

Antti Raudaskoski

HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KEHITTÄMINEN

Caverion Suomi Oy Keski-Pohjanmaan yksikkö

Opinnäytetyö

CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Teknologiaosaamisen johtamisen (YAMK) koulutusohjelma

Maaliskuu 2021

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

| | | |
|--|-----------------------------|--|
| Centria-ammattikorkeakoulu | Aika Syyskuu 2020 | Tekijä/tekijät Antti Raudaskoski |
| Koulutusohjelma Teknologiaosaamisen johtaminen (YAMK) | | |
| Työn nimi HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KEHITTÄMINEN. Caverion Suomi Oy Keski-Pohjanmaan yksikkö | | |
| Työn ohjaaja Pekka Makkonen | | Sivumäärä 84 + 1 |
| Työelämäohjaaja Marjo-Riitta Alarova | | |
| <p>Tämän opinnäytetyön kohdeyritys on Caverion Suomi Oy. Tutkimuksen tarkoituksena oli kehittää Caverion Suomi Oy:n Keski-Pohjanmaan yksikön henkilöstöjohtamista. Tutkimustyössä haluttiin kerätä henkilöstön ajatuksia ja kokemuksia henkilöstöjohtamisen nykytilanteesta, sekä ideoita miten henkilöstöjohtamista voitaisiin parantaa henkilöstön mielestä. Tutkimus pohjautuu yrityksessä 2019 vuonna järjestettyyn Spirit -henkilöstötutkimukseen ja syventyy siinä esiintyneisiin kehittämisalueisiin.</p> <p>Opinnäytetyön suoritus aloitettiin tutustumalla tutkimuksessa oleellisessa osassa olevaan teoriaan. Lisäksi tutustuttiin laadulliseen tutkimukseen ja tarkemmin teemahaastattelun suoritustapoihin ja menetelmiin.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, jonka teemat pohjautuvat Spirit 2019 -henkilöstötutkimuksen kehittämisalueisiin sekä tutkimuksessa oleellisesti käytettyyn henkilöstöjohtamisen teoriaan. Kaikki teemahaastatteluun valitut henkilöt osallistuivat haastatteluun.</p> <p>Saatujen tulosten perusteella on tehty kehitysehdotuksia, jotka on esitelty yksikön aluepäällikölle ja Caverionin henkilöstöpäällikölle. Ehdotetut kehitysideat on sovittu otettavan käyttöön yksikön 2021 toimenpidesuunnitelmassa ja ne esitellään henkilöstölle kevään 2021 aikana.</p> <p>Tutkimuksen pohjalta tehtyjen kehitystoimenpiteiden vaikutuksesta saamme tietoa Caverionilla syksyllä 2021 järjestettävänä Spirit -henkilöstötutkimuksen tuloksista vuoden 2022 alussa, kun tulokset julkistetaan henkilöstölle.</p> | | |
| Asiasanat Henkilöstöjohtaminen, johtaminen, johtamisen kehittäminen, työhyvinvointi | | |

ABSTRACT

| | | |
|--|-------------------------------|------------------------------------|
| Centria University Of Applied Sciences | Date September 2020 | Author Antti Raudaskoski |
| Degree programme Master`s Degree for Technology Competence Management | | |
| Name of thesis HUMAN RESOURCE MANAGEMENT DEVELOPMENT. Caverion Finland Ltd Central Ostrobothnia´s unit | | |
| Instructor Pekka Makkonen | | Pages 84 + 1 |
| Supervisor Marjo-Riitta Alarova | | |
| <p>The commissioner of this thesis was Caverion Finland Ltd.</p> <p>The purpose of the research was to development the human resource management of Caverion Finland Ltd's Central Ostrobothnia unit. The aim of the research was to gather the staff's thoughts and experiences about the current situation of human resource management, as well as ideas on how human resources management could be improved in the opinion of the staff. The research is based on the Spirit personnel survey conducted in the company in 2019 and delves into the development areas that appeared in it.</p> <p>The master's thesis was started by getting acquainted with the theory that is an essential part of the research. In addition, qualitative research and more detailed methods of the thematic interview were introduced.</p> <p>The research was carried out as a qualitative research and the research method used was a thematic interview, the themes of which are based on the development areas of the Spirit 2019 personnel survey and the human resource management theory used essentially in the research. All individuals selected for the thematic interview participated in the interview.</p> <p>Based on the results obtained, development proposals have been made and presented to the unit's regional manager and Caverion's human resources manager. The proposed development ideas have been agreed to be implemented in the unit's 2021 action plan and will be presented to staff during spring 2021.</p> <p>As a result of the development measures taken on the research, we will receive information on the results of the Spirit personnel survey at Caverion in the autumn of 2021, at the beginning of 2022, when the results will be announced to the staff.</p> | | |

| |
|---|
| <p>Key words Human resource management, management, management development, well-being at work</p> |
|---|

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS

| | |
|--|----|
| 1 JOHDANTO..... | 1 |
| 2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN..... | 3 |
| 2.1 Esimiestyö..... | 3 |
| 2.1.1 Itsensä johtaminen..... | 5 |
| 2.1.2 Ihmisten johtaminen | 5 |
| 2.1.3 Valmentava johtaminen | 6 |
| 2.2 Osallistaminen | 8 |
| 2.2.1 Jaettu johtajuus..... | 9 |
| 2.3 Palautteenanto..... | 10 |
| 2.3.1 Positiivinen ja rakentava palautteenanto | 12 |
| 2.4 Viestintä..... | 14 |
| 2.4.1 Sisäinen viestintä | 16 |
| 3 TYÖHYVINVOINTI..... | 17 |
| 3.1 Ilmapiiri..... | 17 |
| 3.2 Y-Sukupolvi..... | 18 |
| 3.3 Herzbergin kaksifaktoriteoria | 19 |
| 3.4 Motivaatio..... | 20 |
| 3.4.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio | 21 |
| 3.4.2 Itsemääräämismotivaatio..... | 21 |
| 4 TOIMINNALLINEN VIITEKEHYS | 24 |
| 4.1 Caverion Suomi Oy | 24 |
| 4.1.1 Keski-Pohjanmaan yksikkö | 25 |
| 4.1.2 Caverionin henkilöstöjohtamisen kehityssuunnat..... | 25 |
| 4.2 Spirit -henkilöstötutkimus | 26 |
| 4.2.1 Tutkimuksen kehittämisalueet | 26 |
| 4.2.2 Tuloksien käsittely Keski-Pohjanmaan yksikön osalta..... | 26 |
| 5 TUTKIMUKSEN TEKEMINEN..... | 30 |
| 5.1 Tutkimusmenetelmät..... | 30 |
| 5.1.1 Laadullinen tutkimus | 30 |
| 5.1.2 Teemahaastattelu | 31 |
| 5.2 Tutkimuksen suorittaminen..... | 31 |
| 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET | 34 |
| 6.1 Esimiestyö..... | 34 |
| 6.1.1 Johtaminen | 35 |
| 6.1.2 Osallistaminen..... | 37 |
| 6.1.3 Ammatillinen kehitys | 39 |

| | |
|---|----|
| 6.2 Palautteenanto..... | 40 |
| 6.2.1 Palautteen saaminen..... | 41 |
| 6.2.2 Arvostuksen saaminen..... | 43 |
| 6.2.3 Rakentava palaute..... | 44 |
| 6.2.4 Palautteen antajana toimiminen..... | 46 |
| 6.3 Viestintä..... | 47 |
| 6.3.1 Viestintä tiimissä..... | 47 |
| 6.3.2 Viestintä yksikössä..... | 50 |
| 6.3.3 Viestintä johtoryhmässä..... | 52 |
| 6.4 Työhyvinvointi..... | 53 |
| 6.4.1 Työyhteisön ilmapiiri..... | 54 |
| 6.4.2 Suhde lähiesimieheen..... | 56 |
| 6.4.3 Motivaattorit työssä..... | 59 |
| 6.5 Tutkimuksen keskeisimmät löydökset..... | 61 |
| | |
| 7 KEHITTÄMISEHDOTUKSET..... | 64 |
| 7.1 Esimiestyö..... | 64 |
| 7.1.1 Osallistaminen..... | 66 |
| 7.2 Palautteenanto..... | 68 |
| 7.3 Viestintä..... | 69 |
| 7.3.1 Viestintä yksikössä..... | 72 |
| 7.4 Työhyvinvointi..... | 73 |
| | |
| 8 JOHTOPÄÄTÖKSET..... | 76 |
| | |
| LÄHTEET..... | 81 |
| | |
| LIITTEET | |

1 JOHDANTO

Henkilöstö on yrityksen tärkein resurssi ja henkilöstöjohtaminen käsittää kaiken henkilöstöön liittyvän tarkoituksellisen toiminnan yrityksessä (Viitala 2015, 20). Henkilöstöjohtaminen on johtamisen kokonaisuus, jolla varmistetaan, että yrityksessä on riittävästi oikeanlaista, osaavaa ja hyvinvoivaa henkilöstöä (Viitala & Jylhä 2019, 266). Kun henkilöstöjohtamista lähdetään kehittämään, miksi sitä ei tehtäisi henkilöstöä kuunnellen? Kuka tietää paremmin mistä kenkä puristaa, kuin henkilöstö itse? Henkilöstön ottaminen mukaan yrityksen kehittämistä, toimintaa ja tulevaisuutta koskevaan suunnitteluun kasvattaa henkilöstön sitoutumista työhön ja organisaatioon. (Viitala & Jylhä 2019, 134.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää henkilöstöjohtamista Caverion Suomi Oy:n Keski-Pohjanmaan yksikössä. Tutkimuksessa kartoitetaan henkilöstön kokemuksia ja ajatuksia Caverion Suomi Oy:n Keski-Pohjanmaan yksikön henkilöstöjohtamisen nykytilanteesta ja siitä, mitä kehitettävää siinä henkilöstön mielestä on. Yrityksessä on järjestetty henkilöstötutkimuksia muutaman vuoden välein ja viimeisimmän Spirit 2019 - henkilöstötutkimuksen tuloksien perusteella Keski-Pohjanmaan yksiköstä löytyy kehittämisalueita henkilöstöjohtamisen saralla. Kehittämistä vaativat alueet löytyvät esimiestyöstä, palautteenannosta, viestinnästä ja työhyvinvoinnista. Näihin alueisiin haluan löytää kehittämisideoita tutkimuksessa käytetyn oleellisen teorian ja tehdyn haastattelututkimuksen avulla, jotta henkilöstö olisi entistäkin tyytyväisempiä yksikössä työskentelyyn. Henkilökohtaisena tavoitteenani on kehittää omaa henkilöstöjohtamista esimiehen näkökulmasta. Miten voin esimiehenä parantaa johtamista, palautteenantoa, viestintää ja työhyvinvointia. Miten voin auttaa myös muita yksikköni esimiehiä kehittymään näissä asioissa. Tarkastelu on rajattu koskemaan vain Caverion Suomi Oy:n Keski-Pohjanmaan yksikössä työskentelevää henkilöstöä.

Tutkimusongelman pääkysymyksenä on, miten kehittää henkilöstöjohtamisen osa-alueita yksikössä järjestetyn henkilöstötutkimuksen pohjalta? Tutkimusongelman alakysymyksenä on, miten kehittää esimiestyötä työntekijöiden näkökulmasta?

Tutkimuksen johdanto-osiossa kuvataan lyhyesti tutkimuksen taustaa, kerrotaan tutkimuksen tavoitteista, rajauksista sekä tutkimusongelmasta. Tutkimuksen teoriaosuudessa käsitellään

henkilöstöjohtamista ja sen alaluvuissa esimiestyötä, osallistamista, viestintää ja palautteenantoa, sekä työhyvinvointia ja sen alaluvuissa ilmapiiriä, y-sukupolvea ja motivaatioteorioita. Neljännessä luvussa esitellään toiminnallinen viitekehys eli toimintaympäristö ja henkilöstötutkimus sekä käsitellään sen tuloksia. Henkilöstötutkimuksen tuloksien käsittely on tarkoitettu vain kohdeyrityksen käyttöön ja näin ollen salattu julkisesta versiosta. Viides ja kuudes luku käsittelee tutkimuksen tekemisen ja tulokset. Seitsemäs käsittelee tutkimustulosten ja teorian pohjalta tehtyjä kehittämissuhteita ja tämä luku on myös tarkoitettu vain kohdeyrityksen käyttöön ja näin ollen salattu julkisesta versiosta. Viimeisessä luvussa esitän tutkimuksen johtopäätökset, keskeiset tulokset ja jatkotutkimusmahdollisuudet.

