

# **TYÖNTEKIJÖIDEN SITOUTTAMINEN PIKARUOKAKETJUSSA**

Case: Yritys X

## Tiivistelmä

Tekijä Sulankivi, Tanja	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 50	Valmistumisaika kevät 2021
Työn nimi <b>Työntekijöiden sitouttaminen pikaruokaketjussa</b> Case: Yritys X		
Tutkinto Tradenomi YAMK		
Tiivistelmä <p>Pikaruokaravintolat ovat monelle nuorelle heidän ensimmäinen työpaikkansa. Nuoret työntekijät ja henkilöstön vaihtuvuus luovat haasteita toiminnan kehittämiseen. Tämän kehittämishankkeen tarkoitus oli löytää yhdessä henkilöstön kanssa keinoja työntekijöiden sitouttamiseen ja pysyvyyden lisäämisen alalla, jolla vaihtuvuus on suuri ja keski-ikä alhainen. Tavoite oli strategialähtöinen, sillä tutkittavan pikaruokaketjun strategiaan oli kirjattu yhdeksi tavoitteeksi henkilöstön pysyvyys.</p> <p>Kyseessä on toimintatutkimus ja tutkimusmenetelminä on käytetty työpajoja, jotka järjestettiin henkilöstölle ja esimiehille. Lisäksi tehtiin Webropol-kysely kohdeyrityksestä lähteneille työntekijöille ja esimiehille.</p> <p>Tietopohja koostuu työntekijän sitoutumisen merkityksestä yritykselle ja sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Tarkasteltaviksi sitoutumiseen vaikuttaviksi kehittämiskohteiksi valittiin työyhteisöviestintä, esimiesviestintä, itseohjautuvuus, vuorovaikutus ja osallistaminen.</p> <p>Tutkimuksen perusteella kohdeyrityksen pitää huolehtia jatkossa kilpailukykyisen palkan ja -etujen tarjoamisesta sekä panostaa rekrytoinnin onnistumiseen, jotta saadaan riittävän motivoituneita henkilöitä yritykseen. Esimiehiksi pitää valita oikeat henkilöt, sillä esimiehellä on merkittävä vaikutus koko työyhteisön sitoutumiseen. Tutkimuksen perusteella myös työntekijöillä on suuri vastuu omasta oppimisesta ja kehittymisestä, kun tavoitellaan sitoutunutta työyhteisöä. Tämä edellyttää kuitenkin, että organisaatio on luonut työntekijöille mahdollisuuden oppimiseen ja kehittymiseen.</p>		
Asiasanat Työyhteisöviestintä, vuorovaikutus, itseohjautuvuus, milleniaalit, sitoutuminen, sitouttaminen, osallistaminen		

## Abstract

Author Sulankivi, Tanja	Type of publication Bachelor's thesis, MBA	Published Autumn 2021
	Number of pages 50	
Title of publication <b>Title</b> Commitment of Employees in the Fast-Food Organization Case: Organization X		
Name of Degree Master's Degree Program in Business Administration		
Abstract <p>The fast-food restaurants are usually the first working place for young people. Young people and contemporary workers are making challenges to improve the business. The objective of the thesis was, together with the staff, to found ways to commit employees and increase the stability in the business where the variability is huge, and the middle age is low. The aim was based on strategy, because the stability of workers was one aim of the strategy of the fast-food organization in question.</p> <p>The study was executed by functional research. Workshops and questionnaire were used as researching methods. Workshops were arranged to employees and the supervisors. The questionnaire was accomplished with Webropol and was targeted to employees and the supervisors who had already moved to another organization.</p> <p>The knowledge framework builds upon the meaning of the committed employee to the organization and the facts that effects to the commitment. The targets of development that are affecting to commitment was selected: organizational communication, communication of managers, self-direction, interaction and involvement.</p> <p>According to the study, the organization in question needs to take care of competitive salary and benefits in the future. Organization must also pay attention to the successful recruitment so there are more motivated employees. Organization must choose right persons to the supervisors, because the supervisors has significant role in the commitment of employees. As the result of the thesis also the employees have significant responsibility of their own learning and development when the target is committed employees. This requires that the organization has created the possibility of learning and development for the employees.</p>		
Keywords Organizational communication, Interaction, Self-direction, Millennial, Commitment, Involvement		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
1.1	Kehittämishankkeen tausta .....	1
1.2	Lähtökohdat ja kohdeorganisaatio .....	2
1.3	Tavoitteet ja tarkoitus.....	3
1.4	Tutkimuskysymykset ja rajaukset.....	3
1.5	Työn rakenne.....	6
2	KEHITTÄMISTYÖN TIETOPERUSTA .....	7
2.1	Viestintä työyhteisössä .....	7
2.2	Vuorovaikutus ja erilaisuus .....	7
2.3	Työyhteisöviestintä ja osallistaminen .....	9
2.4	Johtamis- ja esimiesviestintä .....	12
2.5	Itseohjautuvuus .....	15
2.6	Milleniaalit ja sitoutuminen .....	18
2.7	Tulevaisuuden työntekijät .....	22
3	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS.....	25
3.1	Kehittämishankkeen eteneminen ja vaiheet.....	25
3.2	Tutkimusmenetelmä ja tiedonhankinta.....	25
3.3	Työpajojen toteutus .....	27
3.4	Kyselyn toteutus .....	30
4	KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET .....	32
4.1	Työpajojen tulokset.....	32
4.2	Kyselyn tulokset.....	34
5	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	40
5.1	Työnantajan merkitys työyhteisön sitouttamisessa.....	40
5.2	Henkilöstöjohtamisen merkitys yrityksessä .....	40
5.3	Tavoitteena osallistava ja itseohjautuva työyhteisö .....	42
6	YHTEENVETO .....	44
6.1	Tutkimuksen luotettavuus ja aineiston riittävyys.....	44
6.2	Tulosten pohdintaa .....	45
	LÄHTEET .....	47
	LIITTEET .....	51

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Kehittämishankkeen tausta

Juholinin (2009, 20-34) mukaan työelämä on käynyt jo kymmenisen vuotta sitten läpi muutosta, jossa työntekijät vaihtuivat usein työpaikoilla, työelämän rakenne on muuttunut, on muodostunut uusia ammatteja ja työ on ollut enemmän tietotyötä kuin aiemmin. Samoja asioita pohditaan yhä edelleen. Toimintaympäristöön on vaikuttanut myös globalisaation tuomat mahdollisuudet ja uhat ja sitä kautta myös epävarmuus ja muutokset. Työntekijöiden suhde työyhteisöön muuttuu. Työnantajan tarjotessa vain osa-aikaista tai määräaikaista työtä, ei samassa työpaikassa olla enää niin pitkään kuin aikaisemmin. Nämä muutokset tuovat haasteita myös työyhteisöviestinnälle, kun vuorovaikutus ja kommunikointi muuttuvat työyhteisöissä, jossa työkaverit vaihtuvat usein. Myös yhteistyö ja työkavereihin tutustuminen vaikeutuu.

Lisäksi työnantajamaineen merkitys kasvaa, kun ihmisten työpaikan valitsemiseen saattaa vaikuttaa se, miten haluttu tai arvostettu organisaatio on muiden silmissä. Toisaalta sellaiset työyhteisöt, joissa uskalletaan kysyä ja kyseenalaistaa sekä olla eri mieltä asioista, pärjäävät kilpailussa. Yhdessä tekeminen ja oppiminen sekä osaamisen ja kokemusten jakaminen on usein motivoivaa. Ihminen haluaa työyhteisöltä yleensä samoja asioita kuin elämältä yleensä: kuulumista johonkin, kollegojen arvostusta ja kuulluksi tulemistä sekä yhteisten asioiden ratkomista ja niihin vaikuttamista. Tämä kaikki lisää työyhteisöjen viestinnän merkitystä ja näin ollen myös esimiesten ja johtajien viestintä- ja vuorovaikutusosaamisen tarvetta. (Juholin 2009, 20-34.)

Milleniaalit, joihin jaotellaan perinteisesti 1980-2000 luvulla syntyneet, ovat kasvaneet globalisaation sekä taloudellisen ja digitaalisen kasvun aikakaudella. Työ-elämä voi näyttäytyä olevan heille täynnä rajattomia mahdollisuuksia, mutta toisaalta se on myös epävarmuuden aikakausi sekä talouden että turvallisuudenkin näkökulmasta. Nämä vaikuttavat myös milleniaalien asenteisiin, sillä kun maailma muuttuu jatkuvasti ja tulevaisuutta on hankala ennustaa, pitää elää nykyhetkessä. Pitkän työuran rakentaminen ei ole enää motivoivaa ja jos työ ei vastaa odotuksia, haetaan uutta paikkaa. Työn pitäisi siis jo lähtökohdaisesti olla sekä merkityksellistä, mielekästä, kehittävää että motivoivaa. Tämä yhtälö taas tuo haasteita yrityksen näkökulmasta löytää osaavia työntekijöitä ja sitouttaa henkilökuntaa. (Mellanen & Mellanen 2020, 22, 37-41.)

Nuoret työntekijät haluavat erilaisia asioita työelämältä kuin aikaisemmin. Vapaa-aika halutaan yhdistää työelämän kanssa sujuvasti ja odotukset työsuhteelta ovat kasvaneet. Viesti ry:n toiminnanjohtaja Siina Repo (21.8.2019) kertoo blogissaan, kuinka Suomessa

nostetaan säännöllisin väliajoin esille työviikon lyhentämistä nelipäiväiseksi tai työpäivän lyhentämistä kuusituntiseksi. Perusteluina lyhentämiselle olisi mm. lisääntynyt vapaa-aika ja työn tehostuminen. Suomalaisilla on kuitenkin nyt enemmän vapaa-aikaa kuin koskaan aikaisemmin historiassa, sillä vasta sata vuotta sitten Suomessa siirryttiin 8 tuntiseen työpäivään ja vuonna 1969 lauantait muuttuivat vapaapäiviksi. Vuosityöaika on lyhentynyt sadassa vuodessa 2400 tunnista 1600 tuntiin. Töissä vietetty aika on lyhentynyt, mutta myös toinen suunta on mahdollinen, kuten esimerkiksi kikyssä Suomessa tapahtui. Harva myöskään enää tekee koko työuraansa samalla työnantajalla ja työuraan saattaa sisältyä isojaakin mullistuksia, jopa työttömyyttä, mutta toisaalta myös menestystä ja iloa.

Vuonna 2010 Suomen työmarkkinoilta poistui ensimmäisen kerran enemmän ihmisiä kuin sinne tuli. Työhyvinvoinnista on tullut yksi yritysten tärkeimmistä kilpailuvalteista. Nuorten työntekijöiden näkemykset ovat muuttuneet, eikä ansiotyö ja pitkä ura enää ole välttämättä tavoitteena. Työltä haetaan mielekkyyttä, työ- ja vapaa-ajan helppoa yhdistämistä, joustavia työaikoja ja hyvää yhteistyöhenkeä. Varsinkin nuoret ihmiset ovat aktiivisia ja itseohjautuvia kaikessa toiminnassaan ja he tuottavat itse viestinnän sisältöjä. Jokainen työntekijä onkin viestijä, jolla on oma roolinsa, vastuunsa ja tehtävänsä. (Heiskanen & Lehtikoinen 2010, 11-17.)

## 1.2 Lähtökohdat ja kohdeorganisaatio

Organisaation strategia on suunnitelma, joka tähtää pidempiaikaisten tavoitteiden saavuttamiseen. Strategia ohjaa sitä, miten organisaation ja tiimien toimintaa tulee kehittää. Johtajan työ taas on strategian jalkauttamista eli ihmisten johtamista määriteltuihin tavoitteisiin. Olennaista on, miten nämä edellytykset ja suuntaviivat onnistutaan luomaan, jotta päästään tavoitteisiin. (Ahlroth & Havunen 2015, 22-23.) Rämön (2018, 26) mukaan strategian tulisi vastata kysymykseen: Millainen yritys haluamme olla 5 vuoden päästä ja miten sen oikeasti teemme? Juholinin (2013, 128-132) mukaan organisaation strategian laatimiseen olisi hyvä osallistaa johdon lisäksi koko henkilöstö sekä myös asiakkaat ja verkostokumppanit. Samalla se toimii yhteisenä oppimisprosessina, jossa myös yrityksen strategia tulee paremmin työntekijöiden tietoisuuteen kuvaten organisaation toiminnan ydintä -mitä tehdään ja miksi tehdään.

Kohdeyritys toimii Suomessa pikaruoka-alalla ja työllistää paljon nuoria työntekijöitä. Yrityksellä on kuitenkin ollut viime vuosina haasteita saada henkilökunta pysymään yrityksen palveluksessa. Varsinkin pääkaupunkiseudulla on ollut vaikeuksia saada riittävästi edes työhakemuksia. Lisäksi nuoret työntekijät eivät välttämättä halua enää edetä urallaan ja ottaa lisää vastuuta työtehtäviinsä.

Muuttuva taloustilanne ja kilpailu toimialalla ovat lähtökohta sille miksi tämän kehittämishankkeen kohdeyrityksen on täytynyt pohtia uudelleen omaa toimintastrategiaansa. Kohdeyritys laati vuonna 2018 uuden kolmivuotisstrategian, jonka yksi tavoitteista oli saada osaava henkilökunta pysymään yrityksen palveluksessa ja työntekijöiden vaihtuvuutta vähentää.

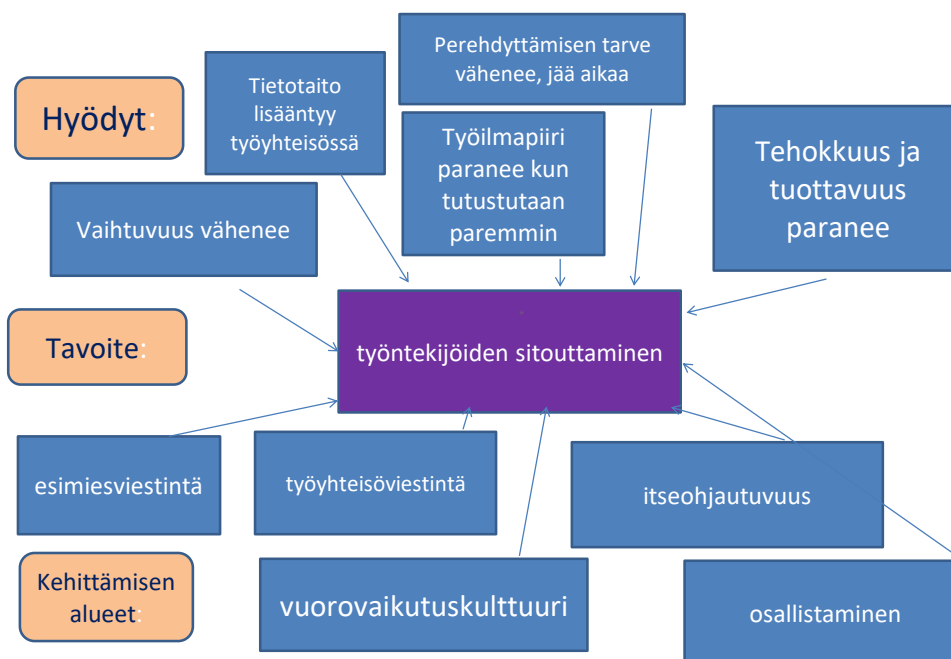
### 1.3 Tavoitteet ja tarkoitus

Tämä kehittämishanke on käynnistynyt kohdeyrityksen tarpeesta löytää ratkaisuja henkilöstön vaihtuvuuteen ja erityisesti osaavien työntekijöiden lähtemiseen yrityksestä. Yrityksessä, jossa on paljon nuoria työntekijöitä, voivat perinteiset menetelmät ja toimintatavat tuntua välillä liian jäykiltä ja vanhanaikaisilta. Tämän kehittämishankkeen tavoitteena oli löytää yhdessä henkilöstön kanssa keinoja työntekijöiden sitoutumiseen ja pysyvyyden lisäämiseen alalla, jolla vaihtuvuus on suuri ja työntekijöiden keski-ikä alhainen. Kyseessä on ketjupikaruokaravintola toimintaympäristönä ja tavoite on siten toimialaperusteinen. Tavoite on myös strategialähtöinen, sillä strategiaan oli kirjattu yhdeksi tavoitteeksi henkilöstön pysyvyys.

Työntekijän sitoutumista tarkasteltiin kohdeyrityksessä työntekijän, esimiehen ja organisaation näkökulmista. Siksi tarkasteltaviksi sitoutumiseen vaikuttaviksi kehittämiskohteiksi valittiin työyhteisöviestintä, esimiesviestintä, itseohjautuvuus, vuorovaikutus ja osallistaminen. Näihin kehittämiskohteisiin pystyttäisiin vaikuttamaan kaikista kolmesta näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoituksena oli löytää näiden kehittämiskohteiden avulla kehittämisehdotuksia kohdeyrityksen henkilökunnan sitoutumisen lisäämiseen, jotta osaavat työntekijät saataisiin myös pysymään yrityksen palveluksessa. Erityisesti nuorien työntekijöiden työelämän odotukset voivat olla ihan toiset kuin 10 vuotta sitten. Tarkoituksena on antaa toimintaohjeita johdolle, jotta toimintatapoja voitaisiin muuttaa ja lisätä työntekijöiden sitoutumista organisaatioon.

### 1.4 Tutkimuskysymykset ja rajaukset

Toimeksiantajan toiveesta tutkimus tehdään ratkaisukeskeisestä näkökulmasta ja pohjautuvat tarpeeseen (kuvio 1), jolloin pyritään etsimään ennemmin kehittämisen kohteita, kuin ongelmia.



KUVIO 1. Kehittämishankkeen tavoitepuu

Hankkeen päätutkimuskysymys on:

- Miten kohdeyritys pystyy sitouttamaan henkilökuntaansa?

Hankkeen alakysymyksiä ovat:

- Miten työyhteisöviestintää kehittämällä voidaan lisätä henkilöstön pysyvyyttä?
- Voiko kohdeyrityksen vuorovaikutuskulttuuria kehittämällä sitouttaa henkilökuntaa?
- Lisääkö osallistaminen ja itseohjautuvuus työntekijän motivaatiota jäädä yritykseen pidemmäksi aikaa?
- Vaativatko nuoret työntekijät erilaista henkilöstöjohtamista kuin aikaisemmin?

Tässä opinnäytetyössä käytettiin tapaustutkimusta. Kuviossa 2 on havainnollistettuna tavanomaisen tapaustutkimuksen etenemisestä vaiheittain. Ojasalon ym. (2015, 37.) mukaan tapaustutkimus soveltuu hyvin lähestymistavaksi kehittämistyössä, kun tavoitteena on ymmärtää syvällisesti organisaation tilannetta ja ratkaista siellä ilmennyt ongelma tai tuottaa kehittämisideoita tutkimuksen keinoin. Puhdas tapaustutkimus ei siis käytännössä vie vielä muutosta eteenpäin vaan sen avulla luodaan kehittämisideoita tai ratkaisuehdotus havaittuun ongelmaan. Tapaustutkimuksessa käytetään usein useita erilaisia tiedonhankintamenetelmiä käyttäen ja voidaan käyttää sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää.





KUVIO 2. Tapaustutkimuksen vaiheista mukailten (Ojasalo ym. 2015, 54.)

Tässä opinnäytetyössä tiedonhankintamenetelminä käytettiin työpajoja, havainnointia ja kyselyä sekä yhteisöllisiä ideointimenetelmiä. Ojasalon ym. (2015, 40-46.) mukaan kehittämistyössä keskeisintä on useiden eri menetelmien käyttäminen. Menetelmiä valitessa kannattaa pohtia, millaista tietoa tarvitaan ja mihin tarkoitukseen sitä aiotaan käyttää. Yhteisöllisiä ideointimenetelmiä löytyy lukuisia ja usein niissä löydetään eniten uusia näkökulmia. Uusien ideoiden synnyttämiseen käytetään paljon esimerkiksi aivoriihityöskentelyä (brainstorming). Havainnointia käyttämällä taas voi saada paljon hyviä ideoita henkilöstön keskusteluista tai havainnoitsija voi seurata myös valitsemaansa tilanteita suunnitelmallisemmin. Heikkisen (2010, 19-20, 33) mukaan toimintatutkimuksissa hyödynnetään usein osallistavia ja yhteisöllisiä menetelmiä, joilla edistetään eri osapuolten vuorovaikutusta, jotta toimintaa voitaisiin kehittää. Tutkija on tässä itse erittäin vahvassa ohjauksen ja läsnäolon roolissa, sillä tutkija on useimmiten itse osa kehittämisen kohteena olevaa kulttuuria ja siten myös hänen omat kokemuksensa ovat osa aineistoa.

