

KEMI-TORNION AMMATTIKORKEAKOULU

Henkilöstöjohtamisen merkitys työviihtyvyyteen

Case: Keskinäinen Vakuutusyhtiö Tapiola

Krista-Maaria Niskanen

Liiketalouden opinnäytetyö
Taloushallinto
Tradenomi

KEMI 2011

TIIVISTELMÄ

Niskanen, Krista-Maaria. 2011. Henkilöstöjohtamisen merkitys työviihtyvyyteen, case: Keskinäinen Vakuutusyhtiö Tapiola. Opinnäytetyö. Kemi-Tornion Ammattikorkeakoulu. Liiketalous ja tekniikka. Sivuja 36.

Tämän opinnäytetyö tavoitteena oli avata Tapiolan Lapin ja Oulun alueen palvelumyyjien tuntemuksia ja mielipiteitä siitä, miten henkilöstöjohtaminen heidän mielestään vaikuttaa työviihtyvyyteen.

Toteutin tutkimukseni kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Tiedonkeruumenetelmänä käytin teemahaastattelua. Haastattelin Keskinäinen Vakuutusyhtiö Tapiolan Kemien, Oulun ja Rovaniemen palvelumyyjät sekä Oulun lähiesimiehen ja näin ollen otokseni on koko Lapin kattava.

Opinnäytetyössä selvisi, että henkilöstöjohtamisella on selvä ja positiivinen merkitys työviihtyvyyteen. Työntekijät kokivat, että lähiesimiehen fyysinen läsnäolo ja tuki olisi tärkeää, vaikka tämä ei ole aina mahdollista ja toimistoilla onkin totuttu aika itsenäiseen työntekoon. On tärkeää voida keskustella ongelmallisista asioista lähiesimiehen kanssa ja kysyä ja saada neuvoa ja kehittävää palautetta. Esimiehen johtamistavat koettiin hyvinä ja riittävinä, ja varsinkin henkilökohtaisista valmennustuokioita pidettiin työviihtyvyyttä lisäävinä. Vaikka lähiesimiehen ei ole mahdollista olla toimistoilla fyysisesti läsnä joka päivä, hän on tehnyt selväksi että haluaa olla silti tavoitettavissa puhelimitse tai sähköpostitse, ja se koettiin tärkeäksi.

Asiasanat: henkilöstöjohtaminen, työviihtyvyys, esimiestyö

ABSTRACT

Niskanen, Krista- Maaria. 2011. The importance of human resource management to work satisfaction, case: Keskinäinen Vakuutusyhtiö Tapiola. Thesis. Kemi- Tornio University of Applied Sciences. Business and Technology. Pages 36.

The aim of this thesis was to study the feelings and opinions of Tapiola service sellers in the Lapland and Oulu region about how human resource management, according to them, affects work satisfaction. I wanted to collect data for the Tapiola Insurance Company of how the actions and leadership of the nearest superior and all the factors included affect work satisfaction.

The study was carried out with a qualitative approach. I did theme interviews for Keskinäinen Vakuutusyhtiö Tapiola. I interviewed the service sellers in Kemi, Oulu and Rovaniemi offices and the supervisor in the Oulu office and such being the case my sample includes all of Lapland.

The thesis shows that the significance of human resources management to work satisfaction is of great value. The ways of management of the nearest superior such as meetings which are called myyntivartti, follow-ups, personal guidance and common guidelines were considered to be functional and good. The employees felt that the physical presence and support of the nearest superior is important even though one is used to work independently. It is significant to be able to discuss problematic issues with the nearest superior and to be able to ask and get advice.

SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1 JOHDANTO.....	5
1.1 Opinnäytetyön tavoitteet.....	6
1.2 Tutkimusmenetelmä	7
2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA SIIHEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT.....	8
2.1 Esimiestyö	10
2.2 Arvostus.....	11
3 ALAISTAIDOT	12
3.1 Perehdytys	14
3.2 Osaamisen johtaminen.....	15
4 KEHITYSKESKUSTELUT.....	17
4.1 Sisäinen yrittäjäyys	17
4.2 Motivointi ja palkitseminen.....	19
4.3 Palautteen antaminen.....	20
5 SOSIAALINEN TUKI JA HENKILÖSTÖN HYVINVOINTI.....	22
5.1 Vertaistuki	23
5.2 Sosiaaliset suhteet ja vuorovaikutus	24
5.3 Tasapuolisuus	26
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	28
6.1 Tutkimuksen toteutus	28
6.2 Henkilöstöjohtamisen merkitys työviihtyvyyteen	28
7 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	35
LÄHTEET	36

1 JOHDANTO

Yrityksen toiminta on ihmisten varassa. Heistä riippuu, missä määrin, miten nopeasti ja millaisena organisaation perustehtävä tai kilpailustrategia toteutuu ympäristön tarjoamien mahdollisuuksien puitteissa. Organisaatiossa työskentelevät ihmiset ovat toiminnan kivijalka, mutta voimavarana samalla hauras. Henkilöstön osaamisen puutteet tai työn huono laatu heijastuu usein välittömästi ulospäin yrityksen toiminnan häiriönä. Jos yritys haluaa kehittää toimintansa laadun korkealle tasolle ja näyttäytyä luotettavana toimittajana tai valmistajana asiakkaalle tai sijoittajille, sillä ei ole muuta vaihtoehtoa kuin huolehtia siitä, että työntekijät haluavat ja pystyvät tekemään hyvää työtä ja pysyvät yrityksessä. (Viitala, 2007.) Henkilöstöjohtaminen on yrityksen tärkeä kilpailutekijä.

Henkilöstöjohtamisella on suora merkitys työviihtyvyyteen, ja suomalaisilla esimiehillä ja yrityksillä on vielä opittavaa tästä tärkeästä aiheesta. Työilmapiiri vaikuttaa työntekijän työssä viihtymiseen, työn tuloksiin ja liiketoiminnan menestykseen. Yksi esimiesten tärkeimpiä taitoja on kyky huomata, milloin omassa johtamisessa on korjattavaa.

Työn tekeminen on nykyään paljon aikaisempaa haastavampaa. Työntekijöiltä vaaditaan jatkuvasti enemmän ja usein myös vähäisemmillä voimavaroilla. Kun yritykset eivät enää tarjoakaan turvattua urapolkua tai edes työpaikkaa, työntekijätkin ovat joutuneet arvioimaan uudelleen sitoutumistaan yritykseen ja sille antamaansa panosta. Jos yritykset eivät enää pidä kiinni sopimuksesta, jonka perustana olivat työpaikkaturva ja etenemismahdollisuudet, vaan korvaavat sen heikoilla toiveilla luottamuksesta, työntekijät vastaavat samalla mitalla takaisin. Heidän suhteestaan yritykseen tulee pragmaattinen: he antavat kyllä aikaansa yrityksen käyttöön, mutta eivät tee kaikkea yrityksen menestymisen eteen. Työntekijöillä ei enää ole kiinnostusta ylittää perusvaatimuksia tai panostaa täysillä yrityksen toimintaan. (Ulrich, 2007, 177.)

Yritysten täytyisi saada työntekijät turvallisille mielille pysyvästä työpaikasta ja se ei ole tällä hetkellä helppoa. Määräaikaiset työsopimukset ja taantuma ovat varmasti ajankohtaisia tekijöitä, jotka voivat johtaa työntekijöiden pragmaattiseen suhteeseen.

Esimiehellä on oltava vankka tietous siitä, mikä ihmisiä motivoi ja kuinka erilaisia ihmisiä tulee johtaa. Esimiehen tulee tunnistaa erityyppiset työntekijät alaisuudessaan ja on toimittava niin, että jokainen työntekijä on motivoitunut ja työskentelee yhteisen päämäärän hyväksi. (Kortesmäki, 2009.)

Kaikkiällä länsimaissa on havahduttu huomaamaan, että työpaikan ilmapiirillä ja sillä, miten ihmiset työssään viihtyvät, on paljon merkitystä. Jos ilmapiiri on huono ja työviihtyvyys alhainen, työntekijöiden vaihtuvuus on suuri, heillä on runsaasti sairauspoissaoloja, he siirtyvät herkemmin enneaikaiselle eläkkeelle, heidän keskinäinen yhteistyönsä ei toimi ja heidän työtehonsa on alhaisempi kuin mitä se todellisuudessa voisi olla. Jos taas ilmapiiri on hyvä ja työviihtyvyys korkea, työntekijät ovat terveempiä, he pysyvät talossa pidempään, tekevät enemmän yhteistyötä keskenään, ovat aloitekykyisempiä ja innovatiivisempia ja saavat enemmän aikaiseksi. Työyhteisön henkisen hyvinvoinnin edistäminen on yrityksen tärkeimmistä voimavarasta eli henkilöstöstä huolehtimista. (Ahola & Furman, 2002.)

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyöni tavoitteena on saada tietoa Keskinäinen Vakuutusyhtiö Tapiolalle siitä, miten lähiesimiehen toiminta ja johtaminen ja siihen liittyvät tekijät vaikuttavat työviihtyvyyteen.

Lähiesimiehen johtamisen vaikutusta työviihtyvyyteen tutkin seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

1. Koetko että henkilöstöjohtaminen vaikuttaa työviihtyvyyteen?
2. Onko lähiesimiehelläsi hyvät työnjohtamistavat?
3. Koetko lähiesimiehen toiminnan tasapuolisena ja oikeudenmukaisena?
4. Miten lähiesimiehen johtaminen vaikuttaa työssäviihtymiseen?
5. Miten tämänhetkiset YT-neuvottelut vaikuttavat sinun työssäviihtymiseen?
6. Miten voit omalla toiminnallasi vaikuttaa työyhteisösi viihtyvyyteen?

1.2 Tutkimusmenetelmä

Toteutan tutkimukseni kvalitatiivisena tapaustutkimuksena ja tiedonkeruumenetelmänä on teemahaastattelu. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa korostetaan tiedon perusteluja, luotettavuutta ja yksiselitteisyyttä (Sintonen 1987). Se perustuu mittaamiseen, jonka tavoitteena on tuottaa perusteltua, luotettavaa ja yleistettävää tietoa. Positivismi pyrkii absoluuttiseen ja objektiiviseen totuuteen. (Kananen 2008.) Valitsin kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän, sillä haluan tutkia tunnetiloja ja mielipiteitä, en niinkään numeroita.