2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Tämän luvun tarkoitus on selvittää lukijalle tutkimuksessa oleellisen henkilöstöjohtamisen teoriaa. Luvun ensimmäisessä osassa pureudutaan esimiestyöhön, jossa tarkemmin käsitellään mitä esimiestyö on, sekä ihmisten johtamista ja valmentavaa johtamista. Luvun seuraavassa osassa käsitellään osallistamisen ja jaetun johtajuuden teoriaa. Kolmannessa osassa tarkennamme palautteenantoa, sitä miksi sitä pitäisi antaa ja saada sekä minkälaista sen tulisi olla ja mihin sen tulisi kohdistua. Luvun viimeisessä osassa käsitellään viestintää, minkälaista se tulisi olla ja mitä sillä halutaan saattaa henkilöstön tietoon, sekä minkälaista tietoa henkilöstö odottaa viestinnällä saavansa.

Henkilöstöjohtaminen on kaikkea sitä tarkoituksellista toimintaa, jolla varmistetaan organisaation edellyttämä työvoima ja sen riittävä osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio (Viitala 2015, 20). Henkilöstöjohtaminen eli ihmisten johtaminen on tullut koko ajan tärkeämmäksi, sillä henkilöstö on organisaation tärkein resurssi. Henkilöstön osaaminen ja motivaatio vaikuttavat oleellisesti organisaation kilpailukykyyn. Henkilöstöjohtamisesta on tullut yksi esimiehen tärkeimmistä osaamisalueista, koska käytännön vastuu on siirtynyt entistä enemmän linjaesimiesten vastuulle. Esimiehen on saatava aikaan tuloksia ihmisten kanssa ja avulla. (Sydänmaanlakka 2012, 111.) Henkilöstövoimavarojen johtaminen toteutuu käytännössä pitkälti esimiesten kautta. Esimiesten rooli on tärkeää esimerkiksi henkilöstön osallistamisessa, palautteen annossa ja muussa palkitsemisessa sekä työhyvinvoinnista huolehtimisessa, joka muodostuu ilmapiiristä, työn vaatimusten ja voimavarojen tasapainosta huolehtimisesta, sekä työntekijöiden tasa-arvoisesta kohtelusta. (Viitala 2015, 266.)

2.1 Esimiestyö

Esimiestyö on johtamista, vuorovaikutteista ja tavoitteellista vaikuttamista joko yksilöihin tai kokonaisiin ryhmiin. Johtamistilanne on jaettu kolmeen eri tekijään, jotka ovat vaikuttaja (esimies), vaikutettavat (henkilöstö) sekä liiketoiminnan ja työyhteisön tavoitteet. Esimies vastaa oman yksikkönsä toiminnasta sille asetettujen liiketoiminnallisten tavoitteiden ja annetun perustehtävän mukaisesti. (Hyppänen 2013, 12-13.) Esimiehen tärkein tehtävä on

konkretisoida yksikön perustehtävä organisaation kokonaisuudessa ensin itselleen ja sitten viestiä se henkilöstölle (Hyppänen 2013, 16).

Esimiehen päivittäisjohtaminen on alaisten päivittäistä ohjaamista, tukemista, palautteenantoa, valmentamista, delegointia ja yhdessä tekemistä. Hyvä päivittäisjohtaminen koostuu alaistensa tuntemisesta, heidän yksilöllisestä ja oikeudenmukaisesta johtamisesta; on osattava motivoida alaisiaan. Perinteisesti johtaminen on suunnittelua, organisointia, motivointia ja kontrollointia. Johtamista tapahtuu monella tasolla ja siitä voidaan erottaa kuusi tasoa, jotka ovat itsensä johtaminen, ihmisten johtaminen, asioiden johtaminen, markkinoiden johtaminen, teknologian johtaminen ja strateginen johtaminen. Hyvä johtaja kykenee toimimaan tehokkaasti näillä kaikilla tasoilla. (Sydänmaanlakka 2012, 110-111.) Hyvällä päivittäisjohtamisella pyritään pitämään henkilöstön motivaatiotason mahdollisimman korkealla (Sydänmaanlakka 2012, 113). Tärkeää on, että organisaatiossa päivittäisjohtamista ohjaa jokin tietoinen johtamismalli tai toimintatapa, joka tukee esimiehiä heidän vaativassa tehtävässään johtaa ihmisiä. Tämän tietoisin johtamismallin tai toimintatavan yhteydet suorituksen johtamiseen sekä suunnittelu- ja kehityskeskusteluihin on myös selkeästi osoitettava. Ainoastaan tällä tavoin voidaan jatkuvasti kehittää myös ihmisten johtamista organisaatiossa. (Sydänmaanlakka 2012, 114.)

Esimiesten tehtävänä on pyrkimys vaikuttaa muihin ja niiden asioiden etenemiseen, joita kunkin esimiehen vastuualueella on. Tämän vuoksi tärkeässä asemassa on esimiehen kyky olla vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Esimiehen tulee tietää, ketkä henkilöt liittyvät mihinkin tapahtumaan ja tilanteeseen. Sen lisäksi esimiehellä tulee olla hyvät vuorovaikutukselliset taidot ja viestinnälliset valmiudet sekä olla selvillä asioista kyetäkseen vaikuttamaan muihin ja kyetäkseen edistämään asioiden oikeansuuntaista kulkua. Kaikki tämä kuulostaa itsestään selvältä, mutta jos esimiehen tulee olla valmis paneutumaan viiden tai jopa kahden minuutin välein uusiin tilanteisiin, esimiehen työstä tulee vaikeaa. Selvitäkseen vuorovaikutuskuormasta esimiehen tulee olla tietoisesti läsnä niissä tilanteissa, joita hän kohtaa sekä omata hyvä fyysinen, henkinen, psyykkinen ja sosiaalinen kunto. (Juuti 2013, 63-64.)

2.1.1 Itsensä johtaminen

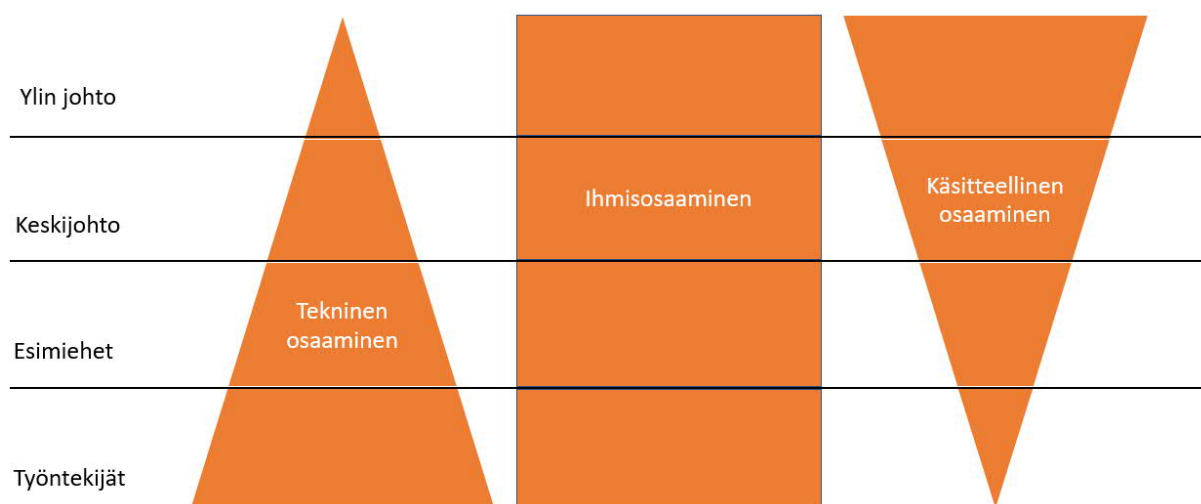
Itsensä johtamisen taidosta on tullut onnellisen ja tasapainoisen elämän menestystekijä. Se muodostuu monista erilaisista tiedoista ja taidoista, mutta ennen kaikkea tahdosta. Itsensä johtamisessa korostuvat hyvä itsetuntemus, terve itsetunto, vastuunotto ja selkeät päämäärät. (Hyppänen 2013, 285.) Itsetuntemus syntyy johtamiskokemusten myötä, toisilta ihmisiltä saadun palautteen sekä omien tuntemusten ja itsearvioinnin vaikutuksesta. Hyvä itsetuntemus on edellytys johtamiselle sekä itsensä johtamiselle. Hyvä itsetuntemus tarkoittaa tietoisuutta omista tunteista, heikkouksista vahvuuksista ja toimintaa ohjaavista motiiveista. (Hyppänen 2013, 286-288.)

Itsensä johtaminen on huolehtimista, välittämistä, arvostamista ja kunnioittamista. Se on myös kokonaisvaltaista vastuun ottamista työstä, elämästä, ajankäytöstä, hyvinvoinnista ja terveellisistä elämäntavoista sekä osaamisesta ja kehittymisestä. Itsensä johtamisessa korostuu vastuun ottamien omista tunteista ja reaktioista. Hyvä itsensä johtaminen ilmenee terveenä itsetuntona, jossa henkilö tuntee omat rajansa, voi myöntää virheensä ja pystyy suhtautumaan asioihin kypsästi. Hyvä itsensä johtaminen voi myös ilmetä avoimuutena ja rehellisyytenä. (Hyppänen 2013, 288-289.)

2.1.2 Ihmisten johtaminen

Ihmisten johtaminen edellyttää ihmisosaamista eli kykyä kommunikoida, olla ja tehdä yhdessä, ratkoa ongelmia ja tehdä päätöksiä, kehittää tiimiä, toimia esimerkkinä, näyttää suunta ja saada muut seuraamaan. Ihmisten johtaminen on yksi vaikeimmista johtamisen lajeista, se on yhtä paljon taidetta kuin tiedettä, mutta siihen kehittyy pikkuhiljaa. Hyvä ihmisten johtaminen on kuitenkin edellytys organisaation menestykselle. Johtajan tehtävänä on organisoida onnistumisia ja tiiminsä onnistuessa myös johtaja on onnistunut tehtävässään. Jos ihmisten johtaminen ei toimi, niin silloin ihmisosaamisessa on puutetta. (Sydänmaanlakka 2012, 112.) Juutin mukaan ihmisten johtamisen yksi vaikeus on se, että emme tiedä mitä toisen henkilön mielessä liikkuu, elleimme voi puhua avoimesti ja rehellisesti hänen kanssaan. Esimiehen ongelmana tässä on se, että ei hänelle oikeastaan kukaan puhu aidosti, sillä muut tietävät esimiehen voivan vaikuttaa heidän asemaansa, palkkaansa ja siksi he eivät halua vastustaa vallassa olevia henkilöitä. (Juuti 2016, 61.)

Ihmisoaamisen tarve on suuri kaikilla organisaation tasoilla. Organisaatiossa on käsitteellistä osaamista, ihmisten osaamista ja teknistä osaamista. Käsitteellinen osaaminen, strateginen ajattelu, olennaisuuksien hahmottaminen ja mahdollisuuksien näkeminen ovat perinteisesti korostuneet ylimmässä johdossa. Nykyään näitä taitoja edellytetään lähes kaikilta tietoyrityksissä työskenteleviltä. Tekninen osaaminen korostuu taas organisaation toteuttavilla tasoilla. Ihmisoaamista tarvitaan runsaasti kaikilla organisaation tasoilla ja tämän vuoksi ihmisoaamisen kehittämiseen olisi panostettava voimakkaasti, koska sitä kautta ihmisten johtaminen parantuu. (Sydänmaanlakka 2012, 112.)



KUVIO 1. Eri osaamisalueiden merkitys organisaatiossa (mukaillen Sydänmaanlakka 2012, 113)

Hyvällä ihmisten johtamisella on suuri vaikutus ihmisten motivaatiotasoon. Motivaation tasolla on suoravaikutus suoritustasoon. William Jamesin motivaatiotutkimusten mukaan alhaisella motivaatiotasolla suoritustaso on 20-30% ideaalisuoritustasosta, kun taas hyvin motivoituneena voidaan saavuttaa jopa 80-90% ideaalisuoritustasosta. (Sydänmaanlakka 2012, 112.)

2.1.3 Valmentava johtaminen

Valmentavan johtajuuden ajatuksena on se, että esimies keskittyy aktiivisesti tukemaan alaisiaan niin yksilönä kuin ryhmänäkin, jotta nämä suoriutuisivat hyvin tehtävistään, toimisivat itseohjautuvasti, kehittyisivät työssään, oppisivat jatkuvasti uutta ja rohkenisivat olla

innovatiivisia. Yhtenä tavoitteena on myös auttaa ryhmää kasvamaan joukkueeksi, jonka jäsenet tukevat toisiaan ja oppivat yhdessä suoriutuakseen tehtävistään hyvin. Tämä edellyttää hyvää ilmapiiriä, toistensa tuntemista ja yhteistyötaitoja. Tutkimusten mukaan valmentavan johtamistyylin on todettu edistävän oppimista ja työtyytyväisyyttä, sekä parantavan suoriutumista ja voimistavan sitoutumista organisaatioon. (Viitala & Jylhä 2019, 265-266.) Valmentava esimies osaa taidokkaasti vastuuttaa työntekijöitä itseohjautuvuuteen ja työssä kehittymiseen. Esimiehen vastuulla on jakaa vastuuta, antaa valtaa ja vapautta sekä varmistaa edistys aika ajoin. Esimiehen on haastettava henkilöstöään ratkaisemaan itse ongelmia ja tarjota riittävästi tukea, jotta edistys on mahdollista (Salmimies & Ruutu 2013, 151.)