Tässä kehittämishankkeessa työntekijän sitoutumista yritykseen tarkasteltiin työntekijän, esimiehen ja organisaation näkökulmasta. Ensimmäiseen työpajaan valittiin siksi koko toimipisteen henkilöstö, toiseen työpajaan toimialueen esimiehet ja kyselyssä vastaajina toimivat yrityksen palveluksesta jo lähteneitä työntekijöitä ja esimiehiä, joilta pyydettiin vahvasti koko organisaatiota koskevaa tietoa. Tutkimuksen tietoperustan keskeisiksi käsitteiksi rajattiin työyhteisöviestintä, osallistaminen, itseohjautuvuus, esimiesviestintä sekä vuorovaikutus, jotta löydetäisiin kehittämisen kohteita aihealueista, joihin on mahdollisuus vaikuttaa kaikista tarkasteluun valituista näkökulmista. Työntekijän sitoutuminen tarkoittaa tässä kehittämishankkeessa syitä, joiden vuoksi työntekijä pysyy tai jää yrityksen palvelukseen ja sitouttaminen organisaation näkökulmasta tehtäviä toimenpiteitä, joilla työntekijälle luodaan mahdollisuus sitoutua.

## 1.5 Työn rakenne

Tämä kehittämistyö koostuu kuudesta pääluvusta. Ensimmäinen luku on johdanto, jossa kerrotaan tutkimuksen taustaa, tutkimuksen lähtökohtia ja kuvataan kehittämishankkeen tavoitteet, tarkoitus ja tutkimuskysymykset. Toinen luku koostuu kehittämistyön tietoperustasta, jossa käsitellään työyhteisöviestintää, vuorovaikutusta, itseohjautuvuutta, osallistamista ja työntekijöiden sitouttamista.

Kolmannessa pääluvussa kerrotaan kehittämishankkeen toteutuksesta. Siinä esitellään kehittämishankkeen kohdeorganisaatio, käydään läpi hankkeen vaiheet sekä käytetyt tutkimus- ja kehittämismenetelmät. Neljännessä pääluvussa kuvataan kehittämishankkeen tulokset. Näitä saatiin molemmista toteutetuista työpajoista sekä kyselystä.

Viides pääluku pitää sisällään johtopäätöksiä. Tässä luvussa kerrotaan myös perustellut vastaukset tutkimuskysymyksiin. Kuudennessa pääluvussa pohditaan tutkimuksen luotettavuutta sekä tulosten käytettävyyttä ja pohditaan mahdollisia jatkokehittämishankkeita.

## 2 KEHITTÄMISTYÖN TIETOPERUSTA

### 2.1 Viestintä työyhteisössä

Viestintä on vuorovaikutusta ja koostuu sanallisesta ja sanattomasta viestinnästä. Tässä prosessissa lähettäjän roolissa on yksi tai useampi henkilö, samoin vastaanottajan roolissa. Viestintä onkin vuorovaikutteista, kun taas tiedottaminen on yleensä yksisuuntaista. Toisaalta ilman viestintää, emme voisi johtaa. Yhteisön sisällä ja yhteisön ulkopuolella tapahtuvasta viestinnästä puhutaan yhteisöviestintänä. Sisäisellä viestinnällä usein tiedotetaan, motivoidaan ja kehitetään toimintaa, kun taas ulkoisella viestinnällä uutisoidaan. (Lohtaja & Kaihovirta-Repo 2007, 11-14.)

Viestinnässä vaihdetaan tietoa, jota ilman työn sisältö, laatu ja tehokkuus huonontuvat. Tärkeintä viestinnässä onkin usein tiedonkulku. Tietoa löytyy kuitenkin nykyään enemmän kuin kukaan pystyy kerralla sisäistämään ja siksi työntekijältä vaaditaan kykyä toimia yhteisöllisesti. Jokainen työyhteisön jäsen toimii tiedon vaihtajana, joka on kuvaavampi käsite kuin tiedonkulku, sillä vaihdanta pitää sisällään vastavuoroisuuden ja vuorovaikutuksen, jossa työntekijät osallistuvat aktiivisesti tiedonkulkuun. Vuorovaikutteinen tiedon jakaminen auttaa selkeyttämään ja jopa parantamaan tiedon sisältöä. (Juholin 2009, 85-86.)

Monelle suomalaiselle hyvän viestijän vahvuuksia ovat luottamus, sovittelun taito, viestintäherkkyys, tasa-arvoisuus, suoruus ja ammattimaisuus. Toisaalta suomalaisia pidetään värittöminä ja liian asiakeskeisinä viestijöinä. Vuorovaikutuksessa kohtaavat sekä viestijän luontaiset ominaisuudet että hankitut taidot ja yliviljeltynä suomalaiset hyveet voivat muuttua paheiksi: ujous arkuudeksi, suorapuheisuus tylyydeksi ja asiakeskeisyys välinpitämättömyydeksi. Siksi kulttuuriäly on tasapainoilua sekä tilanteen oikeasta arvioinnista että oman viestinnän mukauttamista sopivaksi vastaanottajaan. (Lehtipuu 2010, 17.)

### 2.2 Vuorovaikutus ja erilaisuus

Vuorovaikutus on aina henkilöiden keskinäistä puhelua, jossa vaikutamme toisen todellisuuteen. Tällöin sanallisen ja sanattoman viestinnän kautta ihmisten välille muodostuu näkymätön sosiaalinen kenttä. Käytännössä tämä tarkoittaa, että toisten ihmisten kanssa ajatus kulkee todella hyvin ja toisten kanssa sanoja saa etsiä pitkään. Olo voi välillä olla jopa tukala, vaikka keskustelussa ei ulkoisesti olisi mitään erityisen painostavaa tai uhkavaa. Kiinnostavaa onkin, onko myös toisella ihmisellä minun kanssani tukala olo, vai onko kokemus yksipuolinen? Sosiaalisen kentän todellisuuden huomaa myös kohdatessamme vanhan ystävän vaikkapa vuosien jälkeen, jolloin välillemme syntyy sama mukava fiilis huolimatta pitkästä erosta. Tietoisella tasolla väitämme, että on mukavaa, kun olemme

erilaisia, mutta kysymys kuuluukin, kestämmekö toisen, joskus ihan erilaisen tyylin? Vuorovaikutustilanteessa saattaakin tuntua, että henkilökemiamme eivät enää ollenkaan pe-  
laa yhteen. (Dunderfelt. T. 2003, 33-44.)

Vuorovaikutustilanteissa olemmekin kaikki erilaisia, joten myös taitomme ja kykymme ovat. Tämän päivän nuoret työntekijät tietävät missä he ovat vahvoja ja mikä vaatii kehittämistä. Mitä erilaisempia työyhteisön jäsenet ovat, sitä todennäköisemmin he tulevat ajatelleeksi erilaisia asioita. Jos jokaisen mielipidettä kuunnellaan ja niistä keskustellaan avoimesti, lopputulos on todennäköisesti parempi kuin yksilönä tai samankaltaisten ihmisten kesken tehty tuotos. Keskenään erilaisten ihmisten saattaa kuitenkin olla hankalampaa päästä hyvään vuorovaikutukseen keskenään. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 222-230.)

Jos vuorovaikutuksen laatu on kuitenkin hyvä ja tiimin jäsenet pystyvät luottamaan toisiinsa, tulee tiimistä tehokas ja henkilökunnasta työhön sitoutunut. Yksi tiimin menestystä ennustava tekijä on psykologinen turvallisuus. Sillä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että tiimissä uskalletaan tuoda esiin keskeneräisiä ajatuksia ja tehdä virheitä. Tällaisessa tiimissä myös pystytään jakamaan henkilökohtaisiakin asioita keskenään. Ongelmien ratkaisuun johtavassa tiimissä on tärkeää, että jokainen pääsee ääneen ja tiimi puhaltaa yhteen hiileen sekä reagoi toisten sanomisiin ja myös jatkavat ideoita omillaan. Tuetaanko tällaista vuorovaikutusta yrityskulttuurissa, vai onko virheiden tekeminen asia, jota ei hyväksytä eikä sallita? Pääsevätkö kaikki ääneen palavereissa, vai ovatko ne yhden ihmisen monologeja? Ratkaistaanko palavereissa työhön liittyviä ongelmia, vai miksi se pidetään? (Huotilainen & Saarikivi 2018, 222-230.)

Susan Cain (26.11.2018) on tutkinut paljon työpaikan ilmapiirin parantamiseen tähtääviä ideoita ja sitä, kuinka ekstrovertit ja introvertit tulevat toimeen keskenään ja mitä jokaisen pitää huomioida työyhteisössä. Jokaiselle työyhteisölle ei ole yhtä ja oikeaa tapaa toimia, mutta pääasia on, että jokainen pystyisi kontrolloimaan tietotulvan määrää, joka heihin kohdistuu. Cainin mukaan introvertit ovat usein aliarvostettuja yhteiskunnassa, joka palkitsee ulospäinsuuntautuneisuutta ja ryhmätyöskentelyä. Joskus on toki astuttava oman mukavuusalueensa ulkopuolelle, mutta ei pidä kuitenkaan olla muuta kuin on. Jokaisen pitäisi tunnistaa oma persoonallisuutensa ja se, kuinka reagoi eri tilanteissa ja millainen työskentely-ympäristö sopii itselle parhaiten. Sama työpaikka ei sovi kaikille ja luonteet olisi hyvä huomioida työpaikoilla, jotta saavutettaisiin jokaisen henkilön paras mahdollinen lopputulos. Jokaisessa työpaikassa on kuitenkin oltava sekä ekstroverteja että introverteja, jotta eri vahvuudet tulevat esiin. Useimmissa palavereissa 3% osallistujista hoitaa 70% keskustelusta. Tämä ei johdu siitä, että introvertit olisivat vähemmän in-noissaan, vaan siitä, että

he käsittelevät ulkopuolelta tulevia ärsykyksiä eri tavalla. Tämä on huolestuttavaa, koska näillä loppuilla palaveriin osallistujilla on mielessään todennäköisesti myös yhtä monta ideaa, ideoita, joita ei vain koskaan tuoda julki. Sosiaalinen paine voi saada myös henkilön mahdollisesti muuttamaan mielipidettään. Cain kehottaakin introverteja miettimään omat ideansa etukäteen ja tuomaan ne julki riittävän ajoissa, jotta myös ne otettaisiin huomioon. Ekstroverttien taas tulisi hillitä innostustaan ja pyrkiä antamaan suunvuoroa myös muille.

Marcus Buckingham (26.11.2018) uskoo, että jokaisella meistä on oma vahvuutensa, jota kehittämällä ja vahvistamalla voi saada aikaiseksi jotain ainutlaatuista ja jopa kaupallista. Haaste onkin löytää nämä vahvuudet ja tunnistaa ne mahdollisuuksiksi henkilökohtaiseen ja ammatilliseen kasvuun. Yritysten tärkein voimavara on työntekijät, kuitenkin vahvuus löytyy yleensä jokaisen työntekijän ainutlaatuisuudesta. Ainutlaatuisuus on ominaisuus, ei puute ja lahjakkuutta on erittäin vaikeaa mitata. Esimerkiksi tutkimalla miksi joku joutuu lähtemään tai jättämään työpaikkansa, ei saada selville sitä, miksi joku pysyy. Oppiminen on omien vahvuuksien tunnistamista. Työntekijöistä pitäisikin etsiä heidän omia vahvuuksiaan, vaikka ne eivät olisi sitä mitä itse etsii. Virheisiin puuttuminen vain sulkee aivot ja estää oppimisen. Vahvuudet pitää huomata ja etsiä ja sen jälkeen vahvistaa niitä. Uniikit ihmiset ovat työyhteisön rikkaus. Oppiminen on omien taitojen kehittämistä, niiden taitojen ja vahvuuksien, jotka jo löytyvät itsestä. Jotta omia taitojaan voisi kehittää, pitää oppia keskittymään siihen millä nämä vahvuudet saadaan esiin.

### 2.3 Työyhteisöviestintä ja osallistaminen

Työyhteisöviestintä ei ole organisaatiossa vain yhden ihmisen vastuulla, vaan viestijöitä olemme me kaikki. Työyhteisöviestintä tulisi nähdä koko organisaation yhteisenä tehtävänä ja tarkastella sitä työyhteisötaitojen ja organisaatiokulttuurin näkökulmasta. Varsinkin esimiestyössä johtajan viestintätaidot kuitenkin korostuvat, sillä esimiestyö pitää sisällään paljon vuorovaikutustilanteita ja tavoitteellista johtamista. Digitalisoituminen tarjoaa toki uusia mahdollisuuksia viestintään, mutta kohtaamatta ihmisiä henkilökohtaisesti, emme voi luoda luottamusta, emme johtaa tai vaikuttaa. (Ahlroth 2017, 20-23.)

Työyhteisöviestintä liittyy kiinteästi organisaation kulttuuriin, sillä sen avulla luodaan ja ylläpidetään yhteistä kulttuuria. Erilainen viestintä luo erilaisen kulttuurin. Esimiehen rooli niin sisäisessä kuin ulkoisessa viestinnässä on ensinnäkin huolehtia siitä, että ajantasaista tietoa on saatavilla ja sitä vaihdetaan. Jokaisen pitää myös ymmärtää roolinsa ja vastuunsa sen tuottamisessa, jalostamisessa, etsinnässä ja vaihdannassa. Lisäksi esimiehen vastuulle jää usein myös varmistaa, että isoja ja merkityksellisiä asioita käsitellään vuorovaikutteisesti ja varmistetaan ymmärrys puolin ja toisin. Tällä myös luodaan ja

vahvistetaan sekä omaa identiteettiä että organisaation yhteisöllisyyttä sekä työnantaja-mainetta. (Juholin 2013, 177-188.)

Vaikuttaminen on työyhteisöissä usein hyvin käytännönläheistä. Asioista tehdään ehdotuksia, miten ne voisi tehdä helpommin tai tehokkaammin. Vaikuttaminen voi olla myös yhteisiin tavoitteisiin pyrkimistä tai yhtä hyvin myös oman edun ajamista. Parasta vaikuttamista on kuitenkin yhdessä henkilöstön kanssa tapahtuva kehittäminen, jossa työntekijöiden ideat otetaan huomioon ja ihmiset kokevat osallistuvansa päätöksentekoon. Osallistavassa päätöksenteossa työntekijöiden ja joskus myös sidosryhmien mielipiteitä ja ideoita halutaan kuulla jo asioiden suunnitteluvaiheessa. Tällainen yhteinen kehittäminen kohtaa yleensä suuria odotuksia, koska henkilökunta kokee tällöin osallistuvansa. Henkilöstöllä olevaa tietoa ja kokemuksia kannattaakin hyödyntää sillä johto tai kukaan ulkopuolinen ei aina huomaa asioita, jotka tapahtuvat operatiivisessa työssä. Ideoiden ja kehittämis ehdotusten keräämiseksi on pyritty kehittämään erilaisia keinoja, mutta tulokset eivät juurikaan ole parantuneet. Jos työntekijöihin kuitenkin vedotaan henkilökohtaisesti ja todistetaan kaikkien ideoiden ja ajatusten olevan arvokkaita, tulokset ovat yleensä paremmat. Oleellista onkin luoda näitä tilaisuuksia vaikuttaa, kuten erilaisia työpajoja, jotka mahdollistavat ihmisten keskustelut ja yhteisen pohdinnan. (Juholin 2009, 144-156.)

Kysyttäessä työpaikan kehityskohteista henkilökunnalta, löytyy sieltä todennäköisesti tiedonkulku. Joku panttaa tietoa, joku ei puhu riittävän ymmärrettävästi ja joku ei taas ymmärrä jakaa tietoa. Harva näkee kuitenkaan itsessään ongelmaa koskien työyhteisöviestintää. Jos viestinnän vähäisyyteen reagoidaan lisäämällä tiedotusta vain muodon vuoksi, saattaa se johtaa entistä pahempaan kierteeseen. Asiat pitäisi kertoa sellaisina kuin ne ovat, suoraan ja totuudenmukaisesti. (Ahlroth 2017, 31-33.)

Ajatus osallistamisen tarpeesta on usein lähtöisin työntekijöiltä. Henkilökunnan osallistamisen todellista tarkoitusta ja siitä saatavaa hyötyä ei kuitenkaan aina ymmärretä. Jos luottamus yrityksen johtoon on alhaisella tasolla, katsotaan johdon ajavan vain omaa etuaan työntekijöiden kustannuksella. Kun haluaa sitouttaa työntekijät liiketoiminnan ja työyhteisön kehittämiseen, pitää luoda työpaikka, josta työntekijät välittävät ja jossa he viihtyvät. Hyvässä työpaikassa henkilökunta haluaa osallistua. Moni on kuitenkin saattanut saada näpeilleen liiallisesta aktiivisuudesta ja hänelle kuulumattomiin asioihin puuttumisesta. Tällaiset kokemukset lannistavat tehokkaasti jokaisen halun osallistua, vaikuttaa ja ottaa vastuuta. Johto-ryhmän päätöksistä saatetaan tiedottaa kuulematta työntekijöitä tai kertomatta heille päätösten taustoja. Hyvässä viestintäkulttuurissa asiat eivät tule työntekijöille yllätyksenä. (Ahlroth 2017, 29-33.)

Työyhteisöviestinnässä ovat tärkeitä esimerkiksi avoimuus, luotettavuus ja nopeus. Näillä periaatteilla halutaan taata, että henkilöstö on tietoinen asioista mahdollisimman nopeasti ja mielellään jo ennen kuin mitään tapahtuu. Riittävällä vuorovaikutteisuudella ja ymmärrettävyydellä halutaan korostaa, ettei pelkkä tiedon välittäminen riitä, vaan on oltava mahdollisuus keskustella asioista ja lisätä näin myös ymmärrettävyyttä. D'Aprix (D'Aprix 1996) kuvasikin esimiehen tärkeää viestintätehtävää ja sisältöä lähtien ajatuksesta, että henkilöä kiinnostaa ensisijaisesti hän itse. Se, mitä kukin tekee, on jokaisen oma valinta. Yrityksen puolelta esimiehen kuitenkin toivotaan toteuttavan annettua tehtäväkuvaa. Toisekseen miten esimies asiat hoitaa vaikuttaa suuresti siihen, kuinka yrityksessä hoidetaan esimerkiksi perehdytys ja palautteenanto. Jos esimies ei tiedä tai ole ymmärtänyt mitä häneltä tai yksiköltä odotetaan, ei hän pysty pääsemään henkilökohtaisiin tavoitteisiinsa eikä myöskään yksikön tavoitteisiin. Lisäksi esimiehellä pitäisi olla myös kokonais käsitys yrityksen visiosta, jotta hän tietää mihin ollaan menossa ja pystyy näin toimimaan. Vain näin esimies pystyy itse määrittelemään keinot ja toimintatavat, joilla hän pystyy olemaan yritykselle hyödyksi. (Juholin 2013, 192-205.)