Teen teemahaastatteluja Tapiolan Lapin ja Oulun alueen palvelumyyjille ja lähiesimiehille. Haastattelussa olen haastattelijana vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa ja se on minulle itselleni luontaisempi tapa kuin kyselylomakkeiden laatiminen ja lähettäminen. Teemahaastattelu on osoittautunut menetelmäksi, joka sallii tutkimuksen kohteeksi valittujen henkilöiden mahdollisimman luontevan ja vapaan reagoinnin. Keskustelunomainen tietojenkeruumenetelmä saa tutkittavat suopeiksi tutkimukselle, ja vapaamuotoiset, syvälliset keskustelut paljastavat asioita, joita tuskin voitaisiin saada selville muilla keinoin. Teemahaastattelu on menetelmä, joka hyvin toteutettuna ottaa huomioon ihmisen sekä ajattelevana että toimivana olentona. (Hirsjärvi & Hurme, 2001.)

Haastattelemalla saan laajemmat ja syvällisemmät vastaukset tutkimuksessani. Lisäksi olen kiinnostunut ihmisten tarinoista ja mielipiteistä. Ei ollut sattuma, että päädyin teemahaastatteluksi kutsuttuun menetelmään. Valintaan vaikutti näkemykseni ihmisestä ainutkertaisena yksilönä ja yritys päästä lähemmäksi tutkimiani henkilöitä, heidän kokemuksiaan, elämyksiään ja ajatuksiaan (Hirsjärvi & Hurme 2001, 16). Haastattelu on käytetyimpiä tiedonkeruumuotoja. Erityisesti vapaamuotoisten tai vähän strukturoitujen haastattelumenetelmien käyttö on lisääntynyt. Ei-kielelliset vihjeet auttavat ymmärtämään vastauksia ja joskus jopa ymmärtämään merkityksiä toisin kuin alussa ajateltiin. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34.)

2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA SIIHEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Henkilöstöjohtamista suoritetaan, koska työorganisaatioissa työskentelee ihmisiä. Se kohdistuu ihmisiin, jotka ovat palvelussuhteissa työorganisaatioissa, kuten yksityisoikeudellisissa yhteisöissä, kuntien, kuntayhtymien ja valtion julkishallinnon organisaatioissa. (Sädevirta, 2004.) Työssäni tarkoitan henkilöstöjohtamisella ihmisvoimavarojen johtamista eli sitä, millä tavoin työntekijöitä johdetaan ja kohdellaan.

Decenzon ja Robbinsin mukaan (2001, 36) johtaminen on yrityksen tavoitteiden saavuttamista tehokkaasti ihmisten kautta. Tavoitteen saavuttaminen vaatii tyypillisesti useiden tärkeiden tekijöiden koordinoitua, joita me kutsumme toiminnoiksi. Tärkeimmät vaadittavat johtamisen toiminnot yrityksessä ovat suunnittelu (kuten tavoitteiden asettaminen), organisointi (tavoitteiden saavuttamiseksi vaadittavien toimien päättäminen), johtaminen (varmistaa, että oikeat ihmiset ovat työssä asianmukaisin taidoin, ja motivoida heitä korkeaan tuottavuuteen), ja kontrolli (tarkkailla toimintoja jotta tavoitteet tulevat saavutetuksi). Kun nämä neljä toimintoa toimivat tasavertaisesti, voimme sanoa että yritys on menossa oikeaan suuntaan tavoitteiden saavuttamisessa. Kolme elementtiä, jotka ovat yleisiä mille tahansa pyrkimykselle saavuttaa tavoitteet: tavoitteet, rajoitetut resurssit, ja ihmiset.

Puhuttaessa yrityksen menestystuotteista ja -strategioista, innovatiivisuudesta, muutoskyvystä ja oppimisesta on muistettava, että ne ovat aina ihmisten toiminnan ja ponnistelujen tulosta. Henkilöstöjohtamisen keskeiset muutokset ovat liittyneet ennen kaikkea siihen, millä periaatteella toiminta organisoidaan ja henkilöstö muodostetaan, kuinka sen osaamisesta ja hyvinvoinnista huolehditaan ja etenkin siihen, missä hengessä ihmisiä johdetaan. (Viitala, Jylhä 2001.)

Henkilöstöjohtaminen on erityisen haastavan tasapainottelun kenttää yrityksen johtamisessa. Siinä joudutaan etsimään tasapainoa vakauden ja joustavuuden välillä sekä lyhyen aikajänteen taloudellisuuden ja pitkän aikajänteen tuloksentekevyyden välillä.

Työelämässä mukana oleva ihminen käyttää noin puolet valveillaoloajastaan työhön. Suomalainen on elinajastaan töissä noin 8 prosenttia, jos lähtökohtina ovat keskimääräinen työviikon pituus ja 75 vuoden elinikä. Suuri osa henkisistä ja fyysisistäkin voimavaroista tulee käytetyksi työhön. Vaikka työ- ja yksityiselämä ovat jossain määrin erillisiä ja erilaisia, ei niitä koskaan voi täysin erottaa. Ihminen on kokonaisuus, ja kaikki hänen elämänsä elementit vaikuttavat toinen toisiinsa. Jos töissä menee huonosti, heijastuu huono vointi kotiin asti. (Viitala 2007, 9.)

Tilastokeskuksen Työolotutkimuksessa palkansaajilta on kysytty työssä viihtymistä lisäävistä tekijöistä. Sen perusteella työn itsenäisyys, suhteet työtovereihin ja työn mielenkiintoisuus ovat selvästi tärkeimpiä viihtyvyyttä lisääviä tekijöitä. Tämän ”kolmen kärjen” listan merkitys on vain kasvanut viimeisten kahdenkymmenen vuoden aikana. Tämäkin osaltaan vahvistaa tulkintaa jonka mukaan työlle asetetaan yleisesti myös varsinaisen työprosessin ulkopuolelle liittyviä arvoja. Esimerkiksi työn kiireettömyyden tai työskentelyolosuhteiden merkitykset työn viihtyvyyttä parantavina tekijöinä jäävät kauas edellä mainituista tekijöistä. (Antila 2006, 19.)

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan tilaa, jossa työntekijä kokee tyytyväisyyttä ja kokonaisvaltaista hyvää oloa, on aktiivinen, jaksaa työssä ja kotona sekä sietää kohtuullisesti epävarmuutta ja vastoinkäymisiä. Yksittäisen työntekijän työkykyyn ja työhyvinvointiin vaikuttavia työyhteisöllisiä tekijöitä ovat johtaminen ja esimiestoiminta, työn organisointiin liittyvät asiat, työpaikan vuorovaikutussuhteet ja –tavat, työilmapiiri sekä henkilöstön mahdollisuudet vaikuttaa ja kehittyä työssä. Tyytyväisyys työhön heijastuu myös tyytyväisyytenä työn ulkopuoliseen elämään. (Riikonen & Tuomi & Vanhala & Seitsamo 2003, 12.)

Henkilöstön sitoutuminen on liiketoiminnan kannalta ratkaisevan tärkeä kysymys, koska yritysten on pakko saada myös jokaisen työntekijän mieli mukaan niiden pyrkiessä suurempaan tuotokseen pienemmällä henkilöstömäärällä. Henkilöstön sitoutuminen kasvaa silloin, kun he tuntevat voivansa vapaasti esittää ideoita, kun he uskovat yrityksen avainhenkilöiden ajavan heidän asiaansa ja kun he kokevat olevansa arvokkaita ja tärkeitä yritykselle. Jos kukaan ei kuuntele tai edusta henkilöstön etuja, monet niistä työntekijöistä, joilla on mahdollisuus vaihtaa työpaikkaa, tekevät niin. Jos kukaan ei välitä henkilöstön jokapäiväisistä tarpeista, henkilöstön sitoutuminen kärsii.

Jos kukaan ei kuule henkilöstön ääntä, se saattaa vaieta, mikä haittaa koko yrityksen liiketoimintaa.

Liian monella työpaikalla voittamisesta on viety kaikki hauskuus. Vaativien tavoitteiden asettamisen, niihin pyrkimisen ja niiden saavuttamisen tulisi olla innostavaa, jännittävää ja juhlimisen arvoista. Sellaisen organisaatiokulttuurin luominen, jossa menestymistä voi juhlia ja juhliitaan, auttaa työntekijöitä selviytymään kasvavista vaatimuksista. (Ulrich 2007, 176.) Työn tekemisen ja tavoitteiden saavuttamisen tulisi olla innostavaa ja mielekästä. Tämä vaikuttaa työntekijöiden yleiseen hyvinvointiin ja ennen kaikkea työviihtyvyyteen; kun on tavoitteita ja työntekeä on mielekästä ja innostavaa, halutaan saavuttaa kaikki tavoitteet. Tämä taas todellakin vaikuttaa työtulokseen ja yrityksen menestykseen.

Työhyvinvointi ja –viihtyvyys muodostuvat myös vapaa-ajan heijasteista; jos vapaa-ajalla on mielekästä tekemistä ja harrastuksia, jaksaa töissäkin paremmin ja paremmalla mielellä. Monesti vapaa-ajan harrastukset myös tasapainottavat työstressiä ja auttavat suuntaamaan ajatuksia pois työstä jolloin saa taas uusia näkökulmia työasioihinkin.

2.1 Esimiestyö

Esimiesosaaminen on laaja kokonaisuus, joka sisältää monia velvollisuuksia, vastuita ja osaamisen alueita. Se on hyvää henkilöstöjohtamista, jossa osataan toimia sekä yksilöiden että ryhmien kanssa. Samalla se on osaamista, jonka avulla selviydytään lakipykälien parissa, liiketoiminnan paineissa ja erilaisissa muutostilanteissa. (Hyppänen 2007, 7.)

Organisaation menestyksen ja hyvän esimiestyön välillä on vahva yhteys. Menestyäkseen omassa tehtävässään esimiehen on tunnettava ja ymmärrettävä oma työnsä suhteessa organisaation kokonaisuuteen. Jotta työntekijät voivat onnistua tehtävässään, heidän on samoin tiedettävä ja ymmärrettävä omat tehtävänsä ja roolinsa ja se, mihin heidän on pyrittävä ja miten kehityttävä. Esimiehen tehtävä on auttaa henkilöstöä näkemään organisaation kokonaisuus ja auttaa työntekijöitä onnistumaan. (Hyppänen 2007, 7.)

Sydänmaalakka (2000) on kuvannut älykkään johtamisen mallin, jossa on viisi erilaista johtamistyyliä: käskeminen, valmentaminen, osallistuminen, delegoiminen ja valtuuttaminen. Tyyli vaihtelee tilanteen ja tarpeiden mukaisesti. Käskemisen aika on silloin, kun on annettava selkeä tehtävä ja valvottava, että se tulee tehdyksi annetun toimeksiannon mukaisesti. Valmentamisella tarkoitetaan sitä, että annetaan ohjeita, opastetaan ja tuetaan henkilöstöä. Osallistumista käytetään silloin, kun parhaan tuloksen tuottaa yhdessä tekeminen. Delegoidessa esimies antaa työntekijöilleen laajemmista tehtäväkokonaisuuksista osatehtäviä ja tukee heitä tarvittaessa. Valtuuttamisessa yksilö tai tiimi toimii itsenäisesti ilman ohjausta. (Hyppänen 2007, 11.)