Andrea E. Ellinger, Karen E. Watkins ja Robert E. Boston (1999) jaottelivat valmentavan johtamisen tunnusmerkit kahteen johtajuuden ulottuvuuteen, jotka ovat voimaannuttava johtamiskäyttäytyminen ja mahdollistava johtamiskäyttäytyminen. Tämän teorian mukaan esimies vahvistaa alaiensa itseluottamusta ja kykyä johtaa omaa työskentelyään, jos hän toteuttaa aktiivisesti kumpaakin johtamiskäyttäytymistä. Lisäksi esimiehen on valmennettava alaisiaan kehittämään osaamistaan niin, että he pärjäävät työssään yhä paremmin saaden hyviä tuloksia aikaan. (Viitala & Jylhä 2019, 265.)

Voimaannuttavalla johtamiskäyttäytymisellä tarkoitetaan alaisten rohkaisemista ottamaan vastuuta. Voimaannuttamisessa esimies siirtää vastuuta ja valtaa alaiselleen, joka ottaa aktiivisen roolin asettamalla itselleen tavoitteita, työskentelemällä itseohjautuvasti ja arvioimalla omaa suoritustaan. Esimies toimii sparraajana ja ohjaa alaisiaan kysymysten kautta ja auttaa heitä näin selkiyttämään omia näkemyksiään, toimimaan innovatiivisesti ja löytämään ratkaisuja. Voimaannuttamisen ulottuvuudella esimies siis vahvistaa alaiensa kykyä ja halua johtaa itsenään. Mahdollistavalla johtamiskäyttäytymisellä tarkoitetaan sitä, että esimies mahdollistaa alaiensa oppimisen ja kehittymisen. Esimies luo tietoisuutta osaamisen tilasta ja kehittämisen päämääristä, sekä aktivoi oppimista keskustelemalla osaamistavoitteista ja kehittämistarpeista. Hän ohjaa alaisiaan arvioimaan osaamistaan yksilö- ja ryhmätasolla. Esimiehen on myös annettava eteenpäin vievää palautetta. Esimies organisoii ja yhteistyössä alaiensa kanssa kehittää työpaikalla oppimisen mahdollisuuksia, tiedonhankinnan ja prosessoinnin tapoja sekä edistää yhteistyösuhteita, joiden avulla voidaan kehittyä. (Viitala & Jylhä 2019, 265-266.)

2.2 Osallistaminen

Osallistaminen, joka tunnetaan myös käsitteellä valtaistaminen, on henkilöstön ottamista mukaan päättämään asioista. Osallistaminen siis tarkoittaa vallan siirtämistä johdolta työntekijöille. Henkilöstön ottaminen mukaan yrityksen kehittämistä, toimintaa ja tulevaisuutta koskevaan suunnitteluun ja ideointiin lisää sitoutumista työhön ja organisaatioon. Tämä lisäksi vahvistaa työn mielekkyyden kokemusta ja kehittää henkilöstön osaamista. Osallistamisessa työntekijät kokevat, että kaikki ovat yhteisesti vastuussa toiminnan sujumisesta ja tuloksen saavuttamisesta. Yksittäisen henkilön kannalta kokemus siitä, että voi aidosti vaikuttaa työhönsä ja työpaikkansa asioihin, vahvistaa yksilön sisäistä motivaatiota. Henkilöstön osallistamisella on myös vaikutusta organisaation tuottavuuteen, koska henkilöstö saadaan mukaan ongelmien ja uusien ratkaisujen havainnointiin sekä ratkaisujen ideointiin ja toteuttamiseen. (Viitala & Jylhä 2019, 134.)

Osallistamisen aste vaihtelee yrityksittäin ja henkilöstön osallisuus päätöksenteossa vaihtelee johtamisen eri osa-alueilla. Vähäisimmässä osallistamisessa johto päättää kaikesta ja sanelee muille, miten toimitaan. Vähän enemmän osallistavassa yrityksessä osallistaminen voi toteutua työntekijöiden mielipiteiden ja ehdotusten kuuntelemisena ja huomioimisena johdon päätöksenteossa. Tässäkin tapauksessa johto viime kädessä päättää, miten ja missä määrin työntekijöiden ehdotukset lopulta vaikuttavat päätöksiin. Toisessa ääripäässä johto antaa työntekijöille tai jollekin ryhmälle vapaat kädet toimia, kunhan toimitaan strategian ja arvojen mukaisesti ja tulosta syntyy. (Viitala & Jylhä 2019, 134.)

Osallistaminen vaatii johdon ja työntekijöiden välistä luottamusta. Osallistaminen ei onnistu, jos johto ei aidosti halua luottaa työntekijöidensä kykyyn ottaa kantaa asioihin ja ymmärtää yrityksen parasta. Osallistaminen ei myöskään onnistu, jos työntekijöillä ei ole riittävästi ymmärrystä yrityksen monimutkaisesta kokonaisuudesta. Työntekijöiden tulee tietää tarpeeksi yrityksen toiminnasta, tavoitteista ja toiminnan reunaehdoista, kuten esimerkiksi taloudesta ja tästä onkin tärkeä huolehtia. Osallistaminen vaatii siis avointa tiedottamista ja päätösten läpinäkyvyyttä. (Viitala & Jylhä 2019, 135.)

Parhaimmillaan osallistaminen voi muodostua näkyväksi osaksi yrityksen organisaatio kulttuuria, mutta siihen tarvitaan myös osallistamista tukevia käytäntöjä. John Forth ja Neil Millward (2004) ovat jaotelleet käytännöt kolmelle tasolle, jotka ovat työhön liittyvät osallistamisen käytännöt, henkilöstön osallistumisvalmiuksien vahvistaminen ja

organisatoriseen tukeen liittyvät käytännöt. Ensimmäisen eli työhön liittyvät osallistamisen käytännöt tarkoittavat työskentelyä tiimeissä, henkilöstön aktiivista roolia työnjakoon ja työjärjestelyihin liittyvissä asioissa, innovoinnissa ja kehittämistyössä työpaikoilla. Toinen eli henkilöstön osallistumisvalmiuksien vahvistaminen tarkoittaa osallistamista tukevaa valmennusta, kuten vuorovaikutustaitoja vahvistava koulutus ja esimiesten aktiivinen rooli alaisten rohkeuden vahvistajana esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Yrityksen toimintaa koskevan tiedon ja ymmärryksen lisääminen koko henkilöstön keskuudessa. Kolmas ja viimeinen eli organisatoriseen tukeen liittyvät käytännöt tarkoittavat taloudellista osallistamista, esimerkiksi voiton jakaminen tulospalkkioin, aloitejärjestelmät ja sisäiset uramahdollisuudet johtotehtäviin. (Viitala & Jylhä 2019, 135.)

2.2.1 Jaettu johtajuus

Jaettu johtajuus on jaettua vastuunkantoa esimiehen ja työntekijöiden välillä. Esimiehen tulee kyetä vapauttamaan vastuualueellaan olevat työntekijät heidän alamaisuudestaan, jotta työyhteisössä voidaan saada aikaan hyviä tuloksia, ajattelua ja vuorovaikutusta vaativissa tehtävissä. Työyhteisön järjestys ei kuitenkaan järky, vaikka esimies vapauttaa työntekijät toimimaan omaehtoisesti, jos työyhteisö on saavuttanut semmoisen tason, että työntekijät seuraavat esimiehen viitoittamaa tietä vapaaehtoisesti ja sen jokainen jäsen on sisäistänyt työyhteisön normit. Esimiehen viitoittaman tien seuraaminen ja normien sisäistäminen aikaansaavat sen, että työyhteisön jäsenet toimivat järjestyneesti. Liiallinen normien noudattaminen kuitenkin rajoittaa työntekijöiden toimintaa ja omaehtoista luovaa ongelmanratkaisua. Tässä vaiheessa esimiehen on luovuttava liiallisesta johtamisesta ja hänen tulee antaa valtaa sekä vastuuta työyhteisön jäsenille. Tällä esimies pyrkii antamaan työntekijöille mahdollisuuksia omatoimisuuden hyväksikäyttämiseen. Valtuuttavan johtamisen käytön tavoitteena on vapauttaa yksilöllinen ja yhteisöllinen energia työyhteisön päämäärien tavoitteluun. Tämän onnistuessa saadaan aikaan jaettua johtajuutta. (Juuti 2016, 81-82.)

Jaetun johtajuuden vaiheessa työyhteisön keskiössä ei ole enää esimies kuten normaalin johtamisen vaiheessa. Työyhteisön keskiössä on tässä vaiheessa sen perustehtävä, joka useimmiten jollain tavalla liittyy asiakkuuksiin tai asiakkaisiin. Tässä vaiheessa työyhteisön jäsenet alkavat käyttää sekä omia, että toistensa taitoja ja tietoja mahdollisimman hyvin hyväksi työssään. (Juuti 2016, 83.)

Jaetun johtajuuden edetessä esimiehen roolista tulee enemmän työyhteisön palvelija. Palvelevassa johtajuudessa esimies asettuu askeleen tai pari alemmaksi kuin työyhteisö, sekä alkaa palvelemaan työyhteisöä ja siinä työskenteleviä työntekijöitä. Palvellessaan työyhteisöä ja sen jäseniä esimies tasapainottaa esimiesaseman tarjoamaa etulyöntiasemaa ja antaa sen koko yhteisölle. Yksi keskeinen esimiehen palvelutehtävä on mielekkyyden ja merkityksen antamista työyhteisölle ja sen jäsenille eli esimiehen on jatkuvasti vaalittava sitä, että ihmiset säilyttävät toivonsa tulevaan. Toinen esimiehen keskeinen palvelutehtävä liittyy toiminnan sujuvuuteen. Toimintaa haittaavat tekijät ja pienetkin häiriöt vaativat esimiehen huomiota. Esimiehen on kaikin tavoin pyrittävä palvelemaan työyhteisöä ja sen jokaista jäsentä näiden häiriötekijöiden poistamisessa, kuitenkin sillä tavalla, että häiriötekijöitä poistaessaankin esimiehen on pyrittävä auttamaan työyhteisöä selviämään tilanteista omatoimisesti. Eli esimiehen on autettava ihmisiä oppimaan. (Juuti 2016, 85-86.)

Esimies tarvitsee kaikkien työyhteisön jäsenien panosta toiminnan kehittämisessä, sillä vain riittävän erilaisten näkökulmien varaan voidaan rakentaa työyhteisö, joka tuoreesti ottaa huomioon asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden muutokset. Kun esimies on saanut otettua kaikki työyhteisön jäsenet mukaan toimintaa kehittämään, voidaan esimiehen johtajuuden tason sanoa saavuttaneen jaetun johtajuuden tason. (Juuti 2016, 86.)

2.3 Palautteenanto

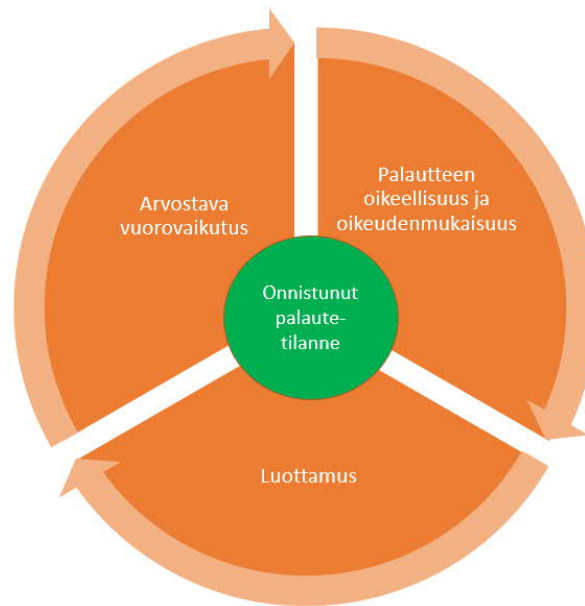
Palaute on työntekijälle annettua tietoa omasta käyttäytymisestään. Palaute on tärkeä osa ihmisten välistä vuorovaikutusprosessia. Palautteen tarkoitus on ohjata, suunnata motivaatiota, oppimista ja tunne-elementtejä. Palautetta voi antaa tehdyistä suorituksista tai ennen suorittamista. Tehdyistä suorituksista annettu palaute voidaan antaa joko kielteisenä eli korjaavana tai myönteisenä eli kannustavana palautteena. Ennen suoritusta annettava palaute tulisi olla aina kannustavaa ja motivoivaa. Työntekijät haluavat avointa keskustelua ja jatkuvaa palautetta. Palautteen sanotaan myös olevan tärkeimpiä voimavaroja lisääviä tekijöitä työssä. (Liukkonen & Jaakkola & Kataja 2006, 233-234.) Palautteen antaminen on tärkeää, jotta palautteen saaja tietää miten on onnistunut työssään tai missä on varaa parantaa. Åbergin mukaan palautteen pitäisi olla konkreettista, myönteistä palautetta tulisi antaa aina kun siihen on aihetta ja negatiivista palautetta tulisi antaa rakentavassa hengessä. (Åberg 2006, 162.)