Viestinnän kehittäminen lähtee liikkeelle organisaation olemassaolon tarkoituksesta ja tavoitteena on joko parantaa kilpailukykyä tai tehostaa toimintaa. Uuden teknologian tuominen ei kuitenkaan vielä tarkoita, että viestintä kehittyy, vaan myös käytännöt ja toimintatavat on muutettava. Se, että henkilöstölle kerrotaan uudesta käytännöstä ja oletetaan heidän sen jälkeen aloittavan itseohjautuvasti soveltamaan toimintatapaa, ei vielä riitä. Henkilöstöä on koulutettava uusiin käytänteisiin, sillä muutoin he käyttävät mieluummin jo toimivaksi testattua, kuin turvallisempaa ja nopeampaa, mutta uuden oppimista edellyttävää tapaa. Työyhteisöviestinnässä pitäisi toisaalta kuunnella millaisia toiveita ja odotuksia henkilöstöllä on ja toisaalta taas tarpeen tullen pitää kiinni valitusta suunnasta. Toimintatapojen muuttamisen jälkeen vaikein kynnys liittyykin ajattelutapoihin ja henkiseen muutokseen. Sitä, että koko työyhteisö sitoutuu ja on tyytyväinen käytössä oleviin tapoihin, on vaikea saavuttaa. Henkilöstö pitää saada oivaltamaan, mitä hyötyä muutoksista on heidän työnsä kannalta ja miten ne mahdollisesti nopeuttavat ja helpottavat heidän työtään. (Puro, 2004, 105-110.) Ahlrothin (2017, 41) mukaan tämä saattaa kuitenkin olla helpommin sanottu kuin tehty, sillä vaikka kaikki haluavat muutosta, kukaan ei halua muuttua itse.

Jokainen kaipaa huomatuksi tulemistä. Tunne, että ei kelpaa tai ei riitä voi olla erityisen energiaa kuluttavaa ja jopa laskea työtehoa ja motivaatiota. Tarve tulla huomatuksi onnistumisista kuuluu ihmisen perusluonteeseen. Kiitosta ja kehuja ei kuitenkaan ole helppoa ottaa vastaan ja vielä harvemmin niitä muistaa antaa. Ti-lanne on kuitenkin toivottavasti muuttumassa nuorten myötä. Sosiaalisen median räjähdysmäisen kasvun myötä omien ja toisten tekemisen kommunikointi on jo arkea. Tekemisiä ja onnistumisia tuodaan esille

jatkuvasti. Jos saisimme saman myös organisaatioiden arkeen, voisi myös työilmapiiri kehentyä. Työkaluja kaikenlaisiin kiitoksiin ja kehuihin alkaa jo pikkuhiljaa löytyä. Esimiehen vuorovaikutustaidoilla on tässä myös ratkaiseva merkitys. (Rämö 2018, 139-144.)

Mielessä kannattaa pitää myös ajatus siitä, että yrityksissä puhutaan usein investoinneista, kun taas henkilökunnan kohdalla kustannuksista. Henkilöstöön kohdistuvat investoinnit usein poistuvat ensimmäisinä yrityksen heikon taloudellisen tilanteen vuoksi. Kuitenkin kaikki yrityksessä syntyvä arvo on tavalla tai toisella ihmisten aikaansaannosta ja investoinnit henkilöstön osaamiseen ja organisaatiokulttuuriin kehittämiseen auttavat lopujen lopuksi yritystä kehittymään jossain vaiheessa. (Ahloth 2017, 25-27.)

## 2.4 Johtamis- ja esimiesviestintä

Ihmiset viestivät eri tavoin tilanteen, tietojensa ja taitojensa sekä olemuksensa ja temperamenttinsa mukaan. Kyky viestiä tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti erilaisissa tilanteissa on viestinnällistä osaamista. Vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot nousevat tulevaisuudessa entistä tärkeämmiksi esimiehen ominaisuuksiksi, sillä taitava viestijä onnistuu ratkaisemaan eteensä tulevat ongelmat ja pystyy tehokkaaseen vuorovaikutukseen ympäristönsä kanssa sekä sopeuttaa tavoitteensa ja käyttäytymisensä eri tilanteisiin vaivatta. Kehittyäksemme viestijöinä tarvitsemme kuitenkin palautetta. Palautetta on sekä vahvistava että korjaava palaute ja sen tavoitteena on yleensä kehittää vastaanottajan taitojen tai toiminnan kehittymistä. Palautteen vastaanottaminen ja sen hyväksyminen ja toimintansa muuttaminen taas edellyttää luottamusta. Työ- ja oppimisyhteisöissä on tärkeää luoda luottamukseen perustuva kulttuuri sillä vasta silloin ihmiset ovat avoimia vastaanottamaan palautetta ja rakentamaan kulttuuria, jossa palautteesta on hyötyä. (Lohtaja & Kaihovirta-Repo 2007, 21-27, 163; Kultanen 2016, 165-166.) On kuitenkin hyvä pitää mielessä, että neuvojen ja ohjeiden antaminen toiselle on helpompaa kuin niiden hankkiminen itselle, koska itse ei välttämättä joudu kohtaamaan niitä haasteita, joita ohjeiden soveltaminen käytännössä edellyttää. (Juuti & Vuorela 2015, 145.)

Johtamisviestintä on toisaalta asioiden järjestelyä, mutta toisaalta myös ihmisten johdattamista, jossa korostetaan vuorovaikutteisuutta, motivoivaa ja sitoutumista aikaansaavaa viestintää. Se käsittää mm. strategista viestintää esimiehen näkökulmasta, muutoksen johtamista, delegointia, kehityskeskusteluja, tavoitteiden asettamista ja koordinoitua. Johtamisviestintä käsittää kuitenkin myös paljon muuta. Se pitää sisällään paljon vuorovaikutustilanteita ja erilaisia tapoja millä viestiä viedään eteenpäin, miten henkilökuntaa motivoidaan ja sitoutetaan työyhteisöön positiivisilla, mutta myös rakentavilla palautteilla. (Åberg 2006, 94-96, 155-157.)



Esimiehen vastuu vuorovaikutustilanteissa ja tiedonkulussa on muita suurempi, sillä hänellä on usein sellaista tietoa tai kokemusta, jota muilla ei ole. Lisäksi tieto saattaa olla sellaista, jota organisaation muut jäsenet eivät osaa kysyä tai etsiä tai jota on hankala tai jopa mahdotonta saada muualta kuin häneltä. Palavereissa ja kokouksissa käydyt keskustelut saattavat helposti jäädä kertomatta eteenpäin organisaation jäsenille, sillä esimiehet aliarvioivat helposti sekä tietoa, että ihmisten kiinnostusta sitä kohtaan. Esimiestyö sisältää siis paljon ajantasaistiedon vaihdantaa, jossa tärkeintä on tämän viestintätehtävän muistaminen, tiedon ja näkemysten saaminen ajallisesti ennen muita, jolloin tiedon pystyy sisäistämään ja käsittelemään aikaisemmin sekä tätä kautta myös erilaiset oivallukset, joita esimies pystyy hyödyntämään tehtävässään. Esimies myös pystyy todennäköisesti käsittelemään isomman määrän tietoa ja arvioimaan sen kiireellisyyden paremmin kuin työntekijät. Esimiehen roolin korostaminen ei kuitenkaan poista koko työyhteisön vastuuta tiedon vaihdannasta. (Juholin 2009, 92-97.)

Huotilainen & Saarikivi (2018, 64-65.) toteavat, että työelämä ja varsinkin esimiehen rooli on muuttunut. Ennen esimieheksi kohosivat usein sellaiset henkilöt, joilla oli vahva vuosien aikana hankittu osaaminen työhön ja he osasivat neuvoa muille, miten kyseistä työtä tulisi tehdä. Tämän päivän esimies on kuitenkin pääsääntöisesti henkilöstöosaaja, jonka tärkeimpiä ominaisuuksia on kyky toimia alaisten kanssa vuorovaikutteisesti sekä valmentaa ja auttaa heitä suoriutumaan työstään mahdollisimman hyvin. Kontrolloituva esimiestyö, jossa esimies sanelee tarkat ohjeet, estää työntekijää kokemasta osallistumista ja hallinnan tunnetta työhönsä. Se jättää työn lopputuloksen sille tasolle, johon esimies voi päästä. Usein esimies ei kuitenkaan ole kyseisen työn paras asiantuntija. Jos halutaan, että työn laatu pysyy ja kehittyy paremmaksi, sitä enemmän työntekijän pitäisi pystyä siihen vaikuttamaan.

Elämänmittaiset työsuhteet ovat pikkuhiljaa väistymässä ja samassa yrityksessä ei välttämättä viihdytä pitkään. Tämä arvojen hienoinen muutos vaikuttaa erityisesti yrityksiin, joissa on paljon nuoria työntekijöitä. Yrityksen on osoitettava, että se välittää työntekijöistään ja pystyy esimerkiksi yhdistämään sekä työn että vapaa-ajan. Johdon ensisijainen tehtävä on kuitenkin lisätä yrityksen tuottavuutta ja sitoutunut työntekijä antaa siihen mahdollisuuden. Vanhat johtamismallit on kumottu ja uutta ajattelua edustavat yritykset pärjäävät usein digitaalisen teknologian aloilla. Niissä vastuuta ja vaikuttamisen mahdollisuuksia on jaettu työntekijöille mahdollisimman paljon. Käytännössä vastuu on tiimeillä, joissa päätökset tehdään yhdessä. Ylimmän johdon tehtäväksi jää vallan ja vastuun käyttämisen valvominen ja yrityksen arvoihin sopivien työntekijöiden rekrytoiminen. (Wilenius 2015, 150-151.)

Jokainen esimies pystyy kehittämään viestinnän ja vaikuttamisen taitojaan. Esimiehen pitää myös kiinnittää erityistä huomiota työyhteisön arvojen, tehtävän ja strategian viestimiseen sekä motivoivaan ja sitoutumista synnyttävään viestintään. Lisäksi on hyvä delegoida tehokkaasti sillä se luo vaikuttamisen mahdollisuuksia ja pienentää esimiehen omaa taakkaa. Kun esimies tuntee työntekijänsä, pystyy hän hyödyntämään jokaisen vahvuuksia ja tuomaan kunkin parhaat piirteet esiin sekä lisäämään tehokkuutta. (Åberg 2006, 207.) Myös Blandingin artikkelin (2013, 18 nov.) mukaan alaisiaan kuunteleva johtaja saa aikaan tuottoisamman lopputuloksen koko tiimille. Liian voimakas ja dominoiva johtaja saattaa siis huonontaa koko tiimin tulosta.

Juholinin (2009, 133-134) mukaan esimiehille kasataan muutenkin paljon odotuksia. Esimies ei saa teeskennellä, vaan hänen pitää olla mahdollisimman aito. Tämä tarkoittaa käytännössä oman esimerkin antamista ja oman sitoutumisen osoittamista sanoin ja teoin, halua ja uskallusta keskustella alaisten kanssa ja valmiutta käsitellä myös vaikeita asioita. Vuorimaan (2014) vinkit parempaan esimiesviestintään ovat ensinnäkin läsnä oleminen. Oman ajan antaminen työntekijöille mahdollistaa viestinnän kaksisuuntaisuuden sekä antaa esimiehelle arvokasta tietoa tilanteista ja myös mahdollisuuden vahvistaa toivottua suuntaa. Lisäksi pitää olla selkeä ja johdonmukainen. Käyttämällä erilaisia kanavia ja keinoja varmistetaan viestin perillemeno ja keskustelemalla varmistetaan, että viesti ymmärretään oikein. Kaikkein tärkeintä on kuitenkin uskoa itseensä. Jos ei aidosti ole sitoutunut viestimään asiaansa, se näkyy. Ahlrothin (2017, 101) mukaan hyviä esimiehiä voi olla monenlaisia. Toinen saattaa olla hyvä päätöksentekijä ja toinen taas oikeudenmukainen. Heitä kaikkia kuitenkin yhdistää positiivinen asenne. Oli tilanne mikä tahansa, pystyy positiivinen esimies rauhoittamaan tilanteen ja luomaan uskoa työntekijöihinsä ja näin selviytymään tilanteesta kuin tilanteesta.

Jokaisen esimiehen asenne toisiin ihmisiin rakentuu elämän aikana, joskus hyvään ja joskus huonoon suuntaan. Miten siinä siis voisi kehittyä? Arvostelulla saatetaan lannistaa toisen unelman kokonaan, kun taas positiivisella palautteella voi mahdollistaa motivaation ja innovaatioiden syntymisen ja tällä tavoin edesauttaa sekä oman tiiminsä että koko yrityksen kehittymistä ja sitoutumista. Esimiehen tärkein tehtävä on olla olemassa työntekijöitään varten, palvelemissa ja auttamassa heitä sekä mahdollistamassa työntöön edellytyksiä kuntoon. Monelta tämä esimiehen tärkein tehtävä kuitenkin saattaa unohtua esimerkiksi menestyksen myötä. Unohdetaan kuunnella työntekijöitä ja tullaan liian itsetietoiseksi ja saatetaan tietyissä tilanteissa jopa viedä toisilta motivaatio. Ihmisiä on erittäin vaikea motivoida, mutta motivaation voi pilata hetkessä, käyttämällä valtaansa väärin. Loistava esimies on todennäköisesti joutunut elämänsä aikana kokemaan useita takaiskuja ja oppimaan kokemuksistaan nöyrytyksellä. Jokaisen esimiesasemassa olevan pitäisi silloin tällöin

pohtia omia elämänsä tärkeimpiä tapahtumia, niitä ihmisiä, jotka ovat vaikuttaneet positiivisesti tai negatiivisesti, mitä on näistä oppinut ja mitkä asiat ovat itselle vieläkin vaikeita. (Rämö, 2018, 102-106.)

Jotkut esimiehet haluavat paljon vastuuta ja nopeasti, kun taas toiset pidemmällä aikajännteellä. Paras tulos saadaan, kun työntekijöitä kohdellaan yksilöinä, sillä pääosa ihmisistä on parhaimmillaan mukavuusalueellaan, eli työssä, jonka hän kokee hallitsevansa ja tietää mitä häneltä odotetaan. Vain joka kolmannes ihmisistä innostuu uusista tehtävälueista ja sen tuomista odotuksista. Organisaation menestykseen vaikuttavatkin organisaation sisäinen luottamus ja siitä syntyvä hyvä työilmapiiri ja ihmissuhteet. Tämä luottamuksen taso vaikuttaa keskeisesti organisaation luovuuteen, motivaatioon, stressin määrään, vuorovaikutussuhteisiin ja viestintään. (Kultanen 2016, 118-119.)

## 2.5 Itseohjautuvuus

Oman itsensä johtaminen on erittäin tärkeä taito esimiehelle. Meidän on uskallettava ottaa riskejä, uskallettava epäonnistua ja joskus toimittava oman mukavuusalueen ulkopuolella. Oman toiminnan reflektointi vaatii oman ajattelutavan muuttamista ja kehittyminen taas hyvää itseluottamusta. Tavoitteet ja visiot muodostavat lähtökohdan itsensä johtamiselle. Jos ne ovat selvillä, on helpompi päästä perille. Kehittyminen saattaa kuitenkin olla yllättävän vaikeaa ja vanhoista toimintatavoista irti pääseminen hankalaa. Joskus elämän pienet ja isommat kriisit kuitenkin antavat alkusysäyksen muutokselle. Muutokset ovat mahdollisia myös ilman kriisejä. Pitää oppia kuuntelemaan ja näkemään heikkoja signaaleja itsestä ja ympäristöstä ja pystyä ennakoimaan tilanteita. Tällaisella älykkäällä itsensä johtamisella pyritään näihin muutoksiin ilman isoja kriisejä. Tärkeimpiä muutoksen mahdollistajia ovat ihmettely, innostus, itsetuntemus, itseluottamus ja itsepohdiskelu. Yleensä haluamme kehittää itseämme. Monesti kuitenkin kehitämme itseämme asioissa, joissa jo entuudestaan olemme hyviä. Todellinen uudistuminen tapahtuukin mukavuusalueen ulkopuolella. (Sydänmaalakka 2017, 33-34, 73-78.) Itsensä johtamiseen kuuluu myös oman työnsä rajoista päättäminen ja sen miettiminen, mikä on fiksuin tapa tehdä työtä. (Sorjainen & Vainio 2020, 75).

Itseohjautuvuus tarkoittaa yksilön ominaisuutta ja kertoo henkilön kyvystä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta. Jotta henkilö voisi itseohjautua, tarvitaan siihen motivaatiota. Motivoitunut henkilö tekee asioita ilman ulkopuolista pakottamista ja hänellä on halu kehittyä. Itseohjautuvalla henkilöllä on oltava myös tavoite, jota kohti hän pyrkii. Kolmanneksi henkilöllä on oltava tarvittava osaaminen päämäärän tavoitteluun. Käytännössä tämä tarkoittaa erityisesti henkilön kykyä johtaa itse itseään, eli ajan-, tehtävien ja resurssien hallinnan sekä priorisoinnin kaltaisten taitojen hallintaa, kuten

itsereflektointi, itsensä systemaattinen kehittäminen, kokonaisuuden hahmottaminen sekä taitava vuorovaikutus. (Martela & Jarenko 2017, 12; Mellanen & Mellanen 2020, 90.)

Itseohjautuvuus organisaatioissa on entistä tärkeämpää, koska yritysten toimintaympäristö on muuttunut. Pärjätäkseen nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä on organisaation pystyttävä reagoimaan nopeammin ja ketterämmin. Toinen syy liittyy teknologian muutokseen. Teknologian kehittyminen on mahdollistanut yrityksiltä uudenlaisia liiketoimintamalleja, jotka eivät ole enää sidottuina pakkaan ja aikaan. Internet ja sähköisen kommunikoinnin kehittyminen mahdollistavat informaation tehokkaan kulun tuhansillekin työntekijöille nopeasti. Samalla tavalla myös ongelmat ja uudet näkemykset liikkuvat nopeasti hierarkiassa ylöspäin ja näihin on jokaisen reagoitava itseohjautuvasti. Kolmas syy liittyy työn muuttuneeseen luonteeseen, sillä yhä useampi työ vaatii luovaa asiantuntijuutta ja itsenäistä päätöksentekoa, joissa tarvitaan itseohjautuvuutta. (Martela & Jarenko 2017, 11, 18-25.)

Itseorganisoituvista yrityksistä löytyy kyky tunnistaa ulkomaailman muutoksia. Tiimityöskentelyllä ja vastuun jakamisella sekä yhteistyöllä luodaan parhaat edellytykset menestymiselle ja autetaan yrityksiä erottautumaan markkinoilla. Vastuun jakaminen luo lisäksi organisaatiossa mahdollisuuden itseohjautuvuuden paranemiseen. (Wilenius 2015, 152-153.) Itseohjautuvalla organisaatiolla on oltava lisäksi hyvä kyky mukautua muuttuvassa maailmassa. Emme pysty ikinä varautumaan kaikkiin mahdollisiin ratkaisuihin ja usein juuri ennalta-arvaamattomat asiat vaikuttavat yrityksiin kaikista voimakkaimmin. Mukautumiskyky tällaisessa tilanteessa on taitoa ja nopeutta, jolla yritys mukauttaa toimintaansa muuttuvaan ympäristöön. Vanhentuneista tavoista ja käytännöistä on opittava pois nopeasti. (Martela & Jarenko 2017, 47-48.)

F-Securen perustaja ja Risto Siilasmaa (Huutilainen & Saarikivi 2018, 97-105) kertoo miten yrittäjämäisen asenteen luominen myös työntekijöille sitouttaa ihmisiä työhön. Omistaminen luo välittämistä. Niinpä, jos mahdollista, työntekijöille kannattaisi antaa omistusta yrityksestä. Tämä ei kuitenkaan yksistään riitä vaan paljon tärkeämpää on luoda yrityskulttuuri, jossa työntekijöille annetaan vapautta ja vaikutusmahdollisuuksia sekä oikeuksia tehdä päätöksiä omaan työhön liittyvissä asioissa. Vastuun ja vapauden antaminen luo voimakasta omistajuuden tunnetta. Käytännössä yrittäjämäinen asenne tarkoittaa esimerkiksi vaihtoehtojen vaatimista, kun yrityksessä tehdään isoja päätöksiä. Silloin työntekijät alkavat miettiä mikä voisi olla hyvä ratkaisu yrityksen kannalta. Myös kokeilemisen salliva kulttuuri auttaa luomaan yrittäjämäistä asennetta. Työpaikassa, jossa kokeiluja ei voi tehdä eikä epäonnistumisia sallita, hakeutuvat työntekijät helposti muualle. Perttu Salovaara Innotiimi Oy:stä taas pitää monikollista johtajuutta tärkeänä itseohjautuvan

organisaation kriteerinä. Yhteisen merkityksen rakentaminen ja yhteisen suunnan mukaan toimiminen ei tarvitse johtajia vaan toimitaan tiimeinä. Miksi vastuu haluttaisiin antaa vain yhdelle ihmiselle, kun vastuunkantajia voisi olla useitakin? (Martela & Jarenko 2017, 49-78.)

