDINTA.....	62
11	LÄHTEET	63
	LIITE 1: SAATEKIRJE	67
	LIITE 2: KYSELYPOHJA	68
	LIITE 3: AVOIMET VASTAUKSET	74
	LIITE 4: VUOROVAIKUTUSOPAS ESIMIEHILLE	76

Vuorovaikutus on ihmisten välistä kommunikaatiota, joita ovat eleet, puhe, ilme, äänet ja kaikki muut keinot, joilla ihminen ilmaisee itseään toisille. Toimiva vuorovaikutus on yksi merkittävimmistä yritysten menestystekijöistä. Esimiehen ja työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa on usein puutteita, mikä voi johtaa huonontuneeseen työhyvinvointiin yrityksen sisällä. Väärinymmärrykset ovat yksi yleisin ongelma työyhteisöissä. Ihmiset ymmärtävät ja kokevat asioita eri tavoilla, joten esimiehen on tärkeää ymmärtää erilaisuutta ja sen myötä osata mukauttaa vuorovaikutustaitojaan kohdatessaan uusia ihmisiä.

Vuorovaikutussuhteen jatkuva kehittäminen on yritykselle elintärkeää, koska hyvinvoiva henkilöstö tuottaa parhaita tuloksia myös taloudellisesti. Positiivisen työilmapiirin luominen ja sen ylläpitäminen työpaikalla ovat esimiehen yksi suurimmista haasteista. Vuorovaikutuksen kehittämiseen esimies tarvitsee taitoja, joilla selvittää ongelmatilanteista. Hyvien vuorovaikutustaitojen avulla voidaan ehkäistä poissaoloja, konflikteja, väärinkäsityksiä sekä työssä tapahtuvia huolimattomuusvirheitä, taloudellisia menetyksiä ja tapaturmia. Vuorovaikutus on osa yrityksen jokapäiväistä toimintaa, jota tulisi jatkuvasti kehittää paremmin hyvinvoivan työyhteisön ja organisaation saavuttamiseksi.

Vuorovaikutus ja sen onnistumisen merkitys nousi tärkeäksi aiheeksi, koska työelämän kokemukset ovat näyttäneet mitä puutteellisesta vuorovaikutuksesta seuraa työpaikoilla. Opinnäytetyön toimeksiantajaksi saatiin Yritys X, jonka kanssa yhteistyössä opinnäytetyön aiheeksi valittiin työntekijän ja esimiehen välisen vuorovaikutuksen kehittäminen. Yritys X on liikenneasema, jonka yhteydessä toimii myös market. Henkilöstöä Yritys X:ssä on noin 40–50. Yritys X:ään kuuluu ravintola, joka myy *à la carte*a, hampurilaisia sekä noutopöytälounasta. Kassalta saa lisäksi myös vitriinituotteita sekä Veikkauspelejä. Yritys X on osa osuuskuntaketjua.

Idea opinnäytetyön aiheesta tuli toimeksiantajalta, koska vuorovaikutuksen kehittäminen oli heille myös tärkeä kehittämisenkohde sekä heiltä saatiin hyviä ideoita ja tietoa aiheesta opinnäytetyötä varten. Lopullisen aiheen valitsemisen jälkeen perehdyttiin aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja erilaisiin sähköisiin teoksiin. Opinnäytetyön teoriaosassa tarkastellaan ensin hyvinvoivan henkilöstön merkitystä työpaikassa. Yleisen työhyvinvoinnin määrittelyn jälkeen teoriaosa jatkuu vuorovaikutuksen käsittelyyn.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan vuorovaikutuksen merkitystä esimiehen kannalta ja pyritään etsimään keinoja, joilla hän voi parantaa koko henkilöstön vuorovaikutustaitoja. Työntekijöiden näkökulma vuorovaikutuksen kehittämiseen tulee kyselytutkimuksesta, joka suoritettiin Yritys X:n työntekijöille. Kyselytutkimus toteutettiin toimeksiantajan kokiessa, ettei ketjun teettämästä työhyvinvointikyselystä saanut tarpeeksi yksityiskohtaista tietoa. Tämän kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän hyödyntämisen jälkeen käytettiin myös laadullista tutkimusmenetelmää esimiehille tehdyssä ideapajassa, jossa etsittiin ratkaisuja tutkimuksessa esille tulleisiin kehityskohtiin. Ideapajan pohjalta luotiin

vuorovaikutusopas julisteen muodossa esimiehille, jota he voivat hyödyntää tulevaisuudessa työpaikan vuorovaikutuskulttuurin kehittämisessä oppaana.

1.1 Tutkimusongelma

Teoriaosuudessa kuvataan yleisesti työhyvinvoinnin osa-alueita, joista se syventyy vuorovaikutustaitojen kehittämiseen. Palvelualoilla kiireys ja vuorojen epäsäännöllisyys heijastavat työhyvinvoinnin rakentamisen haastavuuteen. Esimieheltä vaaditaan yhä enemmän osaamista eri osa-alueilta, eikä siihen nykyään riitä pelkästään henkilöstö- sekä hallintotaidot. Jatkuva työhyvinvoinnin ja vuorovaikutuksen onnistumisen tutkiminen edistää kehitystä oikeaan suuntaan ja auttaa ehkäisemään tulevaisuuden ennakoituja haasteita.

Alun perin opinnäytetyön tarkoituksena oli saada tarkempaa tietoa vuorovaikutuksen nykytilasta Yritys X:n ravintolan sekä siellä olevan marketin työntekijöiltä. Market jäi kuitenkin tutkimuksesta pois maaliskuussa 2020 vallinneen koronapandemiasta johtuneen kiireen ja muuttuneen tilanteen takia. Tutkimuksessa saaduista vastauksista etsittiin kehityskohteita, jotka liittyivät esimiehen ja työntekijän väliseen vuorovaikutussuhteeseen. Tutkimusongelma rajattiin esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhteen kehittämiseen, koska toimeksiantajalle ei ole aikaisemmin suoritettu vuorovaikutukseen ja sen kehittämiseen keskittyvää kyselyä.

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia esimiehen ja työntekijän välistä vuorovaikutussuhdetta ja antaa esimiehille apua yrityksen vuorovaikutuksen kehittämiseen. Toimeksiantajalle tutkimuksen onnistuminen ja ratkaisujen löytäminen kehityskohtiin on tärkeä tavoite, jotta yritys voi käyttää opinnäytetyötä apuna tulevaisuudessa. Vuorovaikutusoppaasta tulee yleishyödyllinen opas jokaiselle esimiehelle ja esimiestehtäviä tavoitteleville.

2 LÄHTÖKOHDAT HYVINVOIVALLE HENKILÖSTÖLLE

Työhyvinvoinnin tutkimukset ovat alkaneet jo 1920-luvulla. Ensimmäinen tutkimus oli lääketieteellinen, fysiologinen stressitutkimus. Uskottiin, että stressi syntyy yksilön fysiologisena reaktiona työn vaatimuksiin. Näkökulma laajeni myöhemmin psykologisiin reaktioihin ja työn kuormittavuuden vaikutuksiin, jotka pystyttiin yhdistämään lisääntyneisiin sairaspöissaoloihin. Myöhemmin työhyvinvoinnin käsitteeseen lisättiin sosiaalinen tuki, jonka havaittiin vaikuttavan ratkaisevasti sairaspöissaolojen määrään. Nämä vanhat työhyvinvoinnin tutkimukset ja mallit jättävät ulkopuolelle nykyään hyvin tärkeät osatekijät, kuten myönteisen motivaation, työn, työorganisaation, teknologian sekä työntekijän ja työyhteisön aktiivisuuden. Kaikista modernein viitekehys on yhdistänyt nämä kaikki tekijät yhteen. (Docendum s. a.)

Työhyvinvointi on suuri kokonaisuus, joka koostuu monista eri tekijöistä. Selkeimmät näistä ovat fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen hyvinvointi. Yleensä ne sekoittuvat päällekkäin, mutta pääpiirteet ovat selkeät. Näiden tekijöiden avulla ymmärretään, ettei hyvinvointi koostu ainoastaan työstä ja työhön liittyvistä mieltymyksistä, vaan myös vapaa-ajasta. (Docendum s. a.)

Työhyvinvointi toteutuu, kun työstään motivoitunut ja ammattitaitoinen työyhteisö tekee tuottavaa työtä turvallisesti ja terveellisesti laadukkaasti johdetussa organisaatiossa. Hyvin johdetussa yrityksessä koko henkilöstö kokee työpanoksensa mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja silloin työ tukee heidän elämänhallintaansa. Työhyvinvoinnin toteutumisesta vastaa esimies ja työntekijä yhdessä. Sen kehittäminen ja ylläpitäminen olisi ihanteellisinta, kun se tapahtuisi tasapainoisessa yhteistyössä. Hyvinvointi kohdistuu kaikkiin osa-alueisiin; henkilöstöön, työympäristöön, työyhteisöön, työprosessiin ja johtamiseen. (Työterveyslaitos s. a. a)

Myös Docendumin (s. a.) mukaan työhyvinvoinnin kehitys on elintärkeää yritykselle, sillä hyvinvoivan työyhteisön on tutkittu saavan aikaan parempaa työtulosta. Kehitykseen käytetyt resurssit tulevat taloudellisesti moninkertaisina takaisin. Työhyvinvoinnin laaja käsite siirtyy työyhteisön kielteisestä voimavaroja kuluttavasta tarkastelusta, työssä ilmeneviin positiivisiin piirteisiin tutkimuksissa ja kehittämisessä. (Docendum s. a.)

Työyhteisön kannalta olisi tärkeää, että jokainen kokisi myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työpaikalla eli niin sanottua työn imua. Tämä tarkoittaa, että työntekijä lähtee mielellään aamulla töihin, ja kokee tekemänsä työnsä merkitykselliseksi ja innostavaksi. Työn imua edistää monet vuorovaikutukseen liittyvät voimavarat, kuten esimiehen ja työyhteisön tuki päivittäisessä arjessa työpaikalla. Esimerkiksi kehu hyvin tehdystä työstä sekä avuntarjoaminen auttavat luomaan positiivista ilmapiiriä. Oikeudenmukaisuus ja johtamisen selkeät käytännöt edesauttavat sosiaalista työhyvinvointia, kun viestintä on helposti ymmärrettävää, jolloin vältetään väärinymmärryksiä. Myös ympärillä olevien työntekijöiden kokema työn imu välittyy toisiin työkavereihin, mikä edistää työyhteisön hyvinvointia. (Työterveyslaitos s. a. b)

Flow-tuntemukset liittyvät myös työn imuun ja työstä nauttimiseen. Flow- tuntemukset vahvistavat työntekijää ja lisäävät motivaatiota ja itsetuottamusta. Flow- tuntemus tarkoittaa sitä, että työntekijä kokee työssään ajantajun katoamista, suurta nautintoa, onnistumisen tunnetta tai innostusta. Tunne siitä, että asiat sujuvat ja haastavuus on osaamisen kanssa tasaisessa suhteessa, synnyttää positiivisia ajatuksia ja tekoja.

2.1 Fyysisen työhyvinvoinnin näkökulma henkilöstön kehittämiseen ja osaamisen tukemiseen

Fyysisen työhyvinvoinnin ominaisuuksia ovat lihasvoima, kehon hallinta, nopeus ja tarkkuus. Näiden ominaisuuksien ergonomisia ongelmakohtia voivat olla työasennot, työliikkeet, liikkuminen ja fyysinen voimankäyttö, joita voidaan ennaltaehkäistä jo hyvissä ajoin ergonomisella suunnittelulla. Työntekijän perehdyttäminen laitteisiin ja toimintoihin ovat isossa roolissa tapaturmien ja virheiden ennaltaehkäisyssä. Työn tulisi kuormittaa sopivasti tekijäänsä hänen toimintakykynsä huomioon ottaen. (Työturvallisuuskeskus s. a.) YLE:n toimittaja Sari Vähäsarjan 22.11.2017 kirjoittamasta uutisesta selvisi, että Ylivieskan seudun yrityksille Tuottava Työ- hankkeen toteutuksessa ilmeni, että fyysisen työhyvinvoinnin ylläpitäminen on tärkeää ja työpaikoilla pitäisi kiinnittää enemmän huomiota työergonomiaan, jotta työ voidaan tehdä turvallisesti. (Vähäsarja 2017.) Etenkin jos työ vaatii liikaa ihmiseltä, hän väsyy helpommin, jolloin työn laatu kärsii ja mahdollisuus sairaspöissaoloille kasvaa. Hyvällä, etukäteen tehdyllä ergonomiasuunnitelmalla ehkäistään mahdollisia virheliikkeitä ja häiriöitä sekä lisätään työn sujuvuutta.

Vähäsarjan (2017) kirjoittamasta uutisesta kävi myös ilmi, että Tuottava Työ-hankkeen aikana työntekijät saivat hyvinvointivalmennusta, jonka avulla osalla mukana olleiden yritysten työntekijöillä fyysinen kunto koheni, sairaspöissaolot vähenivät, ilmapiiri parantui sekä tuotanto tehostui taloudellisesti. (Vähäsarja 2017.) Voidaan siis päätellä, että esimiesten on tärkeää pitää huolta työntekijöidensä hyvinvoinnista, koska sillä on positiivisia vaikutuksia myös yrityksen taloudelliseen menestymiseen.

Yrityksen tuottavuus ja toiminta perustuvat henkilöstön ammattitaitoon ja heidän kykyynsä toimia yrityksen edun mukaisesti. Työn tuottavuuden ja henkilöstönkin hyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työpaikalla on oikea määrä työntekijöitä oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Vähäsarjan (2017) kirjoittamasta uutisesta käy lisäksi ilmi, että sekavat työjärjestelyt aiheuttavat ristiriitoja työntekijöiden välille ja epäsiistit työtilat lisäävät työntekijöiden kiireen tuntua, kertoo Tuottava Työ-hankkeen projektipäällikkö Pirjo Jylhä-Ollila. (Vähäsarja 2017.) Jylhä-Ollilan mukaan työn selkeys, siisteys ja hyvä johtaminen tekevät työn tekemisestä mukavampaa ja parantavat työhyvinvointia. Heljä Hätösen ”osaava henkilöstö nyt ja tulevaisuudessa”- teoksessa (1998) korostetaan myös, että henkilöstön ja tilojen kehittämisen suunnittelussa tulee ottaa huomioon työntekijöiden osaamisen taso ja kehityskohteet. Henkilöstöltä itseltään on hyvä kysyä, esimerkiksi kehityskeskustelun yhteydessä, missä kokee olevansa hyvä ja missä osa-alueessa olisi kehitettävää. Avoin viestintä työntekijän ja esimiehen välillä antavat johtoryhmälle avaimet osaamisen tukemiseen. (Hätönen 1998, 7–10.)

Myös terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) selvityksen mukaan kiire on yksi haastavimmista tekijöistä erityisesti ravintola-alalla. Alalle on paljon avoimia työpaikkoja vapaana sekä paljon alalle koulutautuneita ihmisiä työttömänä. THL halusi selvittää, miksi työt ja työntekijät eivät kohtaa. Tutkimuksessa selvisi, että alalle ei haluta palata sen kovan kuormittavuuden vuoksi. Työtahti koetaan kovempänä, kuin aiempina vuosikymmeninä. Myös nuoremmat työnhakijat epäilevät oman työkykynsä riittävyttä. Selvityksen tuloksissa mainittiin myös palkkauksen ja työaikojen kohtaamattomuus. (Ikkala 2019.)

Työterveyshuolto kuuluu jokaisen työpaikan vastuulle järjestää. Työterveyshuollolla on tietoa ja ymmärrystä, millainen ympäristö, työtapa tai -väline voi aiheuttaa haitallista kuormitusta. Työtilojen ja työprosessien suunnittelulla ehkäistään fyysisiä työssä tapahtuvia tapaturmia. Työtiloja suunniteltaessa on otettava huomioon työtasot, työvälineet, esteettömyys ja tarkoituksenmukaisuus. Hyviä työtiloja suunniteltaessa on otettava huomioon muutamia tärkeitä seikkoja, joita ovat esimerkiksi työalusta, jonka pitää olla tasainen tai tuettu. Työntekijöiden mitat on otettu huomioon ja työpisteet ovat säädettävissä tai vaihdettavissa sopivimpiin. Laitteiden hankinta on suunniteltu tarkoituksenmukaisesti, eikä niiden käyttö vaadi liikaa voimaa tai hankaluutta käytössä. Työpisteillä ei tule olla mitään tapaturmia aiheuttavia tekijöitä ja se pitää olla helppo pitää puhtaana. Myös työn tauotus on tärkeää, kun työ sisältää jatkuvia toistoliikkeitä, nostamista tai kantamista. (Työturvallisuuskeskus s. a.)

2.2 Psyykkinen hyvinvointi ja sen ylläpitäminen

Psyykkinen työhyvinvointi heijastuu vahvasti omaan henkilökohtaiseen hyvinvointiin, sillä jos voit huonosti vapaa-ajalla, todennäköisesti voit huonosti myös töissä. Henkinen hyvinvointi ja oma mielenterveys vaikuttavat paljon siihen, kuinka mielekkääksi työntekijä kokee työnsä. Psyykkiseen työhyvinvointiin vaikuttaa työhön liittyvä stressi ja sen aiheuttamat paineet. Työilmapiiri on myös yksi merkittävä tekijä psyykkisen työhyvinvoinnin tekijöistä, sillä kannustava ja positiivinen ilmapiiri auttavat vähentämään työntekijän kokemaa stressiä. (Virolainen 2012, 17–26.)

Liian suureksi koetut paineet ja pelko virheiden tekemisestä työpaikalla vaikuttavat negatiivisesti työhyvinvointiin ja voi pahimmassa mahdollisessa tapauksessa johtaa jopa työkyvyn menettämiseen, jos henkinen kuormitus on kasvanut liian suureksi ja aiheuttanut esimerkiksi vakavan työuupumuksen tai masennuksen. Esimiesten olisi hyvä tarjota välineitä työntekijöille psyykkisen työhyvinvoinnin ylläpitämiseen, koska sairauslomat ja poissaolot tulevat kalliiksi myös työnantajalle. Kuunteleminen, työntekijään uskomisen, säännölliset kehityskeskustelut ja ammattiavun tarjoaminen ovat keinoja, joilla esimies voi parantaa työyhteisön psyykkistä työhyvinvointia. (Virolainen 2012, 17–26.)

2.3 Sosiaalinen hyvinvointi osana perehdytystä

Sosiaalinen työhyvinvointi on merkittävä osa työhyvinvoinnin kokonaisuutta, koska työpaikalla olemme jatkuvasti sosiaalisessa kanssakäymisessä erilaisten ihmisten kanssa, kuten asiakkaiden, työkavereiden ja esimiesten kanssa. Sosiaalisen työhyvinvoinnin voi määritellä hyvinvoinniksi, joka syntyy onnistuneen vuorovaikutuksen seurauksena työpaikalla. On tärkeää muistaa, että sosiaalinen työhyvinvointi ei ole irrallinen osa työhyvinvointia, vaan sillä on vahva vaikutus myös psyykkiseen ja fyysiseen työhyvinvointiin. Esimerkiksi työpaikalla koettu syrjintä ja halveksunta vaikuttaa myös sosiaalisen lisäksi fyysiseen ja psyykkiseen työhyvinvointiin alhaisena motivaationa työtä kohtaan ja yleiseen jaksamiseen. (Laaksonen 2017.)

Olemme havainneet työelämässä, että sosiaaliseen työhyvinvointiin vaikuttaa merkittävästi oman työyhteisön dynamiikka ja kuinka yhteisö toimii eri tilanteissa. Kuinka ristiriidat selvitetään? Esiintyykö yhteisössä syrjintää tai kiusaamista? Kuinka uudet työntekijät otetaan mukaan työyhteisöön? Jokaisen yrityksen tavoitteena tulisi olla hyvän ja kannustavan työilmapiirin luominen työpaikalle. Sosiaalinen työhyvinvointi on onnistunut työpaikalla, kun jokainen kokee pystyvänsä ilmaisemaan itseään haluamallaan tavalla, ilmapiiri työpaikalla on avoin ja kannustava sekä työyhteisö pelaa yhteen tavoitteiden aikaansaamiseksi.

Jokaisen työntekijän perusoikeuksiin kuuluu kunnollinen perehdytys tulevaan työhönsä. Myös työturvallisuuslaki edellyttää, että työnantajan on perehdytettävä uusi työntekijä ennen hänen työnsä alkua. Se edellyttää myös laitteisiin perehdyttämistä, ei vain ainoastaan työtehtävään. (Työsuojelu 2018.) Perehdytystä varten laaditaan aina perehdytysuunnitelma. Siitä tulisi käydä ilmi, kuka työntekijän ottaa vastaan ja kuka hänet esittelee tuleville työkavereille sekä työyhteisön liikeidean ja yhteiset pelisäännöt. Oikeaoppinen opetus on erityisen hyvä sijoitus tulevaisuuteen. Kattavalla perehdytyksellä ehkäistään työssä sattuvia virheitä, ongelmatilanteita ja tapaturmia. Onnistunut perehdytys luo myös todella hyvän lähtöasetelman työntekijän ja esimiehen välisen vuorovaikutussuhteen syntyyn. Lisäksi työntekijä saa itsevarmuutta tekemäänsä työhön ja uskallusta soveltaa itsenäisesti ammattitaitoaan nopeammin, kun perehdytysjakso on onnistunut. Lisääntyneet työnimun kokemukset ja motivaatio ovat esimerkiksi lähtöisin kunnollisesta perehdytysjaksosta. (Juuti ja Vuorela 2015, 63–67.)

Perehdyttäminen tarkoittaa uuden henkilön tai työntekijän vastaanottoa ja alkuohjausta uuteen työhön tai työtehtävään. Sen keskeisin tavoite on saada ihminen tuntemaan olevansa tervetullut yhteisöön ja tuntevensa itsensä osaksi tiimiä. Jokainen ihminen muistaa ensimmäisen työpäivänsä ikuisesti, joten sen positiiviseen muistijälkeen kannattaa panostaa. (Juuti ja Vuorela 2015, 63–67.)

Työnopastukseen liittyy viisi vaihetta, joita ilman perehdytys ei ole laadukasta. Ensimmäinen vaihe on valmistautuminen. Esimiehen vastuulla on suunnitella etukäteen perehdytyksen kulku ja siihen liittyvät osatekijät. Hän informoi työntekijöitä uudesta tulokkaasta ja antaa hyviä ohjeita heille, jotta uusi työntekijä tuntisi olonsa mukavaksi. Toinen vaihe on opastus, eli itse perehdytys. Perehdytys tulee tapahtua asteittain. Työntekijä oppii parhaiten, kun opastus etenee järjestelmällisesti ja rauhallisesti. (Juuti ja Vuorela 2015, 63–67.)

Kolmas vaihe on mielikuvaharjoittelu. Tällä pyritään antamaan käytännöllisiä esimerkkejä oikeista työtilanteista ja luomaan työntekijälle mahdollisimman totuudenmukaiset mielikuvat ja toteutusmerkkitapahtumasta. Neljäs vaihe on antaa työntekijän kokeilla työvaihetta itse käytännössä valvotusti. Tällöin hän voi omaksua saamaansa tietoa käytännössä ja voi suoraan olla yhteydessä ohjaajaansa ilman häiriötekijöitä. Ohjaajan on oltava tilanteessa läsnä ja avoin opettamaan ja neuvomaan uusia työtapoesimerkkejä käytännössä. Viides vaihe on antaa työntekijän toteuttaa työtänsä itsenäisesti ja antamalla kuitenkin mahdollisuus avun tarpeeseen. (Juuti ja Vuorela 2015, 63–67.)

Uudella työntekijällä on yleensä hieman arkuutta ja jännitystä uutta työtä kohtaan, jolloin hän tarkkailee ympäristöään erityisen tarkasti. Hän havaitsee välittömästi, mikäli häntä ei ole odotettu tai häntä kohtaan käyttäydytään välinpitämättömästi. Olisikin ihannetilanne, jos häntä varten olisi valmisteltu asioita etukäteen valmiiksi, mitkä ottaisivat hänet konkreettisesti huomioon. Tällaisia valmisteluja voivat olla esimerkiksi työtilan suunnittelu tai uudet työvälineet. Silloin hän kokisi odotustensa ylittyvän ja tuntisi olonsa rentoutuneemmaksi. Uudet tilanteet ja ympäristö laukaisevat monille kovia stressin oireita. Kovan stressin alla on vaikeampi keskittyä uusiin asioihin ja omaksua niitä käyttöön. (Juuti ja Vuorela 2015, 63–67.) Perehdytyksessä onkin tärkeää huomioida uuden työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus. (Työsuojelu 2018.)

Suurimmat virheet, joita esimies voi tehdä perehdytyksen suhteen ovat erilaiset laiminlyönnit. Esimiehen on järjestettävä aikaa huolelliseen suunnitteluun ja toteutukseen. Mikäli hänellä itsellään ei ole aikaa, hänen on delegoitava se toiselle työntekijälle, jolla löytyy enemmän resursseja perehdytykseen. Esimiehen vastuulla on kuitenkin varmistaa, että perehdyttäjä on halukas opettamaan ja häneltä löytyy kaikki tarvittava tieto. (Juuti ja Vuorela 2015, 63–67.)

3 VUOROVAIKUTUKSEN LÄHTÖKOHDAT

Työelämässä tapahtuneiden havaintojemme perusteella vuorovaikutustaidoilla on suuri merkitys henkilöstön kokemaan työhyvinvointiin. Siksi on tärkeää, että vuorovaikutustaitoja esimiehen ja työntekijän välillä kehitetään jatkuvasti. Tehokas ja kannustava vuorovaikutuskulttuuri työpaikalla parantaa esimerkiksi työntekijöiden ja esimiehen vastavuoroista palautteenantoa. Kun työpaikalla kaikki kokevat, että he voivat ilmaista itseään haluamallaan tavalla ja keskustelemaan avoimesti myös vaikeissa tilanteissa, voi koko työyhteisö paremmin. Työssä haluttiin paneutua vuorovaikutukseen syvemmin siksi, että se on liitoksissa moneen eri asiaan työpaikalla. Toimivalla ja avoimella vuorovaikutuksella voidaan parantaa työhyvinvoinnin laatua sekä saada esimerkiksi ongelmatilanteet ratkeamaan. Hyvällä vuorovaikutuksella yhteisössä on selvä yhteys kokonaisvaltaisesti toimivaan organisaatioon. Uskomme, että monessa yrityksissä vuorovaikutusta työntekijän ja esimiehen välillä olisi tarpeellista kehittää aktiivisemmin.

Tänä päivänä työelämässä puhutaan paljon vuorovaikutustaidoista ja niiden kehittämisestä. Käsitteenä sana ”vuorovaikutus” on kuitenkin monille epäselvä, koska vuorovaikutukseen liitetään paljon eri asioita. Yksinkertaisesti vuorovaikutustaidot tarkoittavat ihmisten taitoa tulla toimeen toisten ihmisten kanssa. Vuorovaikutustaitoihin vaikuttaa paljon oma persoona ja aikaisemmat vuorovaikutustilanteet. Se, kuinka kohtelemme toisia ihmisiä vaikuttavat suoraan työyhteisön ilmapiiriin ja työn laatuun. Kaikki sanallinen ja sanaton viestintä välittyy muille ja jokainen kokee vuorovaikutustilanteet eri tavalla. Siksi on tärkeää, että esimies osaa tunnistaa vuorovaikutukseen liittyvät haasteet ja ymmärtää mitä toimivaan vuorovaikutukseen vaaditaan työpaikalla. Vuorovaikutus on lisäksi muuta kuin pelkkää sanallista viestintää. Erilaiset sosiaalisen median kanavat ovat luoneet uusia viestinnän muotoja, kuten kuva- ja ääniviestejä. (Kuusela 2013, 41–43; Isotalus ja Rajalahti 2017, 18.)