Palautteen tulisi olla

- luontevaa ja rehellistä
- ystävällistä ja kannustavaa
- perusteltua ja yksityiskohtaista
- innostavaa ja motivoivaa
- tuoda esiin myös vahvuuksia ja onnistumisia
- tuoda esiin ei-toivotut asiat rakentavasti
- kuuntelevaa
- johtaa konkreettisten toimenpiteiden pohdintaan (Salminen 2017, 129-130.)

Palaute on aina mielipide ja palautteen toimivuus on riippuvainen vastaanottajan valmiudesta vastaanottaa palautetta. Vastaanottajan valmius koostuu kahdesta pääelementistä, jotka ovat kyky ja halu. Kyky koostuu työntekijän tai työryhmän tiedoista, taidoista ja kokemuksesta kyseistä tehtävää varten. Halu puolestaan koostuu siitä, kuinka paljon työntekijällä on itseluottamusta ja motivaatiota päästä tavoitteeseen. (Liukkonen & Jaakkola & Kataja 2006, 234-235.) Sydänmaanlakan mukaan toimivat palautejärjestelmät vaativat oikeanlaisen palautekulttuurin, joka koostuu avoimuudesta, luottamuksesta, yksilön kunnioittamisesta, runsaasta kommunikoinnista, virheiden sallimisesta, hyvästä yhteishengestä, toisten tukemisesta ja jatkuvan oppimisen korostamisesta (Sydänmaanlakka 2012, 67).

Onnistunut palaute vaatii luottamusta, kuuntelevaa ja arvostavaa otetta, sekä palautteen tulee olla myös punnittua ja oikeudenmukaista, kuten kuviossa 2 on esitetty. Hyvä luottamus arjessa esimiehen ja työntekijän välille luo hyvän pohjan erilaisille palautetilanteille. Päivittäiseen työhön liittyvissä vuorovaikutustilanteissa luodaan onnistuneen tai epäonnistuneen palautteen pohja. Luottamus esimiehen ja alaisen välille rakentuu hiljalleen erilaisissa arjen kohtaamisissa. Palautetilanne on erityinen kohtaamistilanne ja samalla yksi mahdollisuus vahvistaa tai heikentää luottamusta entisestään. Luottamusta ja myönteistä suhtautumista palautteeseen lisää se, jos työntekijälle syntyy käsitys, että esimies haluaa hänen parastaan myös palautteella. Tunne oikeudenmukaisuudesta muodostuu siitä, kuinka hyvin työntekijä tietää mitä häneltä odotetaan, mitkä ovat hänen työnsä ja toimintansa tavoitteet ja pelisäännöt. Silloin palaute on selkeää ja sitä on helppo antaa ja vastaanottaa. (Kupias & Peltola & Saloranta 2011, 120-121.)



KUVIO 2. Onnistuneen palautetilanteen edellytykset (mukaan Kupias & Peltola & Saloranta 2011, 121)

2.3.1 Positiivinen ja rakentava palautteenanto

Positiivinen eli myönteinen palaute tukee alaisten arvostusta itsestään ja työstään kohtaan. Oppiva ja kehittyvä ihminen tarvitsee paljon palautetta ja erityisesti myönteistä palautetta ja hyvin tehdyt asiat ovat vielä parempia, kun ne tehdään sanoilla näkyviksi. Työntekijöiden motivaatio laskee nopeasti, jos he jäävät ilman myönteistä huomiota ja kannustusta. Osa meistä ei tarvitse palautetta niin paljoa, kuin toiset. Kaikki tarvitsevat vahvistavaa palautetta, mutta toiset tarvitsevat sitä muilta enemmän kuin toiset. Melkein minkälainen palaute tahansa tuottaa iloa saajalleen, kun se on loogisessa suhteessa niihin asioihin, joihin työntekijän energia on kohdistettu. Esimiehen tehtävä on huolehtia siitä, että työntekijöiden energia suuntautuu oikein. (Kupias & Peltola & Saloranta 2011, 219.)

Positiivinen palaute herättää vastaanottajassa positiivisia tunteita. Erilaisten pinnallisten kohteliaisuuksien jakaminen, kuten *"Kiva paita sinulla tänään!"* ei välttämättä edistä suoranaista työn tekemistä, mutta tällöisten kohteliaisuuksien jakaminen voi kohentaa palautteen antajan ja vastaanottajan mielialaa. Lyhyillä kannustuksilla, kuten *"Hieno!"* ja *"Hyvin tehty!"* mennään jo hieman pidemmälle ja näillä on oma paikkansa työyhteisön arjessa. Oppimiseen liittyvä palaute *"Olet oppinut hyvin kysymään asiakkailta"* vaatii jo enemmän aikaa

ja sanoja. Kasvun huomaava palaute on kaikkein pisimmälle menevä positiivisen palautteen laji, kuten *”On ollut hienoa havaita, miten tsemppaat hankalien asiakkaiden kanssa, vaikka oletkin myöntänyt, ettei se ole helppoa.”*. (Kupias & Peltola & Saloranta 2011, 219-220.)

Tunnustus, kannustus ja kiitos kannattaa antaa aidosti ja saajansa arvostamalla tavalla. Turvallisin tapa on aloittaa positiivisilla huomioilla kahden kesken. Näiden huomioiden laajentaminen tiimin keskinäiseen kannustukseen on pitkän tien päässä, mutta tavoittelemisen arvoista. Palautteen yllätyksellisyyden tuomaa lisävaikutusta ei sovi unohtaa ja esimiehen on tärkeää myös räätälöidä palaute vastaanottajalle sopivaksi. Aivot tarvitsevat mielihyvää tuottavia asioita, joita kannustus, tunnustus ja kiitos ovat, mutta myös sopeutuvat pitkittyneeseen mielihyvään, joten samanlaisena toistuva positiivinen palaute turruttaa ja työntekijä lakkaa reagoimasta siihen. Jotta pystyy antamaan positiivista palautetta vastaanottajaakin yllättävistä asioista, vaatii se vaivannäköä ja tarkkanäköisyyttä palautteen antajalta. (Kupias & Peltola & Saloranta 2011, 220.)

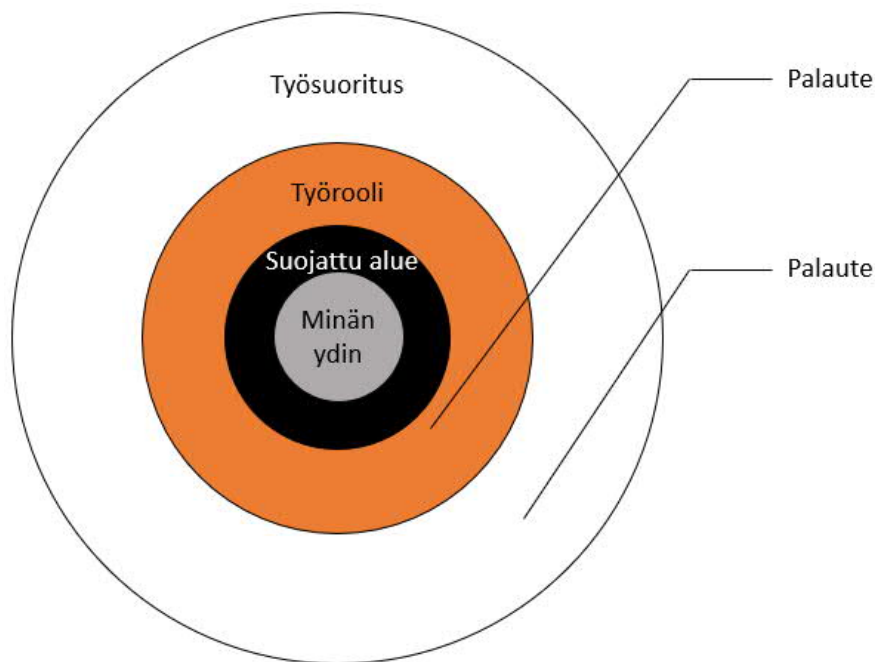
Rakentavaa eli korjaavaa palautetta on yleensä vaikea antaa. Toisilla kynnyks korjaavan palautteen antamiseen on niin suuri, että se jää kokonaan antamatta. Toisilla taas kynnyks voi olla suhteellisen matala, mutta korjaava palaute tulee annettua turhan voimaperäisesti ja loukkaavasti. Korjaavaa palautetta annettaessa on mahdollista loukata kahta ihmistä ja heidän mielikuvaansa itsestään; palautteen antajaa ja vastaanottajaa. (Kupias & Peltola & Saloranta 2011, 215-216.)

Korjaavaa palautetta antaessa on erityisen suuri vaara väärinymmärrykseen. Palautteen antajan on ymmärrettävä, että palautteen vastaanottajan maailmankuva ja ymmärrys tilanteesta voi olla erilainen. Palautteen antajan on tyypillistä juuttua omaan mielikuvaan todellisuudesta, vaikka totuuksia on useita. On myös hyväksyttävä, että ei ehkä jatkuvasti hallitse tilannetta ja siinä esille tulevia tunteita ja tekijöitä. Rakentavan palautteen antajalle kyky kuunnella ja taito käydä dialogia ovat työkaluja, jotka edistävät ymmärrystä ja parhaimmillaan myös palautteen saajan oppimista ja kasvua. Palautteen antajan on tärkeä käydä läpi omat tilanteeseen liittyvät tunteensa ennen kuin kohtaa palautteen saajan. Näin hän voi antaa tilaa palautteen vastaanottajan tunteille. (Kupias & Peltola & Saloranta 2011, 216.)

Rakentavassa dialogissa palautteen antaja ei koskettele palautteen vastaanottajan persoonaan liittyviä asioita, ja välttää kaikin tavoin uhkaamasta palautteen vastaanottajan minäkuva. Esille tuodut asiat on suhteutettava siihen mitä työntekijältä odotetaan sekä yrityksen perustehtävään ja tavoitteisiin. Tokaisun muodossa oleva palautekin on joskus

paikallaan pukematta sitä erityisiin kuorruksiin, kuten *”Tee ensi kerralla niin kuin ohjeet sanovat”* tai *”Haluan, että toimit sovitulla tavalla”*. Useimmiten palaute kuitenkin edellyttää tutkimista, joka edellyttää kykyä kuunteluun ja rakentavaan vuoropuheluun, kuten *”Mitä on tapahtunut, miten on tapahtunut, mikä siihen on johtanut, miten suunnataan katseet tulevaisuuteen?”*. (Kupias & Peltola & Saloranta 2011, 217.)

Palautteen kohdistumista on myös olennaista miettiä. Palautetta voidaan antaa turvalliselta alueelta eli työsuoritukseen ja työrooliin liittyvistä asioista ja suojata ydinminä pois palautteesta, kuten kuviossa 3. on esitetty. Palautteen antajan on haettava perustelu palautteelle siitä, mihin työhön liittyvään alueeseen se liittyy. Työrooliin voi kuulua esimerkiksi kohtelias tai jopa moitteeton käytös. Yleensä tietynlaisen toiminnan edellytys liittyy toimintaympäristöön, mutta työlainsäädäntö edellyttää myös laajempaa lojaalisuutta työnantajalleen. (Kupias & Peltola & Saloranta 2011, 222.)



KUVIO 3. Palautteen kohdistuminen (mukaiillen Kupias & Peltola & Saloranta 2011, 222)

2.4 Viestintä

Viestintä on työyhteisön voimavara, joka tukee osaltaan työyhteisön tavoitteiden saavuttamista ja tuloksen tekoa (Åberg 2006, 96). Viestintä on vuorovaikutusta muiden kanssa, mielikuvien ja merkitysten jakamista, asioiden ja käsitysten yhteiseksi tekemistä sekä mahdollistaa

käytännön asioiden sujumisen (Silvennoinen 2004, 18). Åberg jakaa työyhteisön viestinnän viiteen eri syyhyyn, miksi työyhteisössä viestitään.