Frank Martela (Martela & Jarenko 2017, 123-170) tuo esiin myös ongelmat eri tiimien välillä. Vaikka eri yksiköt olisivat kuinka tehokkaita ja osaavia, kommunikaation ja vuorovaikutuksen puute voi tehdä kokonaisuudesta hitaan ja toimimattoman. Jos jokainen tiimin jäsen löytää sitoutumisen arvoisen tavoitteen ja mielekkään tekemisen tavan, on mahdollista saavuttaa vahva sitoutuminen. Vaikuttamisen mahdollisuuden lisääminen suhteessa omaan rooliin ja toimintatapoihin lisää motivaatiota ja itseohjautuvuutta. Lisäksi on löydettävä tapa estää järjestelmän hyväksikäyttöä ja vapaamatkustamista. Ongelmien ratkaisuun pystyy myös luomaan itseohjautuvat toimintatavat ja yleensä yhteisesti sovitut pelisäännöt näiden tilanteiden varalle toimivat hyvin ja ongelmat pystytään ratkaisemaan siellä missä niitä esiintyy. Selkeä työnjako ja toimiva vuorovaikutus lisäävät itseohjautuvuutta organisaatioissa. Tärkeää on myös tarpeellisen informaation jakaminen ja oleellisten asioiden esiin tuominen, jotta voidaan tehdä oikeita päätöksiä. Teknologian kehitys on tehnyt isojenkin organisaatioiden itseohjautuvuuden kehityksen paljon helpommaksi.

Mutta, kuten Leenamajja Ojala & Tiina Mäki (Martela & Jarenko 2017, 265-271) kertovat, itseohjautuva toiminta ei sovi kaikille. Ihmiset tarvitsevat itseohjautuvassa organisaatiossa uusia taitoja, kuten tiimissä toimiminen, vastuun kantaminen kokonaisuudesta ja toisten auttaminen ilman pyyntöä. Lisäksi on ymmärrettävä organisaation toimintaperiaate. Ennen kaikkea on kyettävä johtamaan itseään. Kuten Mikko Kuituinen & Johanna Pystynen (Martela & Jarenko 2017, 287-310) toteavat, ensimmäinen askel itsensä johtamiseen voi olla vaikea ottaa ja liikkeelle lähtemisen kynnyksellä yllättävän suuri. Kaikille vanhoista toimintatavoista luopuminen ei ole helppoa. Digitaalinen verkkoympäristö voi toimia tällöin monelle työkaluna itsensä johtamiseen. Vincer-yrityksessä tällainen verkkopalvelu on kehitelty. Verkkopalvelussa jokainen työntekijä voi valita omiin tarpeisiinsa soveltuvia palveluita eri osa-alueista, kuten hyvinvointi, oma ura, liiketoiminta tai oma osaaminen. Palveluun voi myös kirjata omia ideoita kaikille nähtäväksi ja työntekijät voivat puoltaa toistensa ideoita. Suora ja välitön palaute koskien esimerkiksi jotain yrityksen palvelua tuo taatusti nopean reaktion asiaan, joka voidaan tällöin myös korjata pikaisesti. Toiminnan läpinäkyvyys on tällaisessa yrityksessä avainasemassa.

Itseohjautuvan organisaation johtaminen edellyttää aivan uudenlaisia taitoja ja asenteita, kuin aikaisemmin. Esimiehen työt eivät kuitenkaan loppu, vaikka työntekijät olisivatkin itseohjautuvia. Esimiehen on elettävä mukana arjessa sekä ohjailtava ja tuettava

työntekijöitään. Esimies vastaa myös siitä, että itseohjautuvilla ihmisillä on tekemisellään selkeä suunta ja merkitys. Myös työntekijöille itseohjautuvuus luo uusia vaatimuksia, mutta myös sitouttaa heitä yritykseen. Itsensä kontrolloiminen, itsenäinen päätöksenteko ja oman työajan määrittäminen voi olla pelottavaa vastuuta. Organisaation kannalta tämä tarkoittaa riittävän hyvän taustatuen ja työkalujen luomista. Yhteiskunnan taas olisi pidettävä huolta, että koulutusjärjestelmämme tuottaa riittävän itseohjautuvia kansalaisia. (Martela & Jarenko 2017, 313-327.)

Huotilainen & Saarikivi (2018, 74-76) pohtivat miten työnkuva on muuttunut lähes kaikilla aloilla. Aiemmin oli mahdollista tietää etukäteen, mitä kaikkea työntekijän tuli osata ja sisällöt ja työvaiheet olivat selviä. Juuri tällaiset työt ovat nyt katoamassa ja teknologia syrjäyttää osan työtehtävistä. Tulevaisuuden työtehtävissä tulevat korostumaan seuraavat seikat: vastausta ei tiedetä etukäteen tai oikeaa vastausta ei ole edes olemassa. Lisäksi tehtävän vaatimaa osaamista ei ehkä edes tiedetä etukäteen ja ratkaisun löytyminen onkin uuden tiedon rakentamista. Tästä näkökulmasta ajateltuna kyky jatkuvaan oppimiseen voikin olla tärkeämpi tötaito kuin ammattiin liittyvä tietotaito. Perusosaamisen rinnalle tarvitaan kykyä sopeutua muuttuviin tilanteisiin ja kykyä löytää ja kehitellä uusia ratkaisuja sekä luoda uutta tietoa.

Miten pystymme kohtaamaan maailman, joka sisältää niin ennenkuulumattomia muutoksia ja suuria epävarmuuksia? Tulevaisuutta ei pystytä ennustamaan. Kuitenkin tiedetään, että tietoa on olemassa tällä hetkellä enemmän kuin kukaan pystyy sisäistämään. Silti kouluissa keskitytään tiedon pänttäämiseen. Ihmiset tarvitsisivat kuitenkin eniten kykyä analysoida tietoa, kyvyn erottaa olennainen epäolennaisesta ja ennen kaikkea kykyä rakentaa kokonaiskuva maailmasta. Koulujen tulisi siirtyä opettamaan kriittistä ajattelua, kommunikaatio- ja yhteistyötaitoja sekä luovuutta. Menestyäkseen tulevaisuuden työtehtävissä on oltava henkisesti hyvin joustava ja tunne-elämältään tasapainoinen. Pitää siis tietää ja tuntea oma itsensä. (Harari 2018, 273-281.)

## 2.6 Milleniaalit ja sitoutuminen

Ahlrothin (2017, 123-126) mukaan työntekijöiden sitouttamisen sanotaan olevan henkilöjohtamisen tapa asettaa työntekijöilleen muita arvoja kuin työsopimuksessa on sovittu. Tätä voi pohtia myös toisesta näkökulmasta. Suuremmalle osalle työntekijöistä sitoutuminen, motivoituminen, voimaantuminen tai oivaltaminen on henkilökohtainen valinta, johon rahalla ei ole vaikutusta. Työntekijä ei myöskään jää organisaatioon, jossa voi huonosti vaan on sitoutunut tasan siihen asti, kunnes saa kilpailijalta paremman tarjouksen. He eivät myöskään toimi niin tehokkaasti kuin pystyisivät, eivätkä ainakaan ylitä odotuksia. Sitoutuminen on molemminpuolista kumppanuutta ja tukemista, jossa työntekijää

arvostetaan työsuhteen aikana, eikä hän tällöin edes harkitsisi työpaikan vaihtoa. Palkan-  
korotuksestakin tulee hyvin pian uusi normaali. Sitoutuakseen työntekijän on koettava,  
että häntä arvostetaan myös ihmisenä eikä pelkästään työntekijänä. Hyvä esimies voikin  
olla myös syy jäädä eikä lähteä, riippuen siitä, kuinka esimies työntekijöitään kohtelee.  
Luottaako esimies alaisiinsa? Kokevatko he työnsä merkitykselliseksi? Kohteleeko esi-  
mies kaikkia tasapuolisesti? Sitoutuneen työntekijän tunnistaa yleensä siitä, että tehok-  
kuus on yleensä muita parempi. Sitoutuneen työntekijän sisäinen palo on vahvempi kuin  
velvollisuudentunne tai isompi palkkapussi. Vaikka emme kykenisikään sitouttamaan työn-  
tekijöitä, voimme kuitenkin luoda edellytykset heidän halulleen sitoutua.

Wileniuksen (2015, 148-154.) mukaan työntekijöiden sitoutumisen asteeseen vaikuttavat  
yrityksen visio ja strategiset tavoitteet, sillä varmuus yrityksen tulevaisuudesta lisää myös  
työntekijöiden sitoutumisen astetta. Erittäin sitoutunut henkilöstö saadaan, jos nämä yri-  
tyksen tavoitteet ja arvot ovat samat kuin työntekijöiden, sillä ihmisen on koettava työs-  
sään tekevänsä jotain merkityksellistä. Lisäksi sitoutumiseen vaikuttaa se, näkeekö yksilö  
oman tulevaisuutensa osana yrityksen tulevaisuutta. Työntekijän motivaatiota lisää myös  
riittävät oppimis- ja uramahdollisuudet yrityksessä. Työntekijöiden koulutus ja kehittämi-  
nen on suoraan yhteydessä myös yrityksen tulokseen. Työ ja vapaa-aika pitäisi pystyä  
myös yhdistämään sillä yrityksen suhtautuminen näiden tasapainoon on kolmanneksi  
merkittävin sitoutumisen asteeseen vaikuttava tekijä. Ahlroth (2017, 133) mainitsee li-  
säksi, että osalle sitoutuminen saattaa tarkoittaa enemmän arvostamiinsa ihmisiin sitoutu-  
mista kuin työpaikkaan sinänsä.

Suomalaisessa yhteiskunnassa työ merkitsee usein kielteistä asiaa, jota voisi kuvailla sa-  
noilla raadanta, vaivannäkö ja vaiva. Työstä päästään joko viettämään vapaa-aikaa tai  
eläkkeelle. Viimeisten vuosikymmenien aikana sekä työntekijät että yritykset ovat kuiten-  
kin alkaneet enemmän miettiä sitä, mitä työ työntekijöille merkitsee ja mitä he saavat työs-  
tään. Työnteko on suurelle osalle nykypäivän nuorista jotain aivan muuta kuin se oli hei-  
dän isoäideilleen ja –isilleen. Milleniaaleiksi kutsutaan yleensä työntekijöitä, jotka ovat  
syntyneet 1980-2000 –luvulla. Heille tehtyjen kyselyiden perusteella nuoret arvostavat  
työorganisaation tarjoamia vapauksia ja työntekijöiden kehittämisestä ja hyvinvoinnista  
huolehtimista sekä työtä, joka hyödyttää yhteiskuntaa jollain tavalla. Toisen auttaminen ja  
toisen ihmisen ongelmien ratkaiseminen koetaan motivoivaksi. Erityisen motivoivaa on  
sellainen työ, jonka tuntee osaavansa ja jossa on taitava. Sellaiset työpaikat, joissa saa  
valita omat työtehtävänsä ja työkaverinsa ovat yleensä suosituimpien työpaikkojen jou-  
kossa. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 148-149.)

Useimpien yritysten henkilöstömalli toimii niin, että työntekijä palkataan, koulutetaan, johdetaan ja pidetään yhtiön palveluksessa. Tästä mallista pitäisi kuitenkin jo alkaa luopumaan ja siirtyä uuteen malliin, jossa työntekijä perehdytetään, sitoutetaan, totutetaan toimimaan yhdessä ja jossa häntä kehitetään. Tulevaisuudessa tulee olemaan työvoimapuula suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle. Työnantajat eivät ehkä enää valitsekaan työntekijöitään vaan työntekijät valitsevat työpaikkansa. Milleniaaleilla on kuitenkin omia odotuksiaan työnantajalta. Suurin osa näistä nuorista haluaa työskennellä milloin ja missä itse haluaa. Tämä saattaa itse asiassa tehdä heistä kuitenkin tehokkaampia ja tuottavampia. Lisäksi he haluavat työn, joka on merkityksellistä, haastavaa ja vaihtelevaa, mutta samalla he haluavat sovittaa työn ja perhe-elämän yhteen. Todennäköisesti he myös tekevät työtä useammalle kuin yhdelle työnantajalle uransa aikana, koska haluavat kokeilla uusia töitä. Milleniaaleja ei myöskään välttämättä kiinnosta asema tai hierarkia, vaan he haluavat haasteellisen työn ilman esimiehen vastuuta. Unelmatyö olisi sellainen, jossa pitää ratkaista ongelma, jonka ratkaisua ei kukaan tiedä ja jossa on paljon ihmisiä, joiden kanssa työskennellä. (Tapscott 2010, 177-181.)

Uuteen työpaikkaan tulevalla nuorella saattaa olla paljonkin uusia työympäristöä ja työtä kehittäviä ideoita. Jos ideoita kuunneltaisiin ja otettaisiin käyttöön, saattaisivat nuoret viihtyä työpaikassaan pidempään eivätkä vaihtaa toiseen. Toisen arvostelu on helppoa, kun taas arvostus paljon vaikeampaa. Päätösvalta antaa arvostuksen tunteen ja arvostelu vain negatiivisen vastuun. Palautetta antaessa erityisesti arvostuksen merkitys korostuu, koska positiivista palautettahan on myös se, että toista kuunnellaan, häntä ei keskeytetä, häntä uskotaan, hänen ideansa ja ajatuksensa otetaan todesta, hän voi vaikuttaa ympäristöönsä ja hän tulee aidosti kuulluksi. Päättämällä arvostaa toista ihmistä vahvistaa työntekijän tunnetta siitä, että hänen ajatuksensa ja mielipiteensä on hänelle oikea ja jokaisen ajatus ja mielipide voi olla erilainen kuin muiden. (Rämö 2018, 111-115, 119-120.)

Myös nuorten suhde teknologiaan on erilainen kuin aikaisemmillä sukupolvilla. He haluavat viestiä, ymmärtää ja oppia ja käyttävät tähän kaikkeen vaistomaisesti teknologiaa. Jos sinä käytät internetiä kuluttajan lailla, nuoret muuttavat tai luovat jatkuvasti verkossa olevia sisältöjä. Jos taas satut ostamaan uuden laitteen, saatat kaivaa ensin käyttöohjeet esiin. Nuoret taas laitteen ostaessaan haluavat itse tutkia, miten sitä käytetään. Kyse ei kuitenkaan ole vain teknologian käyttötavoista vaan myös toimintatavoista. Johtajat sanovat nuorten pystyvän yhteistyöhön aivan eri tavalla kuin hän. Heidän työmotivaationsa on aivan erilainen ja heillä on todennäköisesti aivan erilainen käsitys urasta kuin sinulla. Televisiomainonta ei tehoa digiajan nuoriin samalla tavalla kuin vanhempiin. Näkökulma työhön on heillä ennemminkin yhteisöllinen ja hierarkioita purkava. Tämä pakottaa yritykset miettimään, kuinka he saavat palkattua lahjakkuuksia ja kuinka johtaa heitä. Kuluttajina he



myös haluavat osallistua ja kehittää yhdessä tuottajien kanssa uusia tuotteita ja palveluja. Ymmärtämällä milleniaaleja ymmärtää myös tulevaisuutta. (Tapscott 2010, 23-25.)

Miten näitä milleniaaleja sitten tulisi johtaa? Mellasen & Mellasen (2020, 15, 47.) mukaan mielekkäät työtehtävät, oikeudenmukaisuus ja hyvän esimiehen merkitys tulevat esiin sukupolvesta riippumatta. Kuitenkin milleniaalien kohdalla prioriteettilistalla nousee esiin erityisesti myös mieluisa työyhteisö, arvostuksen ja kannustuksen saaminen sekä työn ja vapaa-ajan tasapaino, kun taas hieno titteli tai suurempi palkka eivät useinkaan enää riitä tämän sukupolven sitouttamiseen. Organisaatiolta ja esimiehiltä vaaditaankin nyt enemmän pehmeitä arvoja ja panostusta ihmisten johtamiseen. Milleniaalien jälkeen tulevissa sukupolvissa näyttäisivät lisääntyvän mm. kouluttautuneisuus, teknologian käytön hallinta, kyky sisäistää uutta tietoa nopeasti, ympäristökysymykset, mielenterveysongelmat, keikkatyö ja väestön monimuotoisuuden ja tasa-arvon merkitys. Samalla nämä ovat myös asioita, joihin myös johtamisessa ja omassa kehittymisessä pitää kiinnittää jatkossa huomiota.

Esimiehen tehtävä ei olekaan välttämättä muokata työntekijää vaan etsiä vahvuuksia yksilöllisellä johtamisella. Tämä on käytännössä yksilön persoonan, vahvuuksien, motivaation lähteiden, tarpeiden, elämäntilanteen sekä kommunikointi- ja työskentelytyylin huomioimista ja johtamisen muokkaamista tilanteen mukaan. Yksilöllinen johtaminen vaatii kuitenkin tutustumista toiseen ihmiseen siinä määrin, että arvot, motivaattorit ja tavoitteet tulevat esiin ja kaikille esimiehille näin läheinen suhde työntekijään ei ole itsestään selvää. Toisaalta, kuka olisi sanonut, että johtaminen yleensäkin olisi helppoa. (Mellanen & Mellanen 2020, 125-130.)

Lisääntyvän tietotaito –vaatimusten ja pitkän yliopistokoulutuksen myötä saattaa milleniaalien sukupolvessa nousta esiin myös hälyttäviä ilmiöitä: jotkut heistä saattavat kokea niin suuria ura- ja onnellisuuspaineita, että sairastuvat työuupumukseen alle 30-vuotiaina. Nuorten henkilöiden burnoutit ovat kansanterveydellisesti ja –taloudellisesti pelottava ilmiö, sillä se koskettaa sairastuneen lisäksi myös työpaikkaa, lähiomaisia ja lopulta koko yhteiskuntaa. Yhteiskunnan sijoitus yksilön koulutukseen voi valua kokonaan tai osin hukkaan ja verotuloja jäädä saamatta. Myös sairausloma ja mahdollinen työkyvyttömyyseläke pitää maksaa. (Sorjanen & Vainio 2020, 35-38, 65-66.)

Onko Suomen korkeakouluopiskelu jo niin raskasta ja kuluttavaa, että yliopistosta pitäisi jäädä suoraan eläkkeelle? Nuorten usko koulutuksen tuomaan hyötyyn on laskenut. Vainavalla hankittu koulutus onkin saattanut osoittautua hyödyttömäksi. Joulukuussa 2019 Suomessa oli noin 33000 korkeasti koulutettua työtöntä. Kuitenkin joku koulutus pitäisi olla, sillä sellaisia työpaikkoja, joihin on riittänyt perusasteen koulutus, on koko ajan

vähemmän. (Sorjanen & Vainio 2020, 35-38, 65-66.) Rubin (2004) on jo vuonna 2004 pohtinut samaa asiaa sillä nuorten haaste edelleenkin on kyky elää jatkuvasti muuttuvassa yhteiskunnassa ja toisaalta myös muutoksen hallinta. Vastaus nykyhetken epävarmuuteen saattaa vieläkin löytyä nuorten kyvystä tehdä valintoja asioiden tärkeysjärjestyksen välillä ja kyky selviytyä konflikteista, joita tämä tilanne tuottaa. Samalla pitäisi kuitenkin säilyttää tietty optimistisuus ja realistinen kuva tulevaisuudesta.