3.1 Mitä vuorovaikutus on?

Vuorovaikutus on viestintää, joka tulee näkyväksi ihmisten välisessä kommunikaatiossa. Siinä on aina jonkinlainen viesti eli sanoma, joka on sanallista tai sanatonta. Vuorovaikutus ei ole siis yksinomaan puhetta, vaan myös kuuntelemista, hiljaisuutta, ilmeitä, eleitä ja äänenkäyttöä. Vuorovaikutussuhteen alkamisena pidetään sitä, kun toinen tulee tietoiseksi toisen olemassaolosta. (Isotalus ja Rajalahti 2017, 16.)

Esimerkiksi, jos huomaat vieressäsi työmatkan aikana täydessä bussissa raskaana olevan naisen ja nousemalla omalta paikaltasi osoitat hänelle, että olet valmis luopumaan istumapaikastasi hänen vuokseen. Näin olette sanattomasti luoneet onnistuneen vuorovaikutussuhteen toistenne kanssa.

Jokaisella on eritasoisia vuorovaikutussuhteita eri ihmisten kanssa, voidaan viestiä tunteista ja mieliteistä hyvinkin eri tavalla esimiehen ja parhaan ystävän kanssa. Vuorovaikutuksessa onkin kyse suhteen rakentamisesta, joka on relationaalinen prosessi. Tämä tarkoittaa, että viestinnässä on aina mukana tunnetaso sekä suhdetaso. Käytännössä tämä tarkoittaa, että viestimme myös aina jonkin-tasoista suhtautumista toiseen ihmiseen informaation tuottamisen lisäksi. Vuorovaikutuksen aikana voidaan viestiä esimerkiksi ystävällisyyttä, dominoivuutta tai asiallisuutta erilaisin elein. Vuorovaikutus kertoo siis osapuolten välisestä suhteesta ja se muokkautuu jatkuvasti, koska se ei ole ikinä suoraviivainen prosessi. (Isotalus ja Rajalahti 2017, 16–17.)

Sosiaalisten taitojen merkitys on suuri myös työelämässä. Myös YLE:n toimittaja Pauliina Tolvasen 22.2.2018 kirjoittamasta artikkelista selviää, että sosiaalisesti lahjakkaat ihmiset pärjäävät paremmin työelämässä, koska he työllistyvät paremmin vuorovaikutustaitojensa ansiosta. Tämä näkyy myös parempana tulotasona. Tolvanen (2018) muistuttaa, että hyviä vuorovaikutustaitoja vaaditaan nykyään jokaisessa työpaikkailmoituksessa. (Tolvanen 2018)

On mielenkiintoista huomata, kuinka helppoa on esittää omaavansa erinomaiset sosiaaliset taidot, esimerkiksi työhakemuksessa. Sosiaalinen lahjakkuus tulee kuitenkin parhaiten esiin vasta vuorovaikutuksessa toisen ihmisen kanssa. Kirjotetussa tekstissä on huomattavasti vähemmän tulkinnanvaraakaan, kuin kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Toisaalta samalla tavalla myös esimies voi työpaikkailmoituksessa hehkuttaa yrityksen loistavaa työilmapiiriä, mutta todellisuus saattaa olla aivan toinen työntekijän näkökulmasta.

3.2 Sisäinen vuorovaikutus

Sisäinen vuorovaikutus tarkoittaa käytännössä kaikkea sitä viestintää, joka tapahtuu työpaikan sisällä työskentelevien ihmisten välillä. Palaverissa, kehityskeskusteluissa, kahvi- ja lounastauoilla, sähköposteja lähettämällä ja niihin vastaamisella syntyy sisäistä vuorovaikutusta henkilöstön välillä, joita ulkopuoliset eivät näe. Kun sisäinen viestintä onnistuu, koko henkilöstö voi paremmin. Kun työntekijät ja esimiehet tietävät kaiken mikä heidän täytyy tietää, jää aikaa keskittyä itse työn tekemiseen. Toimiva ja tehokas tiedonkulku yrityksen sisällä ehkäisevät väärinymmärryksiä ja ristiriitaitilanteita. Kun tiedonkulku tavoittaa kaikki tasa-arvoisesti, lisää se myös luottamusta työpaikalla, mikä entisestään parantaa henkilöstön työmotivaatiota ja yhteishenkeä. Motivoitunut työntekijä näkyy myös ulospäin ja saa aikaan parempia asiakaskokemuksia. Sisäistä viestintää tulee kehittää jatkuvasti ja parhaiten se onnistuu, kun ensin kartoitetaan sen nykytila. Tämän jälkeen selvitetään kehityskohteet ja tehdään niiden pohjalta toimintasuunnitelma. (Kekäläinen 2016.)

3.3 Puhumisen ja kuuntelun merkitys

Ihmisen on mahdotonta olla viestimättä yhtään mitään, kun olemme toisten ihmisten kanssa tekemisissä. Havaintojemme perusteella vuorovaikutukseen liittyy aina sanallista tai sanatonta viestintää. Sosiaalisissa tilanteissa kommunikoidessamme kasvokkain, tulkitsemme toisten eleitä ja teemme johtopäätöksiä sen suhteen, näyttääkö toinen aidosti kiinnostuneelta ja ymmärtääkö toinen mitä yritetään viestiä. Kuuntelijan tulisi pystyä kertomaan eleillään ja reagoinnillaan, että on aidosti kiinnostunut toisen tarinasta.

Vuorovaikutus on sanomista ja sanomista jättämistä. Sanomatta jättäminen eli kuunteleminen voi joskus ilmaista enemmän kuin itse puhuminen. Aktiivisen kuuntelijan rooli vuorovaikutuksessa on yhtä tärkeä kuin puhujan, sillä aktiivinen kuuntelu vahvistaa yhteistyösuhteita ja se on onnistuneen vuorovaikutuksen edellytys. Puhujan äänenkäyttö, eleet ja asennot vaikuttavat suuresti siihen, kuinka kuuntelija tulkitsee ilmaistun asian. Tällä on vaikutusta etenkin, kun kyseessä on arka tai negatiivinen asia, jolloin olisi tärkeää, ettei tapahdu väärinymmärryksiä. Ihmiset vastaanottavat tietoa silmillään ja korvillaan, mutta uskovat enemmän näkemäänsä kuin kuulemaansa. (Isotalus ja Rajalahti 2017, 18–19.)

Esimerkiksi kokemustemme pohjalta olemme huomanneet, että tilanteessa, jossa esimies kertoo olevansa kiireinen eikä ehdi auttamaan sinua. Näet hänet kuitenkin pelaamassa kännykkäpelejä työpäivän aikana. Silloin tulee välittömästi olo, että esimiehen verbaalinen ja nonverbaalinen viestintä ovat ristiriidassa keskenään ja luottamus menetetään.

4 ESIMIEHEN VUOROVAIKUTUSOSAAMINEN

Johtamisella on suora yhteys työyhteisön ihmissuhteisiin ja ilmapiiriin. Esimiehen vuorovaikutustaidoilla on ratkaiseva merkitys koko organisaation toimintaan. Alaiset seuraavat tarkasti ympäristöään kehittääkseen omaa toimintaansa, joten esimiehen esimerkillinen toiminta on tärkeää. Vuorovaikutustaidoton esimies on erittäin pahasti haitaksi yritykselle niin taloudellisesti kuin työhyvinvoinninkin kannalta. Vahingot voivat näkyä esimerkiksi toteutettujen töiden tuloksissa, työntekijöiden motivaatiotason laskuna, josta aiheutuu tehottomuutta sekä yhteishengen luomisessa ja työntekijöiden sitouttamisessa organisaatioon pitkällä tähtäimellä. (Isotalus ja Rajalahti 2017, 14–15.)

Esimes tapaa työssään lähes päivittäin uusia ja erilaisia ihmisiä, joiden kanssa hänen tulisi osata viestiä tehokkaasti. Esimiehellä tulisi olla omaa mielenkiintoa kehittää itseään vuorovaikutussuhteen luomisen ja sen ylläpitämisen osalta. Vuorovaikutussuhteiden ylläpitämistä tapahtuu huomaamattomasti työpaikan arjessa jatkuvasti. Taukokuoneessa käydyt epämuodolliset keskustelut sekä muodollisemmat viestintätilanteet, kuten palaverit, kehittävät vuorovaikutustaitoja esimiehen ja työntekijän välillä. (Isotalus ja Rajalahti 2017, 50.) Mielestämme vuorovaikutustaidot ovat pääomaa tulevaisuuteen, jotka auttavat esimiestä pääsemään parempiin tuloksiin organisaatiossa.

4.1 Johtamistyyli ja vuorovaikutus

Yksikään esimies ei ole samanlainen. Jokaisen tyyli toimia esimiehenä riippuu paljon omasta persoonasta sekä koulutuksesta ja työkokemuksesta. Esimiehen vuorovaikutustaidot vaikuttavat paljon siihen kuinka tyytyväisiä työntekijät ovat työpaikalla. Monilla eri tieteenaloilla on erilaisia johtamistyyliä, jotta saataisiin selville, milloin työntekijöiden tyytyväisyys on suurinta. Perinteisesti johtamistyyliä on jaettu karkeasti asioiden ja ihmisten johtamiseen. Englanniksi asioiden johtamisesta käytetään sanaa "management" kuin taas sana, "leadership" nähdään ihmisten johtamisena. Asioiden johtaminen on yrityksen toimintaa, jotka vaikuttavat välillisesti työntekijöiden toimintaan, esimerkiksi budjetin teko ja aikatauluttaminen ovat asioiden johtamista. Ihmisten johtaminen vaikuttaa suoraan työntekijään, kuten motivointiin ja verkostojen luomiseen. Esimerkiksi tehtäväkeskeinen esimies jakaa informaatiota, kun taas ihmiskeskeistä esimiestä kiinnostaa enemmän työntekijöiden mielipiteet. Tehtäväkeskeinen esimies voi panostaa enemmän työpaikan tekniseen kalustoon ja ihmiskeskeinen esimies tehostaisi tuottavuutta puolestaan panostamalla henkilöiden osaamiseen. (Isotalus ja Rajalahti 2017, 37–41.)

Tutkimuksissa on huomattu, että hyvä esimies hallitsee niin asioiden kuin ihmistenkin johtamisen, tähän vaaditaan kuitenkin hyviä viestintätaitoja. Viime aikoina näiden kahden johtamistyylin rinnalle on tuotu muutosjohtaminen, missä esimies kannustaa alaisiaan uusiin toimintatapoihin sekä riskienottoon. Eri johtamistyyliä sopivat eri tilanteisiin, esimerkiksi tehtäväkeskeisyydellä saadaan aikaan nopeita parannuksia, ihmiskeskeisyydellä voidaan parantaa alaisten sitoutuneisuutta työpaikkaan sekä muutosjohtamisella viedään läpi uusia innovaatioita. (Isotalus ja Rajalahti 2017, 37–41.)

Johtamistyyliä voidaan jakaa myös vuorovaikutuksen perusteella autoritäärisen, demokraattiseen sekä "antaa mennä"- johtamiseen. Autoritääriselle esimiehelle on tärkeää asioiden selkeys. Siksi tällaisella esimiehellä on usein tarve kontrolloida alaisten tekemisiä tarkoilla ohjeilla, käskyttää, huomauttaa virheistä sekä antaa harvoin myönteistä palautetta. Tällöin vuorovaikutussuhde alaisiin on etäinen, koska esimies dominoi vuorovaikutusta. Tällaisen johtamistyylin on todettu lisäävän tuottavuutta, mutta vähentävän työtyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta työpaikkaan. Demokraattinen esimies on kiinnostunut alaisten mielipiteistä sekä rohkaisee heitä osallistumaan vuorovaikutukseen keskustelemalla avoimesti. Tällainen esimies on hyvä kuuntelemaan sekä antaa mielellään positiivista palautetta, mikä näkyy alaisten tuottavuutena sekä tyytyväisyydessä omaa työtä kohtaan. Esimiehellä voi myös olla "antaa mennä- tyyli", jossa esimiestä ei kiinnosta johtaa alaisiaan vaan jättää alaiset niin sanotusti omilleen. Tällainen esimies välttää konflikteja sekä vetäytyy päätöksenteosta. Tällöin alaiset ovat itsenäisiä, mutta työnteko pysähtyy usein tehottomuuteen sekä epäselkeyteen, kun työpaikalla ei ole selkeää johtamiskulttuuria. (Isotalus ja Rajalahti 2017, 37–41.)

4.2 Yhteishengen luominen

Yksi esimiehen tärkeimmistä tavoitteista työorganisaatiossa tulisi olla avoimen ja innostavan yhteishengen luominen koko työyhteisön välille. Isotalus ja Rajalahti (2017) kertovat, että tämä on luontaista niille esimiehille, joiden tyyli on ihmisläheistä, eli leadership-johtamista. (Isotalus ja Rajalahti 2017, 37–41.) Kuusela (2013) muistuttaa, että kun yhtenäinen ryhmä työskentelee yhteisen edun mukaisesti se lisää yrityksen tuottavuutta sekä työtyytyväisyyttä. Työyhteisön ryhmäytyminen on tärkeää, koska se luo työpaikan arkeen turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Parhaassa tapauksessa työntekijät saavat toisiltaan jatkuvasti myönteisiä neuvoja ja näkemyksiä sekä energiaa työntekoon. Tässä tapauksessa työyhteisön välille syntyy positiivista riippuvuutta, mikä edistää yhteenkuuluvuuden tunnetta työpaikalla. Jokaisella työntekijällä on luonnollisesti myös oma vastuu siitä, että hyväksyy toisen henkilön osaksi tiimiä. (Kuusela 2013, 70–71.)

Työyhteisö, joka on aktiivinen oppimaan uutta ja jakamaan muille ryhmän jäsenille osaamistaan on onnistunut luomaan positiivisen riippuvuuden. Kuuselan (2013) mukaan työn mielekkyyden kannalta on tärkeää, että työpaikalla jokainen pystyisi keskustelemaan avoimesti myös muista kuin pelkistä työasioista. Tähän vaaditaan kuitenkin riittävän paljon onnistunutta vuorovaikutusta, kun ryhmän yhteistyö on ollut säännöllistä ja kestänyt tarpeeksi kauan. Uusilla työntekijöillä työyhteisöön liittyminen on usein tämän vuoksi haastavaa, koska heille positiivista riippuvuutta ryhmään ei ole vielä syntynyt. Esimies voi helpottaa uusien ryhmän jäsenten liittymistä työyhteisöön varmistamalla, että työyhteisön kaikki henkilöt tulevat tutuksi ja ottamalla heidät mukaan erilaisiin tilaisuuksiin. On myös tärkeää, että esimies kuuntelee jo heti työsuhteen alussa työntekijän omia näkemyksiä sekä kohtelee tätä samalla tavalla kuin muitakin ryhmän jäseniä. (Kuusela 2013, 70–73.)

Esimiehellä on tärkeä rooli ryhmän muodostamisessa, koska esimiehen tulisi ohjata ja edistää omalla toiminnallaan ryhmän muodostumista. Esimiehellä on myös vastuu siitä, että jokainen ryhmän jäsen tuntee itsensä luontevana osana ryhmää eikä kukaan jää ulkopuolelle sosiaalisissa tilanteissa. Jos esimies ei ole kiinnostunut omasta ryhmästään ja sen hyvinvoinnista on vaarana, että ryhmä ei ole yhtenäinen ja ryhmässä tapahtuu ristiriitatilanteita sekä syrjintää. Tällöin usein työyhteisön jäsenet eivät pääse toteuttamaan täyttä potentiaaliaan työpaikalla eikä tällöin myöskään ryhmän kaikkia voimavaroja päästä hyödyntämään. (Kuusela 2013, 70–73.)

Jos ryhmässä ei ole yhteenkuuluvuuden tunnetta tai vain osa ryhmästä kokee sitä, syntyy eriarvoisuutta. Eriarvoisuuden kokeminen ryhmässä on erityisen vaarallista, koska silloin työntekijä kokee olevansa huonompi ja epätärkeä työyhteisössä. Pahimmassa tapauksessa työyhteisön arjessa voi esiintyä työpaikkakiusaamista erilaisissa vuorovaikutustilanteissa, esimerkiksi vähättelyä, huomiotta jättämistä, selän takana puhumista ja piikittelyä, jotka vaikuttavat negatiivisesti koko työyhteisöön. Nämä tilanteet ovat esimiehelle usein vaikeita, koska hänellä itsellään ei välttämättä ole tietämystä työyhteisön ongelmista. (Kuusela 2013, 70–73.)

Esimies on työpaikalla kuitenkin se, jolla on tarpeeksi valtaa puuttua tapahtumiin. Jos esimies ei puutu esimerkiksi työyhteisön ristiriitatilanteisiin tarpeeksi ajoissa, tulee työyhteisölle helposti välinpitämättömyyden tunteita, joka ruokkii entisestään negatiivista vuorovaikutusta. Se, että esimies kannustaa ryhmän jokaista jäsentä tasapuolisesti ja osoittaa heidän työpanoksensa tärkeyden, auttaa ryhmää tekemään päätöksiä, jotka hyödyttävät koko ryhmää eikä pelkkää yksilöä. (Kuusela 2013, 70–73.)

4.3 Eri ihmistyyppien huomioiminen esimiestyössä

Jokainen työntekijä käyttäytyy eri tavalla riippuen heidän asemastaan, tilanteestaan tai roolistaan työpaikalla. Jokaisella ihmisellä on aivan erilainen tyyli omaksua ja ymmärtää asioita ja tilanteita. Kuuselan (2013) mukaan työntekijän käyttäytymiseen liittyy myös esimiehen toiminta, joka voi muokata työntekijän asennetta ja olemusta työtä tai esimiestä kohtaan. (Kuusela 2013, 70–73.) Jos esimies johtaisi kaikkia työntekijöitään samalla tavalla, syntyisi riski siihen, että johtaminen kohtaisi työntekijän vain osittain tai ei laisinkaan. Tällöin joku voi kokea, että johtaminen on huonosti toteutettua, eikä sen motiiveista saada kiinni laisinkaan, tai se kaipaisi jotakin toista johtamisen elementtiä tuekseen. Esimiehen on siis hyvä tunnistaa alaistensa erilaiset piirteet, jotta johtaminen olisi tehokasta ja palkitsevaa jokaiselle työyhteisön jäsenille. (Kaski ja Kiander 2005, 139.)

Työntekijä, joka on riippuvainen esimiehen ohjeistuksesta ja läsnäolosta tarvitsee selkeitä ohjeita sekä aikataulutusta työntekoon. Riippuvainen työntekijä saa turvaa asioiden selkeydestä sekä tutuista kaavoista. Tällaiselle työntekijälle on normaalia yrittää vältellä uusia tai haastavia työtehtäviä epäonnistumisen pelon takia. Esimiehelle voi olla haastavaa yrittää rohkaista tällaista työntekijää itsenäiseen päätöksentekoon ja houkuttaa vaativampiin työtehtäviin. Esimies voi kokea silloin it-

sensä avuttomaksi ja turhautuneeksi. Tunnistaessaan tällaisen työntekijän esimies voi kuitenkin yrittää ymmärtää työntekijää ja ottaa huomioon hänen tarpeensa. Esimiehen tulisi löytää keinoja, kuinka kehittää vuorovaikutusta passiivisen työntekijän kanssa, koska usein riippuvaisen työntekijän vuorovaikutussuhde esimiehen kanssa on hyvin yksisuuntainen. Esimerkiksi riippuvainen työntekijä tarvitsee usein välitöntä palautetta työstään, etenkin hyvistä suorituksista, jotta työntekijän itseohjautuvuus kehittyisi ja uskallus uusiin tehtäviin kasvaisi. Kun pohja palautteenannolle on luotu jo työsuhteen alussa, on mahdollista, että työntekijästä kehittyy itseohjautuva ja itsenäinen työntekijä nopeammin ja riippuvuus esimiehen läsnäolosta vähenee. (Kaski ja Kiander 2005, 139–141.)

Työstään kiinnostunut työntekijä on innostunut ja motivoitunut kehittämään itseään. Kiinnostunut työntekijä tekee mielellään töitä, jotka koetaan itselleen tärkeiksi. Esimiehen tärkeänä tehtävä on pitää yllä työntekijän motivaatiota ja lisätä työn kiinnostavuutta niin sanotusti markkinoimalla uusia työtehtäviä. Tällöin on yhä tärkeää, ettei esimies jätä työntekijää yksin, vaan kannustaa työntekijää vastavuoroiseen vuorovaikutukseen. Esimiehelle jatkuva tuen antaminen voi olla raskasta, mutta se on tärkeää työntekijän motivoitumisen kannalta. Jos työntekijä on nähtävästi jo hyvin sitoutunut ja ottanut selkeästi vastuuta omasta työalueestaan, silloin esimiehen tehtävänä on asettaa suurempia tavoitteita ja tukea työntekijää tavoitteisiin pääsyssä. Sitoutunut työntekijä hakee jo itsenäisesti uusia haasteita ja voi ottaa myös riskejä. Vuorovaikutus esimiehen ja työntekijän välillä on kaksisuuntaista ja tasa-arvoista. Ammatillisen kasvun kannalta on hyödyllistä, että esimies avustaa omalla esimerkillään sitoutuneita työntekijöitä ja antaa heille enemmän vastuuta kehittää itseään työpaikalla. (Kaski ja Kiander 2005, 139–141.)

Työntekijää, joka on itse jo tietoinen omista vahvuuksistaan ja haasteistaan kuvataan itseohjautuvaksi työntekijäksi. Tämä tarkoittaa, että työntekijä osaa itsenäisesti asettaa tavoitteensa ja ottaa niiden toteutumisen omalle vastuulle, mutta tekee aktiivisesti yhteistyötä esimiestensä kanssa. Vuorovaikutus toteutuu usein itseohjautuvan työntekijän aloitteesta ja se on kaksisuuntaista esimiehen kanssa. Esimiehen rooli tällaisessa vuorovaikutussuhteessa on toimia valmentajana. Käytännössä esimies voi valmentaa itseohjautuvaa työntekijää osoittamalla luottamusta työntekijän ammattitaitoa kohtaan antamalla vapautta hänen omaan tekemiseensä. (Kaski ja Kiander 2005, 139–141.)

4.4 Ongelmaratkaisutaidot

Työelämässä on mahdotonta välttyä tilanteilta, joissa syntyy väärinkäsityksiä sekä ristiriitatilanteista johtuvia ongelmia. Esimiehen olisi hyvä olla jo etukäteen varautunut ongelmatilanteiden kohtaamiseen ja niiden ratkaisemiseen kehittämällä henkilökohtaisia ongelmanratkaisutaitoja. Esimiehen ja johdon ongelmatilanteiden johtaminen eli ”conflict management” on tärkeä osa päivittäistä johtamistyötä ristiriitojen selvittelyssä. Johdon kompastuskiveksi muodostuukin usein tietämättömyys siitä, kuinka ongelmatilanteissa pitäisi toimia, niin että ongelma saataisiin ratkaistua ajoissa ennen sen paisumista ylitsepääsemättömäksi. (Järvinen 2014, 79–81.)

Jokaisessa yrityksessä on omat toimintamallit ja käytännöt, kuinka ongelmatilanteissa usein toimitaan tai ollaan toimimatta. Järvisen (2014) mukaan ongelmiin puuttuminen liian myöhään on usein syy, siihen miksi ongelmat ja konfliktit paisuvat suuriksi työpaikoilla. Joko esimiehelle ei olla tuotu ongelmia esiin tai esimies ei ole puuttunut ongelmiin tarpeeksi ajoissa. Ongelmaratkaisukulttuuri on yrityksissä usein erittäin näkyvä osa päivittäistä toimintaa, erilaisia muutos- ja ongelmatilanteita ilmenee usein päivittäin. Uusi työntekijä aistii jo varhain, kuinka konfliktitilanteissa toimitaan ja kuinka muutoksiin suhtaudutaan työyhteisössä. Esimiehen on vaikea puuttua yksin työpaikan ongelmatilanteisiin. Usein esimiehellä on kuitenkin tukena yrityksen sisäiset järjestelmät, kuten oma HR-yksikkö, työterveyshuolto, työsuojelujärjestelmä sekä luottamusmiesjärjestelmä. Pienemmissä yrityksissä, joissa ei ole mahdollisuutta toteuttaa kattavaa sisäistä tukiverkkoa ongelmanratkaisuun, esimiehen ongelmaratkaisutaidot tai niiden puute näkyvät entistä helpommin. (Järvinen 2014, 79–81.)

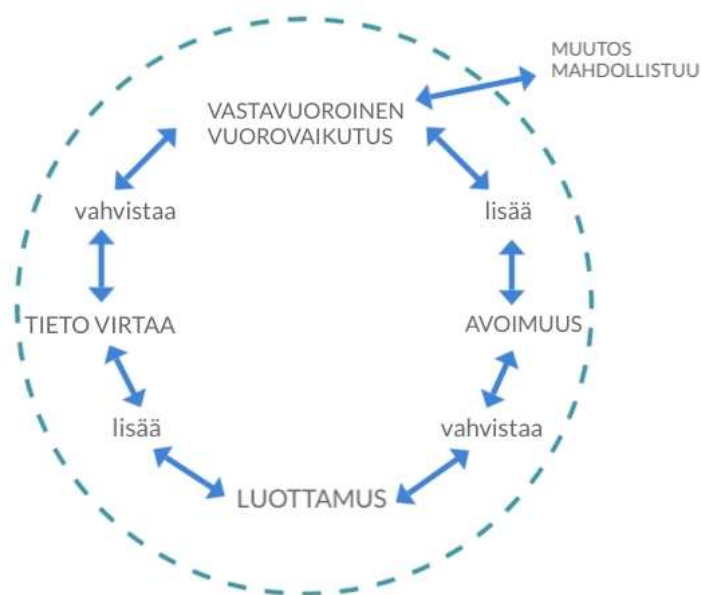
Esimiehen kommunikointi ongelmatilanteiden aikana antaa alaisille hyvän tilaisuuden arvioida yrityksen johdon ongelmanratkaisutaitoja. Olemme havainneet työelämässä, että ongelmatilanteiden käsittely on usein hankalaa ja epämiellyttävää kaikille osapuolille, koska pelissä on voimakkaita negatiivisia tunteita. Esimerkiksi työyhteisön välillä tapahtunut konfliktitilanne on esimiehelle hankala, varsinkin jos esimies ei ole ollut itse läsnä tilanteessa vaan on kuullut vain muiden versioita tapahtuneesta. Huhut, selän takana puhuminen sekä ongelmista kertomatta jättäminen vain pahentavat esimiehen ongelmanratkaisumahdollisuutta. Esimiehen tulisi osata olla puolueeton ja helposti lähestyttävä. Mutta jos esimies ei ole onnistunut luomaan tällaista ilmapiiriä työpaikalle alkuunkaan, ongelmien synty on väistämätöntä ennemmin tai myöhemmin.

Konfliktitilanteen ollessa tuore on esimiehen tärkeä yrittää ymmärtää kaikkia osapuolia ja pyrkiä löytämään ratkaisu yhdessä, vaikka se vaatisi kompromisseja ja aikaa. On hyvä järjestää oma tila ja rauha osapuolille, jossa käydä läpi ongelmaa. Esimies voi omalla empaattisuudellaan, rauhallisuudellaan ja rohkaisullaan saada osapuolia neuvottelemaan asianmukaisesti. Parhaassa tilanteessa osapuolet löytävät ratkaisun ongelmaan yhdessä esimiehen tuen avulla. Ratkaisun löytyttyä on kuitenkin tärkeää, että esimies pitää huolta siitä, että ratkaisu on otettu käytäntöön ja se toteutuu. (Doyle 2019.)

Ongelmatilanteiden ratkomiseen vaikuttaa suuresti työpaikan yleinen keskustelukulttuuri. Jos ilmapiiri on avoin ja kaikki pystyvät keskustelemaan ja kertomaan mielipiteensä ilman pelkoa, on suuri todennäköisyys, että ongelmista selvittää avoimella keskustelulla. Vaikeat asiat nousevat myös helpommin esille, kun asioista uskalletaan puhua ääneen ja välittää haastaviakin asioita esimiehelle. Ongelmatilanteet kannattaakin ottaa esille mahdollisimman nopeasti, jottei tilanne kärjisty. Esimiehen olisi hyvä löytää tapa, jolla tuoda vaikeita asioita esille ilman toisten syyllistämistä ja välttää vastakkainasettelua itsensä ja työntekijän välillä. (Tammikallio 2018.)