1. Perustoimintojen tuki
2. Työyhteisön pitkäjänteinen profilointi
3. Informointi
4. Kiinnittäminen
5. Sosiaalinen vuorovaikutus

Perustoimintojen tukemisella tarkoitetaan viestintää, jota tarvitaan palveluiden ja tuotteiden tuottamiseen ja niiden siirtämiseen asiakkaille, joka on tärkein työyhteisön viestinnän muoto. Työyhteisön pitkäjänteisellä profiloinnilla tarkoitetaan viestintää, jolla voidaan pitkäjänteisesti rakentaa työyhteisön, sen ihmisten ja tuotteiden tai palvelujen tavoitekuvaa ja siten pyrkiä vaikuttamaan työyhteisön maineeseen. Informoinnilla tarkoitetaan viestintää, jolla kerrotaan työyhteisön tapahtumista, sekä omalle väelle että ulkopuolisille. Kiinnittämisellä tarkoitetaan viestintää, jota tarvitaan työyhteisön palveluksessa olevien perehdyttämiseksi työhönsä ja työyhteisöönsä. Viimeisellä eli sosiaalisella vuorovaikutuksella tarkoitetaan viestintää, jota tarvitaan sosiaalisten tarpeiden tyydyttämiseen. (Åberg 2000, 99-100.)

Åbergin mukaan viestintään tyytyväiset työntekijät ovat motivoituneempia ja tyytyväisempiä työhönsä kuin viestintään tyytymättömät. Oman esimiehen yleisten, taustaa antavien tietojen välitys koettiin tärkeimpänä tekijänä viestintätyytyväisyyteen. (Åberg 2006, 110.)

Viestintä on myös altis häiriöille, kun sanoma liikkuu lähettäjältä vastaanottajalle. Professori Wiion on esittänyt nelijaon häiriöille, jotka ovat este, kohina, kato tai vääristymä. Este on ulkoinen häiriö, jossa sanoma ei mene ollenkaan perille, vaan esimerkiksi lähtee väärään osoitteeseen. Kohina on myös ulkoinen häiriö ja tässä tilanteessa sanomaan sekoittuu muita sanomia tai häiriöitä ja esimerkiksi valokopio viestistä on epäselvä. Kato on sisäinen häiriö, eli häiriö on vastaanottajassa. Katoa esiintyy, kun sanoma tulee vastaanottajalle, mutta osa sanomasta häipyä esimerkiksi huonon näön tai väsymyksen takia. Vääristymä on myös sisäinen häiriö ja kyseessä silloin, kun sanoma tulee vastaanottajalle, mutta hän ymmärtää ja tulkitsee sen lähettäjän kannalta väärin. (Åberg 2006, 91.)

2.4.1 Sisäinen viestintä

Yrityksen sisäinen viestintä on henkilöstöjohtamisen kannalta tärkeä alue. Esimiehet ovat viestinnässä avainasemassa. Onnistuneen viestinnän tunnusmerkki on, että koko henkilöstö tuntee esimerkiksi yrityksen vision, strategian ja tavoitteet, tulossa olevat toiminnalliset muutokset, yrityksen taloudellisen tilanteen ja menestyksen, tilauskannan ja muut tulevaisuuden näkymiin liittyvät asiat. (Viitala 2015, 269.) Sisäisestä viestinnästä vastaavat osaltaan kaikki organisaation jäsenet. Kaikkien vastuulla on tiedottaa tarpeellisille tahoille omaa työkenttää koskevista merkityksellisistä asioista. (Viitala 2015, 206.)

Työyhteisöllä on käytössään useita erilaisia sisäisen viestinnän kanavia esimerkiksi esimies-alainen-verkko, säännöllisesti kokoontuvat palaverit, työntekijöiden välinen puskaradio, luottamusmiesverkostot, tiedotustilaisuudet, ilmoitustaulut ja tiedotus- tai henkilöstölehti. Tärkein näistä kanavista on esimies-alainen-verkko, joka on sisäisen viestinnän perusverkko. Esimies on tärkein tiedonlähde omaa työtä koskevissa tiedoissa, mutta tärkeä myös työ- ja tulosityksikköä koskevissa, sekä koulutus- ja harrastustiedoissa. Toinen tärkeä sisäisen viestinnän kanavista on säännöllisesti kokoontuvat palaverit, jotka ovat hyvin toteutettuina edelleen yksi toimivimmista sisäisen viestinnän muodoista. Säännöllisesti kokoontuvista palavereista työntekijät odottavat saavansa omaa työ- ja tulosityksikköä koskevaa tietoa. (Åberg 2006, 108-109.)

Esimies on erittäin tärkeässä asemassa sisäisessä viestinnässä, koska hän on linkki oman yksikkönsä ja muun työyhteisön välillä. Esimiehen on tärkeä tuntee oman yksikkönsä toiminta ja laajemmassa perspektiivissä koko työyhteisön toiminta. Esimiehen tiedotusvastuulla on yleisten tietojen räätälöinti ja suhteuttaminen omaan yksikköön, sekä yksikkönsä henkilöstön näkökantojen vieminen ylöspäin. (Åberg 2006, 111-112.) Kauhasen mukaan useat asiantuntijat yhtyvät johtopäätöksiin, että hyvin toimiva sisäinen viestintä antaa henkilöstölle yhteisen tietoperustan, lisää työmotivaatiota, vaikuttaa työtyytyväisyyteen sekä vaikuttaa oleellisesti työyhteisön sisäiseen ilmapiiriin. Näillä asioilla on oleellinen vaikutus työn tuottavuuteen. (Kauhanen 2012, 179.)

3 TYÖHYVINVOINTI

Tässä luvussa käsitellään työhyvinvointiin liittyviä asioita, mitkä ovat tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Tämän luvun ensimmäisessä osassa käsitellään työyhteisön ilmapiiriä ja siihen vaikuttavia asioita. Luvun seuraavassa osassa käsitellään nuoria henkilöitä työelämässä ja heidän hyvinvointiinsa vaikuttavia asioita. Luvun kolmannessa osassa käsitellään Herzbergin kaksifaktoriteoriaa, joka on yksi tunnetuimmista työmotivaatioteorioista työntekijän tyytyväisyyteen ja -tyytymättömyyteen jaotelluista vaikuttimista. Luvun viimeisessä osassa käsitellään motivaatiota ja tarkemmin sisäistä ja ulkoista motivaatiota, sekä itsemääräämismotivaatiota.

3.1 Ilmapiiri

Jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä yritykseltä vaaditaan oppimiskykyä, luovuutta ja innovatiivisuutta pystyäkseen nopeasti muuttamaan toimintatapoja ja uusiutumaan. Jotta yrityksestä löytyy oppimiskykyä, luovuutta ja innovatiivisuutta tarvitaan sitä tukeva organisaatiokulttuuri ja hyvä ilmapiiri. Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan organisaatioon vakiintuneita toimintamalleja, normeja ja arvoja sekä ajattelutapoja. Ilmapiiri on organisaatiokulttuurin ilmentymä, että myös sen seuraus. Ilmapiiri muodostuu ihmisten kokemuksista ja siitä minkälaista on työskennellä organisaatiossa. Siihen vaikuttavat erityisesti työpaikan sosiaaliset suhteet ja johtaminen. Ilmapiiri voidaan kokea hyvänä tai huonona, vapauttavana ja innostavana tai ahdistavana. Parhaimmillaan se on avoin ja luottamuksellinen. Ilmapiiriin on vaikea saada nopeita parannuksia säännöillä ja päätöksillä, koska se on vahvasti tunteiden pelikenttää. (Viitala 2015, 18.)

Tutkimusten mukaan organisaatiokulttuuri, joka on tehtäväsuuntautunut, työntuloksia arvostava ja jossa tyyl- ja statuseroja ei korosteta, on ympäristön muutoksille joustava, sopeutuva ja herkkä. Tähän kulttuuriin ominaista on myös osallistava johtaminen, palaute ja tunnustus sekä epähierarkkinen organisaatorakenne. Näillä organisaatiokulttuurin seikoilla on vahva vaikutus ilmapiiriin. Työpaikan ilmapiirillä on vaikutusta työmotivaatioon, tyytyväisyyteen ja työn tuloksiin. (Viitala 2015, 18.)

Esimies, joka kuuntelee vastuualueellaan olevia ihmisiä ja tukee heitä heidän huolissaan ja murheissaan, saa aikaan luottamusta. Tällaisessa luottamuksen ilmapiirissä ihmiset kehittyvät ja kasvavat siksi, miksi ne parhaimmillaan voivat olla. (Juuti 2016, 84.)

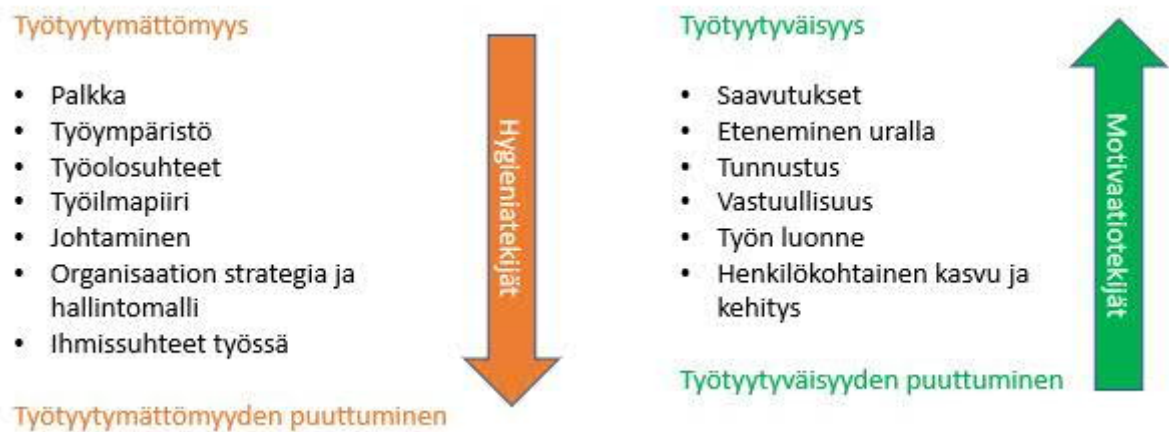
3.2 Y-Sukupolvi

Y-Sukupolvella tarkoitetaan noin 1980-luvulta aina lähelle vuosituhannen vaihdetta syntynyttä sukupolvea. Heistä käytetään myös nimityksiä nettisukupolvi, digiajan natiivit eli diginatiivit ja millenniaalit. Heidän odotuksensa työstä, sen johtamisesta ja työyhteisön toiminnasta poikkeavat aikaisempien sukupolvien odotuksista. He arvostavat hyvää työilmapiiriä, sosiaalisia suhteita työpaikalla ja työyhteisöä, jossa saa olla oma itsensä, jossa tuetaan ja autetaan toisia. Työssä pitää myös olla kivaa. Y-sukupolvi haluaa esimiehen kuuntelevan, kunnioittavan, arvostavan ja ottavan huomioon henkilökohtaiset toiveet ja tarpeet. Esimies nähdään enemmän henkilökohtaisena valmentajana, joka palautteen ja vastuiden kautta auttaa Y-sukupolveista työssään ja urallaan. (Kultalahti 2015; Vesterinen & Suutarinen 2011, 119-121.) Y-Sukupolvi haluaa saada palautetta työstään ja vaativat sitä myös esimieheltä. Heidän ikäluokkansa on tottunut saamaan palautetta jo päiväkodissa ja koulussa. Esimies ja hänen antamansa palaute on erittäin tärkeää, koska sukupolvi haluaa kehittyä. Y-sukupolvelle ei kuitenkaan riitä pelkästään esimiehen arvostus vaan heille on erittäin tärkeää myös kollegoilta saatu palaute ja oppiminen. Ylöspäin nousemisen sijaan heidän sanotaan haluavan kehittää moniosaamistaan. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 125.)

Valtaosa y-sukupolvesta on elänyt lapsuuttaan 1990-luvun laman aikana ja sen seurauksena tulleet lomautukset ja irtisanomiset ovat opettaneet heille, ettei organisaatiot välttämättä voi pitää huoltaan omistaan. Tämän vuoksi nuoret eivät sitoudu työnantajaansa, tai sitoutuvat vain hetkeksi, koska tietävät, että työnantajakaan ei sitoudu heihin. Raha ei myöskään ole motivoiva tekijä, vaan tyydytyksen saaminen omasta osaamisesta on tärkeämpää. Työpaikalla pitää olla kivaa, mukava esimies ja hyvä ilmapiiri. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 120.) Kultalahden mukaan vapaa-aika nähdään myös arvokkaana ja työlle ei haluta uhrata liikaa aikaa. Y-sukupolvi ei halua liiaksi rutinoitua tai jämähtää työssään, vaan haluaa saada sopivasti haasteita eli uusia tehtäviä ja työnkuvia kehittyäkseen urallaan ja ammatissaan. (Kultalahti 2015.)