## 2.7 Tulevaisuuden työntekijät

Empatian merkitys työtaitona lisääntyy. Empatia on toisten mielentilojen ja tunteiden ymmärtämistä ja kokemista eli myötätuntoa tai empaattista motivaatiota. Digitalisoitumisen myötä empatian merkitys myös erilaisissa tulevaisuuden ammateissa kasvaa sillä vuorovaikutus vaativat ammatit lisääntyvät. Tutkimusten mukaan johtotehtävissä toimiminen saattaa heikentää empatiaa, kuten myös netin käyttäminen viestinnässä. Jos tiimin vuorovaikutus tapahtuu pääasiassa netin kautta, ei empatiaa synny yhtä paljon, kuin vuorovaikutuksessa kasvotusten. Tekstipohjaisessa kommunikaatiossa väärinymmärrykset ovat tavallisia. Vitsit ja sarkasmi otetaankin tosissaan ja ilmaisu muuttuu herkästi liian tylyksi. Keinot ilmaista tunteita ovat rajoittuneita. Tätä valtavaa tunneaukkoa tilkitsemään on kehitelty emojiit ja GIFit, mutta ne ovat silti erilaista tietoa, kuin äänensävyistä tai kehonkielestä luettava ja tulkittava tieto. Hymynaama voidaan lisätä viestiin, vaikkei juuri sillä hetkellä hymyilyttäisi. Lisäksi ihmiset tulkitsevat emojiita eri tavoin. Tunnetiedon puute vuorovaikutuksessa ei kuitenkaan ole ainoastaan huono asia. Toisinaan lyhyt viesti työkaverille, ilman ajan ottamista syvemmälle vuorovaikutukselle, saattaa helpottaa työnteon kognitiivista kuormitusta. Myös kehujen sanominen voi olla helpompaa digitaalisesti. Erilaiset vuorovaikutustyökalut ovat kuitenkin vielä melko tuoreita, joten todennäköisesti tunteiden mittaamiseen liittyvien teknologioiden kehittyminen parantaa vielä merkittävästi näitä työkaluja lähivuosina. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 201-205, 234-235, 245-249.)

Vuorovaikutussuhteen luomisen ja ylläpitämisen taito on tärkeää niin arkisissa kuin epämuodollisissa tilanteissa, koska vuorovaikutus kehittää henkilöiden välisiä suhteita. Organisaation toiminnan kannalta on olennaista, millaisia vuorovaikutussuhteita yrityksestä löytyy. Toisaalta esimiehen tiedonhallinnan taidot nousevat myös esiin, sillä tiedon jakaminen organisaatioissa perustuu yleensä ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Lisäksi ryhmän johtamisen taito sekä taito huolehtia ryhmän ilmapiiristä sekä neuvottelutaito ovat taitoja, jotka kuuluvat tulevaisuudessa yhä kiinteämmin esimiestyöhön. Työyhteisöön vaikuttaminen lähtee alkuun usein tiedottamisesta. Kaikki riippuu kuulijoista ja siitä mikä vetoaa juuri heihin. Sosiaalisen median yleistäminen on lisäksi melko huomattava muutos

vuorovaikutuksen näkökulmasta, joka entisestään lisää esimiehenä tarvittavia ominaisuuksia tulevaisuudessa. (Isotalus & Rajalahti 2017, 49-55.)

Tilastokeskuksen vuoden 2013 (viitattu 3.10.2018) työolotutkimus kertoo epävarmuuden kasvamisesta merkittävästi suomalaisessa työelämässä. Tästä huolimatta työn arvostus on kasvanut. Verrattuna vuoden 2008 vastaavaan tutkimukseen, erityisesti palkansaajien tyytyväisyys työpaikan sosiaalisiin suhteisiin ja esimiehen johtamistapaan on kohentunut. Samalla on koettu työpaikan ilmapiiri avoimemmaksi kuin aikaisemmin. Kansainvälisessä vertailussa Suomi erottuu edukseen mm. tiimityön yleisyyden ja tietotekniikan soveltamisen suhteen. Suomessa pidetään myös mahdollisuuksia kehittyä ja kouluttautua sekä vaihtaa työtehtäviin parempina kuin muissa Euroopan maissa.

Huotilainen & Saarikivi (2018, 143-145) kertovat, että on pelätty digitalisaation hävittävän työn kokonaan. Heidän mielestään työn loppuminen ei kuitenkaan ole mahdollista, koska työtä syntyy koko ajan lisää ihmisten ongelmista. Ongelmat muuttuvat ja niitä syntyy lisää yllättäen ja synnyttämme niitä myös itse työllämme. Halu ymmärtää ihmistä ja maailmaa paremmin synnyttää lisää työtä. Monen työpäivä kuitenkin täyttyy lukuisista pienemmistä ongelmista, jotka yleensä liittyvät työn ydinongelman ratkaisemiseen. Aina näin ei kuitenkaan ole. Täytämmekö taulukoita ja teemme raportteja, joita kukaan ei lue tai ymmärrä? Ei ole järkevää, jos jokin työtehtävämme ei auta ydinongelman ratkaisemisessa. Jos työn tekijä kokee, ettei hänen työtehtävänsä ole osa ydinongelman ratkaisua eikä kerro siitä, voi tämä pitkällä aikavälillä johtaa työntekijän motivaation huononemiseen ja sitä kautta vaikuttaa myös yrityksen tulokseen. Esimiehen arvostus on perustunut pitkälti siihen, ettei kukaan ole kyseenalaistanut hänen ideoitaan, olivatpa ne sitten hyviä tai huonoja. Uudessa työkuultuurissa oman työn reflektointi ja oivallukset siitä, miten työtehtävä voitaisiin kenties tehdä paremmin tai jopa jättää kokonaan tekemättä, voi auttaa yritystä kehittymään. Työorganisaatiot, joissa toiminnan tarkoitus ja strategia ovat selkeinä henkilöstön tiedossa, menestyvät parhaiten.

Ilmarinen & Koskela (2015, 22-23) kuvaavat digitalisaatiota sen perimmäisellä termillä: digitalisoituminen. Digitalisoitumista tapahtuu, kun esineitä, asioita ja prosesseja digitalisoidaan joko osittain tai kokonaan. Tilastokeskuksen tutkimuksen (22.11.2017. viitattu 3.10.2018) mukaan esimerkiksi matkapuhelimen käyttötarkoitukset monipuolistuvat. Älypuhelin oli omassa käytössä 77 prosentilla suomalaisista ja se on suosituin laite netin käyttöön. 16-24 vuotiaista lähes 100 prosentilla on käytössään älypuhelin vuonna 2017.

Työn ja työtehtävien odotetaan pirstaloituvan maailmalle yhä pienemmiksi kokonaisuuksiksi. Tulevaisuudessa työ, tuotteet ja palvelut rikkovat yhä enemmän kansainvälisiä rajoja. Jotta yritykset pystyvät hyötymään muutoksesta, on oltava rohkeutta tarttua uuteen ja

luopua vanhasta. Tämä edellyttää oikeanlaista johtajuutta, sitoutumista ja toimintaa. (Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoimikunta 2015.) Johdon on käännettävä katseensa ihmisiin, asenteisiin, arvoihin, tottumuksiin ja rutiineihin yrityksissä. Uudistuskykyinen organisaatio on etulyöntiasemassa suhteessa kilpailijoihinsa. (Hämäläinen, Maula & Suominen 2016, 152.)

Moni kuitenkin saattaa kokea, ettei digitalisaatio ole helpottanut työntekoa ja tuonut odotettuja parannuksia tuottavuuteen vaan päinvastoin, uudet ohjelmistot voivat tuntua haastavilta. Onko ihminen unohtunut? Työ on kuitenkin ihmiskeskeistä, työtä syntyy, koska ihmisillä on ongelmia ja tarpeita, joihin tulee vastata. Miten teknologinen älykkyys voisi parhaiten täydentää inhimillistä? (Huotilainen & Saarikivi 2018, 9.) Tilastokeskuksen tutkimuksen (Työolotutkimus 11.12.2019) mukaan 90 prosenttia palkansaajista käyttää työssään digitaalisia sovelluksia tai välineitä. 35 prosenttia digitaalisia laitteita tai sovelluksia käyttäneistä koki digitalisaation lisänneen työn kuormittavuutta, mutta toisaalta yli puolet koki digitalisaation kuitenkin lisänneen työn tehokkuutta.

Työn muutos ei ole uusi asia yhteiskunnalle. Esimerkiksi autotehtaiden kokoonpanolinjoilla suurimman osan työstä hoitavat nykyään robotit. Samalla kuitenkin luotiin töitä myös kehittäjille. Toisaalta taas käsin tehtyä yksilöllistä tuotetta on alettu entisestään arvostamaan. Työnteko muuttuu jatkuvasti ja on aina muuttunut. Muutoksen takana on ihminen, joka kehittää ja innovoi jatkuvasti uusia tapoja, miten jokin asia voitaisiin tehdä helpommin ja tehokkaammin sekä myös edullisemmin. Työorganisaatioiden kannattaisikin lisätä ymmärrystään niistä toiminnoista, joissa ihminen on konetta parempi. Teemme työtä toisille ja toistemme kanssa ja tämä on myös tulevaisuudessa vahvuutemme. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 163-170.)

### 3 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS

#### 3.1 Kehittämishankkeen eteneminen ja vaiheet

Kehittämishankkeen aihe määriteltiin ja rajattiin pääpiirteittäin keväällä 2018 pidetyssä aihe-seminaarissa osana tutkimuksellisen kehittämisen kurssia. Kun kohdeyrityksessä otettiin uusi strategia käyttöön vuonna 2018, heräsi kysymys ja samalla myös huoli työvoiman riittävydestä myös tulevaisuudessa. Miten yritys toteuttaisi tavoitteensa olla alansa paras työpaikka vuonna 2020? Tämän tavoitteen tukena toimii myös tämä kehittämishanke.

Kehittämishankkeen tietoperusta on kirjoitettu vuosien 2018 ja 2019 aikana. Joulukuussa 2018 tutkija piti omassa toimipisteessään työpajan, jossa haettiin pohjaa siitä, millainen olisi Alansa paras työpaikka vuonna 2020. Toinen työpaja pidettiin syyskuussa 2019 aluepalaverin yhteydessä. Tällöin paikalla oli esimiehiä useasta eri toimipisteestä. Näiden työpajojen aineiston perusteella tutkija pystyi kokoamaan teoriaperustan valmiiksi ja suunnittelemaan kyselyn kohdeyrityksen palveluksesta poistuneille työntekijöille. Näistä työpajoista ja kyselyistä sekä teoriapohjan aineistoista on muodostettu tutkimuksen tulokset, pohdinta ja johtopäätökset. Julkaisuseminaari pidettiin 15.12.2020.

#### 3.2 Tutkimusmenetelmä ja tiedonhankinta

Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen ja kehittämisen kohteena oli työyhteisöviestinnän ja työhyvinvoinnin vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen ja pysyvyyteen ja tätä tutkittiin kvalitatiivisilla ja kvantitatiivisilla tiedonkeruumenetelmillä kuten työpajat ja kyselyt. Vilkan (2005, 97-98) mukaan laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän tavoitteena ovat ihmisten omat kuvaukset koetusta todellisuudesta. Näin on mahdollista saada selville niitä asioista, joita ihminen pitää elämässään merkityksellisenä ja tärkeänä. Kokemus on kuitenkin aina omakohtainen eivätkä kokemukset tule koskaan tyhjentävästi ymmärretyiksi. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole totuuden löytäminen tutkittavasta asiasta, vaan löytää tulkintojen avulla jotakin, joka on välittömän havainnon tavoittamattomissa. Tulkinnan ja arvoitusten ratkaisemisen avulla luodaan tutkimuksessa ohjeita, toimintaperiaatteita ja kuvauksia tutkittavasta asiasta.

Tämä kehittämistyö eteni perehtymällä aiheeseen ja teoriaan sekä keräämällä ja analysoimalla empiiristä aineistoa. Lopputuloksena syntyi kehittämis ehdotuksia kohdeyritykseen. Kehittämis ehdotukset perustuivat näin teoreettiseen kirjallisuuteen, kehittämistyössä suoritettaviin tutkimuksiin ja havainnointiin sekä tutkijan omiin ajatuksiin. Näiden avulla luotiin myös pohjaa tutkittavasta ilmiöstä ja nykytilanteesta.

Tässä kehittämishankkeessa aineistoa kerättiin havainnoimalla ja hyödynnettiin erityisesti työpajoissa osallistavaa havainnointia ja tarkkailua, jossa Vilkan (2005, 119-112) mukaan tutkija yhdessä työorganisaation kanssa pyrkii saavuttamaan kehittämislle asetetut päämäärät ja tavoitteet. Työpajoissa tulleet ideat kerättiin jokaisen ryhmän sihteerin avulla muistiin mindmap –tyylisesti. Näitä saatuja aineistoja ja niistä saatuja tuloksia kuvataan tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

Kehittämishanke on toteutettu tutkijan omassa työyhteisössä ja sen vuoksi soveltuu hyvin valittuun tutkimusmenetelmään. Tutkijan rooli oli aktiivinen osallistuminen työpajoihin, kehittämislle edistäminen, koordinointi ja työpajojen ja haastatteluiden käytännön toteuttaminen. Tämän kehittämishankkeen tutkimusaineisto koostuu teorian pohjalta tehdystä havainnoinnista, erilaisista organisaation dokumenteista, kahdessa eri työpajassa saaduista aineistoista ja keskusteluista tehdyistä havainnoista sekä kyselyistä.

Tutkimuksellisessa kehittämisessä pyritään ratkaisemaan käytännöstä nousseita ongelmia tai uudistamaan käytäntöjä sekä myös luomaan uutta tietoa. Lisäksi käytetään monipuolisesti erilaisia menetelmiä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti. 2015, 18). Tässä kehittämistyössä työpajoissa toteutetun aivoriivityöskentelyn avulla pyrittiin löytämään uusia ideoita ja ehdotuksia työyhteisöviestinnän ja työhyvinvoinnin kehittämislle.

Työpajojen ja teoriapohjan avulla tutkija toteutti kyselyn kohdeorganisaatiosta toisiin tehtäviin siirtyneille henkilöille. Vilkan (2005, 73-74) mukaan kyselyä käytetään tavallisimmin kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä. Kysely on standardoitu eli vakio, joka tarkoittaa, että kaikilta kyselyyn vastaavilta kysytään sama asiasisältö täsmälleen samalla tavalla. Kyselylomaketutkimuksessa vastaaja lukee itse kirjallisesti esitetyt kysymykset ja vastaa niihin itse kirjallisesti. Tällainen kyselytapa sopii hyvin hajallaan olevalle joukolle. Kyselylomakkeen etu on siinä, että vastaaja jää aina tuntemattomaksi, mutta haittana saattaa olla riski alhaiseen vastausprosenttiin. Kyselylomake voidaan lähettää esimerkiksi sähköpostitse tai internetin välityksellä.

Yksittäisille henkilöille kohdistetulla kyselyllä pyrittiin saamaan työpajoissa esiin tulleista aiheista vielä yksityiskohtaisempaa ja realistisempaa kuvaa työyhteisön hyvinvoinnin tilasta. Kyselyllä pyrittiin saamaan selville, liittyikö työntekijöiden lähdön syy organisaatioon, esimiehiin vai itse työntekijään itseensä. Anonyymina annetuilla vastauksilla pyrittiin saamaan luotettavampaa tietoa, kuin mitä työpajoissa olisi ollut mahdollista. Koska kysely toteutettiin tutkimuksen kohteena olevan yrityksen palveluksesta jo poistuneille henkilöille, ei henkilöillä ollut enää mitään sidettä yritykseen. Ronkainen & Karjalainen (2008, 34-41) suosittelivat kysymysten ja kyselyn muotoilemisessa kysymysten jakamista aihealueiksi,

jolloin pystytään helpommin hahmottamaan, mitkä näistä teemoista ovat tutkimuksen tavoitteen ja tiedon tarpeen kannalta perusteltuja.

### 3.3 Työpajojen toteutus

Tutkija keräsi 20.12.2018 oman toimipaikkansa työntekijöille järjestetyssä työpajassa 1 pohja-aineistoa kehittämistutkimukselle. Paikalla oli yhteensä 14 esimiestä ja työntekijää. Työpajassa osallistujat jaettiin kolmeen ryhmään, jotka ideoivat kukin vuorollaan aihepiiriin sopivia ideoita (kuva 1). Työpajassa kerättiin ideoita kolmeen eri aihealueeseen: Mitä organisaation vielä pitäisi kehittää, jotta se olisi Alansa paras työpaikka 2020, Miten parantaa työyhteisöviestintää ja vuorovaikutusta ja Miten kehittää työyhteisön hyvinvointia ja työssä jaksamista.

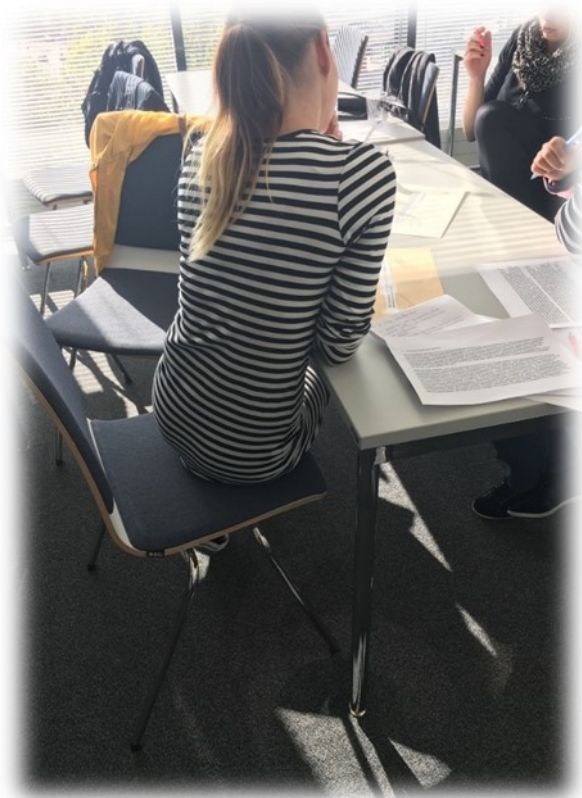


KUVA 1. Työpajatyöskentelyn materiaaleja

Työpajatyöskentelyssä tutkija osallistui ja edisti keskustelua kertomalla työnantajan uudesta strategiasta olla toimialansa paras työpaikka vuonna 2020. Lisäksi työpajassa hyödynnettiin asiakaspalautteita ja syksyn 2018 työtyytyväisyys -kyselyn tuloksia. Esiin tulleista ideoista keskusteltiin ryhmässä ja kaikki keskustelussa esiin tulleet ideat kirjattiin työpajan materiaaleihin.

Työpajan 1 osallistujat olivat työskennelleet yhdessä jo useampia kuukausia, osa jopa vuosia, joten työpajan ilmapiiri oli avoin ja kehittämismyönteinen. Tuloksista nousi esiin erittäin käytännönläheisiä, omaan työhön vaikuttavia ehdotuksia. Aikaa näiden ideoiden kirjaamiseen oli ryhmällä yhteensä noin 30 minuuttia, mikä vaikutti juuri sopivalta, sillä lopuvaiheessa ei ryhmiltä enää löytynyt uutta kirjoitettavaa.

Tämän työpajan 1 aineistosta toimintatutkija sai ideoita kehittämissuunnitelman teoriapohjan lisäksi myös toiseen järjestettyyn työpajaan 2, joka pidettiin 18.9.2019. Paikalla oli pelkästään kohdeyrityksen ravintolapäälliköitä ja apulaisravintolapäälliköitä, yhteensä 18 henkilöä koko Päijät-Hämeen alueelta (kuva 2).



KUVA 2. Työpaja 2

Työpaja 2 koostui alueen kenttäpäällikön esimiehistä, jotka olivat kokoontuneet yleensä 2 kertaa vuodessa järjestettävään aluepalaveriin. Tutkija piti aluepalaverissa kehittämissuunnitelman aihetta alustavan PowerPoint -esitelmän (liite 1) paikalla olijoille. Tämän jälkeen jakaannuttiin noin 3-4 henkilön ryhmiin, joissa pohdittiin kysymyksiä (kuva 3) esimiehen näkökulmasta seuraaviin aihealueisiin:

#### Esimiesviestintä

1. Miten yritys pystyy tulevaisuudessa sitouttamaan työntekijänsä? Miten lisätä mielekkyyttä työhön?
2. Työkavereiden vaihtuessa usein kommunikointi/ tutustuminen vaikeutuu = yhteisöllisyys puuttuu. Miten uusi työntekijä saadaan osaksi työyhteisöä? Mitä keinoja voimme käyttää? Entä ravintolakohtaiset työntekijävaihdot? Miten toisesta ravintolasta vuoroa tekemään tuleva työntekijä otetaan vastaan? Miten osoitamme arvostusta toisen apuun? Miten saamme hänet tulemaan meille toistekin?