Tammikallio (2018) suosittelee ongelmien paisuessa liian suuriksi, että esimiehen on järkevintä pyytää ja uskaltaa kysyä muilta apua, kuten työpaikan luottamusmieheltä. Esimiehen ei tarvitse selvittää yksin. Monesti ulkopuolinen apu voi olla molemmille osapuolille helpompi tapa löytää ratkaisuja, sillä ulkopuoliset näkevät tapahtuneen puolueettomasti. Esimiehen olisi hyvä myös dokumentoida ja ottaa ylös erilaiset ongelmatilanteet ja niihin löytyneet ratkaisut. Näin esimies ja tulevat esimiehet voivat löytää ratkaisuja nopeammin, kun tilanteet on kirjotettu ylös ja miten ne on ratkottu. (Tammikallio 2018.) Doyle (2019) lisää, että ratkaisun löytyttyä on hyvin tärkeää, että esimies on ottanut löydetyn ratkaisun käytäntöön ja se myös toimii. (Doyle 2019.)

Tehokkain tapa ehkäistä ongelmatilanteita työyhteisössä esimiehen toimesta on selkeä ja tehokas vastavuoroinen kommunikointi työyhteisön kanssa. Esimiehen on hyvä rohkaista työyhteisöä kysymään kysymyksiä ja kuulla aktiivisesti työntekijöiden mielipiteitä. Positiivinen palautteenanto päivittäin auttaa pitämään työyhteisön ilmapiirin mielekkäänä. Tarkka ja selkeästi kuvattu palaute auttaa työntekijää ymmärtämään paremmin mitä kehityskohteita hänellä on. Palautteenannossa on tärkeä muistaa myös kertoa työntekijälle missä hän on hyvä. (KASHYAP 2019.) Kaskin ja Kianderin (2005) mukaan liiallinen olettaminen ja epäselvä sanallinen sekä sanaton viestintä johtavat turhiin väärinkäsityksiin. Esimiehen yksi helpoimmista ja tärkeimmistä keinoista on kuunnella aktiivisesti alaisia ja osoittaa mielenkiintoa aidosti heidän ideoihinsa. Kun esimies on tietoinen siitä mitä alaiset haluavat, muuttuu myös esimiehen työ selkeämmäksi. Kun alaiset tuntevat, että heitä kuunnellaan, se lisää avoimuutta, mikä puolestaan lisää luottamusta esimieheen. Luottamuksen ansioista tieto kulkee esimieheltä alaisille ja toisinpäin huomattavasti helpommin. (Ks. kuvio 1.) Toisin kuin silloin, jos esimiehelle ei uskalleta tai haluta kertoa ongelmista, koska aikaisemminkaan ongelmiin ei ole puututtu. Vastavuoroisen vuorovaikutuksen onnistuessa muutoksien aikaansaaminen on mahdollista. (Kaski ja Kiander 2005, 68–69.)



KUVIO 1. Muutoskykyisyyden kehä (mukaillen Kaski ja Kiander 2005, 69.)

5 ESIMIEHEN KEINOT TOIMIVAAN VUOROVAIKUTUSSUHTEESEEN

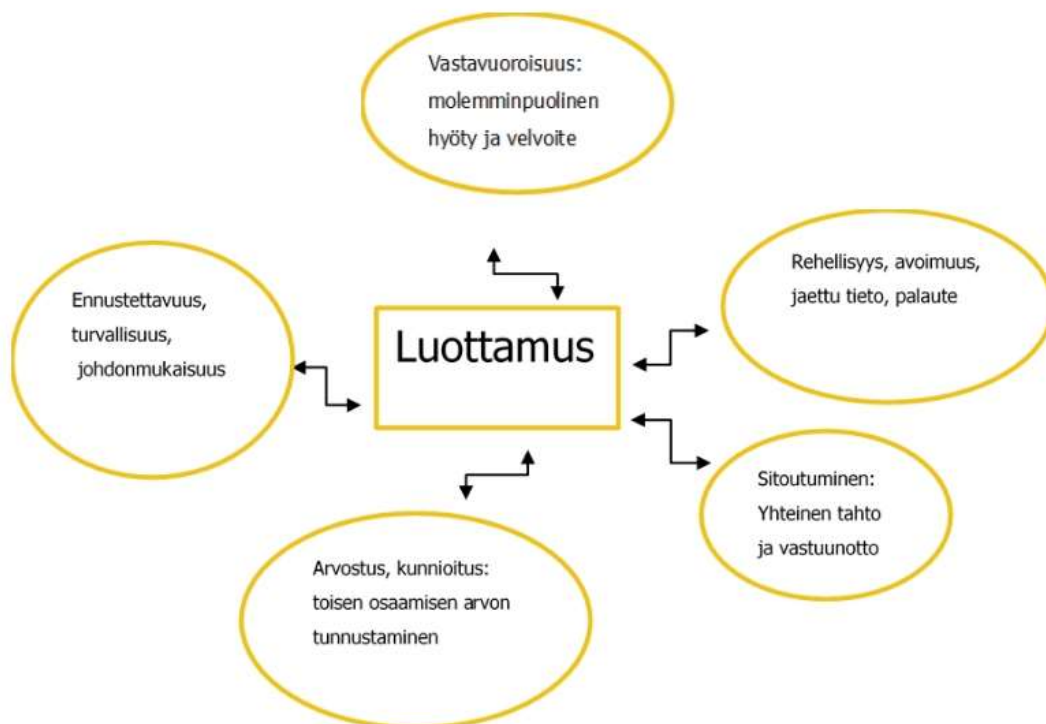
Vuorovaikutussuhteen kehittäminen koetaan usein haastavaksi ja pitkäkestoiseksi, mutta sitä ei kannata ohittaa, koska toimiva vuorovaikutus on avain yrityksen menestykseen. Toimiva vuorovaikutussuhde alaisten ja esimiehen välillä vaikuttaa positiivisesti niin yrityksen tuottavuuteen kuin työntekijöiden hyvinvointiin. Toimiva vuorovaikutussuhde ilmenee tavoissa kuunnella toista sekä viestimällä omia ajatuksiaan toiselle. Sen pohjalta löytyy luottamus ja kunnioitus toiseen ihmiseen, parhaimmassa tilanteessa on onnistuttu ajattelemaan yhdessä. Tämä vaatii hyviä dialogitaitoja, kuten rehellisyyttä, kyseenalaistamista, aktiivista kuuntelemista sekä keskinäistä halua toimivaan vuorovaikutukseen. Esimiehellä täytyy olla siis aito kiinnostus kehittää niin omaa kuin työyhteisönsä vuorovaikutusta työpaikalla, jotta työntekijät saadaan sitoutuneiksi toteuttamaan yrityksen yhteisiä tavoitteita. (Keisala 2017.)

5.1 Luottamus

Luottamuksesta puhuttaessa sitä verrataan yleensä ihmisten välisiin sopimuksiin. Työoloissa se voi kuitenkin tarkoittaa paljon laajempaa kokonaisuutta. Luottamus perustuu työntekijän ja esimiehen välisiin sopimuksiin, jotka voivat olla juridisia tai psykologisia. Psykologinen sopimus tarkoittaa työyhteisön jäsenten välisiä odotuksia, jotka on toteutettu joko suullisesti tai äänettömästi niin sanottu ”hiljaisena sopimuksena”. Silloin oletetaan, että työnteko sujuu esteettömästi toisen kanssa eikä epäkohtia syntyisi heidän välilleen. Kestävä luottamus perustuu vastavuoroisuuteen, joten sopimuksista on hyödyttävä molempien osapuolten. Lisäksi se sisältää aina rehellisyyttä ja avoimuutta puolin ja toisin ymmärtäen myös, millainen yhteistyö on kyseessä, mitä siihen liittyy ja miten tilanteet voivat muuttua. (Mäkipeska ja Niemelä 2005, 32–33.) Luottamuksen rakentuminen vaatii aikaa ja tarkkuutta. Pienikin vahinko tai lupausten rikkominen voi aiheuttaa pitkään epäluottamusta esimiehen toimintaa kohtaan. Sankelon (2013) mukaan esimiehen näkökulmasta luottamusta ansaitseva työntekijä osoittaa ammattitaitoa näyttöjen pohjalta. Tehtävien suorittaminen ajallaan ja laadukkaasti edesauttaa luottamuksen kehitystä. Myös sitoutunut ja motivoitunut työote sitoo luottamusta esimiehen ja työntekijöiden välille. (Sankelo 2013.)

Luottamuksen kehittäminen alkaa perusasioista. (Ks. kuvio 2.) Se näkyy niin päivittäisissä toimintamalleissa kuin vuorovaikutustilanteissakin. Luottamus alkaa kehittyä, kun esimies osoittaa arvostusta työntekijöitään kohtaan. Hän esimerkiksi varaa riittävästi aikaa kahdenkeskisiin palavereihin, on avoin ja rehellinen pyrkimyksissään parantaa työntekijöiden etuja. Luottamusta lisäävät myös kehoitukset vaativampiin työtehtäviin, sillä näin esimies kertoo luottavansa työntekijän ammattitaitoon uusissa ja haastavammissa tehtävissä.

Useat tutkimukset antavat näkemyksen, että luottamuksella on keskeinen rooli hyvissä tuloksissa työhyvinvoinnissa, työtyytyväisyydessä sekä motivaatiossa. Voidaan siis todeta, ettei ilman luottamusta ole toimivaa ja kannattavaa organisaatiota.



KUVIO 2. Luottamusdynamikka (mukaillen Mäkipeska ja Niemelä 2005, 44.)

5.2 Viestintä ja läsnäolo

Viestimisessä toiselle henkilölle on sisällön ja esitystavan lisäksi tärkeää, että on aidosti läsnä juuri kyseisessä vuorovaikutustilanteessa. Mikään ei ole turhauttavampaa kuin tunne, että viesti ei ole mennyt perille tai toinen osapuoli ei ole kuunnellut. Tämä on etenkin haitallista työympäristössä, missä ollaan usein vakavien ja esimerkiksi taloudellisesti arvokkaiden asioiden äärellä. Olemme huomanneet omassa työelämässämme esimerkin. Tilanne tapahtui esimiehen järjestämässä palaverissa, jossa on tarkoituksena keskustella työntekijöiden kanssa yhdessä yrityksen kehityskohteista, mutta puolet työntekijöistä olivat keskittyneet vain puhelimiinsa. Se luo esimiehelle turhautumisen tunteita. Esimies voisi miettiä kuinka parantaisi omaa läsnäoloaan, koska usein työntekijöiden käyttäytyminen heijastuu esimiehen omaan esimerkkiin työpaikalla.

Esimiehen on helpompi parantaa viestintäänsä työntekijöille, kun hän näkee itse, miten työntekijät kommunikoivat keskenään ja mitä työpaikalla todella tapahtuu. Esimiehen ollessa läsnä työn arjessa on hänen myös helpompi reagoida nopeammin esille tuleviin ongelmiin sekä työntekijöillä voi olla pienempi kynnys kertoa asioistaan, kun esimies ei tunnu niin kaukaiselta ja vaikeasti lähestyttävältä. Olemalla mukana työnteossa esimies tutustuu paremmin työntekijöihinsä, jolloin hänen on helpompi parantaa luottamusta ja syventää vuorovaikutussuhdetta työntekijöiden kanssa. (Kuusela 2013, 128–130.)

Mukana oleminen on yksinkertaista, eikä vaadi esimieheltä muuta kuin hyvää aikatauluttamista, mutta aidon läsnäolon tunteen luominen on haasteellisempaa. Tilanteeseen keskittyminen ja tarkka kuunteleminen hyödyttää johtamista. Tietoinen ja keskittynyt läsnäolo välittyy toiselle rauhallisuudella, kiireettömyydellä sekä katsekontaktin avulla. Tasapuolinen vuoropuhelu, jokaisen huomioiminen ja yhdessä tekeminen syventävät läsnäoloa. Tietoinen läsnäolo voi olla ensin vaikeaa, ellei siihen ole kiinnittänyt huomiota. (Kuusela 2013, 128–130.)

Läsnäoloa voi kuitenkin kehittää ajan kanssa ja pyrkiä löytämään ne asiat, jotka haittaavat omaa keskittymistä. Jos ajatukset harhailevat jatkuvasti, esimerkiksi tekemättömiin työtehtäviin, kannattaa pyrkiä tekemään suunnitelma työnteosta, jolloin tietää milloin on aika tehdä tietyt tehtävät eikä niitä tarvitse miettiä muulloin. Hiljaisuudella ei kannata vastata mihinkään, koska jokainen tulkitsee hiljaisuuden eri tavalla. Verbaalinen reagointi auttaa saamaan viestin perille kaikkein tehokkaimmin. Kaikkein eniten läsnäoloa vaikeuttaa kiireen tuntu, joka on puolestaan tietoisien läsnäolon vastakohta. Jos työympäristössä on jatkuva kiire, on läsnäolon muodostaminen haastavaa, kun asioihin ja ihmisiin ei ehditä keskittyä. Onkin tärkeää, että esimies kiinnittää huomiota niin omaankin kuin alaistensaakin läsnäoloon ja pyrkii kehittämään sitä innostamalla yhteiseen keskusteluun. (Kuusela 2013, 128–130.)

5.2.1 Kehityskeskustelujen merkitys

Kehityskeskustelujen tärkein tavoite on antaa esimiehelle ja työntekijälle tilaisuus keskustella rakentavasti puolin ja toisin. Niiden tarkoitus on tukea ja kehittää työntekijää hänen toivomallaan tavalla. Pääsääntöisesti niissä keskustellaan työntekijän motivoituneisuudesta, kiinnostavista työtehtävistä, mitkä tehtävät hän hallitsee ja missä olisi kehittämisen varaa ja lisäksi, miten työntekijän osaamista aiotaan kehittää tulevaisuudessa. Ihanne tällaisille keskusteluille olisi muutama lyhyt vuodessa, eikä yksi vuoteen. Näin huomioitaisiin kehitys nopeammalla aikavälillä ja työntekijän omien toiveiden toteutus. (Sympa 2018.)

Hyvä kehityskeskustelu on yksilöity työntekijän omien tarpeiden mukaan. Koska kaikkia ei voi johtaa samalla tavalla, on myös keskusteluissa huomioitava yksilö. Kehityskeskustelun onnistumiseen tarvitaan esimiehen aitoa kiinnostusta työntekijöitään kohtaan ja valmiutta puuttumaan epäkohtiin jämäkästi sitoutuen tavoitteisiin. Parhaimmillaan kehityskeskustelut vahvistavat esimiehen ja työntekijän välistä suhdetta. Onnistuneen kehityskeskustelun myötä työntekijä voi saada lisää motivaatiota, uusia työuramahdollisuuksia, tuntea ymmärrystä ja välittämistä. Onnistuminen vaatii avointa ja myönteistä asennoitumista kummaltakin osapuolelta. Kireän tai kiireisen ilmapiirin ollessa läsnä kumpikaan ei välttämättä saa sanotuksi tärkeitä asioita, jotka jäävät edelleen vaivaamaan. Pahimmillaan tilanne aiheuttaa epärakentavaa palautetta, pahaa mieltä ja kehityskeskusteluja aletaan välttää tai jopa pelätä. (Sympa 2018.)

5.3 Motivointi

Työmotivaatio ei synny itsestään, vaan se vaatii taustalleen monia eri ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä, jotta työntekijä kokee itsensä motivoituneeksi. Syy, minkä takia työntekijä jaksaa lähteä töihin joka aamu päivä toisensa jälkeen, riippuu paljon henkilön omasta motivaatiosta työtä kohtaan. Joitain motivoi pelkästään työstä saatu palkka, toista ammattitaidon kehittäminen. Olemme havainneet, että sosiaalisella ympäristöllä on suuri merkitys työmotivaation ylläpitämisessä, esimerkiksi työkaverin antama kehu tai tsemppiviesti parantavat huomattavasti työn mielekkyyttä ja edesauttavat työmotivaatiota. Hyvinvoiva työntekijä asettaa itselleen tavoitteita ja on motivoitunut tekemään töitä tavoitteiden saavuttamiseksi.

Työntekijän jatkuva halu oppia uusia työtehtäviä ja kehittää itseään kertovat esimiehelle, että työn motivointi on onnistunut. Työhön sitoutunut henkilö työskentelee yrityksen arvoja kunnioittaen ja on luovempi ottamaan vastaan uusia haasteita. Työntekijöiden korkea motivaatiotaso tuo näin ollen selkeää etua yritykselle. Motivoituneilla työntekijöillä on halua ja uskallusta tuoda esiin heidän omia ideoitaan, mikä edesauttaa uusien innovatiivisten ideoiden syntymistä yrityksessä. (Svärd 2019.) Tämän takia mielestämme työntekijöiden palkitseminen hyvin tehdystä työstä on tärkeää, koska silloin työntekijä ymmärtää työnsä merkityksen ja on motivoitunut ylläpitämään hyvää työn laatua. On tärkeää, että myös esimies tietää työntekijänsä omista tavoitteista ja mielenkiinnoista, jotta työntekijälle voidaan tarjota parhaat mahdolliset keinot itsensä kehittämiseen.

5.3.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Sisäinen ja ulkoinen motivaatio ovat hyvä erottaa toisistaan, jotta tietää mitkä tekijät vaikuttavat omaan motivaatioon. Sisäinen motivaatio tarkoittaa tilaa, jossa työntekijä innostuu ja saa myönteisiä kokemuksia tekemästään työstä. (Lehikko 2016.) Yhdysvaltalaisen professoreiden Richard Ryanin ja Edward Deciin kehittämä itseohjautuvuusteoria (eng. Self-Determination Theory) kertoo, kuinka sisäinen motivaatio syntyy ja säilyy. Teoriassa sisäinen motivaatio syntyy, kun ihmisen kolme perustarvetta täyttyvät. Autonomian tunne, pätevyyden kokeminen ja sosiaalisen yhteenkuuluvuuden kokemisen ansiosta työntekijä löytää sisäistä motivaatiota työhönsä ja kokee, että työ on palkitsevaa. (Ojanpää 2017.)

Tämän vastakohtana on tiukka kontrolli, joka ei anna työntekijälle vapautta toteuttaa itseään. Jos työ ei tarjoa riittävästi haasteita, se ei myöskään kehitä työntekijän pätevyyttä. Työtä ei tarvitse aina tehdä mukavuusalueella, mutta olisi hyödyllistä, että myös silloin työntekijät osataan ohjata tehtäviin, jotka tukevat heidän omia vahvuuksiaan. Yhteenkuuluvuuden kokeminen työyhteisössä saa aikaan luottamusta omaan työhön ja muihin kollegoihin. Luottamus omaan ja toisten työhön auttaa sisäisen motivaation pysymisessä korkealla. Tämä näkyy muille ulospäin hymynä, avunantona ja onnellisuutena. (Vaara s. a.)

Kun sisäinen motivaatio kumpuaa sisältä, ulkoinen motivaatio syntyy ulkoisista tekijöistä. Esimerkiksi meidän oman kokemuksemme perusteella esimies voi asettaa koko työryhmälle myyntitavoitteen ja tavoitteen täytyessä koko työryhmä saa tulospalkkion riippuen heidän lisämyyntinsä onnistumisesta. Tässä ulkoisena motivaattorina toimii raha eli esimiehen palkkio työntekijöille, joka ohjaa työntekijöiden innostusta ja motivaatiota myydä enemmän. Ulkoisen motivaation negatiivisena vaikutuksena voi olla työntekijöiden liiallinen keskinäinen kilpailutilanteen tunne, mikä voi ohjata osaa työporukasta vetäytymään, jos he kokevat panoksensa riittämättömäksi ja puolestaan osaa yli-innostumaan eivätkä ajattele koko työyhteisön etua.

Työntekijöillä, joilla on jo valmiiksi korkea sisäinen motivaatio, innostuvat myös ulkoisista motivaation lähteistä helpommin. Kun taas työntekijät, jotka eivät ole alkuunkaan innostuneita työstään, voivat ulkoiset motivaattorit tuoda myös lisää paineita ja täten vähentää sisäistä motivaatiota, jos esimies kehottaa kilpailutilanteen syntymiseen. Ulkoinen motivaatio on harvoin myös pysyvää eli vaikka tavoitteen ja palkinnon saatua, tunne korkeasta motivaatiosta häviää myös nopeasti. Ulkoisen motivaatioon vaaditaan jatkuvasti uusia ja korkeampia motivaation lähteitä, mikä puolestaan lisää esimiehen stressiä työntekijöiden vaatimustason kasvaessa. (Helkala 2018.)

5.4 Palkitseminen

Esimies voi osoittaa kiitollisuutensa työntekijälle tai koko työyhteisölle hyvin tehdystä työstä tai tavoitteiden saavuttamisesta palkitsemalla. Kun työntekijät tuntevat, että heidän työtään arvostetaan ja tuetaan esimiehen toimesta, työmotivaatio alkaa kasvaa. Esimies voi palkita työntekijöitään monella eri tavalla ja eri syistä. Tyypillisimmin palkkioita ansaitaan, kun yritys on saanut aikaan hyvän tuloksen, ongelmanratkaisusta, kehittämisestä sekä tavoitteiden saavuttamisesta. Palkita voi myös esimerkiksi muistamalla työntekijää tämän merkkipäivänä. Suomessa on käytössä paljon erilaisia etuuksia ja palkkioita, joita yritys voi antaa työntekijöille, esimerkkinä erilaiset liikunta-, kulttuuri- ja lounassetelit. Palkitseminen voi olla aineetonta tai aineellista. Usein palkitseminen mielletään konkreettisenä palkintona työntekijälle, kuten palkankorotuksena. Palkitseminen on pysynyt kauan samanlaisena, mutta viime vuosina johtamisessa on alettu kiinnittää enemmän huomiota työntekijöiden yksilöllisiin tarpeisiin. Palkitsemalla työntekijä tavalla, josta työntekijä hyötyy henkilökohtaisesti eniten auttaa työntekijää sekä esimiestä. (Emine 2018.)

Usein palkitseminen unohdetaan tai esimies ei saa motivoitua henkilöstöä uusiin haasteisiin, josta olisi hyvä palkita. Kerran vuodessa tapahtuva palkitseminen, esimerkiksi vuoden päätteeksi ei riitä. Palkitsemisen tulee tapahtua ajankohtaisesti ja oikeaan aikaan mahdollisimman nopeasti. On tärkeää, että työntekijä saa positiivisen palautteen heti ja oikealta henkilöltä. Esimies voi esimerkiksi kutsua työntekijän henkilökohtaisesti työpäivän aikana kahville ja kertoa sanallisesti, että työ onnistunut loistavasti. Näin esimies voi osoittaa työntekijälle aidosti arvostuksensa ja työntekijälle tulee tunne, että esimies on mukana onnistumisen hetkellä. (Hakonen 2016.)

Työntekijä tulee myös muistamaan paremmin esimiehen iloiset sanat ja eleet kuin onnitteluviestin sähköpostissa. Esimiehellä on hyvä olla tilannetajua palkitsemisessa, esimerkiksi hän voi raskaan ja kiireisen viikon jälkeen yllättää työntekijät positiivisesti tarjoamalla jokaiselle työyhteisön jäsenelle virkistäytymisillan tai kakkukahvit taukokuoneessa. Työvuoroitoiden kunnioittaminen ja esimerkiksi toivotun vapaaviikonlopun järjestäminen voidaan nähdä työntekijän näkökulmasta myös eräänlaisena palkkiona, jonka työntekijä on itse ansainnut. (Makila 2017.) Lehmuskosken (2018) mukaan usein onkin itse palkkion arvoa tärkeämpää se tapa, jolla palkkio annetaan. Palkkiona voidaan pitää myös työntekijän siirtämistä haastavampiin tehtäviin ja antamalla enemmän vastuuta. Ammattitaidon kehittyminen ja uuden oppiminen motivoivat entistä parempiin suorituksiin. (Lehmuskoski 2018.)

Viimeisimpiä henkilöstöjohtamisen trendejä löytyy vuosittain tehtävästä Deloitte Global Human Capital Trends 2019 -raportista, jossa yli 10 000 liiketoimintajohtajaa, HR-johtajaa ja asiantuntijaa eri puolilta maailmaa analysoivat globaaleja henkilöstöjohtamisen trendejä. Raportissa käy ilmi, että työntekijät arvostavat työn luonnetta ja mahdollisuutta oppia ja kehittyä työssä enemmän rahan sijaan. Tämän takia esimiesten tulisi kiinnittää enemmän huomiota luomaan luottamuksellinen ja vastavuoroinen suhde työntekijöihinsä aineellisten palkkioiden antamisen sijaan. Tämä myös parantaa työntekijöiden sitoutuneisuutta työpaikkaansa kohtaan, kun he kokevat, että heillä on mahdollisuus edetä ja toteuttaa itseään yrityksessä. (Deloitte 2019.)

5.5 Sitouttaminen

Työntekijöiden sitoutuminen työn tekemiseen ja työpaikkaan ovat erittäin tärkeitä esimiehen ja organisaation kannalta. Jatkuva vaihtuvuus työntekijöissä luovat jännittyneisyyttä ja korkeaa stressiä niin työntekijöille kuin esimiehillekin, lisäksi vaihtuvuus tulee kalliiksi yritykselle. Väen vaihtuessa tiuhaan tahtiin ei työntekijät eivätkä esimiehet ehdi tai pysty luomaan syvää vuorovaikutussuhdetta toisiinsa, joka parantaisi sitoutuneisuutta. Organisaatiosta saatava tuki on erittäin tärkeää työntekijöiden sitoutuneisuuden kannalta. Organisaation ja esimiehen tehtävänä on saada työntekijät tuntemaan, että heidän työllään on tarkoitus ja se on merkityksellistä. (Räisänen 2019.)

Merkityksellisyyden tunteen luominen onnistuu toimivalla kommunikoinnilla ja aktiivisella palautteenannolla puolin ja toisin. Esimiehen on hyvä selvittää ensin työntekijöidensä motivaation taso kehittäessään heidän sitoutuneisuuttaan. Motivoiko työntekijää vain raha vai kenties yrityksen hyvät henkilöstöedut vai kenties työyhteisön innostava ja positiivinen ilmapiiri, jonka ansiosta töihin on mukava tulla. Jos sitoutuneisuus työpaikalla on huonoa, voi miettiä onko rekrytointi onnistunut. (Räisänen 2019.)

Esimerkiksi, jos esimies ei ole löytänyt oikeita ihmisiä oikeaan paikkaan on hyvä aika pohtia mistä se johtuu. Vastaako työn vaativuus ja palkka toisiaan? Minkälainen asema ja maine yrityksellä on työmarkkinoilla? Onko rekrytointi ollut aktiivista ja toteutettu oikealle kohderyhmälle? Vastaako yritys ja käytännön työ työntekijälle annettuja odotuksia? Jos uudelle työntekijälle annetut odotukset, esimerkiksi lupaukset joustavista työajoista ja avoimesta ilmapiiristä eivät toteudu, voi työntekijä petettyä nopeasti ja vaihtaa työpaikkaa jo ennen työntekijän ammattitaidon täyden potentiaalin löytämistä.

Työntekijöiden sitouttaminen on tärkeää yritykselle, koska työhönsä sitoutuneet ja yrityksessä pidemmän aikaa työskennelleet työntekijät tekevät yrityksestä menestyksekkään ja paremmin tuottavan. Esimies voi parantaa työntekijöiden sitoutuneisuutta erilaisilla kannustinjärjestelmillä esimerkiksi tarjoamalla kilpailukykyisiä etuja ja kannustimia. Palkkioilla voidaan ehkäistä työntekijöiden halukkuutta jättää kyseinen yritys. Pelkät palkkiot ja palkkataso eivät usein kuitenkaan yksinään riitä pitämään tehokkaita ja motivoituneita työntekijöitä talossa, ellei yrityksen muu hyvinvointitaso ole kunnossa. Ensinnäkin työntekijän täytyy pystyä luottamaan yrityksen johtoon, koska epävarmuus ja tehoton johtaminen vaikuttavat välittömästi työntekijän halukkuuteen tehdä töitä ja kehittyä. (Nederström 2019.)