3.3 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Frederick Herzbergin motivaatio- ja hygienieateoria, joka tunnetaan myös nimellä kaksifaktoriteoria, on yksi tunnetuimmista työmotivaatioteorioista. Teoria pohjautuu Frederickin 1960-luvulla Yhdysvalloissa tekemään tutkimukseen, jossa tutkittiin työntekijän työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä. Herzberg eritteli tutkimuksen perusteella työntekijän motivaatioon vaikuttavat tekijät kahteen erilliseen kokonaisuuteen, ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. Ulkoiset tekijät eli hygienieatekijät muodostuivat asioista, jotka huonosti hoidettuna aiheuttavat työntekijöiden tyytymättömyyttä ja sisäiset tekijät eli motivaatiotekijät puolestaan muodostuivat asioista, jotka kasvattavat työtyytyväisyyttä ja hyvinvointia. (Kauhanen 2012, 111; Sinokki 2016, 104-105).



KUVIO 4. Herzbergin kaksifaktoriteorian hygienia- ja motivaatiotekijät (mukaillen Sinokki 2016, 106)

Hygieniatekijät muodostuvat työntekoon vaikuttavista tekijöistä, joita ovat muun muassa työympäristö, palkka, johtaminen, suhteet esimieheen ja muihin työntekijöihin, henkilökohtainen elämäntilanne ja työolot. Teorian mukaan hygienieatekijöiden puute aiheuttaa työtytymättömyyttä, mutta taas hyvin hoidettuna ne eivät vaikuta suuresti työtyytyväisyyteen. Hygieniatekijät ovat siis työtyytyväisyyden perusta, mutta niiden kunnossa oleminen ei yksistään riitä siihen, että työntekijät olisivat motivoituneita. Motivaatiotekijät puolestaan muodostuvat esimerkiksi työssä etenemisestä ja saavutuksista, tunnustus saavutuksista, työn

luonteesta, vastuullisuudesta sekä henkilökohtaisesta kasvusta ja edistymisestä. Motivaatiotekijöitä lisäämällä ja hyvin hoidettuna ne parantavat työhyvinvointia ja työmotivaatiota, mutta huonosti hoidettuna eivät vaikuta suuresti tyytymättömyyteen. Teorian mukaan tyytyväisyyden vastakohta ei siis ole tyytymättömyys vaan tyytyväisyyden eli motivaatiotekijöiden puuttuminen. Tyytymättömyyttä aiheuttavan tekijän eli hygieniatekijän poistaminen ei siis lisää tyytyväisyyttä vaan ainoastaan poistaa tyytymättömyyttä. (Sinokki 2016, 105-107.)

Vaikka teoria onkin saanut osakseen kritiikkiä siitä, että tutkimus on tehty yli viisikymmentä vuotta sitten ja se koski amerikkalaisia työyhteisöjä, tutkimuksen tulosten perussanoma on edelleen ajankohtainen. Herzbergin johtopäätöksenä tutkimuksesta oli se, että työtyytyväisyyttä lisääviä toimenpiteitä pitäisi käyttää henkilöstön motivoimiseksi parempiin työsuorituksiin ja tyytymättömyyttä aiheuttavat seikat pitäisi pyrkiä poistamaan. (Kauhanen 2012, 112.) Myös Adairin mukaan Herzbergin teoriaan kannattaa tutustua lähemmin, koska siinä on paljon totuutta. Tekijät, jotka tyydyttävät tai motivoivat meitä töissä eivät ole vastakohtia tekijöille, jotka aiheuttavat tyytymättömyyttä ja vähentävät motivaatiota. Ne eivät ole saman kolikon kääntöpuolet. Herzberg sijoitti valvonnan (supervision) hygieniatekijöihin, mutta ei koskaan käyttänyt termiä johtajuus (leadership). Mutta kuka tekee tavoitteiden saavuttamisen mahdolliseksi, kuka stimuloi kekseliäisyyttä ja kuka antaa tunnustusta? Hyvät johtajat (leaders) tekevät näitä asioita. (Adair 2009, 85-86.)

3.4 Motivaatio

Motivaatio-käsite on lähtöisin latinankielisestä sanasta "movere", joka tarkoittaa liikkumista. Motivaation sanotaan olevan psyykkinen tila, joka ohjaa henkilön vireyttä, aktiivisuutta ja ahkeruutta toimia omien tavoitteiden saavuttamiseksi. Motivaatio toimii energianlähteenä käyttäytymisellemme, se ohjaa käyttäytymistämme tavoitteidemme suuntaan, sekä säätelee käyttäytymistämme. Se vaikuttaa lisäksi muun muassa toimintamme intensiteettiin, sitoutumiseen, tehtävien valintaan, suorituksemme laatuun, työssä suoriutumiseen, harrastuksiin, kuntoiluun ja muihin elintapoihimme. Motivaatio siis aktivoi meitä toimimaan. Motivaation syntyä on tutkittu pitkään ja teorioita löytyy lukuisia, mutta sadan vuoden aikana käsitykset motivaatioon vaikuttavista tekijöistä ovat muuttuneet. Motivaatiossa voidaan erotella sisäinen ja ulkoinen motivaatio. Sisäinen motivaatio saa meidät toimimaan iloista ja

nautinnosta, kun taas ulkoisen motivaation lähteinä toimivat palkkiot sekä toisaalta myös pelko rangaistuksesta. (Sinokki 2016, 60-62.)

3.4.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

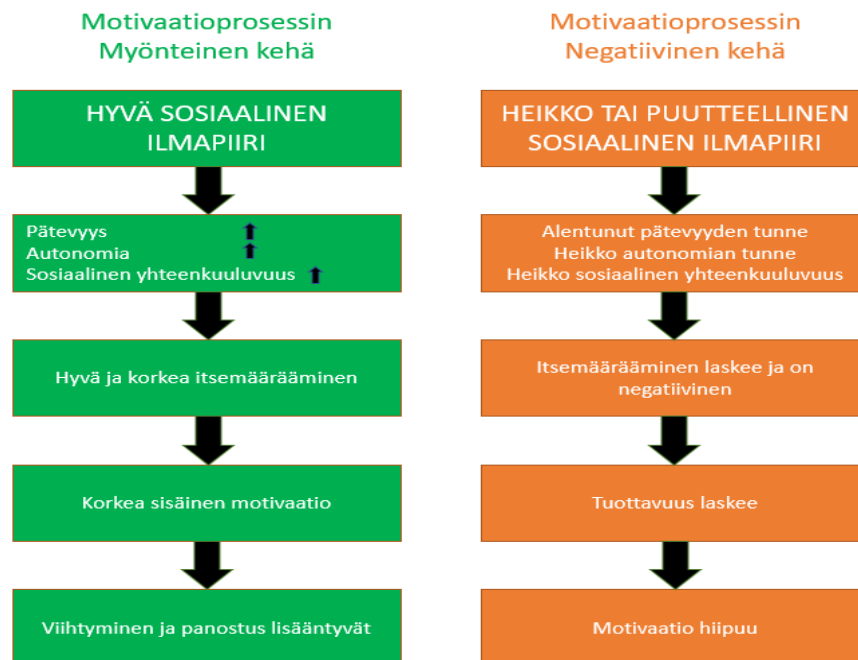
Sisäinen motivaatio muodostuu psykologisista tarpeista ja arvoista, jotka koetaan henkilökohtaisesti tärkeiksi. Sisäisessä motivaatiossa tyydytys tulee itse työstä ja aikaansaannoksista, ei niinkään ulkoisista palkkioista tai muista seurauksista. (Sinokki 2016, 98.) Toiminnan motiiveina voivat silloin olla ilo ja myönteiset emotionaaliset kokemukset, joita toiminta tai sosiaalinen yhteenkuuluvuus saavat aikaan (Liukkonen & Jaakkola & Kataja 2006, 87). Sisäinen työmotivaatio liittyy usein työn sisältöön, monipuolisuuteen, haastavuuteen ja mielekkyyteen, sekä sisäinen motivaatio taas itsensä toteuttamiseen, kehittämiseen ja pätemisen tarpeeseen. Sisäinen motivaatio on yleensä pitkäkestoista ja se on tutkimusten mukaan yhteydessä parempaan hyvinvointiin, elämäntyytyväisyyteen ja myönteisiin tunteisiin. (Sinokki 2016, 98-99.)

Ulkoinen motivaatio taas muodostuu esimerkiksi palkkioista, rangaistuksista, kannustuksesta, osallistumismahdollisuuksista, ulkopuolisesta tuesta tai turvallisuuden tunteen lisääntymisestä. Ulkoiset motivaatiotekijät tulevat ihmisen ulkopuolelta esimerkiksi toiselta henkilöltä, organisaatiolta tai sen edustajalta. Ulkoisista palkkioista saatu motivaatio on usein lyhytaikaista ja motivaatio saattaa sammua herkästi. Ulkoisten palkkioiden saamiseksi ihminen joutuu yleensä ponnistelemaan, mutta niiden tavoittelu ei yleensä lisää hyvinvointia. (Sinokki 2016, 98-99; Viitala 2015, 17.)

3.4.2 Itsemääräämismotivaatio

Itsemääräämismotivaatiolla tarkoitetaan toimintaan osallistumista vapaaehtoisesti ilman ulkopuolisen kontrollia (Liukkonen & Jaakkola & Kataja 2006, 90). Autonomia eli itsemääräämisen määrä on sisäisessä motivaatiossa korkeinta. Toiminta, joka tyydyttää autonomian kokemuksia tukee kokonaisvaltaista hyvinvointiamme. Henkilökohtaiseen autonomiaan pyrkimisen ja sen löytämisen on oletettu olevan yksi ihmisen tärkeimmistä psykologisista tarpeista, jota yritämme tyydyttää jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa

sosiaalisen ympäristömme kanssa. Työympäristö, joka tyydyttää työntekijän autonomian tarvetta parantaa hänen kokonaisvaltaista tyytyväisyyttään työhön. Työympäristö, joka kontrolloi ei puolestaan tue henkilökohtaisen autonomian tarvetta. Tämän vuoksi esimiesten on tärkeää kiinnittää huomiota niihin jokapäiväisiin periaatteisiin, joiden mukaan he tukevat työntekijöihin autonomiaa. (Liukkonen & Jaakkola & Kataja 2006, 83.) Työntekijöiden autonomiaa tukeva ilmapiiri parantaa kaikkien samalla työpaikalla olevien työmotivaatiota. Tällöin keskimääräinen työmotivaatio siirtyy autonomiajatkumolla kohti sisäistä motivaatiota. Taas kontrolloiva ilmapiiri voi sen sijaan laskea kaikkien työntekijöiden motivaatiota, jolloin motiivit puolestaan heikkenevät ja muuttuvat enemmän ulkoisiksi. (Liukkonen & Jaakkola & Kataja 2006, 88.)



KUVIO 5. Motivaatioprosessin myönteinen ja kielteinen kehä (mukailien Liukkonen & Jaakkola & Kataja 2006, 91)

Itsemääräämismotivaatioteorian lähtökohtana on kolme tarvetta, joita pyrimme tyydyttämään ollessamme jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa sosiaalisen ympäristömme kanssa. Nämä tarpeet ovat koettu pätevyys, koettu autonomia ja sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunne. Koettu pätevyys muodostuu luottamuksesta omiin kykyihin. Jos ihminen kokee olevansa hyvä työssään ja pystyvänsä kontrolloimaan työnsä lopputuloksia, hänen koettu pätevyys työhön on mitä todennäköisimmin korkea. Koettu autonomia puolestaan muodostuu siitä, missä määrin

työntekijä kokee mahdolliseksi tehdä valintoja ja missä määrin hän saa osallistua työhönsä liittyviin päätöksiin ja ratkaisuihin. Sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunne muodostuu yksilön siteestä ryhmään, jonka kanssa hän tekee päivittäin työtä yhdessä tai koko työyhteisöön. (Liukkonen & Jaakkola & Kataja 2006, 89.)

4 TOIMINNALLINEN VIITEKEHYS

Tässä luvussa käsittelen tutkimuksen toiminnallista viitekehystä. Luvun ensimmäisessä osassa esittelen yrityksen ja sen toimintaa, tutkimuskohteena olevan yksikön ja sen henkilöstön, sekä heidän toimenkuviaan. Lopuksi esittelen vielä yrityksen henkilöstöjohtamisen kehittämissuunnat. Luvun seuraavassa osassa käsittelen Caverionilla järjestettävästä Spirit -henkilöstötutkimuksesta, mikä on tärkeässä osassa tutkimuksessa syvennyttäviin henkilöstöjohtamisen kehittämisalueisiin. Aluksi kerron yleisesti henkilöstötutkimuksesta ja miksi se järjestetään, sekä kerron henkilöstötutkimuksessa esiin nousseista kehittämisalueista. Lopuksi käsittelen Spirit 2019 -henkilöstötutkimuksen tuloksia ja teen niistä johtopäätöksiä.