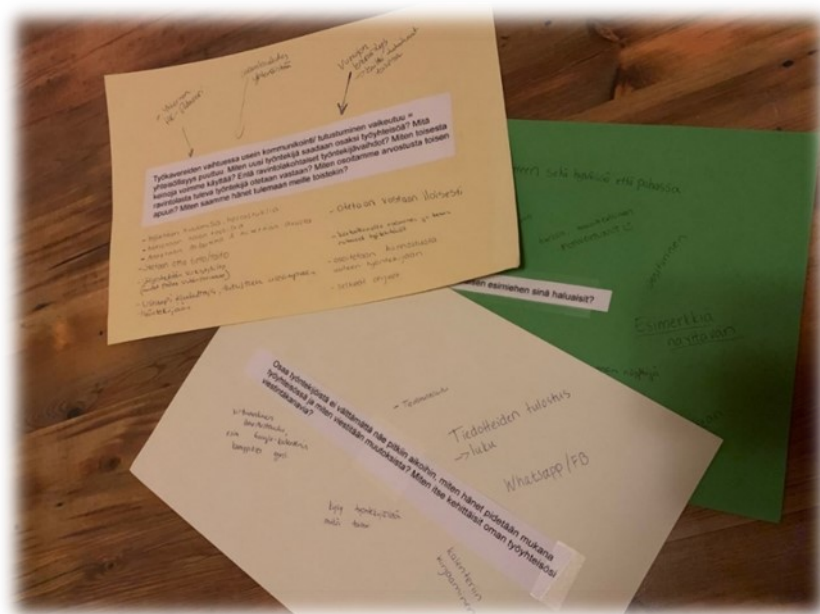
3. Miten yritys voi auttaa sinua esimiestehtävissäsi? Ideoita tarvittavista viestintämateriaaleista tai ohjeistuksista? Työhaastattelumuistio on jo uudistunut, mihin muihin asioihin tarvitsisit materiaalia?
4. Minkälaisen esimiehen sinä haluaisit?
5. Miten sinä voisit kehittyä palautteenantajana ja vastaanottajana?

#### Itseohjautuvuus

6. Onko itseohjautuvuus yrityksessä mahdollista työntekijän kohdalla? Millä tavoilla ja keinoilla me esimiehinä voimme antaa työntekijöille enemmän vastuuta, hallinnan tunnetta omaan työhönsä? Millä tavalla hän kokee, että pystyy vaikuttamaan enemmän oman työpäivänsä sisältöön?
7. Millä tavoilla ja keinoilla yritys voi antaa esimiehille enemmän vastuuta, hallinnan tunnetta omaan työhönsä?

#### Työyhteisöviestintä

8. Miten tarvittavan tiedon voisi löytää ja etsiä helpommin monesta eri paikasta? Käytännön ideoita, digitaalisia ratkaisuja?
9. Miten henkilökunta saataisiin osallistumaan yrityksen / toimipaikan kehittämiseen ja kertomaan omia kehitysideoitaan?
10. Osa osa-aikaisista työntekijöistä ei välttämättä näe pitkiin aikoihin, miten hänet pidetään mukana työyhteisössä ja miten viestitään muutoksista? Miten itse kehittäisit oman työyhteisösi viestintäkanavia?



KUVA 3. Toisen työpajan materiaaleja

Jokainen ryhmä pohti aihealueeseen rajattuja kysymyksiä yhdessä ja kirjoitti ryhmässä nousseet ideat ja ajatukset muistiin. Jokaiselle ryhmälle annettiin aikaa noin 20 minuuttia, jonka jälkeen aihealuetta ja paikkaa vaihdettiin. Toinen ryhmä siis jatkoi edellisen ryhmän pohdintaa lisäämällä kysymyksiin vielä lisää oman ryhmänsä pohdintoja. Näin saatiin ryhmän ideat kirjattua jokaiseen kysymykseen.

Työpajan 2 osallistujat olivat osaksi toisilleen tuttuja aiemmista palavereista tai muista yhteyksistä, kuten samassa kaupungissa sijaitsevat ravintolat ja aikaisempi yhteistyö. Osa osallistujista oli uusia, työtehtäviinsä 6 kuukauden sisällä valittuja henkilöitä. Kaikkia heitä kuitenkin yhdisti sama työnantaja ja he tekivät samaa työtä. Vertaistuki ja yhteistyö on ravintoloiden välillä erittäin arvokasta. Ilmapiiiri oli työpajassa 2 aluksi hieman varautunut, mutta jokainen ryhmä lähti innokkaasti toteuttamaan annettua tehtävää ja melko nopeasti paperit täyttyivät ideoista ja ehdotuksista. Nämä ideat myös yhdistivät ja toivat yhteisöllisyyttä ryhmien välille, sillä jokaisella oli omassa työssään saman tapaisia haasteita.

Tämän jälkeen kysymyksistä ja ajatuksista keskusteltiin yhdessä ja muodostettiin tuloksiksi kolme eri aihealuetta, joilla työntekijöiden sitouttamiseen voidaan vaikuttaa:

1. Miten yritys voi vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen
2. Miten esimies voi vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen
3. Miten työntekijät itse voivat vaikuttaa omaan sitoutumiseensa

Näihin aihealueisiin löytyi työpajaan osallistujilta useita ideoita. Osan näistä ideoista olivatkin jotkut esimiehet jo omalla toimipaikallaan ottaneet käyttöön. Lisäksi yhteisen tiedon jakaminen ja toisilta tulleet ideat saivat monet kiinnittämään huomiota myös omaan toimintaansa.

### 3.4 Kyselyn toteutus

Kysely toteutettiin syksyllä 2020. Kyselyllä haluttiin selvittää vielä sitä, miksi kohdeyrityksen palveluksessa työskennellyt on kuitenkin halunnut lähteä yrityksen palveluksesta muihin tehtäviin. Lisäksi haluttiin saada selville olisiko heillä joitain kehittämisideoita kohdeyritykselle. Samalla haluttiin varmistaa, oliko työpajoista saadut tulokset yhteneviä kyselystä saatujen tulosten kanssa.

Työpajojen tulosten ja teorian perusteella toimintatutkija laati Webropolilla kyselyn, johon lähetettiin linkki 16 henkilölle. Kyselyyn vastattiin täysin anonyymina, jotta henkilöille taatiin mahdollisuus vapaasti ja rehellisesti kertoa mielipiteensä työurastaan ja työnantajastaan. Nämä 16 henkilöä, joille linkki kyselyyn lähetettiin, ovat jollain tavalla tulleet tutkijalle tutuiksi, hänen uransa aikana kohdeyrityksessä. 9 henkilöä näistä 16:sta on ollut tutkijan

alaista jossain vaiheessa työuraansa kohdeyrityksessä. 7 henkilöä 16:sta on tullut tutuksi muussa yhteydessä kohdeyrityksen palveluksessa, eivätkä ole olleet esimerkiksi samassa toimipaikassa työssä samaan aikaan tutkijan kanssa. Kyselyyn vastasi 11 henkilöä, joten vastausprosentti oli 69%. Kyselyn aikana kävi myös ilmi, että yhdelle henkilöistä, jolle kysely lähetettiin, oli vielä työsuhde voimassa pienellä tuntisopimuksella. Hänen kohdallaan päädyttiin siihen, että hän ei vastaa kyselyyn ollenkaan. Kysely oli auki 2 viikkoa.

## 4 KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET

### 4.1 Työpajojen tulokset

Työpajassa 1 etsittiin keinoja, joilla työntekijät voitaisiin paremmin sitouttaa yrityksen palvelukseen. Lisäksi kyseltiin mielipiteitä siitä, mitä vielä tarvittaisiin, jotta yritys olisi alansa paras työpaikka 2020. Työpajassa nousi esiin seuraavia yhdessä pohdittuja ideoita:

*Lisää kannustavaa leikkimielistä kilpailua, jolloin asetettaisiin esimerkiksi tavoitteita työvuorolle ja hyvistä suorituksista palkitsemista, positiivista palautetta*

*Henkilökuntaetujen lisäämistä, esimerkiksi hammashoitoa ja liikuntapassia, yhteisiä virkistysiltoja myös työajan ulkopuolella, palkkatason nostamista*

*Työntekoa helpottavia tai mukavuutta lisääviä asioista, kuten parempaa tietokonetta keittiöön, sähköistä lähetettä työterveyteen, taukojen lisäämistä, työpaikkamusiikkia*

*Tasapuolisuutta työntekijöiden kesken esimerkiksi eri työtehtävien osaamisessa ja työvuorojen jaossa*

Tämän työpajan 1 vastauksista nousi esiin työntekijöiden ehdotuksia sitouttamiseen liittyen, kuten henkilökuntaetujen parantamista, työviihtyvyyttä lisääviä tekijöitä sekä työntekoa helpottavia asioita. Lisäksi haluttiin saada työvuoroihin selkeitä tavoitteita ja tasapuolisuutta esimerkiksi yksilön osaamistason lisäämisen näkökulmasta. Työpajan 1 vastauksista kävi ilmi pääasiassa asioita, joihin yritys voi vaikuttaa ja joihin toimipaikan esimies pystyy vaikuttamaan. Kaikki kehittämistoiminta koettiin muutoksiksi, jotka tulevat ulkopuolta. Tässä vaiheessa ei vielä tullut esiin ehdotuksia siitä, miten työntekijöillä on myös itsellään mahdollisuus vaikuttaa omaan hyvinvointiinsa esimerkiksi olemalla aktiivinen oman oppimisensa ja kehittymisensä suhteen. Työpajaan 2 otettiin sen tähden mukaan vahvasti itseohjautuvuuden näkökulma. Miten organisaatio ja esimies voisivat kehittää työntekijän omaa vastuuta ja motivaatiota omaan kehittymiseensä.

Työpajan 2 tavoitteena oli etsiä vastauksia siihen, miten esimiesten mielestä työntekijä voidaan sitouttaa yritykseen työyhteisöviestinnän, esimiesviestinnän ja itseohjautuvuuden näkökulmasta. Näiden koottujen ideoiden pohjalta saatiin kolme eri aihealuetta, miten työntekijän sitouttamiseen yrityksessä voidaan vaikuttaa:

#### **Miten yritys voi vaikuttaa työntekijöiden sitouttamiseen**

Työntekijöiden sitouttaminen lähtee osaksi liikkeelle organisaatiosta. Tarjoamalla työntekijöilleen kilpailukykyistä palkkaa ja -etuja, yritys varmistaa työvoiman riittävyden myös tulevaisuudessa. Tämä nousi esiin molemmissa järjestetyissä työpajoissa. Lisäksi työpajan

2 esimiehille oli tärkeää, että yritys tarjoaa koulutusta ja mahdollisuutta kehittyä ja edetä uralla. Lisäksi moni mainitsi, kuinka tärkeää on olla töissä yrityksessä, jonka arvomaailma on sama kuin itsellä, vastuullinen ja luotettava. Työpajan 2 kommentteissa apulaisravintola- ja ravintolapäälliköiden mielestä henkilöstön sitoutumista lisäisi:

*parempi palkka, liikuntaedut, laajemmat terveydenhuollon palvelut, koulutusmahdollisuudet, mahdollisuus uralla etenemiseen ja kehittymiseen sekä vastuullinen ja luotettava työnantaja*

### **Miten esimies voi vaikuttaa työntekijöiden sitouttamiseen**

Jos organisaatio on antanut mahdollisuuden, on seuraava erittäin tärkeä vastuu henkilöstön sitouttamisessa yksikön tai toimipaikan esimiehellä. Molemmissa työpajoissa nousi esiin paljon sellaisia ehdotuksia ja kommentteja, jotka olisivat realistisesti ja jopa erittäin helposti toteutettavissa, kuten vastuun antaminen ja palautteen anto sekä välittäminen ja kuunteleminen. Työpajan 2 kommentteissa nousivat esiin erityisesti:

*vastuun antaminen, palautteen anto, välittäminen ja kuunteleminen, hyvä perehdytys, virkistysillat, vuorojen kierrätys, tasapuolisuus, selkeät ohjeet ja tavoitteet*

Työpajassa 2 keskusteltiin saaduista ehdotuksista ja todettiin että niissä näkyy kuinka paljon esimiehen pitää toiminnassaan huomioida. Hyvä perehdytys, tasapuolisuus ja tavoitteiden asettaminen ovat asioita, joita ei esimieheksi siirtyvä välttämättä ymmärrä ennen kuin ne tulevat jossain kohtaa vastaan. On asioita, jotka pitää huomioida päivittäisessä, viikoittaisessa ja kuukausittaisessa toiminnassa, oman operatiivisen työn lisäksi.

### **Miten työntekijät itse voivat vaikuttaa omaan sitoutumiseensa**

Henkilöstön sitoutuminen vaatii kuitenkin jotain myös jokaiselta työntekijältä. Useimmiten hakeudutaan aloille ja koulutuksiin, jotka kiinnostavat itseä. Kaikki työpaikat eivät kuitenkaan ole sellaisia, joista aiotaan jäädä eläkkeelle. Kohdeyritys houkuttelee erityisesti nuoria työntekijöitä tarjoamalla omaan sen hetkiseen elämäntilanteeseen sopivaa osa-aikaista työtä, joka on helppo opetella, eikä siihen vaadita mitään koulutusta. Näin ollen työ yrityksessä ei välttämättä ole juuri unelmatyö, josta olet aina haaveillut. Työstä kuitenkin saa kokemuksen, tietotaitoa ja todistuksen, joilla saattaa olla ratkaiseva merkitys tulevaisuuden kannalta. Työpajan 2 kommentteissa löytyi asioita, joihin kukin pystyy itse vaikuttamaan:

*motivaatio, kyseleminen ja aktiivinen osallistuminen, työilmapiirin ylläpitäminen, omatoimisuus, oman tietotaidon jakaminen, vastuu oppimisesta itsellä*

Työpajassa 2 heräsi paljon keskustelua siitä, miten yritys ja esimies pystyy lisäämään työntekijän motivaatiota ja sitouttamaan työntekijät. Keskustelussa palattiin paljon esimiehen merkittävään rooliin myös tässä asiassa. Esimiehen helppo lähestyttävyyys, kuunteleminen ja kannustaminen sekä palautteen anto rohkaisee myös työntekijöitä osallistumaan aktiivisesti sekä työpaikan ilmapiiriin että itsensä kehittämiseen. Erityisesti vastuualueiden jakaminen ja kouluttaminen olivat monen mielestä asioita, jotka oli huomattu erittäin tehokkaaksi motivoimisen ja sitouttamisen välineiksi.

## 4.2 Kyselyn tulokset

Työpajoissa saatuihin tuloksiin haluttiin vielä näkökulmaa myös muilta kuin organisaatiossa työskenteleviltä. Niinpä kysely lähetettiin 16:sta kohdeyrityksen palveluksesta poistuneelle työntekijälle, koska haluttiin saada selville, miksi nämä henkilöt eivät olleet sitoutuneet organisaatioon vaan olivat päättäneet lähteä muualle. Kyselyn tulokset osoittavat, että vaikka moni kokee kohdeyrityksen olevankin vai väliaikainen työpaikka matkalla eteenpäin, löytyy kohdeyrityksestä kuitenkin vielä kehittämisen varaa. Toisaalta vastaajat olivat työskennelleet eri toimipisteissä, joten näissäkin saattoi olla eroavaisuuksia riippuen esimerkiksi aikaisemmin esiin tulleesta esimiehen merkityksestä koko työyhteisölle. Toimipisteen esimies on myös ollut muokkaamassa työntekijöiden kuvaa siitä, tunteeko työntekijä, että häntä arvostetaan työssään tai onko hänen työnsä merkityksellistä. Jos työntekijä kokee, ettei häntä arvosteta, vaikuttaa se väistämättä myös motivaatioon.

### Ikä ja työuran pituus kohdeyrityksessä

Kyselyyn vastasi eri ikäisiä henkilöitä tasaisesti (taulukko 1). Ikäjakauman laajuus antoi kyselyyn erilaista näkökulmaa eri ikäisiltä kohdeyrityksestä lähteneiltä henkilöiltä.

TAULUKKO 1. Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma

	<b>Alle 20 vuotta</b>	<b>20-25 vuotta</b>	<b>25-30 vuotta</b>	<b>30-35 vuotta</b>	<b>Yli 35 vuotta</b>
n	2	3	3	1	2
Prosentti	18,18%	27,28%	27,27%	9,09%	18,18%

Kyselyyn vastanneiden työsuhteen pituus kohdeyrityksessä vaihteli melko paljon (taulukko 2). Kysely lähetettiin vähintään 1-vuoden työsuhteessa olleille, jotta vastaajalla olisi riittävästi kokemusta kohdeyrityksen palveluksessa toimimisesta. Suurin osa (45%) vastaajista oli työsuhteessa alle 3 vuotta.

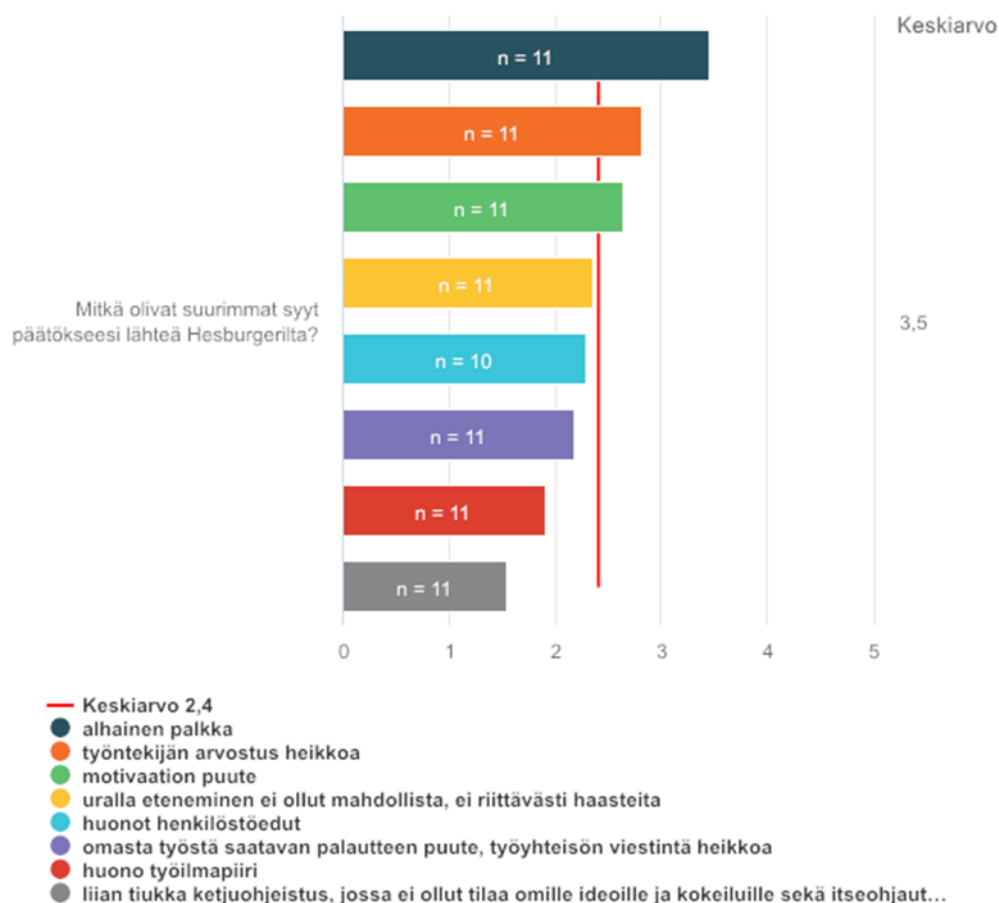
TAULUKKO 2. Työsuhteen pituus kohdeyrityksessä

	<b>Alle 3 vuotta</b>	<b>3-5 vuotta</b>	<b>5-7 vuotta</b>	<b>Yli 7 vuotta</b>
n	5	3	0	3
Prosentti	45,46%	27,27%	0%	27,27%

### Syyt lähtöön kohdeyrityksestä

Kyselyn kolmannessa kysymyksessä kysyttiin suurimpia syitä päätökseen lähteä kohdeyrityksen palveluksesta. 45% vastaajista piti **alhaista palkkatasoa** suurimpana syynä lähtöönsä ollen *jokseenkin samaa mieltä*. 18% vastaajista piti alhaista palkkatasoa suurimpana syynä lähtöönsä ollen *täysin samaa mieltä*. 45% vastaajista oli myös *jokseenkin samaa mieltä* siitä, että kohdeyrityksessä **työntekijän arvostus olisi heikkoa**. Väittämien kanssa keskiarvon 2,4 yläpuolelle osuu vielä **motivaation puute**, jota piti suurimpana syynä lähtöönsä 36% vastaajista ollen *jokseenkin samaa mieltä* (kuvio 3).