Mutta IF:in mukaan (s. a.) tyytyväinen ja sitoutunut työntekijä ei aina tarkoita samaa asiaa. Työntekijä voi olla aidosti tyytyväinen työssä, mutta silti kokea halua lähteä muihin tehtäviin, jos toinen yritys tarjoaa vielä jotain parempaa. Eli esimerkiksi jos työhyvinvointikyselyissä ja palautteenannon aikana työntekijä vaikuttaisi tyytyväiseltä esimieheen ja työpaikkaan, ei työntekijä välttämättä ole sitoutunut. Siksi onkin tärkeää työskennellä jatkuvasti työntekijöiden sitouttamisen eteen. Osaavat ja tehokkaat työntekijät saattavat jättää yrityksen myös kokiessaan, että he eivät enää pääse kehittämään taitojaan. (IF s. a.)

Samankaltainen työ pitkään jatkuneena ei enää innosta ja tuntuu, että toinen yritys antaisi enemmän vaihtoehtoja ammattitaidon kehittämiseen. Tämän estämiseksi esimiehellä on mahdollisuus puuttua tähän ja mahdollistaa ammatillisen kasvun kehittäminen tarjoamalla erilaisia työtehtäviä yrityksessä. Tässä tilanteessa on tärkeää, että esimies ottaa huomioon työntekijän omat toiveet ja henkilökohtaiset tavoitteet. Näistä on hyvä keskustella henkilökohtaisesti, esimerkiksi kehityskeskustelujen aikana ja ottaa konkreettisesti ylös kirjallisesti työntekijän omia ajatuksia, joita esimies voi työvuorosunnittelussa ottaa huomioon. Työvuorosunnittelussa esimiehen olisi tärkeää ottaa huomioon myös henkilöstön oman perheen ja työn yhteensovittaminen. Jos tiedät, että työntekijällä on pieniä lapsia kotona, ei yövuorojen spontaani tarjoaminen ole järkevää. Mitä paremmin pitää huolta siitä, että työ ja vapaa-aika eivät ole ristiriidassa, sitä paremmin työntekijät jaksavat olla töissä. (IF s. a.)

Omien työntekijöiden fyysisestä kuin henkisestäkin hyvinvoinnista on hyvä olla kiinnostunut. Laadukkaan työterveyden tarjoaminen ehkäisee työtapaturmia ja henkilöstön fyysisiä vammoja. Nykyään puhutaan paljon myös henkisestä hyvinvoinnista. Esimiehen ei tarvitse olla psykologi tai terapeutti, mutta esimies voi ohjata ja tukea työntekijää oikeille ihmisille työterveyden kautta. Sosiaalinen tuenanto, kuten kuuntelu ja huomioon ottaminen niin kollegoilta kuin esimieheltäkin ovat olennainen syy siihen, miksi ihmiset pysyvät tietyssä yrityksessä pitkään. (IF s. a.) Esimiehen omat vuorovaikutustaidot ovat tässäkin tapauksessa avainasemassa.

5.6 Palaute

Palaute kuuluu niin työntekijän kuin esimiehenkin toimenkuvaan, jotta jokainen organisaation jäsen voisi kehittyä työssään. Toki palautteenantoa vaaditaan enemmän esimieheltä kuin työntekijöiltä, sillä esimiehen kuuluu luoda mahdollisuuksia kehittymiseen ja olla vastuussa ilmapiiristä. Ohjeiden ja palautteiden antaminen ja yhtä lailla oikeaoppinen vastaanottaminen kuuluvat tärkeinä ja vastuullisina osina johtamistyöhön. Erityisen tärkeää on antaa palautetta niille, jotka ovat uusia tai kun itsetuottamus tai motivaatio on matalalla. Tällöin he saavat varmuutta tekemisiinsä ja voivat jatkaa itsevarmoina tietäen tekevänsä työnsä juuri sillä tavalla kuin on toivottu. (Ahonen ja Lohtaja-Ahonen 2011, 61–69.) Kuitenkin Mankan mukaan suomalaisessa kulttuurissa on vieläkin vähän positiivista ja rakentavaa palautetta oma-aloitteisesti antavia esimiehiä. Myönteisen palautteen kuulemiseen ei ole vielä totuttu rutiininomaisesti. Tämä voi olla yksi syy, miksi palautetta pelätään etukäteen. Hän uskoo kuitenkin, että Suomessa ollaan menossa hitaasti kohti parempaa palautteenantokulttuuria, kun nuorempi sukupolvi lisääntyy työelämässä. (Marjakangas 2016.)

Palaute ilmenee syy-seuraussuhdeviestintänä, jota esiintyy sanallisesti tai sanattomasti. Kun esimies kertoo haluavansa antaa palautetta, se koetaan usein työntekijän näkökulmasta pelottavana ja siihen liitetään yleensä negatiivisia tunteita. Oikea termi oikeaoppiseen palautteenantoon tunnetaan nimellä "korjaava palaute". Se voi liittyä niin työntekijän työn kehittämiseen kuin tehdyn työn kehittämiseen. Tärkeintä kuitenkin on, että se on rakentavaa ja selkeää niin että siitä jää hyvä mieli palautteen antajalle kuin sen vastaanottajallekin. (Ahonen ja Lohtaja-Ahonen 2011, 61–69.)

Hiljaisuus on pahin tapa saada palaute. Tällöin työntekijä tai esimies ei voi saada tietoa siitä, onko onnistunut, voiko jatkaa samaan tapaan jatkossa tai miten voisi kehittyä lisää ja edetä urallaan. Palautteen antaminen ja sen saaminen on vuorovaikutustilanne, joka voi kylvää joko parempaa tai huonompaa työnlaatua ja ilmapiiriä organisaatiossa. Siksi on tärkeää, että on opiskellut palautteen merkitystä eri näkökulmista jo ennen esimiestehtäviin siirtymistä. Jos esimies ei ole kiinnostunut saamastaan palautteesta ja ohittaa sen nopeasti, viestii samalla työntekijälle, ettei esimies arvosta häntä. Kaikki hyvällä mielellä ja järjestelmällisesti annetut palautteet kehittävät aina molempia osapuolia, niin antajaa, kuin vastaanottajaa. Palaute kertoo arvokasta tietoa saajalleen siitä, kuinka hän on suoriutunut työtehtävästään. Palautteen annon jälkeen vastuu siirtyy vastaanottajalle ja hän päättää, kuinka aikoo hyödyntää saamaansa tietoa tulevaisuudessa. (Ahonen ja Lohtaja-Ahonen 2011, 61–69.)

5.6.1 Palautteen hyödyt ja haasteet

Palautteen saanti on mainio tapa kasvattaa itsetuntemusta. Ihminen ei itse välttämättä tiedosta sitä, toimiiko hän oikein tai onko hänen toimintansa hyväksyttävää muiden silmin. Saatu palaute antaa mahdollisuuden työtapojen muutokseen ja kehitykseen. Myönteinen palaute vahvistaa työntekijää ja lisää halua tehdä jatkossakin samalla tavalla saadakseen kehuja. Se voimaannuttaa, synnyttää työnihoa ja positiivisia tuntemuksia. Säännöllinen ja kannustava ote palautteen antoon saa paljon hyvää aikaan taloudellisesti ja psyykkisesti. Se saa työntekijän tuntemaan turvaa psykologisesti, minäkuvan vahvistumaan ja ymmärtämään, millainen hän on työntekijänä tässä organisaatiossa ja yhteisössä. (Sarkkinen 2017.)

Korjaavan palautteen antaminen vaatii rohkeutta. Usein pelätään, että palautteen vastaanottaja suuttuu, ymmärtää asian väärin tai torjuu sen. Näin myös voi käydä, mikäli ympäristö ja siihen valmistautuminen ei ole ollut riittävää. Palautteenannon riman laskemiseen auttaa avoin ja rauhallinen keskustelu ympäristössä, jossa ollaan vain kahden. Muiden läsnäolo voi häiritä tilannetta ja lisätä väärinymmärryksiä. Haastavuutta lisää myös kiireiset työolosuhteet, joita tavataan usein varsinkin ravintola- ja hoitoaloilla. On vaikeaa löytää sopiva ajankohta, jolloin keskustelulle olisi tilaa. Kiire työssä voi myös lisätä olettamuksia, jolloin ajatellaan, ettei toisella ole aikaa kuunnella tai että hänellä on paljon tärkeämpääkin tehtävää. Tällöin on hyvä sopia ja varata aika tapaamiseen etukäteen rauhalliseen ympäristöön esimerkiksi sähköpostin kautta. (Ahonen ja Lohtaja-Ahonen 2011, 61–69.)

5.6.2 Palautteen antaminen ja saaminen

Tärkeintä palautteen antamisessa on antajan hyvät tarkoitusperät. Ihmiset aistivat puheesta ja eleistä helposti, ovatko he aitoja tilanteessa. Mitä vapaampi tila käyttää kehonkieltä, sen parempi. Esimerkiksi keskustelijoiden välissä oleva pöytä voi viestiä virallisesta tilanteesta, joka voi aiheuttaa ylimääräistä jännitystä. Palaute on annettava aina erityistä hienovaraisuutta korostaen. Aloita ja lopeta palautteenanto aina positiivisilla asioilla. Näin palautteensaaja laskee suojamuurinsa keskustelun alkaessa ja rentoutuu. Rentoutuneessa tilassa ihminen pystyy paremmin käsittelemään saamansa tiedon kuin stressaantuneena, eikä keskustelussa käydyt tärkeät asiat jää huomioitta tai unohdu. Lopuksi keskustelu on hyvä päättää positiivisilla asioilla, jotta hyvä mieli keskustelusta jäisi päällimmäisenä mieleen. Siksi näiden kahden välissä on hyvä puida kritiikit ja rakentavat palautteet. (Prorest Salon Software 2017.)

Jos palautekeskustelu käydään jossain muualla kuin toimistossa, on hyvä miettiä, ketkä kaikki sen voivat kuulla. On hyvä muistaa, että palautteen saaja voi kokea itsensä ahdistuneeksi tai jopa nöyryytyksi kuullessaan kritiikin julkisesti muiden läsnäollessa. Harvinaisempaa on, että ihminen kokee positiivisen palautteen ja kehumisen ahdistavaksi julkisessa tilassa, päinvastoin. Jos palautteensaajan työkaverit ovat läsnä positiivisen palautteen annettaessa, on muistettava tasapuolisuus. Esimiehen on tärkeä antaa palautetta oikeudenmukaisesti jokaiselle työryhmän jäsenelle, etteivät he ajattele jotakin suosittavan. (Prorest Salon Software 2017.)

Olemme huomanneet, että saadessaan kritiikkiä työstään ihminen alkaa usein puolustella itseään tai syytellä muita. Tämä käytös on aivan normaalia, jos kritiikkiin ei ole totuttu. Palautteenantoa olisi silloin syytä lisätä organisaatiossa, jotta tilanteesta tulisi rento arkirutiini. Kun molemmat osapuolet ovat tottuneet tilanteeseen, keskustelusta tulee rennompaa ja sen myötä luovempi. Niin työntekijän kuin esimiehenkin olisi hyvä käydä ennakkoon läpi tilanne, jossa voi saada myös rakentavaa palautetta. Esimiehen kannustus avoimuuteen ja rehellisyyteen käyttäen omaa esimerkkiään auttavat työntekijää vastaanottamaan palautetta kehittäväällä asenteella. Esimiehen reaktio hänen saadessaan itse kritiikkiä näyttää työntekijöille aitoa mallia työelämässä.

Olisi erittäin mielenkiintoista ja opettavaista jos työntekijöille annettaisiin enemmän mahdollisuuksia antaa rakentavaa palautetta myös esimiehille. Uskomme, että molemmat osapuolet hyötyisivät vastavuoroisesta palautteenannosta, koska tällöin myös esimies pääsisi helpommin kehittämään ammattitaitoaan. Tämän takia on hyödyllistä järjestää erilaisia tutkimuksia, joissa työntekijät pääsevät arvioimaan myös esimiehen toimintaa.

6 MÄÄRÄLLISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Opinnäytetyön tarkoituksena oli saada selville Yritys X:n nykyinen vuorovaikutuksen tila, jota tulosten avulla pystyttiin kehittämään. Tavoitteena oli löytää ratkaisuja ja kehitysideoita kyselytutkimuksessa nousseisiin kohtiin. Kyselytutkimus oli järkevintä järjestää kvantitatiivisena tutkimuksena, jotta saatiin tavoitettua mahdollisimman suuri joukko yhtä aikaa sekä saada tietoa keittiön ja salin erilaisista vastauksista ja vertailla niitä ideapajassa. Työssä haluttiin tutkia työntekijöiden vastauksia numeroiden avulla ja tilastoida niitä.

Kyselytutkimus suoritettiin määrällisenä eli kvantitatiivisena tutkimuksena, joka tarkoittaa, että tutkimuksen kohde tulkitaan tilastojen ja numeroiden avulla. Kvantitatiivista tutkimusmenetelmää on hyvä käyttää, kun halutaan etsiä syy-seuraussuhteita, tehdä vertailuja asioiden välillä ja selittää ilmiöitä numeerisin keinoin. Tässä tutkimusmenetelmässä hyödynnetään runsaasti tilastotietoja ja laskennallisia analyysimenetelmiä, joten on tärkeää varmistaa tutkimuksessa käytettävien tilastojen ja numeroiden luotettavuus ennen tutkimuksen tekoa. (Jyväskylän Yliopisto 2015.)

Määrällinen tutkimus toteutettiin työn toimeksiantajalle 17.03.2020-31.03.2020 välisenä aikana, jolloin opinnäytetyön tekijät työskentelivät myös samassa toimipaikassa. Tiivis yhteistyö toimipaikan esimiesten ja henkilöstön kanssa auttoivat luomaan kysymykset, joissa on huomioitu kyseisen toimipaikan erityispiirteet ja tarpeet. Kysymyksiä pystyttiin luomaan aitojen havaintojen pohjalta ja kuulemaan itse työntekijöiltä heidän toiveitaan yrityksen kehityksen kannalta. Tämän avulla päästiin tehokkaasti vertaamaan esimiesten ja työntekijöiden välisiä mielipiteitä liittyen toimipaikan vuorovaikutukseen ja sen kehittämiseen.

6.1 Tutkimusasetelma

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää keinoja ja toimintatapoja, kuinka kehittää esimiehen ja työntekijän välistä vuorovaikutusta Yritys X:ssä. Tarkoitus tutkimuksen tekemiseen löytyi syksyllä 2019 heidän tekemästään työhyvinvointikyselystä henkilöstölle, josta löydettiin yhteistyössä toimipaikan esimiesten kanssa osa-alueita, jotka kaipasivat kehitystä ja tarkempaa analysointia. Tässä tutkimuksessa keskityttiin löytämään yksikön sisäisen vuorovaikutuksen nykytila ja löytämään käytännöllisiä toimintatapoja siihen, kuinka esimies voisi kehittää vuorovaikutustaitoja työntekijöiden kanssa. Vuorovaikutuksen ollessa itsessään suuri käsite, aiheen helpottamiseksi tutkimuksen kysymykset jaettiin pienempien teemojen alle. Teemoja oli kaksi, työhyvinvointi ja sisäinen vuorovaikutus. Näiden teemojen alle luokiteltiin vielä yksityiskohtaisempia osa-alueita. Yksityiskohtaisempien teemojen avulla kysymysten ymmärtäminen pyrittiin tekemään vastaajille mahdollisimman helpoksi ja johdonmukaiseksi.

Toimeksiantajamme toiveesta kysely sisälsi pienen määrän yleistä työhyvinvointia koskevia kysymyksiä, minkä vuoksi hyvinvointia käsiteltiin myös raportin teoriaosuudessa. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat työntekijät, jotka arvioivat esimiestensä toimintatapoja sekä toimipaikan yleistä vuorovaikutuskulttuuria. Kuitenkin kyselyssä vastaaja sai ensin pohtia kyseisen asian, esimerkiksi palautteenannon nykytilan ja sen jälkeen kyselyssä annettiin vaihtoehtoja, kuinka vastaaja itse haluaisi palautteenannon käytännössä toteutuvan. Näin esimiesten kanssa pystyttiin analysoimaan tuloksia laajemmin, kun saatiin selville asioiden nykytila, jota lähdettiin vastauksien avulla kehittämään.

6.2 Kyselylomakkeen laadinta ja aineistonkeruu

Opinnäytetyön määrällisen tutkimuksen osuus toteutettiin kyselynä Webropolilla. Webropol on online-kyselyihin erikoistunut työkalu, joka antoi mahdollisuuden luoda omannäköisen kyselytutkimuksen ja lisäksi se auttoi lajittelemaan vastauksia, esimerkiksi iän tai sukupuolen mukaan. Etuna tällaisesta aineistonkeruumenetelmästä oli, että sen pystyi tekemään rauhassa yksin täysin anonymisti eikä kenenkään tarvinnut pelätä tunnistettaisiinko hänen vastauksiaan. Sen hyviä puolia oli myös helppous kerätä suureltakin ihmismäärältä vastauksia yhteen paikkaan ja analysoida niitä yhteisesti. Kysely luotiin englannin kielellä, sillä työyhteisössä työskenteli ihmisiä, joiden äidinkieli ei ole suomi. Vastaaja pystyi kyselyn alussa päättämään vastauskielensä. Kieltä oli mahdollista muuttaa kesken kyselyyn vastaamisen sekä sen pystyi keskeyttämään ja vastaamista pystyi jatkamaan myöhemmin uudestaan.

Kysymykset laadittiin ketjun oman valtakunnallisen työhyvinvointitutkimuksen perusteella, jonka viimeisin tutkimusajankohta oli syksyllä 2019. Toimeksiantaja oli kuitenkin sitä mieltä, ettei sen kysymykset olleet tarpeeksi selkeitä työntekijöille, eivätkä he olleet saaneet täyttä hyötyä irti vastausten ollessa liian tulkinnanvaraisia. He halusivat saada tarkempaa tietoa niistä kohdista, joihin oli vastattu heikoiten. Opinnäytetyökysely mahdollisti saada tarkempaa tietoa kyseisten teemojen alta ja puuttua tehokkaammin suoraan mahdollisiin vallitseviin puutteisiin.

Rajasimme Yritys X:n alkuperäisestä kysymyspaketista vuorovaikutukseen liittyvät kysymykset, joissa oli heikoimmat tulokset, jotka liittyivät vahvasti vuorovaikutukseen. Nämä olivat esimiestyö, vuorovaikutus ja työnhallinta. Kyselyyn laadittiin yhteensä 25 kysymystä, jotka sisälsivät avoimia, vapaaehtoisia ja monivalintakysymyksiä. Kysymysten erilaisilla vastausvaihtoehdoilla pyrittiin varmistamaan, että kysely pysyi mielenkiintoisena ja siinä olisi tarpeeksi tilaa myös omille ajatuksille. Haastavammat kysymykset päätettiin valita vapaaehtoisiksi, ettei kukaan päättäisi kyselyä sen vuoksi, ettei hän osaisi vastata siihen nopeasti.

Saatekirje ja kysely (Ks. liitteet 1 ja 2) lähetettiin esimiesten toimesta heidän käytössään olevaan Workchat-sovellukseen, joka olisi varmin tapa tavoittaa kerralla koko henkilöstö. Kysely päätettiin pitää auki kaksi viikkoa ja se aukaistiin 17.03.2020. Kyselyyn vastanneiden määrää seurattiin päivittäin Webropolista, jotta voitiin nähdä kyselyn toimivan ja mahdollisesti vastaajamäärän ollessa pieni, siihen voisi vaikuttaa jo ennen kyselyn loppumista.

Maaliskuun 2020 aikana kyselyn lähettämisen aikoihin koronavirus (COVID-19) alkoi leviämään Suomessa erittäin nopeasti ja hallitus päätti alkaa rajoittamaan ihmisten liikkumista ja yritysten toimintaa viruksen leviämisen estämiseksi. Hallituksen rajoitukset iskivät heti koko matkailu- ja ravintola-alaan. Tämä näkyi asiakkaiden katoamisena Yritys X:stä ja sen ohessa toimivan markkinan myynnin räjähdysmäisenä kasvuna, sillä ihmiset ostivat tavaraa kaupoista enemmän kuin ennen. Kukaan ei tiennyt, kauanko tilanne tulisi kestämään ja se lisäsi työntekijöiden paineita esimerkiksi työpaikkojen säilyvyydestä tulevaisuudessa. Monet Yritys X:n ketjun toimipaikat, kuten anniskeluravintolat laitettiin kiinni hallituksen kehotuksen toimesta. Yritys X:ää ei suljettu, vaan ruokaa sai vain hakea ainoastaan noudettuna eikä ravintolasalille enää päästetty asiakkaita ollenkaan. Jatkuvasti muuttunut tilanne vaikutti negatiivisesti koko toimipaikassa suoraan resursseihin opinnäytetyökyselyä kohtaan ja yhdessä päätettiin jättää market tutkimuksen ulkopuolelle, joka alun perin olisi ollut mukana.

Otantaa saatiin vain pieni määrä kahden viikon aikana, koska tiedotuskanavat, kuten Workchat, jossa kyselyn linkki sijaitsi, oli täynnä koronapandemiaan liittyviä tiedotteita. Tämän takia kyselyn aukioloaika päätettiin jatkaa 30.03.2020 asti, eli kuusi päivää pidemmäksi aikaa kuin alun perin oli tarkoitus. Muistutuslappuja kyselyyn vastaamisesta kiinnitettiin organisaation ilmoitustaululle ja kysely avattiin valmiiksi tietokoneelle taukokuoneeseen saatekirjeen kera. Tämän oli tarkoitus olla helppo tapa työntekijöille löytää kysely konkreettisesti, kuin se, että hän joutuisi etsimään kyselyn linkkiä sovelluksesta. Yritys X:n keittiömestari tiedotti henkilöstöä aktiivisesti auki olevasta kyselystä koko sen aukioloajan. Näiden toimien myötä saatiin lisää vastaajia ja otanta riittäväksi.

7 TUTKIMUSTULOKSET JA ANALYSOINTI

Kyselyyn vastasi yhteensä 21 työntekijää Yritys X:n keittiöstä ja salin puolelta. Huomioitavaa on myös, että marketin henkilöstö jäi kyselystä kokonaan pois. Vastanneiden määrää pidetään kohtuullisena, sillä vastanneiden toimipaikassa on henkilöstöä 40–50. Kyselytutkimuksen aikana ei siis tavoitettu koko henkilöstöä.

Kysely on jaettu kahteen eri osa-alueeseen. Ensimmäinen osio keskittyi yleiseen työhyvinvointiin, jossa oli tarkoituksena selvittää, kuinka henkilöstö kokee oman tyytyväisyytensä työpaikkaa kohtaan. Tässä alueessa haluttiin saada selville lisätietoja työntekijöiden jaksamisesta ja motivaatiosta työpaikkaa kohtaan. Toiseksi osa-alueeksi valittiin sisäinen vuorovaikutus, joka oli koko kyselyn pääteema ja jonka pohjalta kysymykset luotiin. Sisäisessä vuorovaikutuksessa selvitettiin esimerkiksi yksikön tiedonkulkua, yhteishenkeä sekä palautteenantoa. Tässä osa-alueessa vastaajat pääsivät arvioimaan esimiehen toimintaa ja kertomaan omia kehitysehdotuksia. Vastaamiseen kului aikaa vain noin 5–7 minuuttia, koska suurin osa kysymyksistä muotoiltiin mahdollisimman helpoksi vastata sekä suurin osa kysymyksistä oli monivalintakysymyksiä. Kyselyssä oli kuitenkin muutama avoin kysymys, joihin oli vapaaehtoisista vastata niin pitkästi kuin vastaaja halusi.

Kyselyn ensimmäinen kysymys koski pääsääntöistä työskentelypaikkaa, jotka tässä tapauksessa olivat joko ravintolan sali tai keittiö. Kysymys oli pakollinen. Tällä pyrittiin saavuttamaan taustatietoa siitä, tuleeko esimerkiksi toisen työosaston puolelta poikkeavia vastauksia toisesta ja että saamme kerättyä molemmilta puolilta tietoa vuorovaikutuksen tilasta. Esimiehille järjestettävässä ideapajassa oli tarkoitus vertailla työosastojen vastauksia, kun taas tässä työssä keskitytään vastausten kokonaiskuvaan.

Vastauksia saatiin salin työntekijöiltä 11, joka vastaa 52 % koko vastaajamäärästä. Keittiön työntekijöistä vastasi 10, joka on 48 % koko vastaajamäärästä. Molemmat puolet vastasivat siis lähes saman verran määrällisesti, joka on hyvä vertailutilanteessa ideapajassa.

7.1 Työhyvinvointiosio

Seuraavat neljä kysymystä koskevat työhyvinvointia yleisellä tasolla. Kyselyssä työhyvinvointiosio haluttiin nostaa pienenä osana esiin myös toimeksiantajan toiveesta.

Palautumisaika

Ensimmäisellä työhyvinvointia koskevalla kysymyksellä haluttiin selvittää, kokevatko työntekijät saavansa riittävästi aikaa palautumiseen työvuorojen välille. Kysymys oli pakollinen. Vastausvaihtoehtoina olivat, että palautumisaikaa jää aina, useimmiten tai vain harvoin työvuorojen välille. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että heidän työvuorojensa väliin jää useimmiten tarpeeksi palautumisaikaa. Prosentuaalisesti se tarkoittaa 67 % vastaajista kuten kuviossa 3 on esitetty. Pienempi joukko, 33 % oli sitä mieltä, että heidän työvuorojensa väliin jää aina tarpeeksi palautumisaikaa. Tämä tarkoittaa, että kukaan vastaajista ei kokenut, että palautumisaikaa työvuorojen välille jäisi vain harvoin.



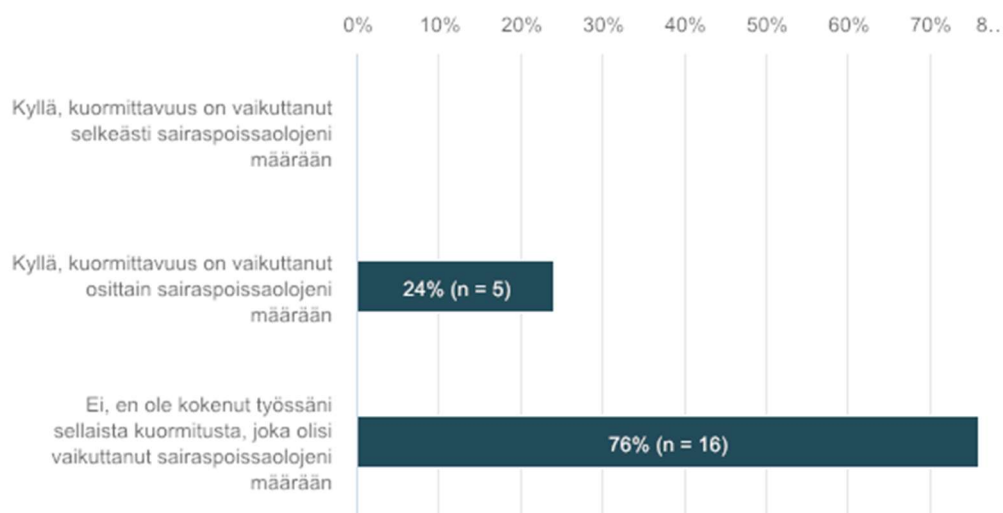
KUVIO 3. Palautumisajan riittävyys (n=21)

Koska suurin osa vastasi työvuorojen väliin jäävän useimmiten tarpeeksi palautumisaikaa, voidaan päätellä tämän osion tarvitsevan kuitenkin vielä kehitystä. Syitä sille, miksi joskus tunteja vuorojen välille jää vähemmän kuin 11, voi olla esimerkiksi haastava työvuorosuunnittelu, koska Yritys X toimii kolmessa työvuorossa. Toinen syy voisi olla sairastapaukset, joihin tarvitaan pienelläkin aikavälillä uusi työntekijä. Toki suostuminen lyhyellä aikavälillä töihin on vapaaehtoista, mutta suostuessa työvuorojen väliin voi jäädä vähemmän tunteja kuin lain mukaan kuuluisi. On tärkeää, että työntekijältä kysytään etukäteen suostumus ylitoiden tekemiseen, ettei tilanne aiheuta ristiriitaa esimiehen ja työntekijän välille.