4.1 Caverion Suomi Oy

Caverion on suomalainen pörssiyhtiö, joka suunnittelee, toteuttaa, huoltaa ja ylläpitää energiatehokkaita teknisiä ratkaisuja kiinteistöille, teollisuudelle ja infrastruktuurille 11 maassa Pohjois- ja Keski-Euroopassa yli 16 000 ammattilaisen voimin. Caverionin osake on listattu Nasdaq Helsingissä ja liikevaihto vuonna 2019 oli noin 2,1 miljardia euroa. Caverion jakautuu kahdeksi liiketoimintayksiköksi, jotka ovat palvelut ja projektit. Palvelujen osuus liikevaihdosta on noin 60% ja sisältää teknisen huollon, palveluiden johtamisen, kokonaisvastuu teollisuuden kunnossapidosta, energian hallinta ja energiatehokkuuspalvelut. Projektien osuus liikevaihdosta on noin 40% ja se koostuu yhden tai useamman teknisen järjestelmän asennuksista pienissä tai keskisuurissa projekteissa, talotekniikan kokonaistoimituksista, kilpailu-urakoista, Design & Build -projekteista ja elinkaarihankkeista. Caverion Suomi Oy on Caverion konsernin tytäryhtiö, joka toimii Suomessa ja työllistää noin 2 600 henkilöä, 65 eri paikkakunnalla. (Caverion 2019.)

4.1.1 Keski-Pohjanmaan yksikkö

Caverion Suomi Oy:n Keski-Pohjanmaan yksikkö on palveluliiketoiminnan tulosityksikkö, jonka tekniset tuotealueet ovat lämmitys, vesi ja viemäri, ilmanvaihto ja ilmastointi, sähköistys, jäähdytys, turvallisuus, automaatio sekä informaatio- ja viestintäteknologia. Keski-Pohjanmaan yksiköllä on toimipisteet kolmella paikkakunnalla, jotka ovat Kokkola, Pietarsaari ja Ylivieska. Tulosityksikössä työskentelee noin 100 henkilöä, joista asentajia on 80, työnjohtajia 8 ja muita toimihenkilöitä 8. Asentajien tehtävänimikkeitä ovat sähkö-, automaatio- turva-, kylmä-, LV-, IV-asentaja ja automaatioasiantuntija. Työnjohtajien tehtävänimikkeitä ovat huolto- ja projektipäällikkö. Muiden toimihenkilöiden tehtävänimikkeitä ovat aluepäällikkö, avainasiakaspäällikkö, tarjouslaskija, myyntipäällikkö ja hallintopalvelun assistentti.

4.1.2 Caverionin henkilöstöjohtamisen kehityssuunnat

Caverion tukee esimiehiä kehittämään taitojaan ja osaamistaan onnistuakseen itsensä johtamisessa, tiimin johtamisessa ja liiketoiminnan johtamisessa. Esimiestyöllä ja johtamisella on merkittävä vaikutus yhtiön menestykseen. Esimiehen tehtävä on kannustaa ja tukea tiimiään voittoon ja onnistuakseen tässä esimies tarvitsee koko tiimin panoksen. Tavoitteena on, että jokaisella esimiehellä on yhtä hyvät edellytykset, tarvittavat tiedot ja tuki tärkeän tehtävän hoitamisessa. Tätä varten Caverionilla järjestetään esimiehille suunnattuja koulutuksia muun muassa Leader -koulutus, joka on Caverionilaisen esimiestyön perusteet ja Leadership Safari -koulutus, joka on Caverion konsernin syventävä esimiesvalmennus. (Caverion 2018.)

Työhyvinvointi on tärkeässä asemassa Caverionilla. Työhyvinvointi vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja työnantajamielikuvaan. Tulokset syntyvät hyvinvoivan henkilöstön avulla. Työhyvinvointia rakennetaan johtamisen, henkilöstön, työyhteisön, työympäristön ja työprosessien kehittämällä. Caverionilla on erikseen työhyvinvointiyksikkö, jolla on aluehallintoviraston lupa terveystalouden tuottamiseen. Yksikkö suunnittelee ja kehittää ratkaisuja Caverionilaisten työhyvinvoinnin edistämiseen. (Caverion 2020.)

4.2 Spirit -henkilöstötutkimus

Caverionilla järjestetään kahden vuoden välein Caverion Spirit henkilöstötutkimus, jossa kerätään palautetta sitoutumisesta, esimiestyöstä, suoriutumisesta, asiakaskokemuksesta, turvallisuudesta sekä Caverionista yrityksenä. Tutkimuksen tarkoituksena on kuunnella henkilöstömme ideoita ja ajatuksia tunnistaaksemme vahvuuksiamme ja kehittämisalueitamme. Saatuja vastauksia ja tuloksia hyödynnetään kehittäessä henkilöstömme työhyvinvointia, osaamista ja menestymistä työssä sekä parhaan asiakaskokemuksen tuottamisessa. Viimeisin Caverion Spirit-tutkimus toteutettiin sähköisesti lokakuussa 2019 ja sen vastausprosentti Caverion Suomessa oli 90%, yhteensä 2 551 vastausta. Vuonna 2017 vastausprosentti oli 85%. (Caverion 2019a.)

4.2.1 Tutkimuksen kehittämisalueet

Henkilöstötutkimuksen tulokset toimitettiin esimiehille oman tiimin osalta. Tuloksista keskusteltiin tiimeissä, suunniteltiin toimenpiteitä yhdessä ja seurataan niiden toteutumista. Henkilöstöammattilaiset tukevat esimiehiä tulosten tulkinnassa ja niiden läpikäynnissä tiimien kanssa. Tulokset saatiin myös tulosityksikötasolla, johon sisältyy Keski-Pohjanmaan tulosityksikössä toimivat 8 tiimiä. Raportin yhteenvedon mukaan tietyt kehittämisalueet toistuivat useammassa tiimissä. Kehittämisalueen asioiden pohjalta olen nostanut esiin henkilöstöjohtamiseen liittyvät asiat sekä luonut teemahaastattelun teemat ja osan kysymyksistä niiden pohjalta.

4.2.2 Tuloksien käsittely Keski-Pohjanmaan yksikön osalta

---Salattu---

---Salattu---

---Salattu---

---Salattu---

5 TUTKIMUKSEN TEKEMINEN

Tässä luvussa käsittelen tutkimuksen tekemistä ja luvun ensimmäisessä osassa kerron tutkimusmenetelmistä. Luvun toisessa osassa kerron laadullisesta tutkimuksesta, jonka jälkeen luvun kolmannessa osassa perehdytän lukijan vielä teemahaastatteluun. Luvun viimeisessä osassa kerron tarkemmin tutkimuksen suorittamisesta aina haastattelukutsujen lähettämisestä aineiston analysointiin.

Kun haluamme kuulla ihmisten mielipiteitä, kerätä tietoa, käsityksiä ja uskomuksia tai kun haluamme ymmärtää miksi ihmiset toimivat tietyllä tavalla tai miten he arvottavat tapahtumia, on luonnollista keskustella heidän kanssaan (Hirsijärvi & Hurme 2006, 11).

5.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmillä tarkoitetaan tutkimuksen aineiston hankintaa ja analyysimetojeja tai tekniikoita. Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kahteen eri menetelmään, jotka ovat laadulliset eli kvalitatiiviset ja määrälliset eli kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät. Tutkimusmenetelmä valitaan tutkimusongelman perusteella, millä menetelmällä saadaan parhaiten tietoa tutkimuskohteesta, sekä mitkä ovat ne tutkimustekniikat, joilla saa tiedon parhaiten irti kerätystä aineistosta. (Saukkonen 2010.) Tässä työssä uudet aineistot hankittiin haastattelututkimuksella ja tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista lähestymistapaa.

5.1.1 Laadullinen tutkimus

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on yhdenlainen tapa tutkia ihmistä ja hänen elämäänsä eli elämismaailmaa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa moninaisin tavoin ilmenevät merkitykset ovat keskiössä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Kvalitatiivinen tutkimus toteutetaan luonnollisessa ympäristössä ja se perustuu induktiiviseen prosessiin, edeten yksityisestä yleiseen, kiinnostunut useasta yhtäaikaisesta tekijästä, jotka vaikuttavat lopputulokseen ja etsii säännön mukaisuutta ja monimuotoisuutta. Lisäksi se olettaa, että

muuttujat ovat monimutkaisia, toisiinsa kietoutuneita ja vaikeasti mitattavia. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa merkitysten tutkiminen on keskeistä. Laadullisen tutkimuksen tarkkuus ja luotettavuus saavutetaan verifioimalla. (Hirsijärvi & Hurme 2006, 23-26.)

5.1.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, joka on yksi laadullisen tutkimuksen menetelmistä. Puolistrukturoidussa menetelmässä kysymysten muoto on kaikille sama, mutta kysymysten esittämisjärjestystä voidaan vaihdella. Teemahaastattelussa haastattelu kohdennetaan tiettyihin aihepiireihin ja teemoihin, joista keskustellaan ja ne ovat samat kaikille haastateltaville. Menetelmän tarkoitus on tutkia haastateltavien elämysmaailmaa, määritelmiään tilanteesta ja tuoda heidän äänensä kuuluviin. Haastatteluun valintaan henkilöitä, joilta arvellaan saatavan tietoa kiinnostuksen kohteena olevista asioista. (Hirsijärvi & Hurme 2006, 47-48.) Tutkija on myös yksi tutkimusvälineistä ja vaikuttaa tutkimukseen sen eri vaiheissa, kuten käsitteiden valintaan ja tulkintaan, aineiston keruuseen ja analysointiin sekä raportointiin (Hirsijärvi & Hurme 2006, 18.)

5.2 Tutkimuksen suorittaminen

Tutkimuksen päämenetelmänä käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna ja haastateltavaksi valittiin Caverionin Keski-Pohjanmaan yksiköstä 10 henkilöä, joilta uskottiin saavan parhaiten tietoa tutkimuskysymyksiin. Tutkimusongelman pääkysymyksenä oli, miten kehittää henkilöstöjohtamisen osa-alueita yksikössä järjestetyn henkilöstötutkimuksen pohjalta? Tutkimusongelman ala kysymyksenä oli, miten kehittää esimiestyötä työntekijöiden näkökulmasta?

Haastatteluun valittiin pitkään yrityksessä työskennelleitä, sekä vain vähän aikaa työskennelleitä, sekä nuoria, keski-ikäisiä ja vanhempia henkilöitä. Haastateltavat jakautuivat seuraavasti yksikön kolmelle eri toimipisteelle, Kokkolan toimipisteeltä haastateltiin viisi henkilöä, Pietarsaaren toimipisteestä neljä henkilöä ja Ylivieskan toimipisteestä yksi henkilö. Haastattelun otanta oli haastattelun tekohetkellä 11% yksikön henkilöstömäärän ollessa 90 henkilöä. Haastatteluun valittiin myös yksi esimies, joka edusti 10% yksikön esimiehistä. Kaksi

haastateltavista ei ollut aluksi kiinnostunut haastattelusta. Toinen kertoi syyksi, että ei ole mitään hyvää sanottavaa ja toinen ei muuten vain ollut kiinnostunut haastattelusta. Perustelin näille kahdelle vähän enemmän haastattelun tärkeyttä ja luottamuksellisuutta, niin hekin lupasivat osallistua haastatteluun. Kaikki haastattelukutsun saaneet siis osallistuivat haastatteluun. Kaikki kohderyhmät tuli haastateltua, mutta esimiesten haastatteluja olisi voinut järjestää yhden tai kaksikin lisää, näin olisi saatu enemmän tietoa esimiesten näkökulmasta.

Haastattelusta lähetettiin sähköpostilla haastattelukutsu viikkoa ennen haastattelujen alkamista. Haastattelukutsussa kerrottiin, mitä haastattelu koskee ja mitä sen avulla pyritään selvittämään. Haastateltaville kerrottiin myös haastatteluun valitusta henkilömäärästä, haastattelun oletetusta kestosta, osallistumisen vapaaehtoisuudesta, mahdollisuudesta kieltäytyä, tallentamisesta, sekä haastattelun anonymiteetistä ja haastattelujen luottamuksellisuudesta. Haastattelukutsun liitteenä oli teemahaastattelun keskustelurunko, jotta haastateltavat pystyivät etukäteen perehtymään teemoihin ja haastattelukysymyksiin.

Haastattelun ajankohta sovittiin puhelimitse haastattelijan ja haastateltavan kesken. Haastattelut järjestettiin kolmella eri paikkakunnalla ja haastattelutilana käytettiin toimipisteen neuvotteluhuonetta. Haastattelutilanteeseen osallistui vain haastattelija ja haastateltava. Ennen haastattelun aloittamista käytiin vielä haastattelun tarkoitus ja tutkimusetiikka läpi, sekä kysyttiin lupa haastattelun tallentamiseen digitaalisella äänitallentimella. Tilaisuuden rauhasta varmistuttiin laittamalla puhelimet äänettömään tilaan. Haastattelun aikana pyrittiin siihen, että haastateltava kertoo oma-aloitteisesti mahdollisimman paljon teemojen aihepiireistä ja haastattelija vain ohjasi haastattelun kulkua teemakysymyksillä. Haastattelut kestivät vajaasta 30 minuutista puoleen toista tuntiin.