2.2 Arvostus

Arvostetuksi tuleminen on jokaisen ihmisen ja työtä tekevän inhimillinen perustarve. Arvostaminen tulee esiin kaikessa inhimillisessä toiminnassa, esimerkiksi tekoina ja puheena. Käytännössä se, mistä puhutaan ja minkä parissa askaroidaan, ilmaisee henkilöstön ja työyhteisön arvostuksen kohteen.

Arvostus näkyy ihmisten käyttäytymisessä, työn hyväksyttynä päämäärinä ja tapoina sekä yksilöiden välisessä kanssakäymisessä. Arvostus on löydettävissä myös työyhteisön totuuskäsityksinä, velvollisuuksina ja periaatteina. Konkreettisimmillaan arvostus heijastuu siinä, miten ihmiset suhtautuvat työhönsä. Toisaalta se näkyy myös siinä, miten työnantaja suhtautuu työntekijöihin ja heidän työskentelyynsä. (Paasivaara 2009, 14.) Arvostuksen tunteminen on tärkeää työssä, sillä se lisää myös työiihtyvyyttä ja työn tekemisen mielekkyyttä. Arvostetuksi tulemistä vahvistaa esimerkiksi vastuun saaminen, rakentavan palautteen ja tuen saaminen ja tietysti tasavertainen kohtelu.

Arvostetuksi tuleminen kokemuksen vaikutuksena työtyytyväisyys kohoaa, turhautuminen vähenee, työn laatu paranee ja riittävyden tunne vahvistuu. Hyväksyvässä ja arvostavassa ilmapiirissä ihminen uskaltaa ottaa riskejä. Onnistuminen tuo itseluottamusta, mikä puolestaan tukee itsearvostusta. Mikäli työllä ei ole ihmiselle merkitystä tai hän kokee, ettei hänen työtään arvosteta, hän alkaa voida pahoin. Hän ei

käytä voimavarojaan ja alentaa omalta osaltaan työyhteisön toimintaa ja tuottavuutta (Paasivaara 2009, 15.)

3 ALAISTAITOT

Työyhteisön toimivuus ja avoimen ilmapiirin syntyminen ovat kaikkien siinä olevien jäsenten velvollisuuksia. Nykyään on alettu puhua myös alaistaidoista, joilla tarkoitetaan velvollisuutta huolehtia työpaikan viihtyvyydestä, resurssien järkevästä käytöstä, yhteistyöstä työtovereiden ja esimiehen kanssa, mielipiteen ilmaisemisesta sekä aktiivisesta osallistumisesta. (Paasivaara 2009, 95.)

Alaistaitoa on alettu tutkia tarkemmin vasta 1990-luvun loppupuolella. Ilmiönä alaistaitoa on tutkittu jo kauan, mutta käsitteenä alaistaito on otettu käyttöön Suomessa vasta 2000-luvulla. Ensimmäiset kansainvälisen tieteellisen kirjallisuuden alaistaitomäärittelyt löytyvät 1980-luvun alkupuolelta. Tutkijat osoittivat, että organisaation tehokkuus varmentuu, kun työntekijät ”ylittävät velvollisuutensa auttaa työtovereitaan ja saavuttaa organisaation tavoitteet”. (Keskinen 2005, 18 - 19.)

Alaistaito-käsitteelle ei ole vielä vakiintunut suomen kielessä vastinetta, joka olisi vailla vääränlaista, alamaisuuteen tai alisteisuuteen viittaavaa sävyä. Englanninkielinen ilmaisu tarkoittaa suoraan suomennettuna organisaatiokansalaisuutta (organizational citizenship). Organisaatiokansalaisuuden voi ajatella sisältävän samanlaisia piirteitä kuin meille tutumpi kansalaistaito-käsite sisältää. (Keskinen 2005, 19.)

Hyvä kansalaistaito on huolehtimista kanssaihmisistä, ympäristön siisteydestä ja viihtyisyydestä. Kansalaistaito merkitsee myös aktiivista otetta yhteisiin asioihin, omalla työllä yhteiskunnan ylläpitämistä ja rakentamista. Vastaavalla tavalla voimme ajatella hyvän organisaatiokansalaisuuden ja siis alaistaidon sisältävän velvollisuuden huolehtia työpaikan viihtyisyydestä, resurssien järkevästä käytöstä, yhteistyöstä työtovereiden ja esimiehen kanssa, mielipiteen ilmaisemisesta asioiden eteenpäin viemiseksi sekä aktiivisesta osallisuudesta työpaikan asioiden edistämiseksi. (Keskinen, 2005, 19.)

Minimivaatimus on, että työntekijä ja alainen tekee työnsä hyvin. Työhyvinvoinnin kannalta minimivaatimus ei kuitenkaan riitä. Hyvinvoivassa työyhteisössä tarvitaan runsaasti työyhteisön sisäiseen vuorovaikutukseen liittyviä alaistaitoja. Alaistaito on lyhyesti sanottuna yhteistyökykyä, yhteisöllisyyden taitoa. (Paasivaara 2009, 96.)

Mutta millainen on hyvä alainen? Hän on sellainen, jota arvostetaan, muiden kollegojen, esimiehen ja koko työyhteisön näkökulmasta (Paasivaara 2009, 95). Alaisen omilla taidoilla on selvä vaikutus työviihtyvyyteen, sillä ne heijastuvat esimiehen käytöksessä alaista kohtaan. Jos työntekijä on pätevä ja työnsä osaava sekä siinä viihtyvä, usein myös esimiehen käytös on kannustavaa. Alaisen tulisi kuitenkin osata ottaa vastaan kaikenlaista kritiikkiä, ja kääntää se positiiviseksi ja rakentavaksi.

Mikäli palaute antaa korjaamisen varaa, pohditaan miten voisi toimia toisin. Jos palaute on hyvää, voi olla tyytyväinen ja jatkaa samaan positiiviseen malliin. Positiivinen palaute kannustaa, piristää mieltä ja saa haluamaan yrittää paremmin. Omalla kohdallani ainakin on näin.

Taitava alainen toimii työyhteisössään rakentavalla tavalla. Hän huomioi ja auttaa muita. Hän ei pidä tiukasti kiinni omasta reviiristään tai toimenkuvastaan vaan pystyy toimimaan joustavasti. Alaistaitoinen työntekijä luo omalta osaltaan me-henkeä, johon liittyy toisten tukemista, kannustamista, huomioimista, ystävällisyyttä ja kohteliaisuutta. (Paasivaara 2009, 97.)

Työntekijällä on useita keinoja vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin ja johtamiseen. Taitava alainen hoitaa työnsä ja kehittää sitä, auttaa työnsä ja kehittää sitä, auttaa työtovereita, kuuntelee muita ja antaa palautetta esimiehelle eikä valita takanapäin. Hän kantaa omat vastuunsa työssä ja omassa käyttäytymisessään. Alaisena oleminen vaatii myös luottamusta omaan osaamiseen, esimieheen ja työyhteisöön. On kestävämpiä, jos työntekijä ei hahmota työyhteisön visiota ja oman työtehtävän merkitystä kokonaisuudelle. Se altistaa epäilemään myös muiden toimintojen motiiveja. (Paasivaara 2009, 97 - 98.)

Henkilöstön taidot vaikuttavat siis esimiehen käytökseen heitä kohtaan, ja luonnollisesti myös työviihtyvyyteen. Usein ajatellaan, että miksi esimies ”valittaa”, sillä ei haluta

hyväksyä että omassa toiminnassa voisi ehkä olla parantamista. Henkilöstön taidot ovat tärkeä kilpailutekijä yrityksessä, yrityksen kilpailukykyhän riippuu täysin siitä mitä siellä osataan, miten osaamista käytetään ja kuinka nopeasti kyetään oppimaan uutta. On siis selvää, että mikäli henkilöstö ei ole osaava, yritys ei voi olla menestyvä. Näin ollen on tärkeää huolehtia henkilöstön riittävästä perehdyttämisestä ja kouluttamisesta. Hyvä, riittävä perehdytys ja koulutus lisäävät itsevarmuutta työntekijälle ja näin ollen myös työviihtyvyyttä.

3.1 Perehdytys

Kun työntekijä aloittaa työnsä, on tärkeää, että hän saa hyvän ja riittävän perehdytyksen työhönsä. Perehdyttämisellä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joilla yritys pyrkii saamaan henkilön sopeutumaan mahdollisimman joustavasti uuteen työhön ja ympäristöön. Huolellisen perehdyttämisen merkitystä henkilön itsensä ja yrityksen kannalta ei voida aliarvioida. (Helsilä 2002, 52). Omalla kohdallani olen huomannut, että mikäli käy niin, että itse joutuu ottamaan kaikista asioista selvää, laskee se motivaatiota ja viihtyvyyttä. Voi tulla niin sanotusti hylätty olo.

Viitalan mukaan työntekijöiden motivaatiota lisäävät muun muassa konkreettinen tavoite, joka on tiedossa ja mahdollista saavuttaa ja mitata. Eli tulisi olla realistisia tavoitteita joihin pyrkiminen olisi myös mielekästä. Motivaatiota lisäävät myös aktivointi, joka perustuu tiedossa oleviin kriteereihin ja joka suoritetaan riittävän usein, säännöllinen ja nopea palaute jotta sitä voitaisiin hyödyntää tarpeeksi ajoissa. Palautteen tulee olla tietenkin myös asiallista.

Esimiehen tehtävä on huolehtia siitä, että kukin henkilö hänen yksikössään tietää ja ymmärtää mitä työtuloksia häneltä odotetaan ja miten hän suoriutuu tehtävistään sekä mistä hän on vastuussa ja millaiset toimintavaltuudet- ja edellytykset hänellä on (Kuopion Yliopisto). Ohjaus, joka perustuu luottavaan ihmiskäsitykseen ja on voittopuolisesti myönteistä, avointa ja yksilöllistä, lisää työntekijöiden motivaatiota. Myös kannustavalla palkkauksella, joka perustuu suoritukseen tai tulokseen tai molempiin, vaikuttaa motivaatioon oleellisesti. Itse koen, että jos on myyntitavoitteita jotka ovat kohtuullisia ja saavutettavissa, työstä ei ota liikaa stressiä ja paineita. Silloin

myöskään motivaatio ei kärsi. Suoritukseen ja tulokseen perustuva palkkaus tai palkkiot ovat hyvä porkkana saada työntekijä suoriutumaan paremmin, kunhan tätä ei liikaa painosteta vaan työnteko pysyy vielä mielekkäänä. Työntekijän tulee siis olla hyvin selvillä siitä, mitä häneltä odotetaan ja pyrkiä vastaamaan odotuksia.