Työn kuormituksen vaikutus sairaspöissaoloihin

Seuraava kysymys koski sairaspöissaoloja ja työn kuormitusta. Kysymys oli pakollinen. Vastausvaihtoehtoina olivat, että työn kuormittavuus on vaikuttanut sairaspöissaoloihin selkeästi, osittain tai ei ollenkaan. Valtaosa koki, etteivät ole kokeneet työssään sellaista kuormitusta, joka olisi vaikuttanut sairaspöissaolojen määrään. (Ks. kuvio 4.) Kun taas noin neljäsosa koki, että työn kuormittavuus on

vaikuttanut osittain sairaspöissaolojen määrään. Yksikään vastaajista ei kokenut työn kuormittavuuden vaikuttavan selkeästi sairaspöissaolojensa määrään.

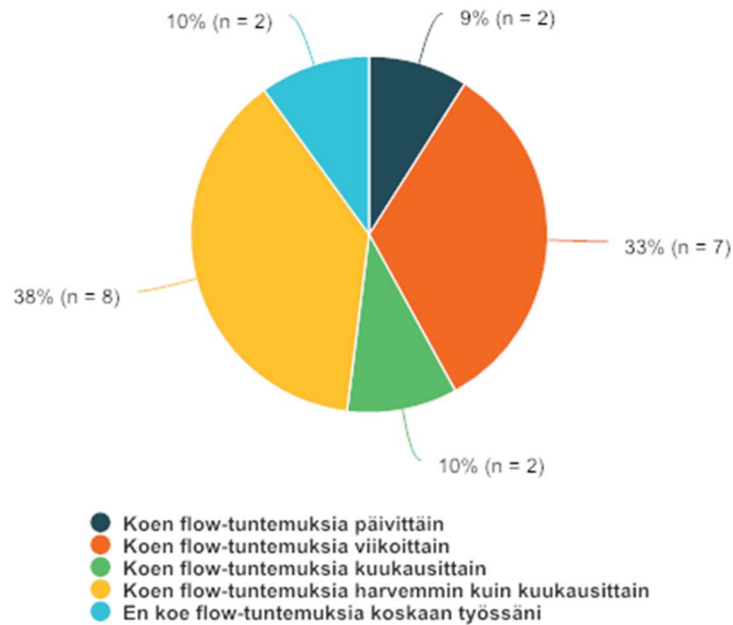


KUVIO 4. Kuormittavuuden määrä suhteessa sairaspöissaoloihin (n=21)

Tämä kysymys on siinä mielessä erityisen tärkeä, sillä työn mahdollinen kuormittavuus voi johtua koko työhyvinvoinnin jokaisesta osa-alueesta, johon kuuluu niin fyysiset, psyykkiset kuin sosiaalisetkin voimavarat. Voidaan päätellä työhyvinvoinnin olevan siis vähintäänkin kohtuullisen hyvällä tasolla. Työn laatu ja kuormittavuus ovat työntekijöiden ammattitaidon kanssa tasapainossa, eikä ylikuormitusta suoranaisesti ole juurikaan havaittavissa vastausten perusteella.

Flow-tuntemuksien kokeminen

Vastaajilta kysyttiin, kuinka usein työntekijät kokevat flow-tuntemuksia ja heille myös avattiin kysymyksen yhteydessä flow'n merkitystä. Kysymys oli pakollinen. Vastausvaihtoehtoina olivat, että koen flow-tuntemuksia päivittäin, viikoittain, kuukausittain, harvemmin kuin kuukausittain tai ei koskaan. Lähes puolet vastasi kokevansa flow-tuntemuksia harvemmin kuin kuukausittain, 33 % viikoittain, 10 % kuukausittain, 9 % päivittäin ja 10 % ei koskaan. (Ks. kuvio 5.)

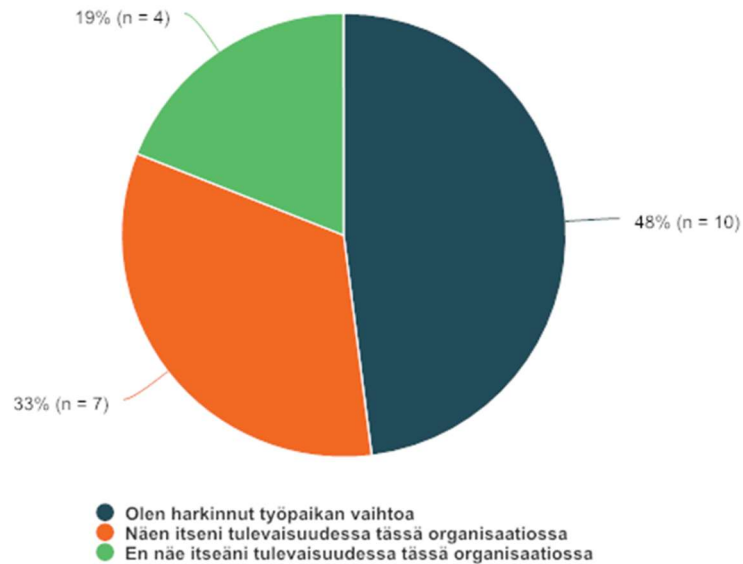


KUVIO 5. Flow- tuntemuksien kokeminen työssä (n=21)

Tämä oli siis selkeä kehityksen kohde. Voidaan päätellä, että työ useille ei ole motivoivaa tai se tapahtuu tasaisena, eikä ammattitaito pääse kehittymään. Jatkuva kehitys työtehtävissä on ihmiselle tärkeää työn mielekkyydessä ja sitoutuneisuudessa.

Työntekijöiden tulevaisuuden suunnitelmat organisaatiossa

Viimeinen kysymys työhyvinvointiosiesta käsitteli työntekijän tulevaisuutta organisaatiossa. Kysymys oli pakollinen. Vastausvaihtoehtoina olivat, että työntekijä näkee itsensä tässä organisaatiossa tulevaisuudessa, työntekijä on harkinnut työpaikan vaihtoa tai ettei työntekijä näe itseään tässä organisaatiossa. Haluttiin siis tietää, kuinka moni näkee itsensä tulevaisuudessa kyseisessä työpaikassa kahden vuoden kuluttua. Tämä on myös hyvä kysymys kertomaan työhyvinvoinnin nykytilasta yrityksessä. Melkein puolet vastaajista, 33 % näkee itsensä työskentelemässä Yritys X:ssä vielä kahden vuoden kuluttua, lähes puolet vastaajista on harkinnut työpaikan vaihtoa ja noin viidesosa ei näe itseään kahden vuoden kuluttua työskentelemässä tässä organisaatiossa. (Ks. kuvio 6.) Tämä tarkoittaa, että 14 työntekijää, 67 % vastaajista tulee lähtemään työpaikasta tai harkitsee sitä seuraavan kahden vuoden aikana.



KUVIO 6. Työntekijöiden suunnitelmat kahden vuoden kuluttua organisaatiossa (n=21)

Ravintola-alalla on yleisesti paljon vaihtuvuutta ja usein nuoret käyvät alalla vain pyörähtämässä esimerkiksi opiskelujen ohella tai hankkiakseen ensimmäisiä työkokemuksiaan. Yritys X:n työntekijäkunta on lähtökohtaisesti keskiarvoltaan hyvin nuorta, mikä voisi osaltaan selittää suuren määrän harkintaa työpaikan vaihdoksessa. Toisaalta, jos ihminen viihtyy työssään ja organisaatiossa, voitaisiin uskoa, ettei hän haluaisi vaihtaa työpaikkaa.

7.2 Sisäinen vuorovaikutusosio

Tässä vuorovaikutuskyselyssä suurimpana painoarvona oli sisäinen vuorovaikutus, jonka tarkoituksena oli löytää sen nykytila toimipaikassa ja antaa työntekijöille vapaa sana kertoa omia kehityskohteitaan. Työntekijät pääsivät myös kyselyn avulla arvioimaan ja kehittämään esimiehen vuorovaikutustaitoja.

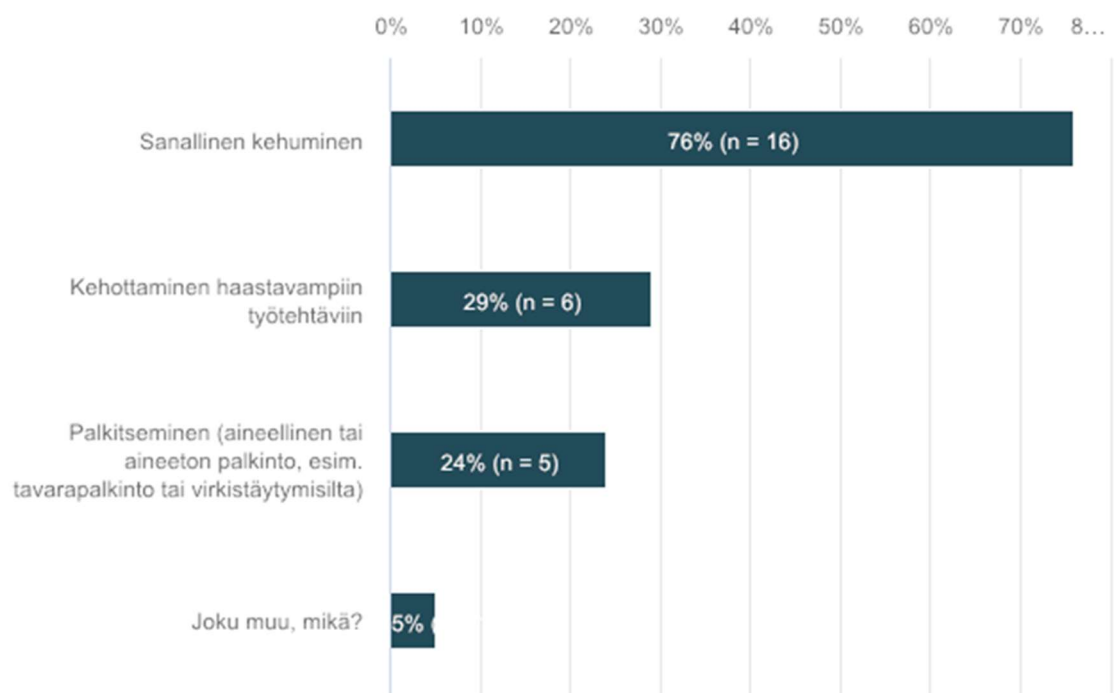
7.2.1 Palautteenanto

Ensimmäinen osio sisäisessä vuorovaikutuksessa koski palautteenantoa. Tämä aihe oli toimeksiantajallemme tärkeä. Kysymysten avulla haluttiin saada selville palautteenannon nykytila ja kuinka sitä voisi kehittää yksikössä. Ensimmäisenä kysyttiin, minkälaista palautetta työntekijä oli viimeksi saanut. Kysymys oli avoin, mutta pakollinen. Suurin osa vastaajista oli saanut esimieheltä sanallista kehumista, esimerkiksi kiitoksia mukavasta päivästä sekä työpanoksesta. (Ks. liite 3) Kuitenkin muutama vastaaja kertoi, että vaikka kehumista tulee, mutta se ei tunnu aidolta vaan pakotetulta.

Voidaan päätellä, että palautteenanto on menettänyt merkityksensä, koska sitä ei koeta aitona. Tämä voi tapahtua, jos palautetta annetaan vääristä asioista ja vain ohimennen kiireellä eikä olla aidosti läsnä palautteenannon aikana. Osa vastaajista koki, että kehityskeskusteluissa palautteenanto onnistuu, mutta palautetta ei saa tarpeeksi suoraan.

Työntekijöiden haluama tapa saada palautetta

Seuraavaksi kysyttiin, millä tavoin työntekijät haluaisivat saada palautetta. Kysymys oli pakollinen ja siihen oli mahdollista valita useampi vastausvaihtoehto. Valmiiksi vastausvaihtoehdoiksi päätettiin kolme palautteenantomenetelmää, jotka ovat yleisimpiä ja toimivimpia keinoja sekä mahdollisia toteuttaa tässä organisaatiossa. Vaihtoehdot olivat sanallinen kehuminen, palkitseminen (aineellinen tai aineeton palkinto, esim. tavarapalkinto tai virkistäytymisiltä) ja kehottaminen haastavampiin työtehtäviin. Valtaosa valitsi sanallisen kehumisen, noin neljäsosa palkitsemisen ja 29 % esimiehen kehottamisen haastavampiin työtehtäviin. 5 % vastaajista vastasi joku muu, vastauksella "Kiitos riittää". (Ks. kuvio 7.)



KUVIO 7. Työntekijöiden haluama tapa saada palautetta (n=21, prosentit laskettu vastausten määrästä)

Työntekijöiden omat mielipiteet ja muutosehdotukset ovat tärkeitä kehittämisen kannalta, koska niimenomaan työntekijät näkevät mikä toimii ja mikä ei. Kun toimintatavat ovat niin työntekijän kuin esimiehenkin näkökulmasta kunnossa, saadaan myönteisiä tuloksia aikaan.

Esimiehen palautteenanto

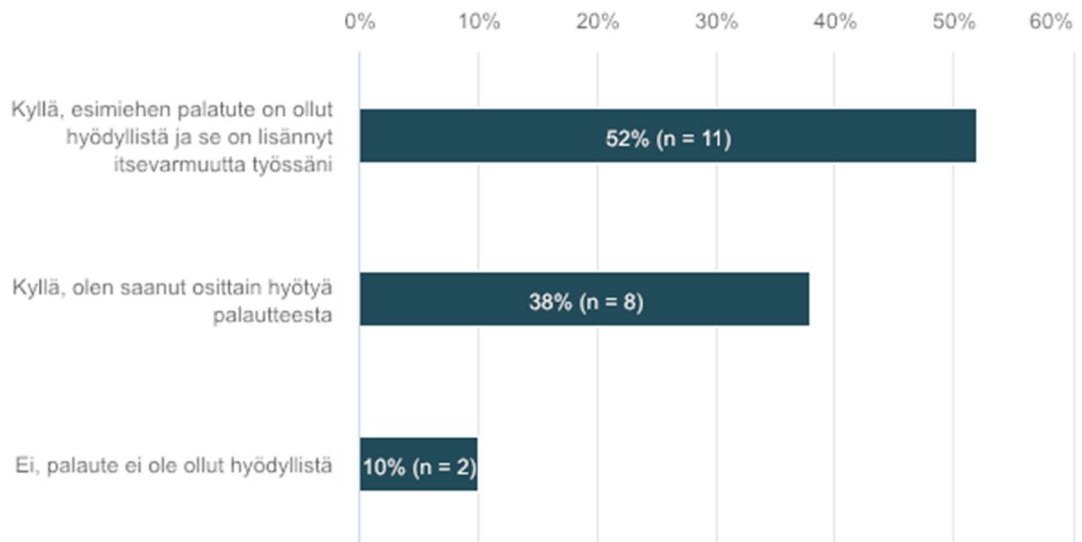
Seuraavassa kysymyksessä kartoitetaan, kuinka usein esimies antaa työntekijöilleen rakentavaa palautetta. Kysymys oli pakollinen. Vastausvaihtoehtoina olivat päivittäin, viikoittain, kuukausittain ja harvemmin. Vastaukset jakoutuivat hyvin tasaisesti kaikkien vastausvaihtoehtojen kesken. Webropol antoi tuntemattomasta syystä viikoittain-vaihtoehdolle 34 %, vaikka vastaajamäärä oli sama kuin muilla vastausvaihtoehdoilla. 34 % eli 7 vastaajaa kertoi saavansa rakentavaa palautetta viikoittain, samoin 33 % vastaajista eli 7 vastaajaa kuukausittain ja 33 % eli 7 vastaajaa harvemmin. Kukaan vastaajista ei kertonut saavansa rakentavaa palautetta päivittäin.

Tässä alueessa kaivataan selkeästi kehitystä. Alalle saapuu jatkuvasti uusia tekijöitä ja toiset kokeilevat vasta siipiään työssä. Palautteenanto on erityisen tärkeää vahvistamaan tekijöiden minäkuvaorganisaatiossa ja sitä kautta kehittymään. Sen antaminen olisi suositeltavaa päivittäin.

Kehumisella on suuri merkitys organisaatiossa ja se onkin eniten käytetty metodi palautteenannossa. Aktiivisella, kehittäväällä palautteella on hyvät näkymät työhyvinvoinnin ja vuorovaikutuksen kehittämisen kannalta tulevaisuudessa. Ilman sitä työntekijän on mahdoton tietää tekevänsä oikein. Lisäksi palautteenannolla on suora yhteys flow-tuntemusten luomiseen ja positiivisen energian levittämiseen työyhteisössä. Jokainen ihminen on yksilö, eivätkä kaikki toivo samanlaista kontaktia esimieheltä kuin toiset. Osa voi kokea osaamisensa olevan paremmalla tasolla kuin muilla ja sellaiset eivät välttämättä tarvitse niin paljon palautetta työstään, kuin vähemmän työkokemusta omaavat.

Palautteenannon hyödyllisyys

Kysyttiin, onko saatu palaute ollut hyödyllistä. Kysymys oli pakollinen. Vastausvaihtoehtoina olivat, että palaute on ollut hyödyllistä ja se on lisännyt itsevarmuutta työssäni, palaute on ollut osittain hyödyllistä ja palaute ei ole ollut hyödyllistä. Yli puolet kertoi, että esimiehen palautteesta on ollut hyötyä ja se on lisännyt itsevarmuutta työssä. 38 % on kokenut hyötyvänsä palautteesta osittain ja 10 % on kokenut, ettei palautteesta ole ollut hänelle hyötyä. (Ks. kuvio 8.)

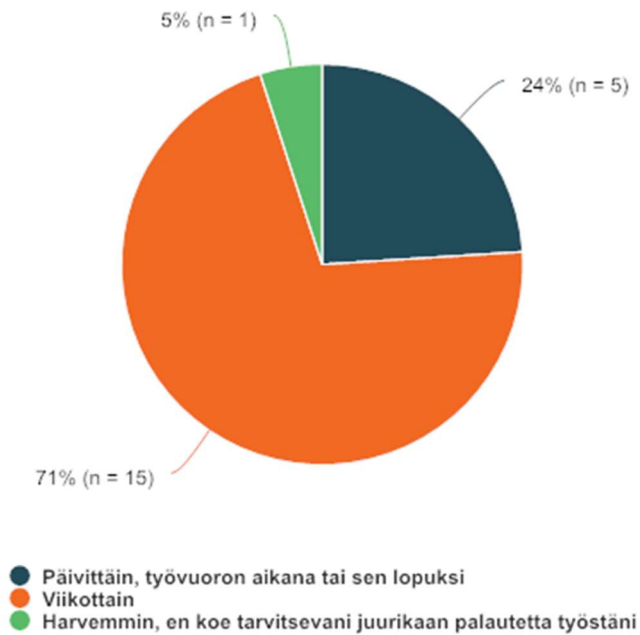


KUVIO 8. Palautteenannon hyödyllisyys (n=21)

Kuten aiemmasta kysymyksestä kävi ilmi, palautetta ei anneta kovinkaan aktiivisesti. Kuitenkin niistä on ollut pääosin hyötyä kyselyyn vastanneille työntekijöille, ja he ovat saaneet palautteesta itsevarmuutta tekemisiinsä. Myös palautteenannon laadulla on väliä. Se, miten ilmaiset itseäsi vaikuttaa viestinsaaajaan vahvasti. On tärkeää varmistaa, että palautteensaaja on varmasti ymmärtänyt kuulemansa. Jokainen meistä ymmärtää, omaksuu ja tuntee asiat eri tavoin.

Palautteenannon toiveet

Viimeinen kysymys liittyen palautteeseen on yksi tärkeimmistä. Kysyttiin, kuinka usein työntekijät toivoisivat saavansa henkilökohtaista palautetta esimieheltään. Kysymys oli pakollinen. Vastausvaihtoehtona olivat päivittäin, työvuoron aikana tai sen päätteeksi, viikoittain sekä harvemmin, en koe tarvitsevani palautetta työstä. Neljäsosa vastaajista toivoi, että he saisivat palautetta päivittäin työvuoron aikana tai sen päätteeksi kuten kuviossa 9 on esitetty. Valtaosa toivoi saavansa palautetta viikoittain ja 5 % kokee, ettei tarvitse palautetta juurikaan työstään. Aiemmin kysyttiin sitä, kuinka usein he saavat palautetta. 34 % vastasi saavansa palautetta viikoittain ja tässä kysymyksessä huomaamme toiveiden viikoittaiselle palautteensaannille olevan 71 % kyselyyn vastanneista. Yksikään vastanneista ei kokenut saavansa palautetta päivittäin, kun taas 24 % vastanneista toivoi saavansa palautetta joka päivä.



KUVIO 9. Työntekijöiden halu saada palautetta (n=21)

Näistä vastauksista organisaation esimiehet saivat suoraa tietoa työntekijöidensä toiveista ja odotuksista. Tähän kysymysosioon tarvitaan organisaatiolta kehitystä selkeästi. Ravintola-ala on yleisesti ottaen hyvin kiireinen työympäristö, joka voi olla haasteena henkilökohtaiseen palautteenantoon, mutta siihen voisi varata aikaa etukäteen, esimerkiksi työvuorosunnittelussa.

7.2.2 Tiedonvälitys

Esimiehen tavoitettavuus

Sisäisen vuorovaikutusosion jatkuessa siirryttiin aiheeseen tiedonvälitys. Työntekijöiltä kysyttiin ensin esimiehen tavoitettavuuden helppoudesta puhelimitse tai sähköpostilla. Kysymys oli pakollinen. Vastausvaihtoehtona olivat kyllä, tavoitan esimiehen helposti ja nopeasti, en tavoita helposti, joten en saa vastausta ajoissa tai en ollenkaan ja en osaa sanoa. Lähes kaikkien vastaajien mielestä esimies oli tavoitettavissa helposti ja nopeasti. 9 % koki, etteivät he tavoita esimiestä helposti eivätkä saa vastauksia kysymyksiinsä ajoissa tai ei ollenkaan ja 5 % ei osaa sanoa. (Ks. kuvio 10.)

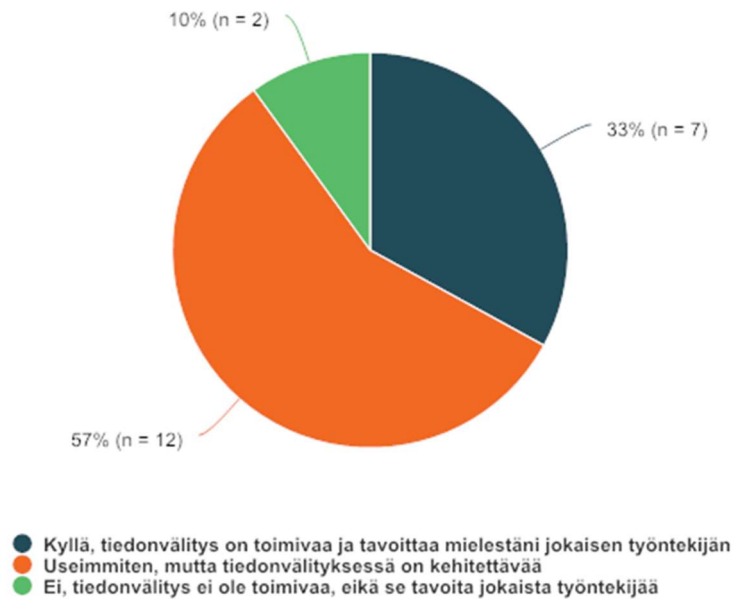


KUVIO 10. Esimiehen tavoitettavuuden helppous (n=21)

Voidaan päätellä, että esimiehen tavoitettavuus on hyvällä tasolla vastaajien mukaan. Helppo ja mutkaton vuorovaikutus myös välillisesti työkalujen tai esimerkiksi sovellusten kautta luovat luottamusta esimiehiä kohtaan, joka auttaa rakentamaan toimivaa vuorovaikutussuhdetta.

Tiedonvälityksen tavoitettavuus

Seuraavaksi kysyttiin, tavoittaako tiedonvälitys jokaisen työntekijän. Kysymys oli pakollinen. Vastausvaihtoehdot olivat kyllä, tiedonvälitys on toimivaa ja se tavoittaa mielestäni jokaisen työntekijän, useimmiten, mutta siinä on kehitettävää sekä ei, tiedonvälitys ei ole toimivaa, eikä se tavoita jokaista työntekijää. 33 % mielestä tiedonkulku oli toimivaa ja se tavoitti jokaisen työntekijän, kun taas yli puolen mielestä tiedonkulussa olisi kehitettävää, eikä se aina tavoita kaikkia. 10 % mielestä tiedonkulku ei ole toimivaa, eikä se tavoita jokaista työntekijää. (Ks. kuvio 11.)

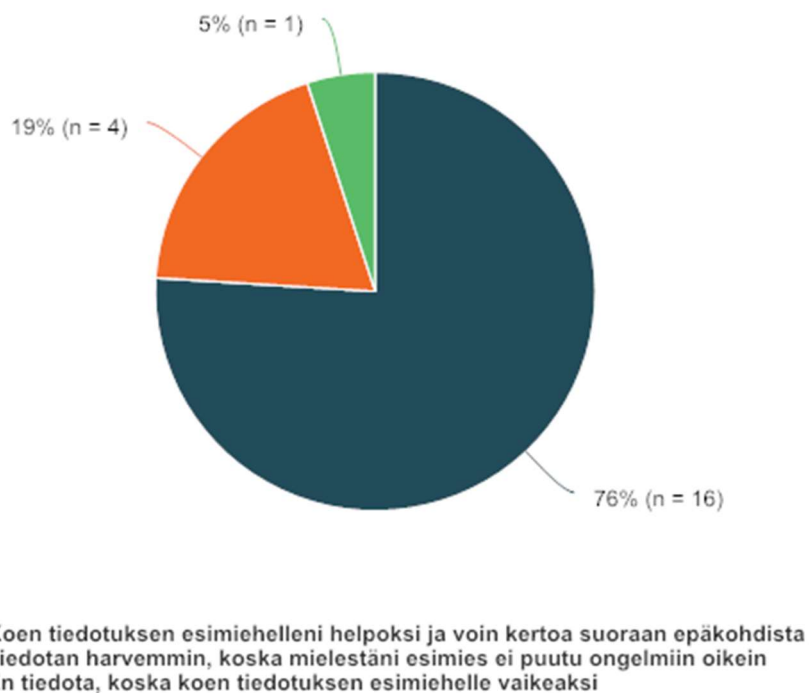


KUVIO 11. Tiedonvälityksen toimivuus (n=21)

Vaikka esimies olisi hyvin tavoitettavissa, työntekijöiden näkökulmasta tiedonkulku voi olla katkoinaista koko työyhteisölle tarkoitetussa viestinnässä. Syitä siihen miksi kaikki eivät tavoita yhteistä tietoa, voi olla kova kiire tai tiedonkulkuun käytettävien resurssien puute. Äärimmäisen tärkeää kuitenkin olisi, että jokainen saisi tiedot tärkeistä asioista fyysisten- ja taloudellisten vahinkojen välttämiseksi. Jos työntekijä jää tiedon ulkopuolelle, se laskee automaattisesti luottamusta esimieheen.