Yli puolet (55%) vastaajista oli *täysin eri mieltä* väittämän **liian tiukka ketjuohjeistus** kanssa. Itseohjautuvuudelle ja omille ideoille on siis vastaajien mielestä jäänyt suurimman osan mielestä tilaa tai edes jonkin verran tilaa. **Huono työilmapiiri** ei myöskään ollut syy lähtöön 55 prosentin mielestä vastanneista. Hyvä työilmapiiri ja koettu yhteisöllisyys kertoisi näiden vastaajien työyhteisössä olleen mahdollisesti hyvä esimies.



KUVIO 3. Suurimmat syyt kohdeyrityksestä lähtöön

Kysymykseen 4. vastasi 6 henkilöä. Tässä kysymyksessä saatiin kyselyyn vastanneilta avoimia vastauksia kysymykseen, jossa sai itse kertoa, jos lähdön syy oli pääasiassa jokin muu kuin yksi annetuista vaihtoehdoista. Kohdeyritys koostuu pääosin nuorista mahdollisesti samaan aikaan opiskelevista työntekijöistä. Näin ollen myös moni työntekijöistä on alkujaankin tarkoittanut työskentelynsä olevan vain väliaikaista tai kausittaista.

*Pääasiassa syy lähtööni oli uuden koulun aloittaminen...*

*Muuttaminen ja elämäntilanteen muutos.*

*...kausityön loppuminen.*

Kysymyksessä 3. 45% vastanneista koki saavansa **riittävästi palautetta työstään ja työyhteisöviestinnän olleen riittävää**. Tämä ei kuitenkaan kerro sitä oliko saatu palaute positiivista vai korjaavaa, mikä käy ilmi seuraavassa saadussa avoimessa vastauksessa:

*Työ alkoi muuttua yksitoikkoiseksi, enkä kokenut, että työpanostani olisi arvostettu enää niin paljon kuin olisin toivonut. Kiitosta työstä sai loppuvaiheessa enää harvoin, mutta negatiivista palautetta sitäkin enemmän. Ammattitaitoani ei enää arvostettu...*



Kehittämisen näkökulmasta huomioitavaa onkin, että ainoastaan negatiivisen palautteen saaminen voi viedä henkilön motivaation kokonaan. Toisaalta yksilön näkökulmasta katsottuna, jos motivaatio itse työhön on jo hiipunut, voi se vaikuttaa myös negatiivisesti työsuoritukseen.

### Alansa paras työpaikka 2020

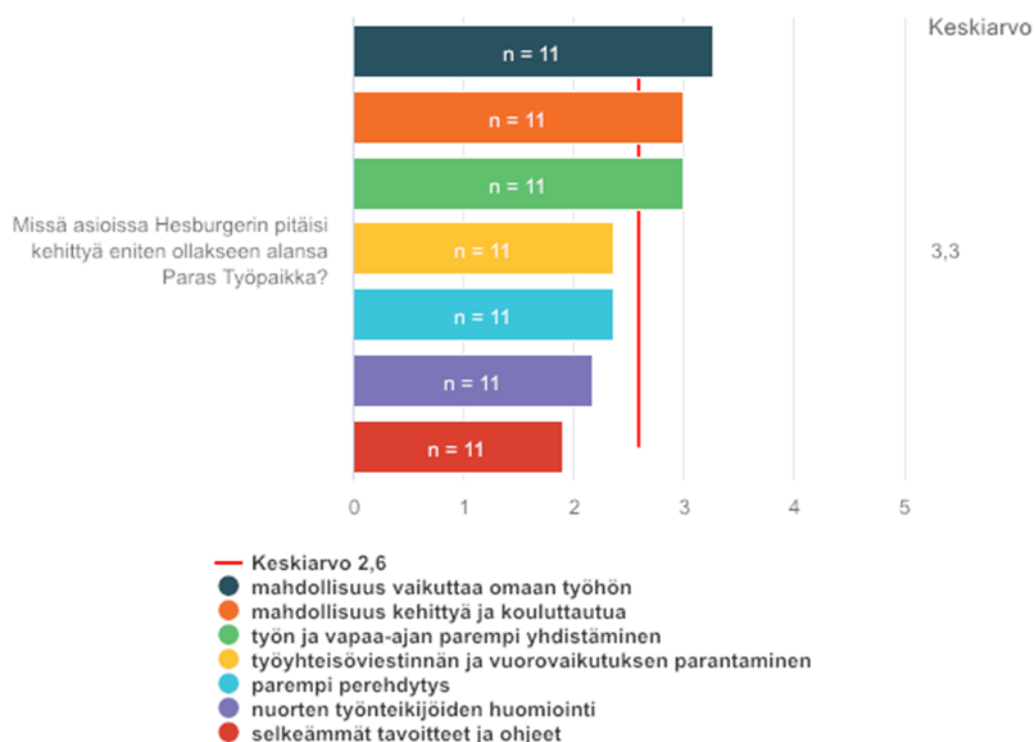
Kyselyn viidennessä kysymyksessä haluttiin selvittää missä asioissa kohdeyritys voisi vielä kehittyä ollakseen Alansa paras työpaikka 2020. Vastaajista 50% oli *jokseenkin samaa mieltä*, että eniten kohdeyrityksen pitäisi kehittyä antamalla työntekijöille **mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä** (taulukko 3). 41,67% oli myös *jokseenkin samaa mieltä*, että työntekijöillä pitäisi olla enemmän **mahdollisuuksia kehittyä ja kouluttautua**. Tämä tulos kertoo työntekijöiden halusta ja motivaatiosta kehittyä ja oppia, jos siihen vain saa mahdollisuuden. Uuden tekeminen ja oppiminen lisää myös hallinnan tunnetta omaan toimenkuvaan.

TAULUKKO 3. Kehittämisen kohteet

	1 täysin eri mieltä	2 jokseenkin eri mieltä	3 en osaa sanoa	4 jokseenkin samaa mieltä	5 täysin samaa mieltä
työyhteisöviestinnän ja vuorovaikutuksen parantaminen	16,67%	58,33%	0%	25%	0%
mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön	0%	33,33%	16,67%	50%	0%
parempi perehdytys	33,33%	33,33%	8,34%	25%	0%
selkeämmät tavoitteet ja ohjeet	33,33%	58,34%	0%	8,33%	0%
mahdollisuus kehittyä ja kouluttautua	25%	25%	0%	41,67%	8,33%

työn ja vapaa-ajan parempi yhdistäminen	16,67%	33,33%	8,33%	25%	16,67%
nuorten työntekijöiden huomiointi	41,67%	33,33%	0%	25%	0%

Keskiarvon 2,6 (kuvio 4) yltää vielä **työn ja vapaa-ajan parempi yhdistäminen**, joka aiheutti ehkä eniten hajontaa vastaajien keskuudessa (taulukko 3). Tämä selittynee sillä, että vastaajista osa teki töitä kohdeyrityksessä kokoaikaisena ja osa osa-aikaisena opiskeluiden tai jonkun muun työn ohella. Joustavuus kohdeyrityksessä näkyy parhaiten opiskelijoiden keskuudessa, sillä työn pystyy yhdistämään joustavasti koulunkäynnin yhteyteen. Tähän liittyen suurin osa vastaajista (Taulukko 3) oli myös sitä mieltä, että kohdeyrityksessä huomioidaan riittävästi esimerkiksi nuoret työntekijät. Suurin osa piti myös työhön perehdytystä riittävänä, mikä kertoo siitä, että organisaatio panostaa uusiin työntekijöihin.



KUVIO 4. Missä asioissa kohdeyrityksen pitäisi kehittyä?

Annettujen vastausvaihtoehtojen lisäksi yksi kyselyyn vastanneista vastasi kysymykseen 6, jossa kysyttiin, tuleeko mieleen jotain muita asioita, joissa kohdeyritys voisi kehittyä koskien työyhteisö- ja esimiesviestintää, itseohjautuvuutta ja nuoria työntekijöitä.

*Olin useammassa yksikössä töissä ja huomasin, että esimiehellä on erittäin suuri vaikutus työssä jaksamiseen, viihtymiseen, motivaatioon ja ylipäänsä työpaikan ilmapiiiriin...*

Esimiehellä ja esimiehen valinnalla koettiin olevan erittäin suuri merkitys jokaisen toimipaikan työhyvinvointiin myös työpajoista saaduissa vastauksissa. Hyvän esimiehen merkitys työpaikassa kävi ilmi myös kysymyksessä 7, jossa kysyttiin missä asioissa uusi työpaikka on mahdollisesti tehnyt asiat paremmin kuin kohdeyritys.

*...työntekijöiden positiiviseen huomioimiseen olisi voinut käyttää enemmän aikaa...*

*Paremmat hk-edut...*

*...vaikka edelleen vuorotyö kyseessä, niin pidetään paremmin huolta henkilökunnan tauoista työaikana ja vapaapäivistä.*

*Tauot ovat olleet tarkempia ja inhimillisempiä, työvuorot loppuneet sovitusti.*

Pikaruokaketju työskentely-ympäristönä ei välttämättä tarjoa säännöllisiä työaikoja, koska työskentely on täysin riippuvaista asiakkaista niin kuin palvelualalla yleensäkin. Taukojen pituuttahan ei myöskään ole matkailu- ja ravintola-alan työehtosopimuksessa määrätty mihinkään tiettyyn minuuttimäärään, kuten monella muulla alalla. Myös kahvitauko ”työn lomassa” ei aina välttämättä tunnu tauolta. Toisaalta monessa työpaikassa pakollinen ruokatauko tarkoittaa minuuttimäärineen onkin palkatonta, joten siitä pidetään todennäköisesti erittäin tarkasti kiinni sekä työnantajan että työntekijöiden puolelta.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1 Työnantajan merkitys työyhteisön sitouttamisessa

Kohdeyrityksessä on töissä paljon nuoria työntekijöitä ja monelle yritys on myös ensimmäinen työpaikka. Lisäksi vaihtuvuus on toimialalla melko suurta, johtuen myös esimerkiksi työn osa-aikaisuudesta ja määräaikaisista sopimuksista. Toiset tulevat vain kesätöihin ja moni opiskelija taas tekee koulunsa ohella töitä. Tämä kuitenkin tarkoittaa, että esimiehiltä kuluu melko paljon aikaa henkilöstöasioiden hoitamiseen. Myös työkuluttuuri on muuttunut nuorten keskuudessa ja vapaa-aikaa esimerkiksi arvostetaan enemmän kuin ennen. Työnantajakuvalla on yhä suurempi merkitys, kun työntekijä etsii itselleen työpaikkaa.

Kohdeyrityksen onkin tulevaisuudessa pidettävä huoli siitä, että se tarjoaa työntekijöilleen kilpailukykyistä palkkaa ja -etuja. Työyhteisöviestintään pitää kiinnittää erityisen paljon huomiota, jotta viesti ymmärretään oikein esimerkiksi työhaastattelussa ja työsopimuksen allekirjoitustilanteessa. Näihin tärkeisiin työntekijän uran vaiheisiin olisi syytä laatia selkeät ohjeet esimiehille. Kohdeyrityksen on syytä kiinnittää myös erityistä huomiota rekrytoinnin onnistumiseen, jotta palvelukseen saadaan motivoituneita ja juuri kohdeyrityksen organisaatiokulttuuriin sopivia työntekijöitä, joilla on kiinnostusta itse alaan ja mahdollisuus kehittyä työssään. Näin vähennetään työntekijöiden vaihtuvuutta yrityksessä. Usein nuorilla työntekijöillä ei esimerkiksi ole realistista kuvaa siitä, kuinka paljon he jaksavat koulun ohella tehdä töitä tai miten he aikovat kulkea työpaikalle. Työntekijän motivaatio työhön on työnantajan tärkein huolenpidon kohde, eikä sitä saa hukata.

Yrityskulttuurissa olisi myös syytä panostaa hyvään ja avoimeen vuorovaikutukseen ja virheiden sallimiseen sillä kuten Huotilainen & Saarikivi (2018, 222-230) totesivat, vain vuorovaikutuksen laadun ollessa hyvä, pystyvät tiimin jäsenet luottamaan toisiinsa. Tällöin tiimistä tulee tehokas ja henkilökunnasta työhön sitoutunut. Tällaisen arvomaailman luominen lähtee isossa organisaatiossa ylhäältä päin ja pitää tuoda alas jokaiseen toimipisteesseen niin, että yksikön esimiehet ovat myös sitoutuneet yhteisiin tavoitteisiin.

### 5.2 Henkilöstöjohtamisen merkitys yrityksessä

Esimiehen vaikuttamismahdollisuudet ovat lisääntyneet 2000-luvun työelämässä organisaatioiden hierarkioiden madaltuessa. Toisaalta myös esimiesten työtehtävien vaativuus ja itseohjautuvuus on vastaavasti lisääntynyt. Esimerkiksi yhä useammassa esimiesten työnhakuilmoituksissa vaadittava osaaminen on melko monialaista. Tärkeimpiä taitoja tulevaisuudessa itse kullekin ovat kyky oppia ja kyky kehittyä. Toisaalta päätösvallan

lisääntymisen vuoksi myös työn mielekkyys voi kasvaa ja näin esimiehet sitoutuvat paremmin ja tuottavat yritykselle mahdollisesti parempaa tulosta. Mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua lisää motivaatiota työhön. Lisääntynyt vastuu tarvitsee myös lisääntyvää koulutusta työnantajan puolelta. Miten parhaiten pystyisi hoitamaan esimerkiksi kehityskeskustelut tai irtisanominen? Miten itse pystyä ottamaan negatiivista palautetta vastaan? Miten antaa rakentavaa palautetta työntekijöilleen?

Jokainen työntekijä on oma yksilönsä, jolla on erilainen tausta ja kokemukset. Jokaisen pitäisikin kysyä itseltään onko valmis kohtaamaan ennakkoluulottomasti erilaisia ihmisiä ja huomioimaan kunkin yksilölliset tarpeet ja ominaisuudet. Suurin haaste esimiestyössä lie neekin siis työyhteisön ihmiset. Henkilön persoonalla on suuri merkitys, jos mietitään, mikä tekee henkilöstä hyvän esimiehen. Sosiaalinen, ulospäinsuuntautunut ja helposti ihmisten kanssa toimeen tulevan on ehkä helpompi luoda hyvä työsuhte alaistensa kanssa. Esimiehenä voi kehittyä jatkuvasti, mutta esimerkiksi luottamus on ansaittava. Myös työntekijöiden tasapuolinen kohtelu nousee erittäin tärkeään rooliin mietittäessä työilmapiiriä ja koko työyhteisön hyvinvointia. Kohdeyrityksen onkin syytä kiinnittää huomiota, myös oikeiden henkilöiden valintaan esimieheksi. Jatkuvalle koulutuksella työyhteisössä luodaan mahdollisuus ja löydetään henkilöitä, joista kehittyy myös hyviä tulevaisuuden esimiehiä. Lisäksi vastuun jakaminen helpottaa aina esimiehen omaa työtä ja motivaatio säilyy jokaisella.

Kyselyssä tuli ilmi esimiehen tärkeys, kun puhutaan työpaikan ilmapiiristä ja työntekijöiden viihtyvyydestä työpaikassa. Esimiehen ammattitaidolla saattaa olla jopa ratkaiseva merkitys sille pysyvätkö työntekijät yrityksessä vai hakeutuvatko toisiin tehtäviin. Jos esimies ei arvosta työntekijöitään, niin kuka sitten? Positiivisen palautteen antamiseen ja työntekijöiden yksilölliseen huomioimiseen pitäisikin jatkossa kiinnittää enemmän huomiota kohdeyrityksessä. Tuloksissa heräsi kysymys myös siitä, että entä jos tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä yrityksen suurin voimavara, itse operatiivista työtä tekevät työntekijöitä huomioidaankin jo hyvin, mutta ei esimiehiä tai yrityksen palveluksessa pidempään olleita? Tämä käy ilmi sekä kyselyn kysymyksessä 5. saaduissa vastauksissa, että myös esimiesten työpajan kysymyksessä: *Minkälaisen esimiehen sinä haluaisit?* Työpajan esimiehillä oli erittäin selkeä kuva siitä, millaisen esimiehen he haluaisivat ja vastaukset kuvaavat juuri sellaista esimiestä, jollaista teoriapohjan perusteella löytyy yrityksistä, jotka menestyvät: motivoitunut, kannustava, tasapuolinen, esimerkkiä näyttävän, selkeä ja tavoitteellinen. Esimiehet tuntuvat siis itse jo tiedostavat millainen hyvän esimiehen pitäisi olla. Heillä pitäisi olla siis myös avaimet siihen, mitä omassa työyhteisöviestinnässä pitäisi kehittää. Tärkeintä esimiestyössä olisikin muistaa Rämön (2018, 102-106) ajatus siitä, että esimerkiksi arvostelulla voi murskata toisen unelman kokonaan, kun taas positiivisella

palautteella voi mahdollistaa motivaation ja innovaatioiden syntymisen ja tällä tavoin edesauttaa sekä oman tiiminsä että koko yrityksen kehittymistä.

Kyselyn perusteella kohdeyrityksellä on käytössään jo selkeät tavoitteet ja ohjeet ja se huomioi nuoret työntekijät yrityksessä ja myös riittävä perehdytys työhön on hallussa. Niinpä huomion pitäisi nyt kiinnittyä myös ammattitaitoihin vakituisiin työntekijöihin ja heidän motivaationsa ylläpitämiseen antamalla mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä, kehittyä työssään sekä huomioida vapaa-ajan ja työn yhdistäminen sekä kiinnittää huomiota kilpailukykyiseen korvaukseen työstä, joka sisältää paljon vastuuta ja odotuksia.

### 5.3 Tavoitteena osallistava ja itseohjautuva työyhteisö

Osallistavat menetelmät, kuten tässä kehittämishankkeessa käytetty työpajatyöskentely, toimii hyvin kehittämisen välineenä henkilökunnan osallistamisessa. Näin yhteisistä asioista voidaan keskustella eri näkökulmista ja kaikkien mielipide tulee huomioitua. Myös erilaiset seinät, jonne pystyisi laittamaan mielipiteitään ja kehittämisehdotuksiaan, tukisivat hyvin käytännönläheistä osallistavaa kehittämistä. Näitä ideoita olisi toki sitten syytä myös jalostaa eteenpäin ja ottaa mahdollisuuksien mukaan myös käytäntöön, jotta työntekijät tulisivat kuulluiksi ja kokisivat olevansa arvostettuja työntekijöitä.