Mikään organisaatio ei voi menestyä kilpailussa ja kehittyä tekemällä vain samoin kuin ennen. Uusi henkilö on palkattu auttamaan yritystä menestymään, ei vain opettelemaan perinnäisiä tapoja, jotka saattavat joissakin tapauksissa kahlita vanhempienkin työntekijöiden luovuutta. Uusien, luovien ratkaisujen löytäminen vain perinteen kautta on aivan liian hidas, kallis ja työläs tapa niin henkilölle kuin esimiehelle ja yrityksellekin, joka pyrkii menestymään. (Helsilä 2002, 54.)

3.2 Osaamisen johtaminen

Alaisten osaamista tulee kuitenkin johtaa, jotta he voisivat oppia uutta ja pitää yllä taitojaan. Osaamisen johtaminen sisältää kaiken sellaisen tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Osaamisen johtaminen on systemaattista johtamistyötä, jonka tarkoituksena on turvata yrityksen tavoitteiden ja päämäärien edellyttämä osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. Siinä yrityksen osaamista vaalitaan ja kehitetään yrityksen kaikilla tasoilla. Tämä vaatii suuntaamista, määrittelyä, arviointia, suunnittelua ja kehittämistä. Osaamisen johtamisen tulosten pitäisi näkyä kehittyneempinä toimintatapoina, tuotteina ja palveluina, innovaatioina ja lopulta parantuneena taloudellisena tuloksena. (Viitala 2007, 170.)

Osaamisen johtamisen tärkein osa on yrityksessä toimivien ihmisten osaamisen tason nostaminen ja vaaliminen sekä sen tehokas hyödyntäminen. Yksilöiden osaaminen on koko yrityksen osaamisen lähtökohta, ehto ja ratkaiseva tekijä. Ei ole olemassa mitään sellaista osaamista, jotka syntyisi yritykseen ilman ihmistä. Tämän vuoksi osaamisen johtamisen ymmärtämisen ydin on yksilön oppimisen ja osaamisen ymmärtäminen. Mutta jos yksittäisten ihmisten ja ihmisryhmien osaamista ei kytketä yrityksen päämääriin ja tavoitteisiin, osaamisen kehittäminen saattaa kyllä tukea työntekijöiden

työmarkkina- arvon kehittymistä mutta ei kanavoidu organisaation toiminnan ja kilpailukyvyyn kehittämiseen. (Viitala 2007, 170.)

Yhä useammalle on nykyisin tärkeää työssä oppiminen, mahdollisuus saada uusia haasteita ja kehittyä omalla alallaan. Osaamisen kehittäminen on yrityksille yhä tärkeämpää. Itse asiassa yrityksen menestymisen keskeisiä tekijöitä on, miten osaamista pystytään kehittämään nopeammin kuin kilpailijat. (Helsilä 2002, 77.)

Pitkän aikaa on puhuttu, että työelämän kiireellisyys ja pitkät työpäivät ovat stressin ja loppuun palamisen syitä. Myös esimiesten roolia on korostettu. Eräät ammattilaiset ovat kuitenkin nostaneet esille muitakin näkökohtia. Usein kiireen, riittämättömyyden tunteen ja stressin aiheuttaja voi olla myös osaamattomuus. Töitä on liikaa suhteessa omaan osaamiseen, koska puutteellinen ammattitaito ja kyvyttömyys organisoida tai priorisoida töitä saavat aikaan riittämättömyyden tunteen, joka hitaasti mutta varmasti tuhoaa kaiken työkunnan. (Helsilä 2002, 82.)

Jos osaaminen on organisaatiolle nimenomaan kilpailuetukysymys, esimiehen tärkein tehtävä on rakentaa organisaatio sellaiseksi, että oppiminen on mahdollista. Oppivalle organisaatiolle on tärkeää tiimimäinen työskentely ja systeeminen ajattelu eli sen tunnustaminen, että kaikki osat vaikuttavat toisiinsa. Nykyisin ymmärretään yhä laajemmin, että osaamisen kehittyminen on monen vastuulla. Jokainen henkilö kantaa vastuun siitä, että hänen pätevyytensä on ajan tasalla ja että hän säilyttää kyvyn oppia tehokkaasti. Työnantajien tulisi tarjota työntekijöille mahdollisuus kehittää osaamistaan työssä sekä myös työpaikan ulkopuolella. Se voi merkitä erilaisia koulutustapahtumia tai koulutusohjelmia, joihin henkilöt voivat osallistua. (Helsilä 2002, 83.)

4 KEHITYSKESKUSTELUT

Kehityskeskustelut ovat myös tärkeä osa osaamisen johtamista. Kehityskeskustelu käydään esimiehen ja työntekijän välillä ja tarkoituksena on tarkastella työntekijän työtä, osaamista ja näiden kehittämistä. Se tarjoaa työntekijälle yhden mahdollisuuden vaikuttaa oman työn ja työyhteisön kehittämiseen. Kehityskeskustelujen tavoitteena on muun muassa arvioida työn tuloksia ja suoriutumista, selkiyttää tehtäväkuvaa ja työroolia, antaa molemminpuolista palautetta ja määritellä työn tavoitteet ja päämäärät. Myös työhyvinvointi ja työyhteisön toimivuus ovat kehittämiskeskustelujen aiheita, ja niissä pyritään selvittämään työntekijöiden motivaatio ja sitoutumisen aste. Kehityskeskustelu luo siis pohjan sekä yksilöllisen osaamisen ja työhyvinvoinnin sekä työyhteisön kehittämiseksi. (KT Kuntatyönantajat.) Toimivalla kehityskeskustelukäytännöllä mahdollistetaan henkilön kykyjen ja toiveiden parempi huomioonottaminen. Esimies huolehtii, että työyhteisön tehtävät ja tavoitteet konkretisoidaan ja viedään henkilötasolle, niin että jokainen tietää, mitä osaa kokonaisuudesta hän on toteuttamassa (Kuopion Yliopisto 2008.)

Työntekijän antama palaute on arvokasta käyttötavaraa, kun mietitään, miten toimintatapoja ja yhteistyötä voidaan parantaa. Toistuessaan hyvä kehityskeskustelu auttaa myös luottamuksen rakentamisessa. Keskusteluissa varmistetaan yhdessä oikeaa suuntaa, informoidaan toinen toisiaan ja aktivoidaan tietoa ja osaamista. (KT Kuntatyönantajat.)

4.1 Sisäinen yrittäjyys

Ehkä tärkein motivaatioon vaikuttava tekijä on itse työ, kun se on tarpeeksi itsenäistä, vaihtelevaa, tarpeeksi vaativaa ja sitä on riittävästi. Ei siis saisi vaatia liikaa ja yli voimavarojen, eikä tietenkään kuormittaa työntekijää liikaa töillä. Töitä pitäisi olla juuri tarpeeksi, ja sen määrittelemisen tuottaa joskus vaikeuksia niin työnantajalle kuin työntekijällekkin. Nykyään työntekijän vastuualueet, työkokonaisuudet tai työnkuvat ovat kehittymässä ositetuista työtehtävistä kohti laajempia työkokonaisuuksia. Tätä muotoilua nimitetään myös työn rikastamiseksi. Siinä työtehtäviä monipuolistetaan ja laajennetaan ja samalla lisätään suunnittelu- ja päätösvaltaa. Samalla on helpompi hahmottaa, mikä on oman työn merkitys kokonaisuuden kannalta. (Viitala 2007, 156.)

Työkokonaisuuksien laajentaminen tuottaa monia etuja. Esimerkiksi kun yksi ja sama työntekijä palvelee asiakkaan alusta loppuun, syntyy läheinen ja vastuullinen asiakassuhde luontevammin kuin ”liukuhihnalla”. Näin asiakaskin tuntee, että hänestä aidosti välitetään ja häntä halutaan palvella. Se saa asiakkaan palaamaan takaisin. Jos samaa asiakasta palvelee useampi henkilö samaan aikaan, ei tiivistä asiakassuhdetta pääse syntymään.

Voidaan sanoa, että työtehtävät kehittyvät nykyisin yrittäjämäiseen suuntaan, työntekijälle lisätään siis vastuuta ja täytyy olla omatoiminen. Siksi lähiesimiehen ja työntekijän välinen luottamus on todella tärkeää. Lähiesimiehellä täytyy olla luottamus siihen, että työntekijät hoitavat työnsä parhaansa mukaan.

Vaikka työ on nykyisin pitkälti omatoimista, se ei kuitenkaan saisi olla sellaista että kaikesta täytyy ottaa itse selvää. Silloin sekä motivaatio että työn kokeminen mielekkäänä varmasti kärsivät. On myös huomattu, että yhä useammin palkkaus on ainakin osittain sidottu työn tuloksiin, jolloin ponnistukset ja menestys tuottavat myös taloudellisia palkkioita aivan kuten yrittäjälle.

Sisäinen yrittäjyys on ennen kaikkea asenne, joka ohjaa ihmisen työskentelyä. Sille ovat ominaisia kehityshakuisuus ja pyrkimys tulokselliseen toimintaan. Sisäinen yrittäjä toimii pitkälti samaan tapaan kuin yrittäjäkin, mutta ilman omistusoikeutta ja taloudellista riskiä. Minusta tuntuu oman kokemukseni perusteella, että nykyisin työntekijältä jopa odotetaan tätä asennetta ja sitä arvostetaan. Sisäistä yrittäjyyttä haetaan ja opetetaan vastuun antamisella ja työn omatoimisuuden lisäämisellä.

Työntekijä, joka korostaa sisäistä yrittäjyyttä osoittaa tavoitteellisuutta ja suoritusmotivaatiota, ideointikykyä ja kykyä tuottaa erilaisia vaihtoehtoja. Lisäksi hän osoittaa ajatusten ja ideoiden myyntitaitoa ja vaikuttamiskykyä, helikopterikykyä eli kykyä hahmottaa kokonaisuuksia. Tällaisella työntekijällä on myös kykyä päätöksentekoon ja vastuunkantoon. (Viitala 2007, 157.) Uskon, että kuka tahansa työnantaja arvostaa varsinkin vastuunkantamisen osoittamista. Tässä tulee esille se, kuinka myös työntekijä vaikuttaa omalla toiminnallaan ja asenteillaan esimiehen johtamistyyliin ja toimintaan.