Epäkohdista tiedottaminen esimiehelle

Seuraavassa kysymyksessä mitattiin työntekijän tiedonvälityksen kynnystä esimiehelle ongelmatilanteissa. Kysymys oli pakollinen. Vastausvaihtoehtoina olivat, tiedotus koetaan helpoksi ja voin kertoa esimiehelle suoraan ongelmista, tiedotan harvemmin, koska mielestäni esimies ei puutu ongelmiin oikein sekä en tiedota, koska koen tiedottamisen esimiehelle vaikeaksi. Suurin osa vastaajista koki tiedotuksen esimiehelle helpoksi ja epäkohtien kertomisen suoraan vaivattomaksi. (Ks. kuvio 12.) Noin viidesosa on tiedottanut epäkohdista harvemmin, ettei esimies puutu ongelmiin oikein. 5 % vastaajista koki ongelmatilanteista tiedottamisen esimiehelle vaikeaksi.



KUVIO 12. Epäkohdista tiedottaminen esimiehelle (n=21)

Ongelmista tiedottamisessa ei kuuluisi olla koskaan mitään estettä, sillä esimiehen tehtävä on luoda mahdollisimman kynnyksetöntä ja avointa vuorovaikutussuhdetta työntekijöihinsä. Tilastollisesti vastaukset näyttävät erittäin hyviltä, mutta yksikin, joka kokee tiedotuksen vaikeaksi, pitäisi ottaa huomioon ja esimiehen tulisi alkaa kehittää toimintaa. Toisaalta toiset ovat luonteeltaan hiljaisempia ja voivat siksi kokea keskustelut esimiehen kanssa haastaviksi.

Työntekijän keinot tiedonvälityksen kehittämiseen

Kyselyä tehtäessä oli tärkeää saada myös työntekijöiden omia mielipiteitä näkyviin. Joten kyselyssä oli avoin ja vapaaehtoinen kysymys, millä keinoin työntekijä kehittäisi itse tiedonvälitystä. Mutta usein avoimet vastaukset voivat tuottaa liikaa vaivaa ja niihin vastaaminen koetaan liian hitaana, joten se jätettiin vapaaehtoiseksi. Vastauksiksi saatiin "Esimiehet vaihtoon", "Tiedonvälitys on hyvällä tasolla." "Jokaisen tulisi ottaa myös itse vastuuta siitä, että lukea tiedot, jotka ovat kaikkien saatavilla." ja vastaus "Kertomalla yksi asia kerrallaan ja hyväksikäyttämällä Googlea olisi hyödyllistä ja kertomalla totuuden. Tee jotain hyvää, vaikka kukaan ei katsoisi." (Ks. liite 3) Vaarana näissä avoimissa kysymyksissä on se, että perusteluja vastauksiin ei saada. Voi olla, että mahdollisen ongelman ilmetessä siihen ei voida puuttua suoraan, jos ei tiedetä tarkemmin syitä tai perusteluja.

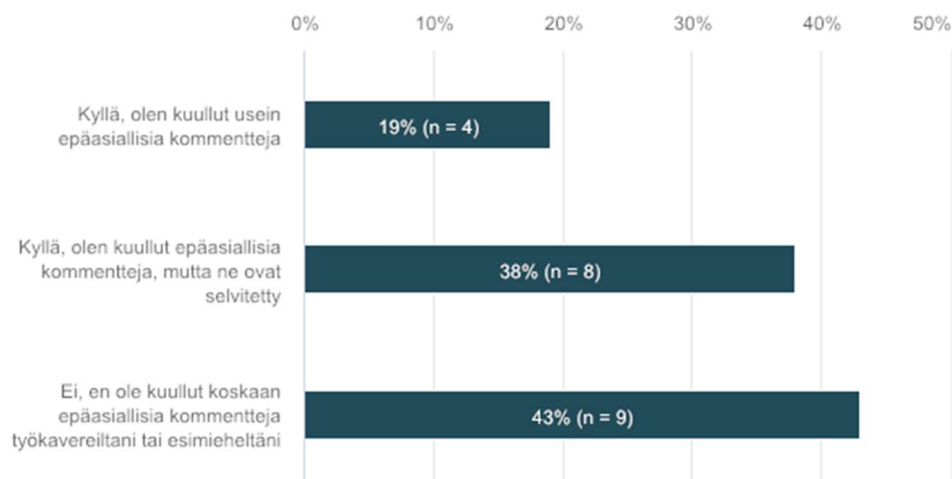
7.2.3 Työyhteisö

Työyhteisön yhteishenki

Työyhteisöllä ja sen toimivuudella on tärkeä merkitys työn mielekkyyden kokemiseen. Seuraavaksi kysyttiin työntekijöiltä kuinka mieleiseksi ja innostavaksi he kokevat oman työyhteisönsä. Kysymys oli pakollinen. Vastausvaihtoehtoina olivat, että koen työyhteisön mielekkääksi ja innostavaksi ja kyllä, koen työyhteisön useimmiten mieleiseksi ja innostavaksi sekä ei, en koe työyhteisöä mieleiseksi tai innostavaksi. 10 vastaajaa koki työyhteisön mielekkääksi ja innostavaksi. Samoin 10 muuta vastaajaa koki työyhteisön useimmiten mielekkääksi ja innostavaksi. Vain yksi vastaaja ei kokenut työyhteisöä mielekkäänä. Työyhteisön merkittävyys korostuu etenkin vaikeina aikoina, jolloin muut samaa työtä tekevät ovat usein ainoita, jotka pystyvät ymmärtämään toisiaan. Yhteenkuuluvuuden tunne ja toisten työntekijöiden innostaminen auttavat koko henkilöstöä tekemään parempaa tulosta.

Epäasialliset kommentit

Seuraavaksi selvitettiin, ovatko työntekijät kuulleet epäasiallisia kommentteja suoraan tai selän takana toisiltaan tai esimieheltään viimeisen vuoden aikana. Kysymys oli pakollinen. Vastausvaihtoehtoina olivat kyllä, olen kuullut usein epäasiallisia kommentteja ja kyllä, olen kuullut epäasiallisia kommentteja, mutta ne ovat selvitetty sekä ei, en ole kuullut epäasiallisia kommentteja työkavereiltani tai esimieheltäni. Lähes puolet vastaajista eivät olleet koskaan kuulleet epäasiallisia kommentteja. (Ks. kuvio 13.) 38 % vastaajista on kuullut epäasiallisia kommentteja mutta kokee, että ne on kuitenkin selvitetty. Noin viidesosa on kuullut usein epäasiallisia kommentteja esimieheltä tai työkaverilta.

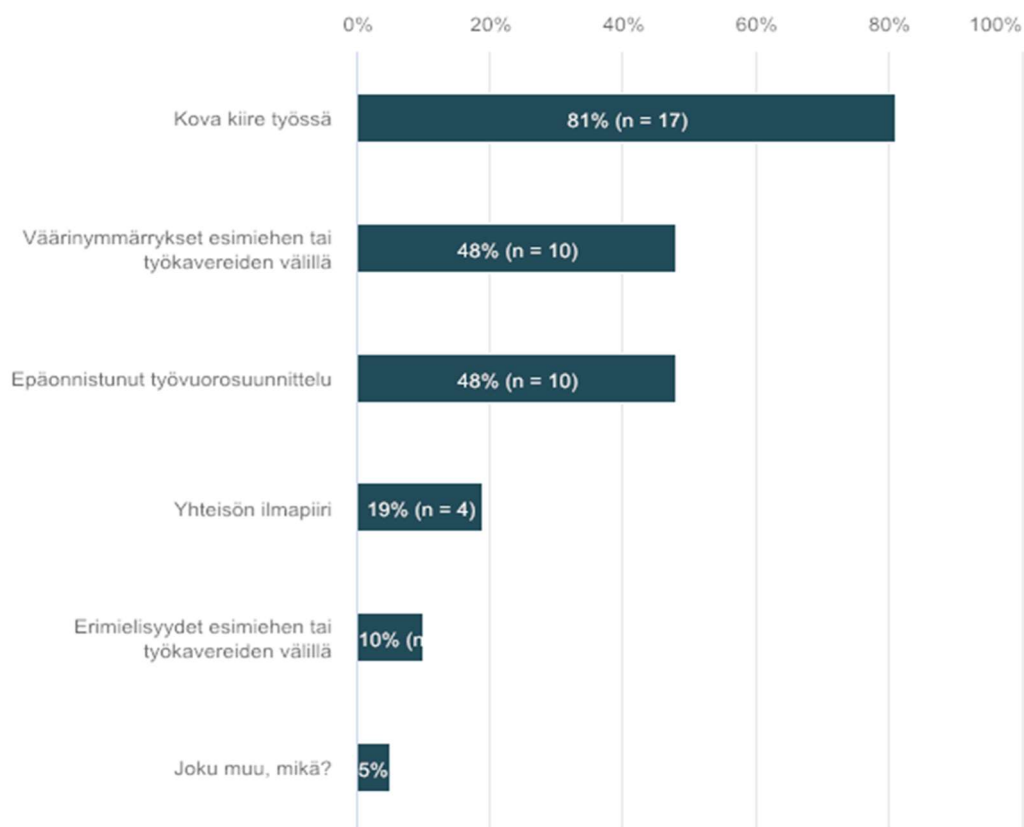


KUVIO 13. Epäasiallisten kommenttien ilmentyminen työpaikalla (n=21)

Epäasialliset kommentit, henkilökohtaiset vitsit ja heitot jäävät usein mieleen vaivaamaan pitkäksi aikaa ja ne vaikuttavat heti negatiivisesti vuorovaikutussuhteeseen toisen kanssa. Tämä voi näkyä alakuloisuutena, motivaation katoamisena sekä yksinjäämisenä. Pahimmassa tapauksessa epäasiallisten kommenttien kohde saattaa haluta lopettaa koko työsuhteen, sillä epäasiallisuus vaikuttaa niin paljon myös henkiseen hyvinvointiin työssä. Etenkin jos esimies ei ota tilannetta vakavasti tai selvitä ristiriitaa. Ristiriitojen perinpohjainen selvittäminen on koko työyhteisön kannalta järkevää, koska usein toisten ristiriidat vaikuttavat negatiivisesti koko henkilöstön hyvinvointiin. Jos on yleisessä tiedossa, että muutamalla työntekijällä on ollut ristiriitoja keskenään, se aiheuttaa muissa työntekijöissä arkuutta tai pelkoa tuoda omia mielipiteitään julki. Silloin työyhteisö voi jakautua kahteen eri leiriin, mikä entisestään kärjistää ristiriitatilanteen paisumista entistä suuremmaksi, mikäli esimies ei puutu tilanteeseen tarpeeksi nopeasti.

Haasteet työssä

Työntekijöiltä kysyttiin monivalintakysymyksessä, mikä heillä aiheuttaa eniten haasteita työssä. Kysymys oli pakollinen. Vastausvaihtoehtoina olivat kova kiire työssä, väärinymmärrykset esimiehen tai työkaverin välillä, epäonnistunut työvuorosunnittelu, yhteisön työilmapiiri, erimielisyydet työkavereiden tai esimiehen välillä sekä joku muu, mikä. 48 % mielestä väärinymmärrykset aiheuttivat haasteita työyhteisössä. (Ks. kuvio 14.) Myös 48 % koki työvuorosunnittelujen epäonnistuneen. Lähes kaikki vastaajista koki kiireen haasteena työyhteisölle. 19 % koki yhteisön ilmapiirin haastavaksi, 10 % koki erimielisyydet esimiehen tai työkaverin kanssa eniten haastavana. Yksi ”joku muu, mikä?” vastaus kerrottiin olevan ”huono palkka”.



KUVIO 14. Suurimmat haasteiden aiheuttajat työssä (n=21, prosentit laskettu vastausten määrästä)

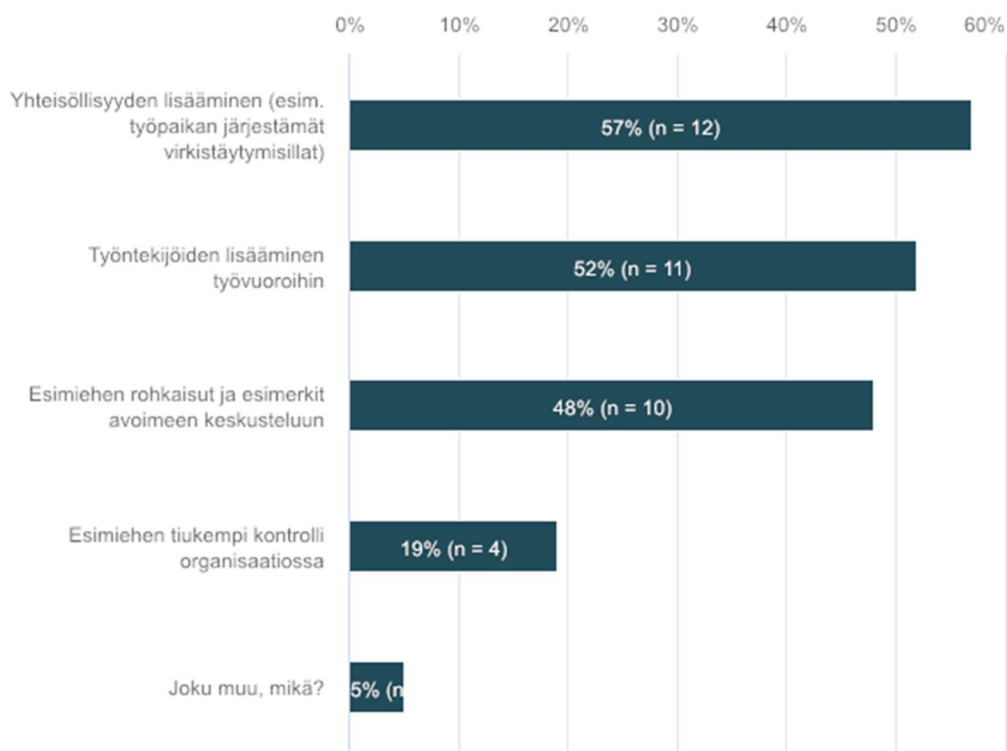
Jos työntekijä kokee työn määrän ja palkkatason olevan epätasapainossa, se voi näkyä alhaisena motivaationa työtä kohtaan. Matkailu- ja ravintola-alan alhainen palkkataso on ollut pitkään syynä siihen, ettei ammattitaitoisia ja motivoituneita työntekijöitä tahdo löytyä helposti. Työ esimerkiksi ravintoloissa on usein ilta- ja viikonloppu painotteista sekä työntekijöiltä vaaditaan paljon monen eri osa-alueen hallintaa, mutta se ei näy palkassa. Tämä on luonut alalle myös huonon maineen ja työntekijät kokevat usein, ettei heidän työtään arvosteta. Työntekijöiden sitoutuneisuus kärsii myös, jos he kokevat jatkuvaa kiirettä ja stressiä, arvostuksen puutetta sekä katsovat palkkatason olevan alhainen.

Kiireen tuntu voi johtua monista eri tekijöistä. Usein syynä on kuitenkin epäonnistunut työvuorosuunnittelu sen osalta, että vuorossa ei ole riittävästi työntekijöitä työn määrää kohden. Työvuorosuunnittelu on kuitenkin haastavaa esimiehenkin osalta hallita, sillä kiirettä ei pysty aina ennustamaan ja tilanteet voivat muuttua nopeasti. Jos tiedetään, että seuraavana viikonloppuna on tulossa paljon lomalaisia edellisten vuosien perusteella, esimiehenkin olisi helppo varautua laittamalla lisää ihmisiä vuoroihin. Mutta jos työn ja työntekijöiden määrä eivät kohtaa, voi se aiheuttaa suurta stressiä ja työmotivaation laskua, kun työtä ei ehdi toteuttaa haluamallaan tavalla. Kiireessä syntyy myös enemmän virheitä, tapaturmia sekä ristiriitatilanteita henkilöstön välillä.

Työyhteisö pysyy vain erittäin harvoin täysin samanlaisena pitkään. Sen dynamiikka ja yhteishenki muuttuu koko ajan uusien työntekijöiden, työharjoittelijoiden ja lopettavien työntekijöiden toimesta. Tämän takia työyhteisössä on jatkuvasti uusia haasteita.

Haasteiden ehkäisy

Nykytilanteen selvittämisen jälkeen, tavoitteena oli kuulla työntekijöiden mielipiteitä siitä, kuinka haasteilta voitaisiin välttyä tulevaisuudessa. Kysymys oli pakollinen. Vastausvaihtoehtoina olivat yhteisöllisyyden lisääminen (esim. työpaikan järjestämät virkistäytymisillat), työntekijöiden lisääminen vuoroihin, esimiehen rohkaisut ja esimerkit avoimeen keskusteluun, esimiehen tiukempi kontrolli organisaatiossa ja joku muu, mikä. Työntekijät kertoivat vastauksissaan, että heidän mielestään parhaiten haasteilta välttyttäisiin yhteisöllisyyttä lisäämällä. (Ks. kuvio 15.) Yli puolen mielestä erityisesti työpaikan järjestämät virkistäytymisillat nähtiin mielekkäänä vaihtoehtona. 48 % vastaajista piti esimiehen omaa esimerkkiä ja aktiivista rohkaisua avoimeen keskusteluun tärkeänä. Noin viidesosa toivoi esimiehen tiukempaa kontrollia. 1 vastaaja kertoi ”paremman palkan” auttavan koko työyhteisöä toimimaan paremmin.



KUVIO 15. Haasteiden ehkäisy työpaikalla tulevaisuudessa (n=21, prosentit laskettu vastausten määrästä)

On tärkeää muistaa, että tällaisessa organisaatiossa yksinomaan esimies ei voi muuttaa radikaalisti kenenkään palkkatasoa vaan siihen liittyy esimerkiksi työkokemuksen määrä ja pituus sekä keskustelut työmarkkinajärjestöjen kanssa.

Mitä paremmin työntekijät tuntevat toisensa, sitä paremmin he pystyvät myös luottamaan toisiinsa. Luottamus työkaveriin on tärkeää työn onnistumisen kannalta. Esimiehen oma käytös heijastuu myös työntekijöiden käytökseen ja siksi on tärkeää, että esimies pitää huolta millaisella tavalla viestii koko henkilöstön kanssa.

Työntekijöiden lisääminen vuoroihin nähtiin yli puolen vastaajamäärän mielestä myös tärkeänä, mikä estäisi kiireen tuntua töissä. Usein esimiehet eivät halua tai uskalla puuttua työntekijöiden väleihin työpaikalla, eikä se usein ole suositeltavaakaan. Kuitenkin ristiriitatilanteessa on tärkeää, että esimies ottaa tiukat ohjat siitä, kuinka vaikeassa tilanteessa toimitaan ja noudattaa selkeää toimintatapa. Vastuu työyhteisöstä ja sen toiminnasta on kuitenkin aina lopuksi esimiehellä.

Työyhteisön tasa-arvo

Työntekijöiltä kysyttiin, toteutuuko tasa-arvo kaikkia kohtaan työpaikalla. Kysymys oli pakollinen. Vastausvaihtoehtoina olivat, tasa-arvo toteutuu työpaikallani tai tasa-arvo ei toteudu täysin työpaikallani. Yli puolet eli 12 vastaajaa kyselyssä koki, että tasa-arvo kohtelussa toteutuu työpaikalla hyvin. 43 % vastaajista eli 9 vastaajan mielestä tasa-arvo ei kuitenkaan toteudu työpaikalla täysin. Työyhteisön mielekkyyden kannalta tasa-arvoisuus on hyvin tärkeää, sillä jos yksikin työyhteisössä kokee, ettei häntä kohdella samalla tavalla kuin muita, se voi nopeasti synnyttää ristiriitatilanteita työyhteisössä.

Epätasa-arvoon johtaneet tekijät

Mikäli kyselyssä vastasi, että tasa-arvo ei toteudu täysin työpaikalla sai erillisen kysymyksen, kuinka epätasa-arvo ilmenee käytännössä työpaikalla. Kysymys oli pakollinen, niille ketkä vastasivat organisaatiossa olevan puutteita tasa-arvossa. Vastausvaihtoehtoina olivat, ikä, sukupuoli, kansalaisuus, tiedotus jokaiselle esim. kielimuuri, epäreilut työvuorot ja joku muu, mikä? 44 % mielestä epätasa-arvo näkyy epäreiluissa työvuoroissa. Yksi vastaaja kertoi, että "Toisia kohdellaan eri tavoin kuin toisia. Toiset saavat esimerkiksi enemmän lyhyempiä vuoroja kuin toiset, enemmän viikonloppuvapaita kuin toiset." Näin työntekijälle voi tulla tunne, että esimies kohtelee toisia työntekijöitä eriarvoisesti. Tämä kävi ilmi myös avoimissa vastauksissa, jossa kerrottiin, että "Toisista tykätään enemmän kuin toisista ja se näkyy". Yhden vastaajan mielestä sukupuoli aiheuttaa epätasa-arvoa työpaikalla.

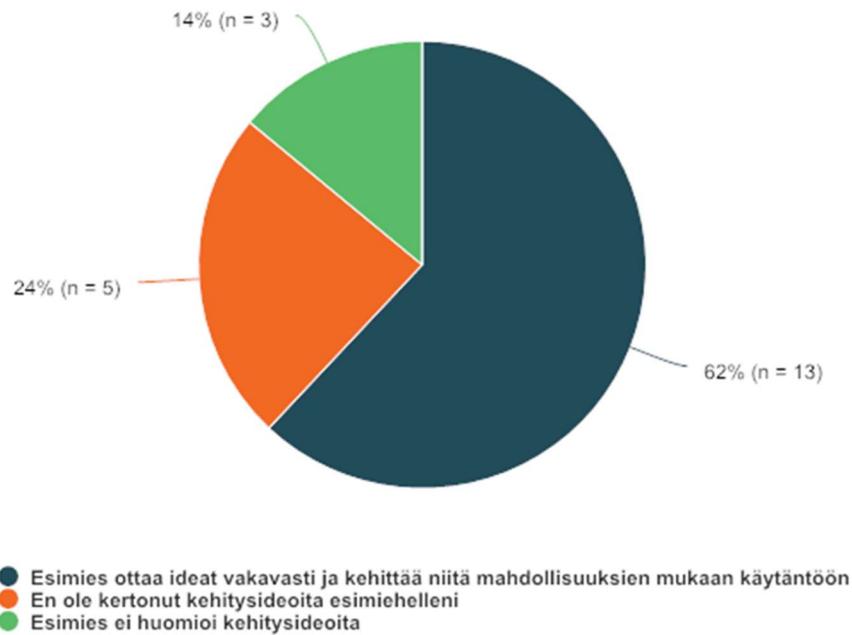
Saimme myös ”joku muu, mikä?” vastauksen, joka liittyy työntekijöiden mielipiteisiin epä-tasa-arvoon liittyen. ”Ruuasta maksaminen” nähtiin epätasa-arvoisena. Tällä viitattiin todennäköisesti siihen, että jossain toisessa työpaikassa ruuasta töissä ei ole tarvinnut itse maksaa tai siihen, että esimiehille Yritys X:n ketju tarjoaa lounaan. On kuitenkin huomioitavaa, että työntekijät saavat henkilökunta-alennusta ruuasta, joten ruoka on halvempaa kuin asiakkaalle. Monet avoimista vastauksista ovat valitettavasti hyvin tulkinnanvaraisia, kuten tämäkin.

Epätasa-arvo on erityisen haitallista työyhteisön dynamiikan kannalta. Jos esimies kuulee, että henkilöstön sisällä on epätietoisuutta ja ylimääräistä keskustelua esimerkiksi työvuoroista, on esimiehen tärkeä kuunnella työntekijöitä eikä asettua heti vastakannalle. Aktiivisella kuuntelulla ja asioiden läpikäymisellä asianomaisten kanssa rauhallisesti voidaan ehkäistä haitallisten väärinkäsitysten syntymistä. Sukupuolten välinen tasa-arvo ei toteudu Suomessa vielä täysin. Tämä näkyy etenkin palkkatasossa. Naisvaltaisilla aloilla palkkataso on yhä heikompi kuin perinteisillä miesvaltaisilla aloilla.

7.2.4 Esimiestoiminta

Esimiehen kiinnostus työntekijöiden kehitysideoita kohtaan

Työntekijöiltä kysyttiin, kuinka esimies ottaa kehitysideat vastaan. Kysymys oli pakollinen. Vastausvaihtoehtoina olivat, esimies ottaa kehitysideat vakavasti ja kehittää niitä mahdollisuuksien mukaan käytäntöön, en ole kertonut kehitysideoita esimiehelleni ja esimies ei huomioi kehitysideoita. Yli puolet vastaajista koki, että esimies ottaa idean vakavasti ja lähtee kehittämään niitä mahdollisuuksien mukaan käytäntöön. (Ks. kuvio 16.) Vain 14 % vastaajista koki, että esimies ei huomioi kehitysehdotuksia. Ideoiden huomiotta jättäminen voi lannistaa työntekijää olla kertomatta minkäänlaisia ideoita. 24 % vastaajista kertoi, ettei ole kertonut kehitysideoita esimiehelle.

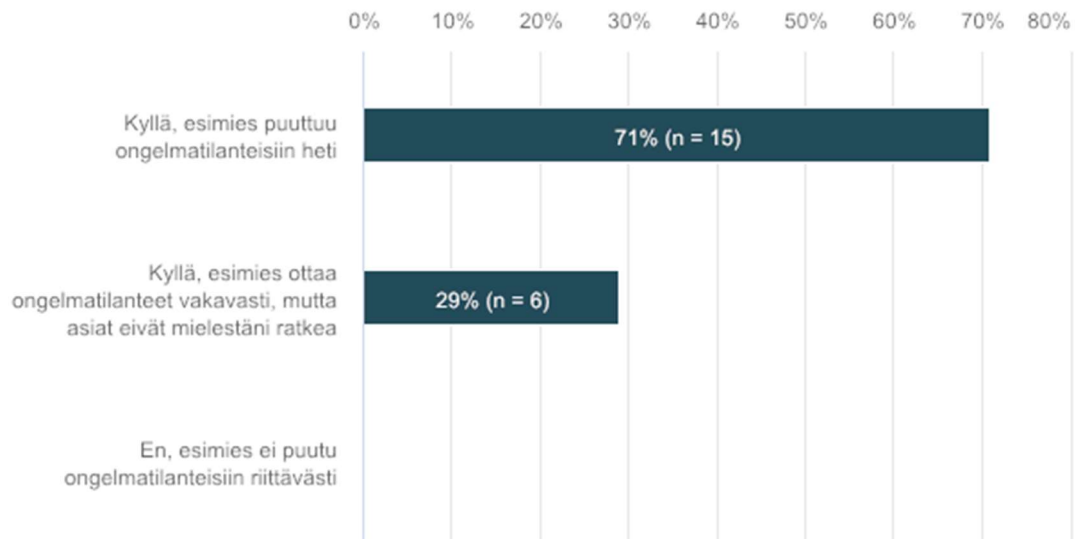


KUVIO 16. Esimiehen kiinnostus kehitysideoita kohtaan (n=21)

Työntekijöiden omaan haluun kertoa kehitysehdotuksia avoimesti vaikuttaa se, kuinka esimies ottaa kehitysideat vastaan. Ideoiden kuuntelu innostaa henkilöstöä keksimään kehityksen kohteita ja parantamaan työn tekoa, mikä on myös esimiehen etu. Jatkuvasti kehittyvä työympäristö on kaikkein tuottavin. Jos työntekijän ideaa ei ole mahdollista toteuttaa on tärkeää perustella hyvin, miksi ideaa ei voida toteuttaa ja esimerkiksi muistaa kiittää työntekijää kiinnostuksesta kehittää omaa työpaikkaa.