Kohdeyrityksessä olisi hyvä huomioida tulevaisuuden arvojen hienoinen muuttuminen. Arvoihin on tullut uusia ulottuvuuksia. Enää esimerkiksi työhyvinvointia ei välttämättä nähdä pelkkänä aineellisena omaisuutena vaan myös itsensä toteuttamisen merkityksen lisääntymisenä. Työnantajat kilpailevat tulevaisuudessa hyvistä työntekijöistä. Monelle nuorelle esimerkiksi omaan kulttuuriin ja turvallisuuteen tai luontoon ja ympäristöön liittyvät asiat merkitsevät paljon enemmän kuin palkka tai asema työpaikkaa etsittäessä. Vastuu ja uralla eteneminen eivät myöskään ole jokaisen työntekijän tavoitteita sillä kuten Kultanen (2018, 118-119) sanoi, vain joka kolmannes ihmisistä innostuu uusista tehtäväalueista ja sen tuomista odotuksista.

Tämä olisikin hyvä huomioida varsinkin pikaruokaketjun työyhteisössä, joissa voi olla yllättävän helppoakin edetä, sillä työyhteisöissä on paljon nuoria työntekijöitä ja vaihtuvuus suuri. Kaikki eivät innostu tarjotusta mahdollisuudesta edetä. Vastuu saattaa pelottaa tai vastuun tuoma lisä palkkaan ei ole riittävän hyvä tai tehtävään ei anneta riittävää opastusta. Joskus voi olla myös haastavaa luopua omasta paikastaan tutussa ja turvallisessa työyhteisössä ja ryhtyä esimieheksi. Tällaisessa tilanteessa ei painostamisella tai suostutelmalla kannata edetä vaan sallia työntekijälle arvokas kieltäytyminen ilman kieltäytymisen tuomaa häpeää. Ehkä ei vielä ollut tämän työntekijän aika ja asiaan voi palata myös myöhemmin. Työntekijä voi kehittyä työtehtävissään myös muulla tavalla kuin uralla

etenemällä. Hyvä työntekijä voi olla esimerkiksi hyvä kouluttaja uusille työntekijöille ja saada tätä kautta myös itselleen onnistumisen ja arvostuksen tunnetta. Lisäksi vastuualueita voi jokaisen kohdalla aina laajentaa.

Kohdeyritykseen palkatuille työntekijöille olisi hyvä alusta lähtien painottaa myös omaa vastuuta oppimisesta ja kehittymisestä. Vaikka työpaikka yrityksessä ei olisikaan työntekijän lopullinen tavoite, työstä saa kuitenkin kokemuksen, tietotaitoa ja todistuksen, joilla saattaa olla ratkaiseva merkitys tulevaisuuden kannalta. Näin siirretään työyhteisöviestinnän vastuuta myös yksilöille, kun kannustetaan aktiiviseen kyselemiseen ja osallistumiseen, ottamaan vastuuta omasta oppimisesta ja oman työmotivaation säilymisestä.

## 6 YHTEENVETO

### 6.1 Tutkimuksen luotettavuus ja aineiston riittävyys

Tutkimuksen tietoperusta koottiin mahdollisimman laajasti työyhteisöviestintää, esimiesviestintää, itseohjautuvuutta, osallistamista ja vuorovaikutuskulttuuria käsittelevien tieteellisten artikkeleiden, kirjojen sekä muiden aiheisiin liittyvien ajankohtaisten lähteiden kautta. Varsinkin vuorovaikutuskulttuuria käsittelevää kirjallisuutta ja viestintää koskevia tutkimuksia löytyi runsaasti ja niistä poimittiin aihealueeseen soveltuvimmat. Hankalampi oli etsiä erityisesti itseohjautuvuutta ja nuoria työntekijöitä koskevaa kirjallisuutta ja tutkimuksia.

Tapaustutkimusta tehtäessä kaikki ihmistä ja kulttuuria koskevat kuvaukset ovat yleensä ainutlaatuisia eikä kahta samantapaista tapausta löydy. Perinteiset luotettavuuden ja pätevyyden arvioinnit eivät tällöin onnistu, koska ihmisten käsitykset samasta aiheesta voivat vaihdella melko lyhyenkin ajan sisällä. Tärkeimpiä asioita laadullisessa tutkimuksessa ovatkin henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset. Tutkimuksen luotettavuutta eli reliabiliutta kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta ja koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita, kuten olosuhteita, paikkoja, käytettyä aikaa ja mahdollisia häiriötekijöitä. Validius eli tutkimuksen pätevyys merkitsee kuvauksen ja siihen liittyvän selityksen ja tulkinnan yhteensopivuutta eli sitä mittaako tutkimusmenetelmä juuri sitä mitä sen on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara. 2007, 226-227.)

Empiirinen tutkimusosio pyrittiin toteuttamaan huolellisesti ja ottamaan huomioon tutkimuskysymykset. Tässä kehittämistehtävässä käytettiin kolmea menetelmää: työpajoja, kyselyä ja havainnointia. Näiden kolmen menetelmän vastaukset tukivat toisiaan, mutta eroavaisuuksia löytyi vastauksissa sen pohjalta, oliko vastaaja työntekijä vai esimies. Ensimmäisessä työpajassa haluttiin tutkimuksen lähtökohdaksi saada työntekijöiden näkökulmaa aiheeseen, jotta voitiin edetä toisen työpajan, esimiesten näkökulmaan vastaavista ja ensimmäisessä työpajassa esiin tulleista aiheista. Näihin työpajoihin osallistujat olivat kaikki toimeksiantajan yrityksessä palveluksessa, joten heitä voidaan pitää omien kokemustensa asiantuntijoina. Koska työpajojen henkilökunta kuitenkin oli vastaushetkellä työsuhteessa toimeksiantajaan, haluttiin toteutetulla kyselyllä parantaa vastausten luotettavuutta tekemällä kysely toimeksiantajan palveluksesta jo poistuneille työntekijöille ja esimiehille. Kysely toteutettiin Webropol –kyselyohjelmalla ja lähetettiin sähköpostitse vastaajille.

Käytetyistä menetelmistä erityisesti työpajat antoivat tuloksiin eniten. Molemmissa työpajoissa osallistujille oli varattu kehittämiseen runsaasti aikaa ja yhteisöllinen toimintatapa



tuotti useita hyviä ideoita ja keksityistä ideoista kehiteltiin taas uusia ideoita ryhmissä. To-  
teutettu Webropol-kysely vahvisti työpajoissa saatuja tuloksia ja toi joitakin uusia kehitys-  
ideoita. Lisäksi kysely paransi tutkimuksen luotettavuutta, koska se tehtiin yrityksen palve-  
luksesta poistuneille työntekijöille.

## 6.2 Tulosten pohdintaa

Tässä kehittämishankkeessa tavoitteena oli löytää keinoja työntekijöiden sitouttamiseen  
ketjuvetoisessa pikaruokaravintolassa, jossa työntekijöiden vaihtuvuus on suuri ja työnte-  
kijöiden keski-ikä alhainen. Kehittämisen pohjana oli yrityksen uusi strategia 2018, jonka  
yksi tavoite oli olla toimialansa paras työpaikka 2020. Kehittämishankkeessa etsittiin vas-  
tausta tutkimuskysymykseen: Miten kohdeyritys pystyy sitouttamaan henkilökuntaansa?

Empiiristä aineistoa kerättiin työntekijöille järjestetyissä työpajoissa ja kyselyllä. Ideointiin  
osallistuivat tutkijan oman toimipaikan työntekijät sekä toimintatukijan alueeseen kuulu-  
vien ravintoloiden ravintolapäälliköt ja apulaisravintolapäälliköt sekä kyselyyn vastanneet  
kohdeyrityksestä toisiin tehtäviin siirtyneet henkilöt. Kehittämishankkeen lopputuloksena  
syntyi kehittämisideoita työyhteisön työyhteisöviestinnän ja vuorovaikutuskulttuurin paran-  
tamiselle. Tulosten perusteella työnantajalla on isoin merkitys sitoutuneen henkilöstön  
mahdollistajana, mutta erittäin iso vaikutus on myös työyhteisön esimiehellä. Lisäksi työn-  
tekijällä itsellään on myös oma vastuunsa oppimisesta ja kehittymisestä.

Kehittämishankkeessa löydettiin useita eri keinoja, miten kohdeyritys pystyy vaikuttamaan  
henkilökunnan sitoutumiseen. Sitoutunut henkilökunta vaatii kuitenkin, että kaikki nämä  
kohdat olisivat ainakin pääpiirteittäin kunnossa, sillä jo työyhteisön yksi esimies voi viedä  
työntekijän motivaation tai mitätöidä hyvän työnantajan tarjoamat edut.

Kehittämishankkeen tulokset osoittivat, että jokainen haluaa kokea oman työnsä olevan  
merkityksellistä, sellaista, joka motivoi ja jossa tuntee itsensä arvostetuksi. Kuten Kulta-  
nen (2016, 118-119) sanoi, paras tulos saadaan, kun työntekijöitä kohdellaan yksilöinä,  
sillä pääosa ihmisistä on parhaimmillaan mukavuusalueellaan, eli työssä, jonka hän kokee  
hallitsevansa ja tietää mitä häneltä odotetaan.

Kehittämishankkeen tuloksia voi soveltaa ja hyödyntää työyhteisöihin, joissa toimii paljon  
nuoria työntekijöitä ja vaihtuvuus on suuri. Kehittämishankkeen tulokset auttavat kohdeyri-  
tystä kiinnittämään enemmän huomiota juuri niihin kohtiin, joilla on eniten merkitystä työn-  
tekijän sitoutumisen kannalta.

Tulevissa tutkimushankkeissa olisi keskityttävä ainakin esimiesten henkilöstöjohtamisen  
vahvistamiseen ja osaamisen ja ymmärtämisen lisäämiseen sekä työntekijöiden, että

esimiesten oman hyvinvoinnin näkökulmasta, jotta uusille nuorille esimiehille tulisi uutta toimenkuvaansa kohtaan enemmän varmuutta ja uskallusta. Jos kokee osaavansa ja hallitsevansa työtehtävän, pystyy myös kohtaamaan ja käsittelemään haastavia tilanteita helpommin.

## LÄHTEET

Aaltola, J. & Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.

Ahloth, A. 2017. Järkytä avoimuudella. Helsinki: Alma Talent.

Ahloth, M. & Havunen, R. 2015. Pomo puun ja kuoren välissä. Helsinki: Talentum.

Alatalo, J, Larja, L & Mähönen, E. 2019. Työ- ja elinkeinomisisteriö. [viitattu 25.1.2019]

Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-483-9>

Blanding, M. 2013. Pulpit Bullies: Why Dominating Leaders Kill Teams. Harvard Business School. Saatavissa: <https://hbswk.hbs.edu/item/pulpit-bullies-why-dominating-leaders-kill-teams>

Buckingham, M. 2018. Find Your Edge, Win at Work. Nordic Business Forum 26.11.2018.

Cain, S. 2018. Quiet: How to Harness the Strengths of Introverts to Change How We Work, Lead and Innovate. Nordic Business Forum 26.11.2018.

Dunderfelt, T. 2003. Henkilökemia. Vantaa: Dark.

Harari, Y.N. 2018. 21 lessons for the 21st century. London: Jonathan Cape 2018.

Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum.

Heikkinen, H., Kontinen, T. & Häkkinen, P. 2010. Toiminnan tutkimuksen suuntaukset. Teoksessa: Toiminnasta tietoon – toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Hansaprint Oy.

Hesburger. 2018. Hesburger yrityksenä [viitattu 22.4.2018]. Saatavissa: <https://www.hesburger.fi/hesburger-yrityksena>

Hirsjärvi S., Remes P & Sajavaara P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Tekijät ja Kirjayhtymä Oy.

Huotilainen, M. & Saarikivi, K. 2018. Aivot työssä. Helsinki: Otava

Hämäläinen, V., Maula, H., Suominen, K. 2016. Digiajan strategia. Helsinki: Alma Talent.

Ilmarinen, V & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio: Yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum.

Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent.

Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. MIF.

- Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous: Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.
- Juuti, P & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kultanen, T. 2016. Esimies ongelmien aiheuttaja ja ratkaisija. Viro: Kauppakamari 2016.
- Lehtipuu, U. 2010. Kulttuuriälykäs bisnesviestijä Aasiassa ja Amerikassa. Helsinki: WSOYpro Oy
- Lohtaja, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: WSOYpro.
- Manka, M. 2012 Työnilo. Alma Talent Oy.
- Matikainen, J. (toim.) 2011. Muuttuvat Mediat – haasteelliset sukupolvet. Helsinki: Infor.
- Matikainen, J. 2012. Sosiaalinen media – uudenlainen julkisuus? Teoksessa K Karppinen & J. Matikainen (toim.) Julkisuus ja demokratia. Tampere: Vastapaino.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itsehjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.
- Mellanen A. & Mellanen K. 2020. Hyvät, pahat ja milleniaalit. EU: Atena Kustannus Oy.
- Meri, V. 1991. Sanojen synty. Suomen kielen etymologinen sanakirja. Jyväskylä: Veijo Meri ja Gummerus Kustannus Oy.
- Official Statistics of Finland (OSF): Quality of work life [e-publication].  
ISSN=2342-2890. Helsinki: Statistics Finland [referred: 3.10.2018].
- Access method: [http://www.stat.fi/til/tyoolot/index\\_en.html](http://www.stat.fi/til/tyoolot/index_en.html)
- Ojasalo K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Puro, J-P. 2004. Onnistu viestinnässä. Helsinki: WSOY.
- Repo, S. 2019. Blogi, Työelämä uusiksi. [viitattu 26.11.2019] Saatavissa: <https://tyoelama-uusiksi.blogspot.com/> ja <https://tyoelama-uusiksi.blogspot.com/2015/06/mita-on-tulevaisuuden-tyoelama.html> ja <https://tyoelama-uusiksi.blogspot.com/search?q=johtaminen+edellytt%C3%A4%C3%A4>

- Ronkainen, S. & Karjalainen, A. (toim.) 2008. Sähköä kyselyyn! WEB-kysely tutkimuksessa ja tiedonkeruussa. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino.
- Rubin, A. 2004. Nuoret ja globaali murros. Topi – tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaalit. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto. [viitattu 16.9.2020]. Saatavissa: <https://tulevaisuus.fi/artikkeleita/nuoret-ja-globaali-murros/>
- Rämö, A. 2018. Yksinkertaista johtamista –arjessa. Viro: Suomen Liikekirjat 2018.
- Sorjanen, T. & Vainio, A. 2020. Milleniaalit, uuden vuosituhatvuotteen tekijät. Helsinki: Into Kustannus Oy
- Suomen virallinen tilasto (SVT): Työolot [verkkopublication].  
ISSN=2342-2874. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 14.10.2020].  
Saantitapa: <http://www.stat.fi/til/tyoolot/index.html>
- Suomen virallinen tilasto (SVT): Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö [verkkopublication].  
ISSN=2341-8699. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 3.10.2018].  
Saantitapa: <http://www.stat.fi/til/sutivi/index.html>
- Suomen virallinen tilasto (SVT): Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö [verkkopublication].  
ISSN=2341-8699. 13 2017, 2. Internetin käyttö mobiililaitteilla . Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 3.10.2018].  
Saantitapa: [http://www.stat.fi/til/sutivi/2017/13/sutivi\\_2017\\_13\\_2017-11-22\\_kat\\_002\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/sutivi/2017/13/sutivi_2017_13_2017-11-22_kat_002_fi.html)
- Sydänmaanlakka, P (toim.) 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Espoo: Pertec.
- Tapscott, D. 2010. Syntynyt digiaikaan. Sosiaalisen median kasvatit. Jyväskylä: WSOY.
- Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoimikunta, Huhtikuu 2015, raportti 4/2015. Suomi – Teollisen Internetin Piilaakso
- Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vuorimaa, P. 2014. 5 vinkkiä parempaan esimiesviestintään. Kauppalehti. Saatavissa: <https://blog.kauppalehti.fi/muutoksen-ammattilaiset/5-vinkkia-parempaan-esimiesviestintaan>

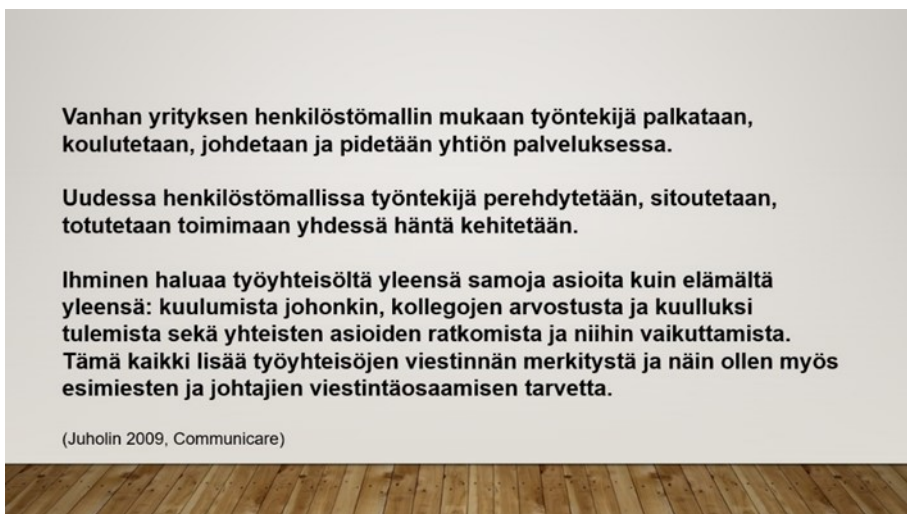
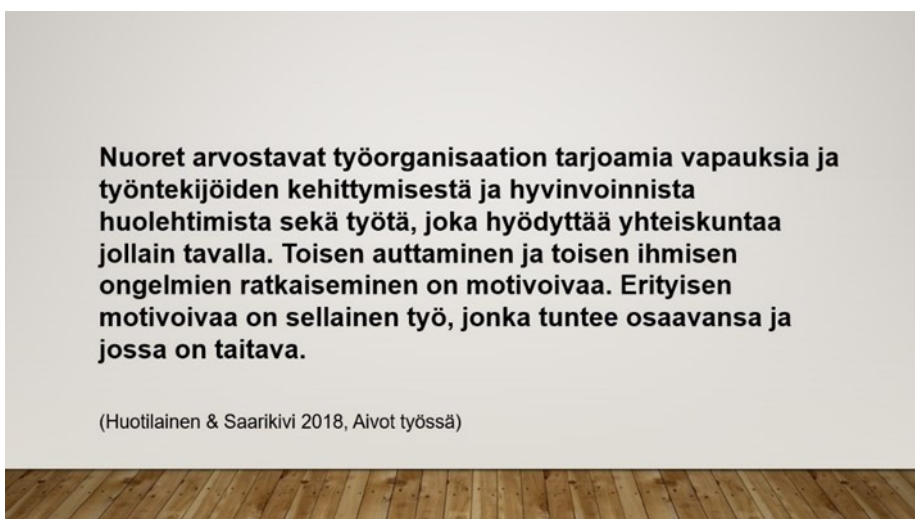
Wilenius, M. 2015. Tulevaisuuskirja: Metodi seuraavan aikakauden ymmärtämiseen. Helsinki: Otava.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Inforviestintä Oy.

## LIITTEET

### Liite 1. Toisen työpajan PowerPoint –esitys



### **Esimiesviestintä pähkinänkuoressa:**

- Kerro alaisillesi niistä asioista, joista heidän tulee tietää.
- Kerro asiasi selkeästi ja ymmärrettävässä muodossa, ja suodata koko organisaatiota koskeva tieto omaa tiimiäsi varten: mitä tämä tarkoittaa juuri heidän kohdallaan.
- "Kertaus on opintojen äiti" pätee myös esimiesviestintään. Ei pidä olettaa, että uudet asiat muistetaan ja osataan kerralla, vaan niistä on hyvä muistuttaa myöhemminkin.
- Ole avoin, rehellinen ja tasapuolinen.
- Anna konkreettista palautetta ja kannusta myös työntekijöitä antamaan sitä. Negatiivinen palaute tulee antaa aina kahden kesken ja rakentavassa hengessä, kun taas positiivista palautetta voi antaa myös julkisesti.
- Rauhoita aikaasi, jotta voit kuunnella, mitä ihmisillä on sanottavanaan. Ole kiinnostunut, kuulostelee, keskustele ja kysele.