4.2 Motivointi ja palkitseminen

Työelämässä ihmisiä on totuttu palkitsemaan lähinnä rahalla, ei ole totuttu kannustamaan muuten. Rahallinen palkitseminen on varsin pitkään perustunut työehtosopimusten määrittämiin palkkoihin ja palkkahierarkioihin sekä järjestöjen päättämiin korotuksiin. Korkeintaan samat korotukset on maksettu myös niille, joita sopimus ei koske. Perinteisesti suosimme mahdollisimman yhtenäistä palkkapolitiikkaa emmekä ole tottuneet yrityskohtaisen palkitsemiseen. (Helsilä 2002, 67.)

Jotta esimies voi uskoa tehneensä parhaansa, tulee rahallisen palkitsemisen – muun palkitsemisen ohella – olla kunnossa ja kannustavaa. Näin alainen on sitoutuneempi ja motivoituneempi. Pysyvää motivaatiota ei voida saada aikaan ellei seuraavista asioista ole huolehdittu: rahapalkka, tulospalkkiot, edut, aloitepalkkiot, erikoispalkkiot, kehitysmahdollisuudet ja koulutus, vaikutusmahdollisuudet, työsuhteen pysyvyys ja tietysti arvostus ja palautteen antaminen työstä. (Helsilä 2002, 68.)

Oikein laadittu järjestelmä palkitsee yrityksen arvojen ja tavoitteiden mukaisesta toiminnasta. Tärkeintä ei ole hyvästä tuloksesta palkitseminen, vaan se, että palkitseminen koetaan oikeudenmukaiseksi. Vaikka tulospalkkaus tuottaisi kuinka suuren taloudellisen hyödyn henkilöstölle, se ei pidemmän päälle motivoi, ellei se ole selvästi kytketty johdon tärkeinä pitämiin asioihin ja menestymisestä saatuun palautteeseen. Tärkeintä on siis keskustelu päämääristä, tavoitteista ja toimintatavoista sekä palaute saavutuksista. (Helsilä 2002, 73 - 74.)

Kannattaa huomata, että tulospalkkauksella saattaa samanaikaisesti olla myös kielteisiä vaikutuksia. Ryhmähenki, avoimuus, yhteistyö ja tiedonkulku saattavat kärsiä. Tulospalkkaus voi onnistua, mutta myös epäonnistua. Sen vuoksi se on rakennettava huolella ja sen toimintaa on oltava valmis myös arvioimaan ja korjaamaan. (Helsilä 2002, 74 - 75.)

Motivointi on yksi tärkeimmistä, kuitenkin ehkä vähiten ymmärretyistä henkilöstöjohtamisen prosessin näkökulmista. Miksi? Koska ihmiskäyttäytyminen on niin monimutkaista. Käytöstutkijoiden huolena on pitkään ollut ymmärtää, mikä motivoi erilaisia työntekijöitä. Kuitenkin, tutkimus on antanut meille tärkeitä oivalluksia alaisten motivaatioon. Motivaatio ei ole pelkästään sitä mitä työntekijä näyttää, vaan kokoelma työtä ympäröivistä ympäristöllisistä asioista. On esitetty, että henkilön suoritus organisaatiossa on kahden tekijän toimintojen summa: kyky ja tahto tehdä työtä. (Decenzo & Robbins 2001, 45.)

Näin ollen, tehokkuuden näkökulmasta, työntekijöillä tulee olla asianomaiset taidot ja kyvyt tehdä työtä. Tämä olisi tullut saavuttaa henkilöstöjohtamisen kahden ensimmäisen vaiheen aikana, määrittelemällä oikein työn edellytykset, sovittamalla oikeat työntekijät noihin edellytyksiin, ja perehdyttämällä uusi työntekijä työhönsä. On kuitenkin olemassa toinenkin huoli, joka on työn suunnittelu itsessään. Jos työt on huonosti suunniteltu, puutteellisesti esitetty, tai vajavaisesti kuvailtu, työntekijät suoriutuvat kykyjensä tason alapuolelta. (Decenzo & Robbins 2001, 45.)

Nykypäivän monet organisaatiot ovat huomanneet, että työntekijöiden motivointi vaatii myös kunnioitusta johdon ja alaisten välillä. Tämä kunnioitus voidaan nähdä työntekijöiden liittämisen heitä koskevien päätöksien tekoon, heidän kuunteleminen, ja heidän ehdotustensa toteuttaminen kun mahdollista. Motivaatioon tarvittavat toiminnot keskittyvät kaikki yhteen tavoitteeseen: saada pätevät ja sopeutuvat työntekijät, joilla on päivitettyt taidot, tiedot, ja kyvyt, käyttäen korkeita energiatasoja. (Decenzo & Robbins 2001, 46.)

4.3 Palautteen antaminen

Tutkimusten mukaan työntekijät kokevat saavansa liian vähän palautetta. Palautteen antaminen ja saaminen on erittäin helppo, nopea ja edullinen tapa vaikuttaa ihmisten hyvinvointiin. Työntekijä tarvitsee palautetta, ja hän haluaa olla näkyvä ja hyväksytty. (Paasivaara 2009, 89.)

Palautteen myötä yksilölle muodostuu käsitys itsestään ja hän voi peilata toimintaansa ja käyttäytymistään sitä vasten. Vastaavasti voidaan ajatella, että jos ihminen ei saa palautetta, hän ikään kuin lakkaa olemasta. Palautteen saaminen onkin työhyvinvoinnin kannalta ensiarvoisen tärkeää. (Paasivaara 2009, 89.)

Kielteisenkään palautteen antamista ei pidä pelätä, kunhan sen tekee asiallisesti ja sellaisessa tilanteessa ja ilmapiirissä, jossa vastaanottaja kokee olonsa turvalliseksi. Ennen kielteisen arvostelun esittämistä on välttämätöntä varmistua siitä, että arvostelun perusteet ovat oikeat. Myös parannusehdotuksia on syytä valmistella. Parhaimmat edellytykset kritiikin esittämiseen ja vastaanottamiseen ovat kokeneessa ja joustavassa ryhmässä, jossa viestintä on suoraa ja avointa ja jonka jäsenet ovat sopivasti itsetuntoisia ja muutoshaluisia. (Paasivaara 2009, 90.)

Kukin työyhteisö voi löytää itselleen luontevat myönteisyyden osoitukset. Usein riittää, että jollakin tavalla ilmaistaan, että työn valmistuminen on pantu merkille. Esimiehen tulee havaita mahdollinen avun tarve ja tarjota apua myös pyytämättä. Myös esimiehen työntekijöille esittämät rehelliset avunpyynnöt tietyissä tilanteissa saatetaan kokea luottamuksenosoituksiksi, työntekijöiden osaaminen saa tunnustuksen. Toimivassa työyhteisössä palautetta voidaan antaa aina, kun se on tarpeen. Siten työntekijällä on mahdollisuus antaa palautetta myös omalle johtajalleen. (Paasivaara 2009, 91.)

5 SOSIAALINEN TUKEA JA HENKILÖSTÖN HYVINVOINTI

Työyhteisön sosiaalisella tuella tarkoitetaan sosiaalisiin suhteisiin liittyvää, terveyttä edistävää tai stressiä ehkäisevää ihmisten välistä vuorovaikutusta, jossa työntekijät antavat ja saavat henkistä, emotionaalista, tiedollista, toiminnallista ja aineellista tukea. Ihmiset voivat antaa tukea suoraan toisilleen, tai tukea annetaan järjestelmän kautta. Sosiaaliseen tukeen kuuluvat esimerkiksi tietotuki (neuvot, ehdotukset, tilanteen uudelleenarviointi), aineellinen tuki, arvostustuki (myönteisten arvioiden lausuminen toisen tekemisistä ja kyvyistä) ja henkinen tuki (halukkuus auttaa, empaattisuus, luottamuksellisuus, kuunteleminen ja rohkaiseminen). (Paasivaara 2009, 25.)

Esimiesten ja työtovereiden tuki on lisääntynyt viimeisten kymmenen vuoden aikana. Tuki voi olla keskustelua, arvostusta ja auttamista, joka parantaa työn sujuvuutta ja edistää työntekijän hyvinvointia. Itse olen aina kokenut, että jos sekä työtovereiden että esimiehen kanssa tulee toimeen ja heidän kanssaan voi keskustella ja jakaa kokemuksia niin se lisää merkittävästi omaa työviihtyvyyttä. Työtovereilta saadaan selvästi useammin kannustusta ja tukea kuin esimiehiltä; kolme neljästä työssä olevasta saa työtovereiltaan tukea melko tai erittäin paljon. (Paasivaara 2009, 54.)

Työyhteisössä tarvitaan erilaisia ihmisiä. Ei ole yhtä oikeaa tapaa tehdä työtä, vaan asiat voidaan tehdä monella eri tavalla, ja moninaisuus tuo mukanaan myös ennennäkemättömiä ja arvaamattomia mahdollisuuksia. Hyvin toimiva työyhteisö arvostaa ja osaa hyödyntää jäsentensä persoonallisuutta sekä erilaisia näkemyksiä, odotuksia ja yksilöllistä osaamista.

Jokainen työyhteisön jäsen on arvokas ja kullakin on oma arvonsa. Kun ihmisellä on vahva tunne omasta arvostaan, häntä ei horjuta se, miten muut ihmiset käyttäytyvät häntä kohtaan. Hän kykenee pysymään muista erillisenä eikä menetä identiteettiään, vaikka hän joutuisi vaikeisiin vuorovaikutustilanteisiin. Työntekijöiden erilaisuutta voidaan tarkastella monella eri tavalla ja esimerkiksi siitä näkökulmasta, miten ihminen suhtautuu omaan työhönsä. (Paasivaara 2009, 54 - 55.)

5.1 Vertaistuki

Sosiaalisen tuen laatu ja tyydyttävyyys ovat usein merkittävämpiä kuin ihmissuhteiden määrä. Eräs merkittävä sosiaalisen tuen muoto on vertaistuki. Sillä tarkoitetaan tukea, jota samassa elämäntilanteessa olevat antavat toisilleen tasavertaisesti, vastavuoroisesti ja luottamuksellisesti. Tuen antaminen ja saaminen perustuvat kokemusten, tunteiden ja tuntemusten jakamiseen.

Vertaistuki on tärkeää paitsi alaisten keskinäisessä vuorovaikutuksessa myös lähijohtajien välillä. Lähijohtamisen yksinäisyyttä voidaan melko vaivattomasti vähentää, jos lähijohtajat keskenään pystyvät kehittämään järjestelmällistä ja organisoitua vertaistukea. Vertaistuki voi olla yhtä monimuotoista kuin sosiaalinen tuki muutenkin. (Paasivaara 2009, 26.)