Esimiehen puuttuminen ongelmatilanteisiin

Työntekijöiltä kysyttiin kokevatko he, että esimies ottaa vakavasti heidän kertomansa ongelmatilanteet. Kysymys oli pakollinen. Vastausvaihtoehtoina olivat, kyllä, esimies puuttuu ongelmatilanteisiin heti ja kyllä, esimies ottaa ongelmatilanteet vakavasti, mutta asiat eivät mielestäni ratkea sekä en, esimies ei puutu ongelmatilanteisiin riittävästi. Suurin osa koki, että esimies puuttuu ongelmatilanteisiin heti. (Ks. kuvio 17.) 29 % vastaajista kertoi, että esimies ottaa ongelmatilanteet vakavasti, mutta asiat eivät ole ratkenneet. Kukaan ei vastannut, ettei esimies puuttuisi ongelmatilanteisiin riittävästi.



KUVIO 17. Esimiehen puuttuminen ongelmatilanteisiin (n=21)

Aikainen puuttuminen ehkäisee ongelmien paisumista liian suuriksi ja se auttaa molempia osapuolia. Tällöin myös molemmat osapuolet kokevat olevansa merkityksellisiä työyhteisölle, kun esimies on halukas puuttumaan ja selvittämään ongelmatilanteen. Ongelmatilanteisiin puuttuminen vakavasti on yksi esimiestyön suurimpia haasteita, koska usein mukana on suuria tunteita. Ratkaisemattomat ongelmat voivat jäädä painamaan työntekijää ja se näkyy pitkän aikaa koko työyhteisössä. Ongelmatilanteen aikana on tärkeää, että yhteisen ratkaisun löydyttyä pidetään huolta, että ratkaisu pitää. Esimerkiksi työntekijöiden välisessä ristiriidassa tarkastetaan tilanne kuukauden kuluttua tapahtuneesta yhteisessä kehityskeskustelussa eikä jätetä asiaa huomiotta.

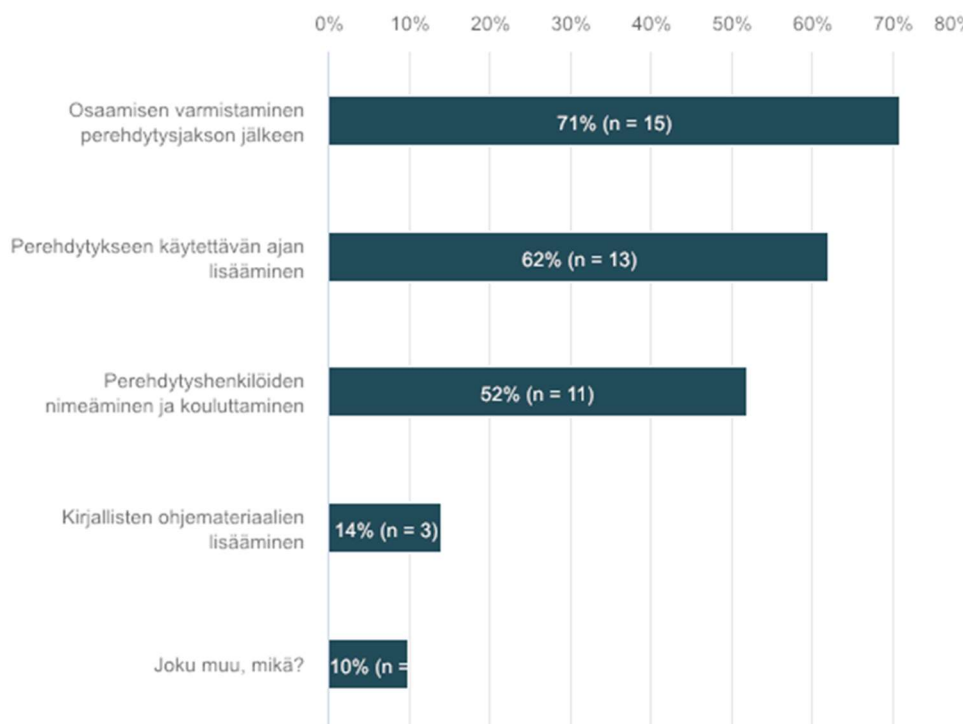
Työntekijän toiveet ongelmanratkaisuun

Seuraavaksi työntekijöiltä kysyttiin, kuinka he toivoisivat, että ongelmatilanteet ratkottaisiin. Kysymys oli vapaaehtoinen emmekä saaneet siihen yhtään vastausta. Tämä on sikäli ymmärrettävää, koska kysymykseen voi olla vaikea keksiä nopeasti ratkaisuja.

Perehdytyksen kehittäminen

Kyselyssä työntekijöiltä kysyttiin monivalintana, kuinka he kehittäisivät perehdytystä uusiin tehtäviin työpaikalla. Kysymys oli pakollinen. Vastausvaihtoehtoina olivat, osaamisen varmistaminen perehdytyksen jälkeen, perehdytykseen käytettävän ajan lisääminen, perehdytyshenkilöiden nimeäminen ja kouluttaminen, kirjallisten ohjemateriaalien lisääminen ja joku muu, mikä? Valtaosa vastaajista piti tärkeänä, että osaaminen varmistetaan perehdytysjakson jälkeen. (Ks. kuvio 18.) Yli puolet vastaajista lisäisi perehdytykseen käytettyä aikaa. Selkeiden perehdytyshenkilöiden nimeäminen ja heidän kouluttamisensa oli 52 % vastaajista tärkeää. Tämä helpottaa myös siinä, että uusi työntekijä oppii yhden tietyn tavan toimia sekä perehdytyshenkilö pysyy mukana uuden työntekijän taidoista ja kehityksestä. 14 % toivoi kirjallisten ohjemateriaalien lisäämistä. Avoimissa vastauksissa toivottiin erityisesti "hyviä työntekijöitä perehdyttämään". Tällä viitataan todennäköisesti siihen, että perehdyttäjillä

täytyy olla kaikki tarvittava tieto uuden työntekijän tai työtehtävän perehdyttämiseen. Toinen avoin vastaus oli, että perehdyttäjät tekisivät työnsä aidolla intohimolla ja ottaisivat kunnollisen vastuun perehdytyksestä. Selkeys ja aito kiinnostus auttavat niin työntekijää kuin perehdyttäjääkin.



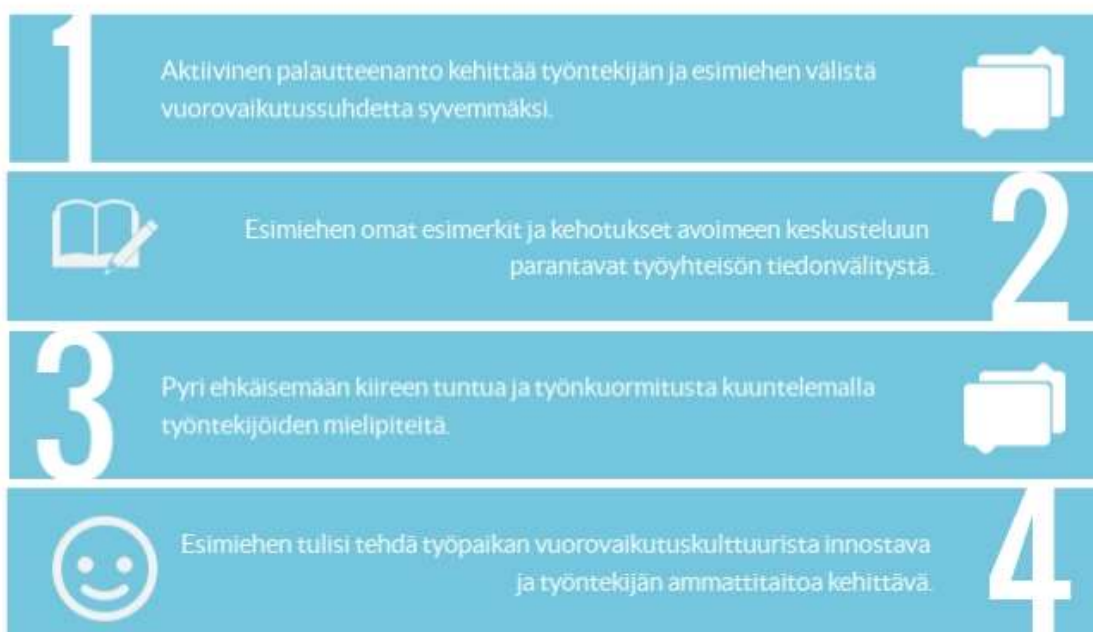
KUVIO 18. Perehdytyksen kehittäminen työpaikalla (n= 21, prosentit laskettu vastausten määrästä)

Työpaikassa, jossa otetaan paljon uusia työntekijöitä ja työharjoittelijoita on tärkeää varmistaa perehdytyksen laatu. Perehdytys ei koske pelkästään uusia työntekijöitä vaan myös nykyisten työntekijöiden kouluttamista vaativimpiin tehtäviin. On yleistä, että nopean perehdytysjakson jälkeen työntekijä jätetään yksin eikä osaamista varmisteta. Tämä luo epävarmuutta niin perehdytettävän puolelta kuin muunkin työyhteisön puolelta, kun toisen taitoihin ei voi vielä luottaa. Usein esimiehet aliarvioivat perehdytystä ja oppimisen määrää uudelle työntekijälle ja ajattelevat, että vuoron tehtävät opitaan muutamassa päivässä. Näin kuitenkin harvoin tapahtuu.

Perehdytysjakso on usein muutenkin sekava valtavan uuden tietomäärän vuoksi ja jos selkeää perehdyttäjää ei ole esimiehen toimesta nimetty, voi perehdytys olla työntekijälle entistäkin sekavampaa. Kirjalliset ohjeet voivat auttaa esimerkiksi, jos työntekijällä ei ole aikaisempaa kokemusta tietyistä työtehtävistä. Siksi usein on parempi, että tehtävään saa tutustua rauhassa selkeiden ohjeiden avulla.

Työntekijöiden ideat vuorovaikutuksen kehittämiseen

Kyselyn viimeinen vapaaehtoinen kysymys antoi työntekijöille mahdollisuuden kertoa omia kehitysehdotuksia vuorovaikutukseen esimiehen välillä työpaikalla. Keskusteluyhteyden luominen, kuuntelemisen merkitys ja toisten kunnioittaminen erilaisuuksista huolimatta nousivat paljon esille vastauksissa. Myös tiedon ja taitojen jakaminen muiden kanssa koettiin tärkeänä. Käytännön esimerkkinä yksi työntekijöistä kertoi, että vuorovaikutussuhdetta esimiehen kanssa voi parantaa ”Avoimella keskustelulla ja yhteishengen kasvattamisella virkistysilloissa. Esimiehen tulisi ottaa kaikki työntekijät saman arvoisina huomioon, vaikka henkilökohtaiset kemiat eivät kohtaisikaan jonkun ihmisen kanssa.” (Ks. liite 3) Nämä tekijät auttavat kehittämään koko henkilöstön vuorovaikutustaitoja. Toisen hyvä esimerkki tarttuu myös muihin ja auttaa rakentamaan tehokasta vuorovaikutuskulttuuria työpaikalla. Erityisesti esimiehen on tärkeää näyttää mallia koko työyhteisölle, koska se heijastuu koko toimipaikan kuvaan yrityksestä työntekijöille. (Ks. kuvio 19.)



KUVIO 19. Yhteenveto kyselyssä nousseista kehitysideoista

Kyselytutkimuksen jälkeen esimiehille järjestettiin vapaamuotoinen tilaisuus, jossa käsiteltiin vuorovaikutuskyselyn vastauksia. Tavoitteena oli saada esimiehet tietoisiksi vuorovaikutuksen onnistumisen tärkeydestä ja löytää konkreettisia toimintatapoja työhyvinvoinnin ja vuorovaikutuksen kehittämiseksi. Kyselytutkimuksessa työntekijät saivat kertoa omia mielipiteitään ja kehityskohteita. Ideapajassa puolestaan haluttiin saada selville esimiesten näkökulma kehityskohteisiin. Työntekijöiden sekä esimiesten näkökulman selvittäminen toi opinnäytetyöhön huomattavasti laajemmän näkökulman ja auttoi tuomaan esille uusia ideoita.

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus vastaa kysymyksiin miksi, miten ja millainen. Se on kuvailevaa, arvioivaa ja diagnosoivaa. Laadullisella tutkimuksella voidaan myös syventää määrällisessä tutkimuksessa saatuja tuloksia. Kvalitatiivinen tiedonkeruu tapahtuu yleensä kasvotusten ryhmässä esimerkiksi ideapajana tai yksitellen haastattelemalla. (Taloustutkimus s. a.) Myös Järvenpää (2006) kertoo, että kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä halutaan kuvata erilaisia merkityksiä ja sen tavoitteena on ymmärtää erilaisia ilmiöitä. Olennaista kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tutkimusaineiston kerääminen oikeissa tilanteissa. (Järvenpää 2006.)

Keskustelut ja tutkijan tekemät omat havainnot ovat kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä pääosassa eikä numerot tai kerätty data niin kuin määrällisessä tutkimuksessa. (Järvenpää 2006.) Kultalan ja Salakan (2016) mukaan työpaja on hyvä menetelmä käyttää laadullisessa tutkimuksessa. Työpajoissa voidaan yhdistää helposti teoria ja käytäntö sekä hyödyntää usein erilaisia tehtäviä, joissa voidaan vapaamuotoisesti keksiä vastauksia erilaisiin kysymyksiin. Työpajatyöskentely on hyödyllistä ja sitä suositaan nykyään entistä enemmän. Onnistuakseen se tarvitsee kuitenkin huolellista valmistelua. (Kultala ja Salakka 2016.)

Ideapajan järjestäminen esimiehille tässä opinnäytetyössä oli laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän hyödyntämistä. Kvalitatiivinen menetelmä valittiin, koska tarvittiin avoin keskusteluyhteys vuoropuhelua varten ideointipajassa tukemaan kvantitatiivista tutkimustyötä. Jos menetelmänä olisi ollut määrällinen tutkimus, ideapajassa saadut kehitysideat olisivat voineet jäädä vajaiksi tai vaarana olisi olleet väärinymmärrykset tutkimusta kohtaan niin tutkijoiden kuin esimiestenkin näkökulmasta. Ideapajassa käyty vuoropuhelu mahdollisti myös molemminpuolisen oppimisen. Ilman ideapajan järjestämistä kyselyn tuloksia ei välttämättä olisi ymmärretty hyödyntää oikein. Ideapajan järjestämisellä varmistettiin, että työntekijöiden mietteet pääsevät varmasti esimiesten kuulolle. Epämuodollinen ideapaja antoi myös hyvän alustan ideoida vapaasti uudenlaisia toimintatapoja, kun työhyvinvoinnin ja vuorovaikutuksen nykytilanne oli selvitetty jo kyselyn avulla. Ideapajan pohjalta luotiin julistemuotoon laadittu taulu, jossa on ytimekkäästi esitetty neuvoja vuorovaikutukseen liittyen esimiehelle. (Ks. liite 4)

8.1 Ideapajan suunnittelu

Ideapajan toteutusta aloitettiin suunnittelemaan heti kyselyn tulosten analysoinnin jälkeen. Ideapajassa kyselyn tulokset oli jaettu työpisteittäin Webropolin avulla. Tämä tarkoittaa, että esityksessä pystyttiin näyttämään salin ja keittiön puolen vastaukset erikseen. Tämä oli olennainen tieto toimeksiantajalle, koska näin he näkivät selkeästi minkälaisissa asioissa molemmat osastot tarvitsevat kehitystä. Vastaukset koottiin selkeään PowerPoint-esitykseen, joka esitettiin esimiehille.

Tilaisuus toteutettiin 15.04.2020 Yritys X:n kokoustiloissa ja sinne osallistui toimeksiantaja, joka toimii myös yksikön ryhmäpäällikkönä, keittiömestari, joka toimi pääasiallisena lähikontaktina opinnäytetyössä, sekä yksi palveluvastaavista. Ideapajaa valmisteltiin etukäteen varmistamalla laitteiden toimivuus, sekä järjestämällä pientä syötävää kaikille avoimuuden ja ystävällisen lähestymisen luomiseksi. Ensin esiteltiin kyselyn vastauksia PowerPointissä yksi kerrallaan. Jokaisen kysymyksen kohdalla mietittiin kehitysehdotuksia yhteisesti vapaan keskustelun kautta vuorotellen. Ideapaja oli kestoiltaan hieman yli tunnin ja se onnistui suunnitelmien mukaan erinomaisesti. Keskustelu oli avointa ja palkitsevaa molemmille osapuolille.

8.2 Ideapajassa löytyneet kehitysideat

Kaikista vastauskohdista saatiin hyvä keskustelu aikaiseksi, mutta tässä kappaleessa käydään vain eniten keskustelua ja konkreettisia kehitysideoita saaneet kysymykset yleisesti läpi. Ideapajan pohjalta tehdyssä vuorovaikutusoppaasta (Ks. liite 4) löytyy ideoita vuorovaikutuksen kehittämiseen tarkemmin.

Ensimmäinen kehitysidea nousi flow-tunteiden kokemisen aktiivisuudesta organisaatiossa. Flow-tuntemuksia tunnettiin tasaisesti molempien keittiön ja salin työntekijöiden välillä. Pääpaino oli kuitenkin siinä, että työntekijät kokevat flow-tuntemuksia harvemmin kuin kerran kuukaudessa. (Ks. kuvio 5.) Flow-tuntemuksien kokemista tulisi siis lisätä työpaikalla. Flow-tuntemusten kokeminen on paljon yleisempää työpaikalla kuin arjessa kotona. Siksi onkin tärkeää motivoitumisen ja sitoutumisen kannalta, että työntekijä kokisi näitä tuntemuksia lähes päivittäin työajallaan.

Yksi avain flow-tuntemuksien luomiseen on palautteen saaminen. Esimiehiltä nousi idea rohkaista salin puolen työntekijöitä kysymään palautetta suoraan asiakkaalta. Esimerkiksi, kun ruoka on viety pöytään ja pienen hetken kuluttua työntekijä kävisi itse kysymässä palautetta ruoan maistuvuudesta. Salin puolen työntekijät voisivat palautteenhaun jälkeen välittää tiedon myös keittiölle, jotta heidänkin ammatillinen itsetuntonsa voisi kehittyä, joka taas johtaa flow-tuntemuksien lisääntyneeseen tuntemiseen. Esimiehet ajattelivat, että he voisivat kiinnittää huomiota vuorojohtamiseen, eli jokainen vuorossa oleva vastaava puhuisi muiden työntekijöiden kanssa tällaisesta tavasta toimia.

Seuraava kehityskohde nousi kysymyksestä, millaista palautetta työntekijä oli viimeksi saanut esimieheltään. (Ks. liite 3) Valtaosa vastaajista oli vastannut tähän avoimeen kysymykseen, että he ovat saaneet palautetta kehuin ja muuten sanallisesti. Joukossa oli myös heitä, jotka kokevat palautteenannon teennäiseksi tai etteivät saa palautetta juurikaan. Tähän keksittiin, että palautteenantoa voisi antaa aktiivisemmin ja suoraan palautteensaajalle kahden. Tämä loisi myös luottamusta esimieheen, sillä työntekijä uskoo palautteenannon olevan tärkeää hänen itsensä kannalta. Lisäksi esimies pitäisi huolen siitä, että tilanteessa he olisivat vain kahden. Yritys X:n esimiehet olivat samaa mieltä ja lisäsivät, että työntekijöille olisi hyvä muistuttaa, keneltä he palautetta voisivat saada ja näin myös hakea sitä suoraan.

Tiedonvälitys esimiehelle oli tutkimuksen mukaan hyvällä tasolla. Silti esimiehet kokivat, ettei suurinta osaa työyhteisön sisällä tapahtuvista ongelmista kantaudu heidän tietoonsa. Ehdotettiin, että avoimuuden esille nostaminen aktiivisesti esimiesten toimesta loisi luottamusta ja rohkeutta kertoa ongelmatilanteista. Ei vain riitä, että avoimuuden painottamisesta mainitaan ohi menen tai silloin tällöin. Esimiehet olivat samaa mieltä ja lisäsivät, että myös heidän täytyy asennoitua vastaanottavaisesti saatuun välittömään tietoon.

Kyselyn tulosten perusteella tiedonvälitys esimiehen ja työntekijän välillä kaipaa kehitystä. Osa kyselyyn vastaajista oli sitä mieltä, että esimiehiltä saatu tiedotus ei tavoita jokaista, jota tiedotus koskee organisaatiossa. (Ks. kuvio 11.) Tämä voi johtaa niin tapaturmiin, ongelmatilanteisiin, epäluottamukseen kuin taloudellisiin menetyksiinkin. Ehdotettiin, että kun tieto tulee esimerkiksi sovellukseen, muistettaisiin kysellä henkilöstöltä vuoroissa, ovathan he nähneet sen ja tietävät miten toimia. Myös mahdollista kasvokkain tiedotusta tai vuorossa käytössä olevien radiopuhelinten kautta varmistettaisiin, että kaikilla vuorossa olevilla olisi tiedossa uudet tai päivitetty tarvittavat tiedot.

Esimiehet kehittävät itseään olemalla avoimempia ongelmatilanteissa. Henkilöstölle tiedotetaan yhä enemmän siitä, että ongelmat olisi hyvä saada ajoissa esille. Jos ne paisuvat liian suuriksi, niihin on yhä vaikeampi puuttua. Mahdollisten ongelmien selvityksen jälkeen on myös hyvä varmistaa osapuolilta, että ongelmiin löydetty ratkaisu on pitänyt ja osapuolten vuorovaikutussuhde on avoin ja positiivinen ilman esimerkiksi selän takana puhumista.

Kyselyssä toivottiin perehdytykseen käytettävän ajan lisäämistä ja osaamisen varmistusta perehdytysjakson jälkeen. (Ks. kuvio 18.) Tähän esimiehet ajattelivat kehittää fiksumman ja tehokkaamman perehdytystavan. Esimerkiksi perehdytyspäivät voisivat olla vain neljä tuntisia, jotta saatua tietoa ei ahdetais kerralla liikaa. Se varmistaisi tehokkaamman oppimistavan. Lisäksi perehdytyksessä toimisi vastuuhenkilönä vain yksi työntekijä koko prosessin ajan helpottamassa työntekijän kuormitusta. Jos perehdyttäjiä on monta, heidän on mahdotonta tietää perehdytettävän työntekijän osaamisen taso sillä hetkellä. Kehitteillä on esimiesten mukaan jokin apuväline, jolla varmistettaisiin perehdytyksen jälkeinen osaaminen.

9 YHTEENVETO

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyöhön liittyvää eettisyyttä ja luotettavuutta sekä työn merkittävyyttä ja sen hyötyä yrityksen esimiehille jatkossa. Tavoitteena on, että esimiehet pääsisivät palaamaan opinnäytetyöhön ja oppaaseen helposti työelämässä aina kun he sitä tarvitsevat. Kyselytutkimuksen avulla he voivat kehittää itseään ja etsiä ongelmiin ratkaisuja. Opinnäytetyötä ja sen teko- vaiheita käsitellään pohdintaosiossa, jonka avulla työstä saadaan hyvä kokonaiskuva.

9.1 Työn eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyössä pyrittiin hyödyntämään mahdollisimman tuoreita lähteitä, niin Internetistä kuin kirjallisuudestakin. Vuorovaikutuksen ja työhyvinvoinnin määritelmien kehittyminen ovat hyviä esimerkkejä siitä, että ajankohtaisuus muuttuu koko ajan eikä näin ollen voi täysin luottaa kymmeniä vuosia vanhoihin lähteisiin. Opinnäytetyö noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Etsimme luotettavia lähteitä työhön mahdollisimman monipuolisesti, kuten Internetistä, kirjoista, uutisartikkeleista ja harkinnan mukaan blogeista. Teoriaan pyrittiin koko kirjoittamisen ajan löytämään mahdollisimman tuoreita lähteitä, jotta ne vastaisivat mahdollisimman tarkasti nykypäivää. Kun käytettiin, yli 10 vuotta vanhoja lähteitä, selvitettiin ettei tieto ole muuttunut.

Opinnäytetyön tutkimuksen vastaustenkeruumenetelmässä päätettiin ottaa kestävä kehityksen näkökulma mukaan. Tämän vuoksi kyselyä ei toteutettu paperiversiona, vaan sähköinen Webropol oli parempi vaihtoehto.

Opinnäytetyötä kirjoittaessa on tärkeää, että työn validiteettia eli pätevyyden toteutumista on tarkasteltu koko työn kirjoittamisen ajan. Pätevyyttä osoittavat tutkimustulosten tarkkuus ja kuinka tuloksia analysoidessa on otettu huomioon erilaiset tekijät, kuten tutkimuksen ajankohta, vastaustilanne ja -paikka ja mahdolliset häiriöt. Nämä mittausilanteen sisäiset validiteetit vaikuttavat työn luotettavuuden arviointiin. (KAMK s. a.) Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen ajankohta, eli maaliskuu 2020, mikä vaikutti esimerkiksi tutkimuksen vastaajamäärään. Otannan pienuus johtui häiriöstä, joka oli koronaviruspandemia. Tutkimuksen tuloksia analysoidessa nämä tämä tekijä otettiin huomioon.

9.2 Johtopäätökset

Työn tutkimusongelmana oli kehittää vuorovaikutusta esimiehen ja työntekijän välillä ja se ratkaistiin teettämällä Yritys X:n työntekijöille vuorovaikutuskysely, jonka avulla selvitettiin vuorovaikutuksen nykytila ja etsittiin kehityskohteita. Heikoimpiin vastauksiin etsittiin konkreettisia kehitysideoita esimiehille järjestetyssä ideapajassa. Ideapajan pohjalta luotiin julistemuotoinen vuorovaikutusopas, jossa on neuvoja esimiehille vuorovaikutuksen kehittämiseen. Tutkimuksen avulla löydettiin kehityskohteita ja niihin saatiin kehitysideoita ja ratkaisuja ideapajan avulla yhteistyössä Yritys X:n esimiesten kanssa.

Esimies voi käyttää opinnäytetyön teoriaosiossa löytyviä toimintamalleja ja neuvoja sekä soveltaa niitä omassa jokapäiväisessä esimiestyössään. Työ ei ole siis yksinomaan kyselytutkimus, jossa tutkitaan ainoastaan organisaation nykytilaa, vaan tulosten kehittämisen ja vuorovaikutusoppaan ansiosta työ pysyy konkreettisenä ja siihen voi palata uudelleen.

Kyselyn tuloksia analysoidessa tulee ottaa huomioon kyselyn ajankohta. Kyselyn aikana vallinnut koronaviruspandemia (COVID-19) saattoi vaikuttaa vastaajamäärään, sillä henkilöstöä vähennettiin ja osa Yritys X:n työntekijöistä siirtyi tekemään vuoroja toiseen ketjun yksikköön, koska siellä tarvittiin enemmän apua ja lisätyöntekijöitä. Koronaviruksen aiheuttama epävarmuus työpaikan tulevaisuudesta ja yleinen muuttuva tilanne ovat voineet vaikuttaa myös kyselyn vastauksiin negatiivisesti. Suurin osa vastaajista vastasi kuitenkin kyselyyn juuri ennen kuin koronavirus alkoi rajoittaa toimintaa Yritys X:ssä.

Anonyymin kyselyn avulla esiin on tullut myös vaikeita asioita, joita työntekijän voisi olla haastavaa sanoa kasvojen takana. Kyselyn avulla myös henkilöstön hiljaisimmat ja muuten varautuneemmat työntekijät pääsivät ääneen. Opinnäytetyön kautta toimipaikka sai ajankohtaisia ja konkreettisia neuvoja esimiestyön kehittämiseen. Työn tekemiselle oli aito tarkoitus ja niin toimeksiantaja kuin tekijätkin hyötyivät opinnäytetyön tekemisestä.

Kyselyn avulla esimies sai selville työntekijöidensä ajatuksia ja mielipiteitä liittyen omaan työhönsä ja koko organisaation hyvinvointiin. Tämän takia tutkimus oli onnistunut ja valitut menetelmät oikeita. Opinnäytetyö on sovellettavissa työelämän yhteyteen ja kehittämiseen erityisen hyvin niin välittömästi, kuin myöhemminkin palaamalla siihen.