Paasivaaran mukaan johtaja ja kollegat voivat olla tärkeitä sosiaalisen tuen lähteitä kaikissa ihmisen elämään liittyvissä kuormitus- ja muutostilanteissa sekä niihin sopeutumisessa, mutta aivan erityisesti he ovat tärkeitä työperäisen kuormittumisen ja työperäisten ongelmien kohdatessa. Itse olen kokenut, että on hyvin tärkeää pystyä keskustelemaan työtovereiden kanssa asioista. Vaikka työssä keskustellaan pääosin työasioista, myös henkilökohtaisia asioita jaetaan toisten kanssa.

Työterveyslaitoksen tekemän tutkimuksen mukaan työilmapiiri koetaan pääosin vapautuneeksi ja mukavaksi. Työtovereiden välit ovat samoin useimmiten hyvät. Ristiriitoja kuitenkin syntyy sekä esimiesten ja alaisten välillä että työntekijöiden kesken esimerkiksi työnjaosta ja työn suorittamisesta. Viidesosa työssä olevista kokee työpaikan ilmapiirin jännittyneeksi ja kireäksi. (Työterveyslaitos 2003, 10.)

Työviihtyvyyden kannalta olisi ehdottoman tärkeää, että asioista voitaisiin keskustella avoimesti ja työnjako olisi selkeä. Myös työhönohjaus eli perehdyttäminen tulisi suorittaa perusteellisesti.

Psyykinen kuormitus voi syntyä sekä liiallisista että liian vähäisistä vaatimuksista. Henkinen rasittavuus, kiire ja kireät aikataulut ovat työntekijöiden kokemusten mukaan lisääntymässä, joskin kasvuvauhdin arvioidaan hidastuneen viime vuosina.

(Työterveyslaitos 2003, 10.)

Työterveyslaitoksen mukaan hyvinvointi perustuu ihmisen toimintamahdollisuuksiin. Toimintakyky on itsessään hyvinvointitekijä avatessaan yksilölle valintamahdollisuuksia ja lisätessään hänen vapauttaan. Mielestäni esimiesten tulisi ottaa johtamisessaan tämä huomioon ja pyrkiä tukemaan tätä. Kun työntekijää kannustaa siinä missä hänen toimintansa on onnistunut, kokee hän työnsä mielekkäämmäksi. Hyvinvoinnin ulkoisia osoittimia ovat muun muassa elintaso, asuminen, työolot ja terveys.

5.2 Sosiaaliset suhteet ja vuorovaikutus

Yksi tärkeimmistä hyvin toimivan työyhteisön salaisuuksista on, että sen jäsenet välittävät ja pitävät huolta toisistaan. Välittäminen on mm. toisten huomioimista, kiinnostusta muita ihmisiä kohtaan, kuuntelemista, lohduttamista, rohkaisemista, kannustamista, opettamista, auttamista sekä surujen ja murheiden jakamista. Joskus välittäminen on sellaisen kipeän totuuden sanomista, jonka sanomista muut ”kiertävät kuin kissa kuumaa puuroa”. (Ahola & Furman 2002, 53 - 55.)

Työyhteisössä muodostetaan sosiaalisia suhteita niin työntekijöiden kuin työntekijöiden ja esimiesten välillä. Itse koen nämä työyhteisölliset suhteet tärkeinä, sillä omaa viihtyvyyttäni lisää kun on henkilöitä keiden kanssa voi jakaa työasiat- ja kokemukset, niin onnistumiset kuin epäonnistumisetkin. Asioista puhutaan yleensä kuitenkin vain yleisellä tasolla, eivätkä kaikki halua syvällistä keskustelua ja jakaa henkilökohtaisia asioitaan. Ehdottoman tärkeää kuitenkin on, että jokainen kohtelee toisia tasapuolisesti.

Juoruilu, kateus, syyllistäminen, virheiden korostaminen ja pelon lietsominen vähentävät hyvinvointia. (Paasivaara 2009, 29.)

Kun ihmisiltä työyhteisöissä kysytään, mikä lisäisi heidän viihtyvyyttään, he mainitsevat usein tervehtimisen. Kiireen keskellä moikkaaminen ja kuulumisten kysyminen saattaa usein unohtua, mutta se on ihmisille hyvin tärkeää. Tervehtimisen laiminlyöminen tuntuu välinpitämättömyydeltä ja siksi se koetaan helposti loukkaavaksi. Tervehtiminen puolestaan koetaan välittämiseksi ja se tuntuu hyvältä. (Ahola & Furman 2002, 54.)

On yhtä imartelevaa olla toisen kiinnostuksen kohteena kuin on loukkaavaa olla toisen välinpitämättömyyden kohteena. Kiinnostus kielii myönteisistä tunteista, välinpitämättömyys tunteiden puuttumisesta. Kiinnostus merkitsee mm. uteliaisuutta, katsekontaktin hakemista, kyselemistä, halua tietää lisää ja jatkokysymysten tekemistä. Useimmissa tapauksissa meistä tuntuu mukavalta, kun joku osoittaa uteliaisuutta ja haluaa tietää meistä enemmän kuin päällepäin näkyy. Suoraan sanoen, uteliaisuus – silloin kun se ei ole tungettelevaa – tuntuu välittämiseltä. Hyvä esimies pyrkii olemaan selvillä siitä, mitä hänen alaisilleen kuuluu. Samoin keskenään hyvin toimeen tulevat työtoverit kyselevät ahkerasti ja ovat kiinnostuneita toistensa kuulumisista. (Ahola & Furman 2002, 55.)

Keveyhkö rupattelu edistää luottamuksen syntyä. Sen syntymiseksi tarvitaan toisaalta viestien aitoutta ja toisaalta niiden vastaanottamista ja hyväksymistä. Viesti on aito silloin, kun sen asia- ja tunnesisältö ovat sopusoinnussa keskenään. Asia ilmaistaan sanoin, tunnesisältö sanattomasti eli kehon kielellä. Varsinaisessa ammatillisessa keskustelussa keskitytään puhumaan työn tekemisestä ja asetetaan uusia tavoitteita. Sen myötä pyritään löytämään yhdessä asetetuille tavoitteille myös keinoja saavuttaa ne. (Paasivaara 2009, 29.)

Kokemuksia ja tunteita jakavassa keskustelussa kerrotaan tunteista ja tunnelmista, jotka liittyvät työn etenemiseen ja eri tilanteisiin. Osapuolet kertovat rehellisesti, mistä pidetään, mikä kyllästyttää, harmittaa tai vihastuttaa. Tällä tasolla pohditaan, mikä esimerkiksi työn etenemisessä innostaa tai motivoi. Varsinkin työssä, jossa käytetään omaa persoonallisuutta, on tämänkaltainen keskustelu erittäin tärkeää jaksamisen kannalta. (Paasivaara 2009, 29.) Tämä keskustelutyö on yleisimmin työntekijöiden

välistä, sillä he muodostavat tavanomaisesti lähemmän suhteen kuin esimies ja työntekijä, koska ovat enemmän tekemisissä keskenään.

Ihmisten välinen aito vuorovaikutus ei synny itsestään, vaan sen kehittäminen vaatii aikaa. Työ ei saa olla niin kiireistä ja aikataulut niin tiukkoja, ettei ehdi tutustua työtovereihin ja vaihtaa muutamaa sanaa tilaisuuden tullen. Vuorovaikutuksen onnistuminen vaatii tunteiden ymmärtämistä. Työelämä synnyttää monenlaisia tunteita – myös kuluttavia ja haastavia, sellaisia joista ei edes haluaisi puhua. Näistä syntyvät epäoikeudenmukaisuuden tunne, kuulluksi tulemattomuuden tunne ja epäaidot kohtaamiset. Tunteilla on voima muunnella ihmisen käyttäytymistä, työhön sitoutumista ja luottamuksen syntymistä. Tunteiden olemassaolo tulee kuitenkin ottaa tosissaan; on havaittu, että tunteiden piilottelu on yhteydessä työuupumukseen. Toisin sanoen tunteet ovat vahvasti rakentamassa työyhteisön ilmapiiriä. Hyvä työilmapiiri rakentuu jokaisen tunteista ja niiden rakentavasta käsittelystä. (Paasivaara 2009, 30- 31.)

Tunteiden ilmaisu ei tarkoita kuitenkaan rajatonta ilmaisua. Ei ole tarkoitus, että työyhteisön jäsenet joutuvat toimimaan ”tunneviemäreinä” tai terapeutteina. Puhutaankin rajoitetusta tunteellisudesta. Se korostaa työyhteisön jäsenten keskinäistä huolenpitoa, välittämistä, toisten tukemista ja auttamista sekä ihmisten välisiä suhteita. Ihmisten välinen kanssakäyminen on työyhteisössä rakentavaa ainoastaan silloin, kun työyhteisön jäsenet tiedostavat, tunnistavat sekä huomioivat toistensa tunteet ja tarpeet. (Paasivaara 2009, 33.)

5.3 Tasapuolisuus

Suomalaista työelämää säätelevät monet lait ja työehtosopimukset. Lisäksi yksittäisessä yrityksessä voi olla paikallisesti tehtyjä sopimuksia, joiden noudattaminen käytännössä on viime kädessä esimiehen vastuulla. Säännösten ja sopimusten keskinäisessä järjestyksessä on kuitenkin poikkeus: edullisemmuussäännön mukaan työnantajan on noudatettava sitä normia, joka johtaa työntekijälle edullisempaan tulkintaan. Esimerkiksi työehtosopimuksessa voidaan sopia työntekijän kannalta paremmista eduista kuin työnantajaa sitova työehtosopimus tai pakottavat työlait määräävät. (Hyppänen 2007, 13 -14.)

Työsopimuslaki velvoittaa esimiehen kohtelemaan tasapuolisesti henkilöstöään. Lakien tarkoituksena on turvata yksittäisen ihmisen oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja inhimillinen kohtelu työelämässä. Esimiehen tulisi työnantajan edustajana aina noudattaa työlakeja ja työehtosopimuksia oikein eikä toimia pelisääntöjen vastaisesti. Hän viestittää siten myös omille alaisilleen, että säännöt on tehty rikottaviksi.

Sellainen ilmapiiri on tuhoisa tulosten saavuttamisen kannalta. Liiketoiminta ei siitä parane, jos kaikkia sääntöjä varten tarvitaan omat tai ulkopuoliset valvojansa, pikemminkin päinvastoin. Sehän luo byrokratiaa, huonoa henkeä, epäluottamusta ym. hyvää tulosta nakertavaa. Siihen ei kenelläkään ole varaa nykyaikaisessa, kilpailevassa yrityselämässä. (Helsilä 2002, 14 -15.)