Opinnäytetyö onnistui kokonaisuutena hyvin. Yhteistyö toimeksiantajamme kanssa toimi luontevasti ja joutuisasti. Heillä oli aito kiinnostus kehittää toimintaansa. Näin myös meillä oli ilo tehdä yhteistyötä ja opinnäytetyöprosessi eteni vaivattomasti, vaikka työhömmme sisältyi monta eri osiota. Tiivis yhteistyö niin toimeksiantajan kuin opinnäytetyön ohjaajan kanssa auttoi meitä saamaan realistisen kuvan työn toteutumisesta.

Teoreettisiin lähteisiin tutustumisen jälkeen laadimme tarkan aikataulun ja suunnitelman työn toteuttamiseksi opinnäytetyön ohjaajan kanssa. Teoria kirjoitettiin joulukuusta 2019 maaliskuuhun 2020. Kyselytutkimus käynnistettiin maaliskuussa 2020 ja kehittämisideapaja sekä vuorovaikutusopas tehtiin huhtikuussa 2020. Aikataulutimme työn tekemisen aivan alusta alkaen noin kahdeksi viikoksi kerrallaan, joka varmisti tehokkaan etenemisen työn valmistumiseksi.

Teoria perustui kyselytutkimuksemme teemoihin ja ne tukevat toisiaan. Teoriaosuus käsittelee aluksi pienen osan työhyvinvointia, josta se syventyy vuorovaikutukseen, eli pääteemaan. Vaihtoehtoina kyselytutkimukseen oli myös muita vuorovaikutuksen osa-alueita, eikä vain ne, jotka valitsimme. Päätimme ottaa pois osan laatimistamme kysymyksistä, jotta kyselystä ei tulisi liian pitkä ja työläs vastaajille. Kehityskeskustelut ja motivaatio alueina jätettiin kyselystä pois, mutta niistä on kuitenkin kerrottu kattavasti teorian kautta. Jos kysely olisi ollut hyvin aikaa vievä ja runsas, olisi ollut vaarana, että vastaajat olisivat jättäneet kyselyn kesken.

Olemme työskennelleet itse myös Yritys X:ssä. Tämä mahdollisti hyvin käytännönläheisen tarkastelun vuorovaikutuksen ja työhyvinvoinnin kannalta. Pääsimme myös juttelemaan suoraan henkilöstön kanssa vuorovaikutuksesta organisaatiossa. Huomasimme kyselyn aukiolonajan loppupuolella, että olisi kannattanut tiedottaa kyselystä työntekijöille vieläkin aktiivisemmin sekä kertoa enemmän kyselyn tärkeydestä, jotta olisimme saaneet nopeammin vastauksia.

Saavutimme opinnäytetyön aiheen tarkoituksen ja saimme haluttuja yksityiskohtaisempia vastauksia työhyvinvointiin ja vuorovaikutukseen liittyen. Odotimme aluksi paljon suurempaa otantaa, mutta koronaviruspandemia heikensi kyselyn otantaa enemmän kuin alun perin ajattelimme. Keräsimme kuitenkin kohtalaisen hyvän otannan henkilöstöstä koronatilanteeseen nähden. Vastaajat olivat kommentoineet itse avoimiin kohtiin, joista saimme suoraa tietoa vuorovaikutuksen tilasta. Kyselyn vastauksiin saattoi vaikuttaa vastaajan oma vuorovaikutussuhde esimiehen kanssa sekä työntekijän oma motivaatio kehittää ja kertoa omia mielipiteitään. Pitkään talossa työskennelleille kyselyyn saattoi olla helpompi vastata, koska henkilö tuntee ja tietää esimiehen toimintatavat eri vuorovaikutustilanteissa, kun taas uusille työntekijöille nämä eivät ole välttämättä tulleet vielä selväksi.

11 LÄHTEET

AHONEN, Risto ja LOHTAJA-AHONEN Sirke 2011. Palaute kuuluu kaikille. 2. painos, Helsinki: Infor Oy.

DELOITTE 2019. Rewards: Closing the gap. [Viitattu 2020-03-16.]

Saatavissa: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2019/rewards-employees-want-most.html>

DOCENDUM s. a. Työhyvinvoinnin tekijät. [Viitattu 2019-12-16.]

Saatavissa: <https://docendum.fi/tyohyvinvoinnin-tekijat/>

DOYLE, Alison 2019. Conflict Resolution: Definition, Process, Skills, Examples.

[Viitattu 2020-03-07.]

Saatavissa: <https://www.thebalancecareers.com/conflict-resolutions-skills-2063739>

EMINE 2018. Palkitseminen on nyt yksilöllistä ja ketterää (10 johtamisen trendiä). [Viitattu 2020-03-16.]

Saatavissa: <https://emine.fi/palkitseminen-johtamisen-trendit/>

HAKONEN, Anu 2016. Palkitseminen ei aina vaadi rahaa. [Viitattu 2020-02-26.]

Saatavissa: <https://propalkinnot.fi/ajankohtaista/palkitseminen-ei-aina-vaadi-rahaa/>

HELKALA, Tuomas 2018. Minkälainen motivaatio tuo tuloksia ja mikä taas johtaa epäonnistumiseen?

[Viitattu 2020-03-19.]

Saatavissa: https://www.youtube.com/watch?v=xch_nWJzU08&feature=emb_title

HÄTÖNEN, Heljä 1998. Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa. MET- julkaisuja nro 4/98. Vantaa: Metalliteollisuuden kustannus Oy.

IF s. a. Työntekijän sitouttaminen. [Viitattu 2020-03-23.]

Saatavissa: <https://www.if.fi/yritysassiakkaat/vakuutukset/henkilovakuutukset/huolehdi-henkilostosi-hyvinvoinnista/tyontekijan-sitouttaminen>

IKKALA, Marja 2019. Työttömät pitävät ravintolatyötä liian kuormittavana. [Viitattu 2020-04-23.]

Saatavissa: <https://www.pam.fi/uutiset/tyottomat-pitavat-ravintolatyota-liian-kuormittavana-pitais-vaan-loytaa-keittio-jossa-ei-koko-ajan-tarvii-olla-tuli-perseen-alla.html>

JUUTI, Pauli ja VUORELA, Antti 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS Kustannus.

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO 2015. Määrällinen tutkimus. [Viitattu 2020-01-18.]

Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>

JÄRVENPÄÄ, Eila 2006. Laadullinen tutkimus. [Viitattu 2020-04-18.]

Saatavissa: <https://www.cs.tut.fi/~ihtesem/k2007/materiaali/luento4.pdf>

JÄRVINEN, Pekka 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Helsinki: Talentum.

KAMK s. a. Luotettavuus. [Viitattu 2020-12-04.]

Saatavissa: <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Luotettavuus>

KASHYAP, Vertika 2019. Effective Communication in the Workplace: How and Why?

[Viitattu 2020-01-17.]

Saatavissa: <https://www.hrtechnologist.com/articles/employee-engagemant/effective-communication-in-the-workplace-how-and-why/>

KASKI, Satu ja KIANDER, Tuula 2005. Tunnejohtajuus: kuuntelua ja vaikuttamista.

Helsinki: Edita.

KEISALA, Katja 2017. Millaista on hyvä vuorovaikutus? [Viitattu 2020-02-23.]

Saatavissa: <https://vslj.fi/hyva-vuorovaikutus-perustuu-dialogille/>

KEKÄLÄINEN, Eeva 2016. Sisäinen viestintä sitouttaa, motivoi ja tuo tuloksia. [Viitattu 2020-03-31.]

Saatavissa: <https://www.reco.fi/sisainen-viestinta-sitouttaa-motivoi-ja-tuo-tuloksia/>

KUUSELA, Sari 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

KULTALA, Tomi ja SALAKKA, Alexander 2016. Workshop-työskentelyssä yhdistyvät käytäntö ja teoria. [Viitattu 2020-04-18.]

Saatavissa: <https://www.turkuamk.fi/fi/ajankohtaista/1315/workshop-tyoskentelyssa-yhdistyvat-kaytanto-ja-teoria/>

LAAKSONEN, Nuppu 2017. Työhyvinvointi on kokemus. [Viitattu 2020-01-27.]

Saatavissa: <https://esseepankki.proakatemia.fi/tyohyvinvointi-on-kokemus/>

LEHIKKO, Anu 2016. Sisäinen motivaatio synnyttää tekemisen iloa. [Viitattu 2020-03-15.] Saata-

vissa: <https://uusikaiku.fi/sisainen-motivaatio-synnyttaa-tekemisen-iloa/>

LEHMUSKOSKI, Satu 2018. Palkitseminen lisääntyy työelämässä. [Viitattu 2020-03-17.] Saatavissa:

<https://vvl.fi/palkitseminen-lisaantyy-tyoelamassa/>

- MAKILA, Pi 2017. Miten palkita hyvästä työstä? Neljä yritystä kertoo. [Viitattu 2020-03-18.]
Saatavissa: <https://y-studio.fi/yrityksen-kasvu/johtaminen/miten-palkita-hyvasta-tyosta-nelja-yritysta-kertoo/>
- MARJAKANGAS, Terhi 2016. Työpaikan myrkynekylväjä sahaa omaa oksaansa – Opettele saamaan ja antamaan palautetta. [Viitattu 2020-04-23.]
Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-9160169>
- MÄKIPESKA, Marja ja NIEMELÄ, Terttu 2005. Haasteena luottamus. Helsinki: Edita.
- NEDERSTRÖM, Mikael 2019. Sitouttamisen viisi tekijää. [Viitattu 2020-02-26.]
Saatavissa: <https://www.psycon.fi/blogi/sitouttamisen-viisi-tekijaa>
- OJANPÄÄ, Hanna 2017. Sisäinen motivaatio ruokkii työn imua ja elämäniloa. [Viitattu 2020-03-19.]
Saatavissa: <https://uusikaiku.fi/sisainen-motivaatio-ruokkii-tyon-imua-ja-elamaniloa/>
- PROREST, Salon Software 2017. 5 keinoa tehdä palautteen antamisesta työntekijälle helpompaa. [Viitattu 2020-03-07.]
Saatavissa: <https://www.phorest.com/fi/blog/5-keinoa-tehda-palautteen-antamisesta-tyontekijalle-helpompaa/>
- RÄISÄNEN, Mika 2019. Työntekijän sitouttaminen – 3 nyrkkisääntöä. [Viitattu 2020-03-24.] Saatavissa: <https://atalent.fi/blog/nyrkkisaannot-tyontekijan-sitouttamiseen-osa-1>
- SANKELO, Merja 2013. Luottamus on työelämän perusarvo. [Viitattu 2020-03-27.]
Saatavissa: <https://ilkkapohjalainen.fi/mielipide/yleisolta/luottamus-on-tyoelaman-perusarvo-1.1496774>
- SARKKINEN, Marja 2017. Palaute on työelämän pienin suuri asia. [Viitattu 2020-02-26.] Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia/>
- SVÄRD, Noora 2019. Motivaatio, OSA 1 – Miksi työntekijöiden motivointi on tärkeää? [Viitattu 2020-04-07.]
Saatavissa: <http://totalhenkilostopalvelut.fi/motivaatio-osa-1-miksi-tyontekijoiden-motivointi-on-tarkeaa/>
- SYMPA 2018. Enemmän irti kehityskeskusteluista - opas henkilöstöhallinnolle. [Viitattu 2020-03-19.]
Saatavissa: <https://www.sympa.com/fi/kirjasto/ebookit-ja-oppaat/kehityskeskusteluopas/>

TALOUSTUTKIMUS s. a. Kvalitatiivinen tutkimus. [Viitattu 2020-04-29.]

Saatavissa: https://www.taloustutkimus.fi/tuotteet-ja-palvelut/laadullinen-eli-kvalitatiivinen-tutkimus.html?gclid=Cj0KCQjwy6T1BRDXARIsAIqCTXqGU9k2P0GGSUerAi6_AP-NXEFETHlvSeSHj1VXYGs-wAVf5z8zNTC4aAiGYEALw_wcB

TAMMIKALLIO, Taru 2018. Ristiriidat esimiehen kanssa – Miten ratkaista tilanne? [Viitattu 2020-03-31.]

Saatavissa: <https://www.monsterklubi.fi/ristiriidat-esimiehen-kanssa-miten-ratkaista-tilanne/>

TOLVANEN, Pauliina 2018. Nyt se on tutkittu: Työelämä suosii sosiaalisia ihmisiä – he sekä työllistyvät paremmin että ansaitsevat enemmän. [Viitattu 2020-04-29.]

Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-10084634>

TYÖSUOJELU 2018. Työsuojaus työpaikalla. [Viitattu 2020-05-03]

Saatavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/opetus-ja-ohjaus>

TYÖTERVEYSLAITOS s. a. a Työhyvinvointi. [Viitattu 2020-01-17.]

Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

TYÖTERVEYSLAITOS s. a. b Työn imu. [Viitattu 2020-01-28.]

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

TYÖTURVALLISUUSKESKUS s. a. Fyysiset kuormitustekijät. [Viitattu 2019-12-16.]

Saatavissa: https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoymparisto/fyysiset_kuormitustekijat

VAARA, Jorma s. a. Sisäinen motivaatio esiin itsemääräämisteorian opeilla. [Viitattu 2020-03-19.]

Saatavissa: <https://www.trainer4you.fi/blogi/sisainen-motivaatio-esiin-itsemaaramisteorian-opeilla/>

VIROLAINEN, Harri 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.

VÄHÄSARJA, Sari 2017. Työ maistuu mukavammalta, kun se on selkeää ja hyvin johdettua, osoitti satojen työntekijöiden hyvinvointihanke. [Viitattu 2020-02-11.]

Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-9941490>

LIITE 1: SAATEKIRJE

ENGLISH BELOW

Tervehdys kaikki Yritys X:n työntekijät!

Lähetimme teille opinnäytetyöhön liittyvän kyselyn, jonka tarkoituksena on kehittää esimiesten ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta sisällyttäen myös hieman työhyvinvointia. Voit vastata suomeksi tai englanniksi. Kysely on täysin anonyymi ja luottamuksellinen, eikä se anna mitään henkilökohtaisia tietoja vastaajistaan. Raportointi tapahtuu niin, ettei yksittäistä vastaajaa voida tunnistaa. Pyrimme etsimään kehitysideoita erilaisiin teemoihin liittyen työntekijöiden näkökulmasta. Kysely sisältää monivalintakysymyksiä sekä muutaman avoimen kysymyksen, jotka antavat teille mahdollisuuden tuoda esiin omia kehitysideoitanne. Haluamme painottaa, että vastauksenne ovat erittäin tärkeitä yrityksen myönteisen kehityksen kannalta ja ennen kaikkea teidän oman työhyvinvointinne kannalta. Vastaamiseen menee aikaa vain noin viisi minuuttia.

Kiitos kaikille vastanneille!

Ystävällisin terveisin kolmannen vuoden restonomiopiskelijat,
Annika Hyvönen ja Katja Heiskanen
Savonia-ammattikorkeakoulu

Hello all Company X's workers!

We have sent you a survey which is designed to improve communication between employees and managers. The survey also includes a few questions about your well-being at work. You can answer in Finnish or in English. The survey is fully anonymous and confidential. It will not give out any personal information about anyone. The results are reported in statistical manner so no individual respondent can be identified. The survey seeks to find improvement to different themes in employee's perspective. The survey has multiple choice questions and a few open-ended questions that give you the opportunity to bring out your own development ideas. We would like to emphasize that your answers are very important for the positive development in the workplace for your managers and for your own well-being at work. It takes only about five minutes to answer.

Thank you all so much who answered!

Best regards 3rd grade Tourism and Hospitality students,
Annika Hyvönen and Katja Heiskanen
Savonia University of Applied Sciences



Vuorovaikutuksen kehittäminen Opinnäytetyökysely

1. Mikä on pääsääntöinen työosastosi? *

- Market
- Keittiö
- Sali

Työhyvinvointi

2. Saatko riittävästi palautumisaikaa työvuorojen välille? (11h->) *

- Kyllä, työvuorojen väliin jää aina tarpeeksi palautumisaikaa
- Kyllä, työvuorojen väliin jää useimmiten tarpeeksi palautumisaikaa
- Ei, työvuorojen väliin jää vain harvoin tarpeeksi palautumisaikaa

3. Oletko kokenut sellaista kuormitusta työssäsi, joka olisi vaikuttanut sairaspöissaalojesi määrään? *

- Kyllä, kuormittavuus on vaikuttanut selkeästi sairaspöissaalojesi määrään
- Kyllä, kuormittavuus on vaikuttanut osittain sairaspöissaalojesi määrään
- Ei, en ole kokenut työssäni sellaista kuormitusta, joka olisi vaikuttanut sairaspöissaalojesi määrään

4. Oletko kokenut työssäsi flow- tuntemuksia? (Ajantajun katoaminen, nautinto, onnistumisen tunne, innostus) *

- Koen flow-tuntemuksia päivittäin

- Koen flow-tuntemuksia viikoittain
- Koen flow-tuntemuksia kuukausittain
- Koen flow-tuntemuksia harvemmin kuin kuukausittain
- En koe flow-tuntemuksia koskaan työssäni

5. Näetkö itsesi työskentelemässä yrityksessä vielä kahden vuoden kuluttua? *

- Näen itseni tulevaisuudessa tässä organisaatiossa
- Olen harkinnut työpaikan vaihtoa
- En näe itseäni tulevaisuudessa tässä organisaatiossa

SISÄINEN VUOROVAIKUTUS

Palautteenanto

6. Millaista palautetta sait viimeksi esimieheltäsi? Esimerkiksi kehumista, palkitsemista jne. (Vapaa sana) *

100 merkkiä jäljellä

7. Millaista palautetta toivoisit esimieheltäsi hyvistä suorituksista? (Voit valita useita) *

- Sanallinen kehuminen
- Palkitseminen (aineellinen tai aineeton palkinto, esim. tavarapalkinto tai virkistytymisiltta)
- Kehottaminen haastavampiin työtehtäviin
- Joku muu, mikä?

8. Kuinka usein saat rakentavaa palautetta esimieheltäsi? *

- Päivittäin
- Viikottain
- Kuukausittain
- Harvemmin

9. Onko esimiehen palautteesta ollut sinulle hyötyä työssäsi? *

- Kyllä, esimiehen palaute on ollut hyödyllistä ja se on lisännyt itsevarmuutta työssäni
- Kyllä, olen saanut osittain hyötyä palautteesta
- Ei, palaute ei ole ollut hyödyllistä

10. Kuinka usein toivoisit saavasi henkilökohtaista palautetta esimieheltäsi? *

- Päivittäin, työvuoron aikana tai sen lopuksi
- Viikottain
- Harvemmin, en koe tarvitseväni juurikaan palautetta työstäni

Tiedonkulku yksikössä

11. Koetko, että esimiehesi on helposti tavoitettavissa esim. puhelimitse tai sähköpostilla? *

- Kyllä, koen tavoittavani esimiehen nopeasti ja helposti
- Ei, en tavoita esimiestäni helposti, joten en saa vastausta ajoissa tai en ollenkaan
- En osaa sanoa

12. Tavoittaako tiedonvälitys jokaisen työntekijän? *

- Kyllä, tiedonvälitys on toimivaa ja tavoittaa mielestäni jokaisen työntekijän
- Useimmiten, mutta tiedonvälityksessä on kehitettävää
- Ei, tiedonvälitys ei ole toimivaa, eikä se tavoita jokaista työntekijää

13. Onko esimiehellesi helppo tiedottaa huomaamistasasi epäkohdista? *

- Koen tiedotuksen esimiehelleni helpoksi ja voin kertoa suoraan epäkohtia
- Tiedotan harvemmin, koska mielestäni esimies ei puutu ongelmiin oikein
- En tiedota, koska koen tiedotuksen esimiehelle vaikeaksi

14. Millä keinoin parantaisit tiedonvälitystä? (Vapaaehtoinen)

Yksikön yhteishenki

15. Koetko työyhteisösi mieleiseksi ja innostavaksi? *

- Kyllä, työyhteisö on mieleinen ja innostava
- Kyllä, työyhteisö on useimmiten mieleinen ja innostava
- Ei, työyhteisö ei ole mieleinen tai innostava

16. Koetko, että olet kuullut epäasiallisia kommentteja suoraan tai selkäsi takana esimieheltäsi tai työkavereiltasi viimeisen vuoden aikana? *

- Kyllä, olen kuullut usein epäasiallisia kommentteja
- Kyllä, olen kuullut epäasiallisia kommentteja, mutta ne ovat selvitetty
- Ei, en ole kuullut koskaan epäasiallisia kommentteja työkavereiltani tai esimieheltäni

17. Mikä näistä tuo mielestäsi eniten haasteita työntekoon työyhteisössä? (Voit valita useita) *

- Erimielisyydet esimiehen tai työkavereiden välillä
- Väärinymmärrykset esimiehen tai työkavereiden välillä
- Kova kiire työssä
- Yhteisön ilmapiiri
- Epäonnistunut työvuorosuunnittelu

Joku muu, mikä?

18. Kuinka mielestäsi mahdollisia haasteita voitaisiin ehkäistä? (Voit valita useita) *

- Esimiehen rohkaisut ja esimerkit avoimeen keskusteluun
- Esimiehen tiukempi kontrolli organisaatiossa
- Yhteisöllisyyden lisääminen (esim. työpaikan järjestämät virkistätymisillat)
- Työntekijöiden lisääminen työvuoroihin
- Joku muu, mikä?

19. Kohdellaanko sinua ja jokaista työkaveriasi tasa-arvoisesti? *

- Kyllä, tasa-arvo toteutuu työpaikallani
- Koen, että tasa-arvo ei toteudu täysin työpaikallani

20. Kuinka mielestäsi epätasa-arvo ilmenee? (Voit valita useita) *

- Ika
- Sukupuoli
- Kansalaisuus
- Tiedotus jokaiselle esim. kielimuuri
- Epäreilit työvuorot
- Joku muu, mikä?

Esimiehen ongelmanratkaisutaidot

21. Kuinka esimies ottaa kehitysideat vastaan? *

- Esimies ottaa ideat vakavasti ja kehittää niitä mahdollisuuksien mukaan käytäntöön
- Esimies ei huomioi kehitysideoita
- En ole kertonut kehitysideoita esimiehelleni

22. Koetko, että esimies ottaa vakavasti kertomasi ongelmatilanteet? *

- Kyllä, esimies puuttuu ongelmatilanteisiin heti
- Kyllä, esimies ottaa ongelmatilanteet vakavasti, mutta asiat eivät mielestäni ratkea
- En, esimies ei puutu ongelmatilanteisiin riittävästi

23. Miten toivoisit esimiehen ratkaisevan ongelmatilanteet? (Vapaaehtoinen)

Perehdytys työpaikalla

24. Kuinka kehittäisit perehdytystä uusiin työtehtäviin työpaikallasi? (Voit valita useita) *

- Perehdytykseen käytettävän ajan lisääminen
- Kirjallisten ohjemateriaalien lisääminen
- Osaamisen varmistaminen perehdytysjakson jälkeen
- Perehdytyshenkilöiden nimeäminen ja kouluttaminen
- Joku muu, mikä?

25. Kuinka itse kehittäisit vuorovaikutusta esimiehesi välillä? (Vapaaehtoinen)

LIITE 3: AVOIMET VASTAUKSET

6.Millaista palautetta sait viimeksi esimieheltäsi? Esimerkiksi kehumista, palkitsemista jne. (Vapaa sana)

Vastaukset n=21
Hyvä
.
Kiitosta mukavasta päivästä
.
Kehumista tulee, mutta se tuntuu siltä kuin esimiehet olisi pakotettu siihen, se on mennyt merki
Oisko ollut viime kuussa. Kehuja sain en kyllä muista mistä enää.
En juurikaan saa palautetta työstäni.
Vastuualueeseeni kuuluvien asioiden hyvästä hoidosta.
Että tein hyvännäköisiä donitseja
Sain rakentavaa palautetta. Asiassa oli ollut epävarmuutta ja se tuli oikeaan aikaan.
Positiivista palautetta
Hyvää palautetta, useammalta esimieheltä.
Sanallisia kehuja kasvotustesten
Hyvin sä vedät
Esimieheltä olen saanu kehityskeskustelussa hyvää palautetta, mutta harvemmin välittöntä palautetta
kiitosta
Kehumista
en muista
En muista
im fast learner and always willing to learn and discover new things.
Puhtaasta keittiöstä

14. Millä keinoin parantaisit tiedonvälitystä? (Vapaaehtoinen)

Vastaukset n=5
.
Esimiehet vaihtoon
Tiedonvälitys on hyvällä tasolla. Jokaisen tulisi ottaa myös itse vastuuta siitä, että lu- kee tiedot jotka ovat kaikkien saatavilla.
en tiedä
by telling them step by step, and taking advantage of google and everything would be helpful and also by telling the truth,, do something good even no one is watching.

23. Miten toivoisit esimiehen ratkaisevan ongelmatilanteet? (Vapaaehtoinen)

Vastaukset n=0

25. Kuinka itse kehittäisit vuorovaikutusta esimiehesi välillä? (Vapaaehtoinen)

Vastaukset n=4
.
Avoimella keskustelulla ja yhteishengen kasvattamisella virkistysilloissa. Esimiehen tulisi ottaa kaikki työntekijät saman arvoisina huomioon, vaikka henkilökohtaiset ke- miot eivät kohtaisikaan jonkun ihmisen kanssa.
puhumalla
respect each other and do something really impressive. always listen to them and al- ways remember the seniority. share knowledge and skills.

VUOROVAIKUTUKSEN ABC

- A) OTA HUOMIOON ERILAISET PERSOONAT
- B) KIINNITÄ HUOMIOTA PALAUTTEENLAATUUN
- C) KIINNITÄ HUOMIOTA TAPAAN, JOLLA ANNAT PALAUTETTA
- D) ANNA PALAUTETTA KAHDEN KESKEN
- E) PAINOTA AVOIMUUTTA JA
- F) LUOTTAMUKSEN RAKENTAMISTA KESKUSTELUISSA
- G) MUISTA KEHUA
- H) VARAA KUNNOLLA AIKAA PEREHDYTYKSEEN
- I) VARMISTA OSAAMINEN PEREHDYTYKSEN JÄLKEEN
- J) KIINNITÄ HUOMIOTA PEREHDYTYSAJAN TEHOKKUUTEEN
- K) VARMISTA TYÖNTEKIJÖIDEN YMMÄRRYS TIEDOTTAMASTASI ASIASTA
- L) ANNA PALAUTETTA AKTIIVISESTI
- M) NIMEÄ TIETYT HENKILÖT TUKIKUMMEIKSI UUSILLE TYÖNTEKIJÖILLE
- N) KEHOTA TYÖNTEKIJÖITÄ KEHITTÄMÄÄN ITSEEÄÄN
- O) KOHTELE KAIKKIA TASA-ARVOISESTI
- P) PUUTU ONGELMIIN VÄLITTÖMÄSTI
- Q) KEHITÄ YHTEISÖLLISYYTTÄ YHTEISILLÄ TEKEMISILLÄ
- R) NÄYTÄ ESIMERKKIÄ RAKENTAVASTA KESKUSTELUSTA
- S) OLE LÄSNÄ
- T) PALKITSE HYVISTÄ SUORITUKSISTA
- U) KYSY TYÖNTEKIJÖIDEN MIELIPITEITÄ
- V) KYSY KUULUMISIA
- W) KIINNITÄ HUOMIOTA ÄÄNENSÄVYYSI
- X) OTA TYÖNTEKIJÄSI AINA VAKAVASTI
- Y) OLE AKTIIVINEN KUUNTELJA
- Z) PAINOTA VUOROJEN VÄLISTÄ TIEDONVÄLITYSTÄ
- Ä) ASENNOIDU VASTAANOTTAVASTI
- Å) AUTA EHKÄISEMÄÄN KIIRETTÄ JA SEN TUOMAA STRESSIÄ
- Ö) OLE AITO