Työelämän suuri haaste on tuloksellisuuden lisääminen vähentämällä työuupumusta. Jokainen haluaa kokea elämänsä arvokkaaksi ja työnsä merkitykselliseksi ja tärkeäksi. Oikein kohdellut henkilöt ovat oma-aloitteisesti tuloksellisia. Samanaikaisesti on käytettävä järkeä ja sydäntä. Suomalaiselle, olipa hän sitten työntekijä tai minkä tasoinen johtaja hyvänsä, on työelämässä tärkeintä oikeudenmukaisuus niin johtamisessa kuin palkitsemisessakin. (Helsilä 2002, 16.)

Yleensä esimiehet tulevat mainiosti toimeen keskustelemalla, kuuntelemalla, neuvottelemalla ja vaatimalla alaisiltaan vain sellaista, mihin he itsekin olisivat valmiit. Esimiehen kannattaa ajatella, että esimiestyön tulee olla aitoa. Sen tulee heijastaa esimiehen omia arvoja, omaa ihmiskuvaa. Eräs tärkeimpiä esimiehen tehtäviä on luoda joukkueelleen onnistumisen edellytykset. Esimiehen ammattitaito ja persoonallisuus löytyvät aina kaikesta taustalta. (Helsilä 2002, 17.)

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

6.1 Tutkimuksen toteutus

Toteutin tutkimukseni kvalitatiivisena tutkimuksena ja tiedonkeruumenetelmänä käytin teemahaastattelua. Haastattelut toteutin 26.10. – 2.11.2011 välisenä aikana Keskinäinen Vakuutusyhtiö Tapiolan Kemin, Oulun ja Rovaniemen palvelumyyjille ja Oulun alueen lähiesimiehelle. Haastattelut olivat jäsenettyjä yksilöhaastatteluja ja etenivät suunnittelemani haastattelurungon mukaan.

Otos oli yhteensä 9 henkilöä, mikä tarkoittaa koko Lapin aluetta palvelumyyjien osalta. Suurimman osan työntekijöistä tunsin entuudestaan. Ennen haastattelutilannetta haastateltavat saivat etukäteen pohdittavaksi teemat, joiden pohjalta haastattelu eteni. Tarvittaessa tein tarkentavia kysymyksiä. Haastatteluja ei nauhoitettu vaan tein muistiinpanoja haastattelujen aikana. Haastattelut kestivät noin puoli tuntia, yhteensä noin kolme tuntia. Aineiston käsittely noudatti teemahaastattelun analysointi- ja tulkintatekniikkaa (Kananen 2010, 64). Perehdyin ensin haastatteluaineistoon lukemalla sen läpi useita kertoja ja sen jälkeen etsin saamastani materiaalista useimmiten esille nousseet ja yhtenevät asiat. Näin sain tiivistämällä esille suuremmat kokonaisuudet.

6.2 Henkilöstöjohtamisen merkitys työviihtyvyyteen

1. Koetko, että henkilöstöjohtaminen vaikuttaa työviihtyvyyteen?

Haastatteluissa tuli selkeästi esille henkilöstöjohtamisen merkitys työviihtyvyyteen. Työpaikan johto luo selkeät linjat työskentelylle ja lähimies on tärkeä linkki johtamisessa, koska hän on lähellä työntekijää. Lähiesimiehen tärkeitä johtamistapoja on olla läsnä ja tukena työntekijän arjen työnteossa. Lähiesimiehen ei kuitenkaan tarvitse olla aina läsnä fyysisesti, mutta on tärkeää, että hän on saavutettavissa silloin, kun hänen tukea ja apua tarvitaan.

Hyvä henkilöstöjohtaminen antaa työntekijöille varmuutta ja luottamusta työtehtävien suorittamisessa. Haastateltavat olivat tottuneet omatoimisuuteen ja he myös kokivat, että heitä kohdellaan tasavertaisesti.

Haastateltavat kokivat, että henkilöstöjohtaminen vaikuttaa selvästi työviihtyvyyteen. Jokainen viihtyy työssään työtovereiden, hyvän ilmapiirin ja yhteisten pelisääntöjen vuoksi. Johtaja luo selkeät linjat viihtyisälle työskentelylle ja hänen puoleen voi tarvittaessa kääntyä. On tärkeää tuntea lähiesimiehen olevan läsnä, jolloin voi jakaa onnistumisia ja kysyä apua tarvittaessa. Lähiesimiehen ei ole aina mahdollista olla fyysisesti läsnä kaikilla konttoreilla, jolloin työviihtyvyys syntyy pitkälti työntekijöiden omasta innostuksesta ja hyvästä työyhteisöstä. Lähiesimies on kuitenkin aina tavoitettavissa sähköpostitse tai puhelimitse, eikä poissaolo vaikuttanut negatiivisesti työssävihtymiseen.

Haastattelujen perusteella henkilöstöjohtaminen vaikuttaa työviihtyvyyteen myös siten, että työhön tulee enemmän varmuutta ja työssä viihtyy ja jaksaa paremmin, kun johtoportaan osoitetaan luottamusta ja kohdellaan oikeudenmukaisesti. Haastateltujen mukaan varmuutta työhön saa, kun tietää, että johtoportaan luotetaan siihen, että jokainen tekee työnsä parhaansa mukaan ja yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Omatoimisuuteen on ajan kanssa opittu eikä se häiritse mitenkään. Haastatellun lähiesimiehen mukaan hyvä henkilöstöjohtaminen parantaa työviihtyvyyttä ja lisää tehokkuutta ja tuloksentekeä. ”Iloisella mielellä saadaan aikaan parempaa tulosta”, hän sanoo, ja jatkaa: ”Kun kaikilla on tunne, että yhdessä pyritään tavoitteisiin, niin niihin on mielekästä pyrkiä ja työntekeä on tällöin myös mukavaa” Heikosti toteutettu henkilöstöjohtaminen puolestaan huonontaa työviihtyvyyttä sekä laskee tulosta ja tehokkuutta.

2. Onko lähiesimiehellä hyvät johtamistavat?

Kemin ja Rovaniemen toimistoilla on juuri vaihtumassa lähiesimies, mutta kaikki haastatellut palvelumyyjät olivat tyytyväisiä edelliseen lähiesimieheen ja hänen johtamistapoihinsa. Koettiin, että hän oli aidosti kiinnostunut henkilöstön hyvinvoinnista ja jaksamisesta ja häntä arvostettiin paljon. Jos lähiesimies ei ole fyysisesti läsnä kuin harvoin, niin työntekijöiden on vaikea ottaa kantaa johtamistapoihin. Kemissä lähiesimies ei ole fyysisesti läsnä viikoittain. Haastateltujen palvelumyyjien mukaan on kuitenkin hyvin tärkeää, että lähiesimies on yhteydessä heihin ja antaa tukea sekä kannustaa ja kuuntelee. Tulevalta lähiesimieheltä toivotaan samaa.

Haastatteluissa selvisi, että vaikka lähiesimies ei voinut aina olla fyysisesti läsnä työpaikalla, sillä ei ollut negatiivista vaikutusta palvelumyyjien kokemuksiin lähiesimiehen johtamistavoista. Kemin ja Rovaniemen toimiston palvelumyyjät kokivat, että heidän lähiesimiehensä oli aidosti kiinnostunut heidän hyvinvoinnistaan, jaksamisestaan ja heillä oli kyky kuunnella alaisiaan. Edellä mainittujen seikkojen johdosta esimiehen toimintaa arvostettiin.

Oulun konttorilla lähiesimies on fyysisesti läsnä lähes aina. Hänen johtamistapoihinsa oltiin erittäin tyytyväisiä. Tärkeänä pidettiin, että esimies on helposti lähestyttävä, rehellinen ja hänelle voi puhua helposti. Oulussa on käytössä Myyntivartti- niminen viikoittainen palvelumyyjän ja lähiesimiehen välinen, noin 15 minuuttia kestävä valmennustuokio, jossa käydään läpi edellisen viikon onnistumisia, epäonnistumisia, kontaktimääriä ja tulevan viikon tavoitteita. Palvelumyyjät totesivat, että tällöin on hyvä aika esittää mahdollisia kysymyksiä ja saada rakentavaa palautetta ja neuvoja työhönsä. Myyntivartti koettiin hyvänä rutiinina ja merkittävänä työviihtymisen kannalta.

Myös ylemmän johdon johtamistapoja kunnioitettiin: asioista tiedotetaan hyvin ja uusista jutuista pidetään aina riittävät koulutukset. Työtehtävät ja johdettavat alueet ovat suuret ja muutoksia tulee jatkuvasti, mutta kaikki on hyvin hallussa, joskin yksilön toimintaan on tähän mennessä ollut vähemmän kosketusta. Perehdyttäminen koettiin mallikkaaksi työnkuvan vaihtuessa asiakasneuvojista palvelumyyjiksi.

Perehdyttämällä kannustettiin muutokseen ja palvelumyyjät saivat hyvät ja riittävät tiedot uuteen toimenkuvaan.

Haastateltu lähiesimies koki omat johtamistapansa hyviksi. Hän perusteli tätä vankalla kokemuksella esimiestehtävien hoidosta ja kyvyllä huomata ja ottaa käyttöön työntekijöiden osaamisalueiden vahvuuksia. Hänen mukaansa on tärkeää, että työilmapiiri on hyvä ja ihmiset viihtyvät työssään. Hänen haastattelussa tuli selkeästi ilmi työntekijöille annettavan palautteen merkitys työviihtyvyyteen.

3. Koetko lähiesimiehen toiminnan oikeudenmukaisena ja tasapuolisena?

Haastatteluissa kävi selkeästi esille, että kaikki kokivat lähiesimiehen toiminnan oikeudenmukaisena ja tasapuolisena. Haastateltavat kokivat, että lähiesimiehen toiminnan taustalla on ajatus, että kaikki ovat tasapuolisia ja arvokkaita työntekijöitä. Kenellekään ei ole missään vaiheessa tullut sellaista tunnetta, ettei olisi kohdeltu tasapuolisesti.

Osa-aikaisuudella ei ollut vaikutusta siihen, miten haastateltavat kokivat lähiesimiehen johtamisen. Työaikajärjestelyt olivat aina olleet hyvin neuvoteltavissa tähän asti. On hyvin tärkeää, että työntekijät tunsivat näin, sillä kun esimies kohtelee kaikkia tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti, se lisää henkilöstön luottamusta ja sitoutumista työpaikkaan.

Haastateltu lähiesimies koki oman toimintansa oikeudenmukaisena ja tasapuolisena, sillä oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus ovat sekä hänen oma että yksi Keskinäinen Vakuutusyhtiö Tapiolan tavoista toimia.

4. Miten lähiesimiehen toiminta/johtaminen voisi parantaa työssäviihtymistä?

Haastattelussa ilmeni, että jokainen palvelumyyjä koki viihtyvänsä työssään, mutta lähiesimiehen fyysistä läsnäoloa arjen työssä kaivattiin niillä toimistoilla, joissa lähiesimies ei ole joka päivä fyysisesti läsnä. Osa-aikaiset kokivat epävarmuutta työsuhteen jatkumisesta ja tällä oli selkeä vaikutus työmotivaatioon- ja viihtyvyyteen.

He myös kokivat palautteen antamisen tärkeänä tekijänä arvioitaessa työviihtyvyyttä. Jos töiden jatkuminen olisi varmaa, niin motivaatiokin kasvaisi ja viihtyvyys paranisi. Myös palautteen antaminen koettiin tärkeänä.

Haastateltavat kaipaivat myös lisää yhteistä toimintaa, esimerkiksi teemapäiviä tai ulkoiluretkiä arkirutiinien rikkomiseksi. Tällaiset tilaisuudet kasvattavat työpaikan yhteishenkeä haastattelujen mukaan.

Kun lähiesimies ei ole ollut tähän mennessä fyysisesti läsnä joka päivä, on totuttu tiettyyn vapauteen ja omatoimisuuteen, eikä sitä koettu negatiivisena asiana työviihtyvyyden kannalta. Kemin toimiston tuleva lähiesimies tulee toimimaan Rovaniemeltä käsin, mutta on korostanut haluavansa olla silti läsnä ja tukena. On myös tunne molemminpuolisesta luottamuksesta, että kaikki asiat ja työt hoituvat ja apu ja tuki on aina lähellä. Palvelumyyjät eivät tunne painostusta omaan työhön. Lähiesimiehiin ollaan kaiken kaikkiaan erittäin tyytyväisiä.

Oulun lähiesimiehen mukaan työviihtyvyyttä parantaa työntekijöiden innostaminen ja kannustaminen. Huomioimalla eri ihmisten vahvuudet työssä, ja arvostamalla jokaista työtehtävää ja työntekijää lähiesimiestyöskentely parantaa työviihtyvyyttä. Työssä viihtymisen kannalta on tärkeää saada konkreettista ja positiivista palautetta esimerkiksi hyvin menneen asiakaskontaktin johdosta. Myös epäonnistumisista on keskusteltava rakentavasti.

Jatkokysymyksenä esitin, miten palvelumyyjä viihtyy työssään. Tärkeimmäksi työviihtyvyyden tekijäksi palvelumyyjät kokivat työpaikan sosiaaliset suhteet. Kitkattomat ja avoimet sosiaaliset suhteet lisäävät heidän mukaansa työviihtyvyyttä. Palvelumyyjän työssä asiakkaiden kanssa työskentely on antoisinta ja on yksi tärkeä työviihtyvyyden tekijä. Työn vaihtelevuus, monipuolisuus ja haasteellisuus koettiin myös mielekkäänä.

5. Miten tämänhetkiset YT-neuvottelut ovat vaikuttaneet työviihtyvyyteesi?

Haastattelujen perusteella tämänhetkiset Keskinäinen Vakuutusyhtiö Tapiolan YT-neuvottelut eivät ole juurikaan vaikuttaneet työviihtyvyyteen. Toki koetaan pahaa mieltä

niiden puolesta keitä neuvottelut ja uhat koskevat ja osittain tunnetaan myös pientä epävarmuutta omasta asemasta. Tämän hetkiset YT-neuvottelut koskevat lähinnä pääkonttoria, joten ne eivät huolettaneet suuresti Lappia ja Oulua.

6. Miten voit omalla toiminnallasi vaikuttaa työviihtyvyyteen?

Yhteisenä tekijänä haastatteluiden keskeltä nousi työtovereiden kannustaminen ja hyvän yhteishengen luominen ja ylläpitäminen. Halutaan olla mukana jakamassa kokemuksia ja onnistumisia ja miettiä yhdessä ratkaisuja haastaviin tilanteisiin. Palvelumyyjät haluavat myös itse olla kohteliaita ja kohdella muita työtovereita tasapuolisesti sekä pysyä positiivisina ja näin ollen jakaa positiivista asennetta myös työtovereihin.

Palvelumyyjien välinen luottamus, avoimuus ja toisten auttaminen koetaan tärkeäksi tekijäksi myös sosiaalisten suhteiden kannalta. Pienillä asioilla, kuten toisten huomioimisella ja tervehtimisellä saa paljon aikaan, kun ne tuo myönteisessä mielessä esille työyhteisössä.

7. Vaikuttaako alaisten toiminta omaan johtamiseesi (tämä kysymys oli vain haastatellulle lähiesimiehelle)

Lähiesimies koki, että alaisten toiminta vaikuttaa johtamiseen. Hänen mukaansa ”jokainen on vastuussa työviihtyvyydestä omalla toiminnallaan, jokainen voi siihen vaikuttaa. Jos palvelumyyjällä on hyvä ja positiivinen asenne, se tarttuu myös muihin”. Henkilökunnan tietoisuutta työtehtävistä ja niiden sisällöistä on lisättävä koko ajan, jotta voidaan ja osataan arvostaa kaikkien työtä. Lähiesimiehen mukaan jokaisen panos yrityksessä on tärkeä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksessani todettiin, että henkilöstöjohtamisella on erittäin suuri merkitys työviihtymiseen. Hyvällä henkilöstöjohtamisella on positiivinen vaikutus työntekijöiden työviihtymiseen. Henkilöstöjohtaminen Keskinäinen Vakuutusyhtiö Tapiolassa on muun muassa kannustamista, hyvää perehdyttämistä, avoimuutta ja ajan tasalla pitämistä. Lähiesimiehen johtamistapojen tulisi olla selkeät, mutta humaanit. On tärkeää muistaa, että yrityksen toiminnan takana ovat työntekijät, ja arvostaa heitä ja heidän työtään. Työviihtymisen kannalta on tärkeää, että on avoin ilmapiiri, jossa voi keskustella ja jakaa kokemuksia ja tuntemuksiaan. Työviihtymistä ja varmuutta työssä lisää eritoten luottamus esimiehen ja työntekijöiden välillä.

Jos lähiesimies ei ole aina fyysisesti läsnä työpaikalla, on tärkeää että hän kuitenkin pitää yhteyttä ja tukee tarvittaessa. Palautteen antaminen on tärkeää, oli se sitten positiivista tai negatiivista. Negatiivinenkin palaute tulisi osata antaa rakentavasti ja kehittävästi, sievällä tavalla. Palautetta antamalla voi kehittää omaa toimintaansa ja näin ollen myös vaikuttaa työviihtymiseensä.

Työyhteisö voi paremmin ja siinä viihtyy, kun jokaisella on positiivinen asenne ja luottamus työhönsä ja työtovereihinsa. On tärkeää, että omaa työpanosta arvostetaan ja että osaamiseen luotetaan. Henkilöstöjohtamisella on erittäin suuri ja positiivinen merkitys työviihtymiseen Keskinäinen Vakuutusyhtiö Tapiolassa. Esimies myös tiedostaa henkilöstöjohtamisen tärkeyden ja ottaa sen huomioon omassa johtamisessaan. Henkilöstöjohtamisen kehittäminen ei tuntunut tarpeelliselta.

LÄHTEET

- Aaltonen, Tapio & Luoma, Mikko & Rautiainen, Raija 2004. Vastuullinen johtaminen- inhimillistä tuloksentekeä. WSOY Juva.
- Antila, Juha 2006. Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä. Työministeriö Helsinki.
- Armstrong, Michael 2008. How to manage people. Kogan Page Limited United Kingdom.
- DeCenzo, David & Robbins, Stephen 2001. Human resource management. Wiley, New York.
- Furman, Ben & Ahola, Tapani 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Tammi Helsinki.
- Heikkinen, Hannu & Rovio, Esa & Syrjälä, Leena 2007. Toiminnasta tietoon, toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Kansanvalistusseura Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2001. Teemahaastattelu. yliopistopaino Helsinki.
- Honkanen, Henry 2005. Henkilöarviointi työelämässä. Edita Helsinki.
- Hyppänen, Riitta 2007. Esimiesosaaminen- liiketoiminnan menestystekijä. edita Helsinki.
- Jabe, Marjatta 2006. Kyvyt käyttöön- eväitä esimiestyöhön. Kirjapaja Oy Helsinki.
- Kananen, Jorma 2008. Kvantti- kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu Jyväskylä.
- Keskinen, Soili 2005. Alaistaito- luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Vammalan kirjapaino Oy Vammala.
- Kilpinen, Petteri 2008. Liekeissä! Miten johtaja inspiroi ihmiset syttymään muutokselle. Gummerus kirjapaino Oy Jyväskylä.
- Kortesmäki, Tiina 2009. Henkilöstöjohtamisen vaikutus työmotivaatioon
- Kostamo, Eero 2004. Suomalainen johtajuus- rohkeus olla omintakeinen. Talentum Helsinki.
- KT Kuntatyönantajat, 2010. <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/työelämänkehittäminen/henkilöstöjohtaminen/kehityskeskustelut/Sivut/default.aspx>
- Nissinen, Vesa & Anttalainen, Jarno & Kauppinen, Risto 2008. Sovella s yväjohtamista- huipputuloksiin vuorovaikutusta oppimalla. Kustannusosakeyhtiö Tammi Helsinki.
- Nissinen, Vesa 2004. Syväjohtaminen. Talentum Helsinki.

- Paasivaara, Leena 2009. Työnsä kokoinen ihminen. Kustannusosakeyhtiö Tammi Helsinki.
- Peltola, Heikki 2005. Hohtoa kohti- se kohottaa mikä kolahtaa. Talentum Helsinki.
- Riikonen, Eila & Tuomi, Kaija & Vanhala, Sinikka & Seitsamo, Jorma 2003. Hyvinvoiva henkilöstö – menestyvä yritys. Roti, Outi 1999. Työnilo- organisaation voimavara. Kirjayhtymä Oy Helsinki.
- Sydänmaalakka, Pentti 2004. Älykäs johtajuus. Talentum Helsinki.
- Sädevirta, Jukka 2004. Henkilöstöjohtaminen ja sen tutkimuksen kehittyminen. Mol, Helsinki
- Ulrich, Dave 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Talentum Helsinki.
- Viitala, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen- strateginen kilpailutekijä. Edita Helsinki.