Teemahaastattelulla haluttiin kerätä henkilöstön ajatuksia, tunteuksia ja kokemuksia Keski-Pohjanmaan yksikön henkilöstöjohtamiseen liittyvistä teemoista. Valittuja teemoja oli neljä, jotka olivat esimiestyö, palautteenanto, viestintä ja työhyvinvointi. Haastattelun tutkimuskysymykset pohjautuivat osittain tutkimuksen teoriasta ja osittain Caverionin 2019 vuonna järjestetyn Spirit henkilöstötutkimuksen tuloksista. Haastattelun aluksi kysyttiin henkilöiden ikää, palvelusvuosia ja asemaa yrityksessä. Seuraavaksi kysyttiin esimiestyöhön liittyvistä teemoista ja sen jälkeen palautteenannosta ja sitten viestinnästä. Lopuksi kysyttiin työhyvinvointiin liittyviä kysymyksiä. Kysymyksiä oli kaiken kaikkiaan 29 kappaletta ja osa kysymyksistä oli tarkentavia kysymyksiä alkuperäiseen pääkysymykseen.

Tässä tutkimuksessa haastattelut purettiin sanatarkkaan eli litteroinnilla äänitallenteelta omiin Word-tiedostoihin. Sanasanainen litterointi tehtiin vain haastateltavan puheesta teema-alueen kysymyksistä muodostuneiden otsikoiden alle. Analyysiohjelmia ei käytetty apuna, vaan jokainen teksti kuunneltiin pienissä erissä useaan kertaan ja kirjoitettiin Word-tiedostoihin käsin. Haastattelut pyrittiin purkamaan heti haastattelutilanteiden jälkeen. Haastattelujen puhtaaksikirjoittamiseen meni aikaa kolmesta kahdeksaan tuntia per haastattelu ja keskiarvallisesti tunnissa sai noin 10 minuuttia puhetta käännettyä tekstiksi.

Tässä tutkielmassa haastattelujen analysoinnissa on käytetty analysointimenetelmää, jossa haastatteliija tulkitsee litteroitua aineistoa. Teemahaastattelua ei tarvitse analysoida juuri tietyllä tavalla, vaikka teemoittelu ja tyypittely onkin normaalia jatkumoa kyseiselle haastattelutyypille (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2008). Aineistosta pyrittiin etsimään yhteneväisyyksiä ja huomioita kiinnitettiin myös poikkeustapauksiin. Ensimmäiseksi aineisto kuvailtiin, joka on itse analyysin perusta ja tarkoittaa sitä, että pyrittiin kartoittamaan henkilöiden, tapahtumien tai kohteiden ominaisuuksia tai piirteitä (Hirsijärvi & Hurme 2006, 145). Seuraavassa vaiheessa aineisto luokiteltiin, joka tarkoittaa, että jäsennetään tutkittavaa ilmiötä vertailemalla aineiston eri osia toisiinsa (Hirsijärvi & Hurme 2006, 147). Tässä vaiheessa aineisto oli luettu useampaan kertaan läpi ja sieltä oli väritetty eri väreillä, erilaisia luokitteluja aineiston yhdistelyä varten. Tämän jälkeisenä vaiheena aineisto yhdisteltiin, joka tarkoittaa sitä, että pyrittiin löytämään luokkien esiintymisten välille joitakin säännönmukaisuuksia tai samankaltaisuuksia. Tässä tarkastelussa usein löydetään säännönmukaisuuksien lisäksi säännönmukaista vaihtelua ja muista poikkeavia tapauksia. (Hirsijärvi & Hurme 2006, 149.) Viimeisessä vaiheessa aineisto tulkittiin, joka tarkoittaa sitä, että pyritään onnistuneisiin tulkintoihin ja samaa haastattelutekstiä voidaan tulkita monin tavoin ja eri näkökulmista. Halutaan, että myös lukija omaksuu saman näkökulman kuin tutkija ja voi löytää tekstistä ne asiat mitä tutkijakin löysi, vaikka olisikin näkökulmasta erimieltä mitä tutkija. (Hirsijärvi & Hurme 2006, 151.)

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tuloksia. Aluksi kerron haastattelusta yleisiä tietoja, jonka jälkeen esittelen toteuttamani teemahaastattelun tulokset teemoittain. Teemojen käsittelyssä on osittain suoria lainauksia haastateltavien kertomuksista, joilla pyritään korostamaan käsiteltäviä ilmiöitä. Lopuksi vielä esittelen taulukossa 2. tutkimuksen keskeisimmät löydökset.

Haastatteluun osallistuivat kaikki 10 haastattelukutsun saanutta. Haastattelujen purku Word -tiedostoihin sisältää 57 sivua tekstiä tai 22203 sanaa. Vastajat olivat iältään 20 – 44 vuotiaita ja ovat olleet Caverionilla töissä 1,5 – 20 vuotta. Vastajien taustatiedot on esitetty taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Vastajien taustatiedot

| Vastajien taustatiedot. | | |
|-------------------------|----------------------------|------------|
| Ikä | Palvelusvuodet yrityksessä | Työtehtävä |
| 34 | 15 | Työntekijä |
| 31 | 9,5 | Työntekijä |
| 23 | 3 | Työntekijä |
| 34 | 3 | Työntekijä |
| 44 | 20 | Työntekijä |
| 32 | 1,5 | Työntekijä |
| 40 | 20 | Työntekijä |
| 32 | 13 | Työntekijä |
| 20 | 2 | Työntekijä |
| 42 | 20 | Esimies |

6.1 Esimiestyö

Tutkimuksen haastateltavilta kysyttiin johtaako esimiehensä tiimiä hyvin ja missä asioissa olisi kehitettävää. Lisäksi heiltä tiedusteltiin, pääsevätkö he osallistumaan tiimiänsä koskevaan päätöksentekoon ja missä asioissa he haluaisivat päästä vaikuttamaan. Haastateltavilta

tiedusteltiin myös, tukeeko esimiehensä heidän ammatillista kehitystään ja miten he haluaisivat esimiehen sitä tukevan.

6.1.1 Johtaminen

Haastateltavat olivat yleisesti ottaen tyytyväisiä esimiehen tiimin johtamiseen. Tyytyväiset kokivat johtamisen olevan tasapuolista ja oikeudenmukaista.

Noh, kyllä johtaminen on oikeudenmukasta ja semmosta hyvin, hyvin niin, ku en oo, vois siinä lähintä esimiestäni, enkä niitä Caverionissa en, en niin, ku niitä moiti millään lähinnä sitä. --- Mutta esimies johtaa tiimiä hyvin ja on oikeuden mukana, että lähiesimiehiä en, en moiti niinku sillä lailla. (haastateltava a., 34)

Tuota niin, kyllä se ihan hyvin --- muuten kyllä toimii oikeen hyvin, niin, niinkö tasapuolisesti ja näin ja ei mitää. (haastateltava, 44)

Haastateltavien puheissa nousi myös esiin, että muutama haastateltava on mielestään vähemmän tekemisissä esimiehensä kanssa. Toinen haastateltavista koki olleensa pidempään vähemmän esimiehensä kanssa tekemisissä, mutta nyttemmin projektin myötä vähän enemmän tekemisissä. Toinen taas koki olleensa enemmän tekemisissä silloin, kun tuli taloon töihin ja nyttemmin on sitten jäänyt esimiehen näkeminen vähemmälle.

Okei, joo, no tuo on vähä semmonen tilanne, että mä oon ollu niin vähä aikaa, ko mä oon sielä ”yrityksen nimi”:llä. Nii ei hirveenä niin kö esimiehen kaa, mää en oo ollu tekemisissä mitenkää paljon niin kö töitten puolesta kato ko me ollaa sielä ”yrityksen nimi”:n kirjoilla, mutta nyt on ollu nää pari urakkaa. --- Eli nyt mää oon vasta enemmän ollu oikeestaan ”esimiehen nimi” kans tekemisissä tai niin kö projektin tiimoilta. (haastateltava, 44)

ei nyt hirveesti oo sillä lailla tekemisissä, että tietäs mitä mitä niinku aina teen, että otan niinku aika paljo asiakkaalta suoraan nuita töitä --- No, periaatteessa sillo alkuaikaan ko tuln niin silloinhan me yleensä niinku kerran tai kahesti viikossa istuttiin alas niin siinä oli niinku parempi, että siinä ties vähä kumpiki, että missä mennään ja milläki aikataululla. Nyt se on sitte jääny niinku nyt, ku on päässy vähä niinku enempi talon tapoihin ja muuta, niin nyt on sitte aika itsenäisesti mää täällä kuitenkin oon. (haastateltava, 32)

Kysymykseen, mitä kehitettävää esimiehen tiimin johtamisessa on, saaduista vastauksista voidaan kiteyttää esimiehen kiire raportointiin ja laskuttamiseen ja sitä kautta työmailla käymisen ja asiakkaiden tapaamisen vähyys.

tämä lähiesimies johtaminen on menny pilalle siitä YIT ajoista, sillä lailla, että esimiehillä ei oo enää aikaa kentälle eikä työntekijöille --- että tuota niillä ei ole

aikaa asiakkaille eikä käydä kentällä, että niiden kädet on sidottu liian pitkälle tähän konttorityöhön. --- Ja se on erittäin suuri epäkohta, koska esimiehen tehtävä kuitenkin on kiertää työmailla ja asiakkaiden luona ja tämmöstä. Se ei voi olla niin, että se istuu tietokoneella päivät ja tekee laskuja. Se ei oo kuitenkaan sihteeri vaan se on esimies, työnjohto. (haastateltava a., 34)

Ehkä kehitettävää mitä nyt tulee ensimmäisenä mieleen, niin lähinnä nyt enempi vois olla läsnä tuolla alueella missä ollaan töissä ja varsinkin ehkä aikatyö, aikatyöhommissa vois välillä käyä kattomassa työmaallaki ihan että. (haastateltava, 23)

ainaki ois semmoista kehitettävää, että vois käydä asiakkaitten luona vähän, että ne tietäis ja tuntis esimiestä. Ja, ja tota, ja ainaki kun työt vähenee niin sit pitäs, pitäs pyöriä justiin asiakkaiden luona. Se ei auta istua tuolilla ja odottaa, että ne työt tulee. --- No mää tota, mää uskon, että määhän en tiä, mutta täähän vaikuttaa siltä, että on paljon kaikkia tietokone juttuja kaiken laisia raportointeja mitä esimiehenki pitää tehdä ja, että ei kerkee justiin, juuri käydä asiakkailla tai niin kuulostaa, ku esimiehiä kuuntelee tässä, mutta siinähän pitäis muuttaa jotain sitte, jos ei riitä aikaa siihen työn hankkimiseen. (haastateltava b., 32)

Yhden haastateltavan mielestä esimies olisi voinut antaa enemmän vapautta tekemiseen:

kehittävää ehkä siinä sitte, että ois voinu antaa meille vähä enemmänki vapautta siihen tekemiseen, että ois voinu antaa meille ehkä vähä enemmänki vapautta sitte siinä tekemisessä, että ehkä vähä liikaa tarttu siihen tekemiseen loppuen lopuks. (haastateltava b., 34)

Toinen haastateltavista koki esimiehen teknisen tuen antamisessa olevan kehitettävää ja teknistä tukea tulee hankittua enemmän työkavereilta. Haastateltava myös totesi, että esimiehen tekniset alueet ovat niin laajat, että mahdotonta osata kaikkien alueiden tekniset asiat.

Se just sitä sielä teknisen, teknisen niinku tukeutua, elikkä kun tulee ongelmia ainakin ennen oli sitä, jos asentaja ei niinku tietää miten se tehään, ennen oli sitä, että hän niinku soittaa mestarille ja kysyy mitä tehään me nyt. Aina se saa sitten se vastaus sitten mestarilta, että tehään niinku näin ja noin ja sitten se loppu se tulee hyvä, mutta se ei auttaa se soitto nyt tänä päivänä, jos työnjohtaja kysyy, että miten tehään me nytte, ei se niinku teknisen puolelta se autta, että parempi soittaa sitte esimerkiksi joku työkaveri tai jotai semmosta, että saa sen niinku hoidettua. Mutta se on kyllä vähä vaikea, koska meillä on niin leveä niinku alue, LVI se on ilmastointi, kylmä, sähkö, putki, mekaaniset se on melkeen kaikki tässä mahotonta osata kaikki nämä alue, se on vain mahotonta, hyvä jos osaa jos on ollu, että osaa ne alue, mutta se ei oo tänä päivänä ei oo vaa mahdollista. Jos sä et oo niinku mukana kentällä niin se on mahotonta osata kaikki mitä tulee nyt vastaan päivittäin, se on se huonopuoli justiin, että mistä me saadaan sitä tekniset, tekniset niinku puolet. Joo, mutta se on vähän, no kyllä se on kehittynyt, mutta ei se oo niin vaikeaa niinku saada se tehtyä. (haastateltava, 40)

Yksi haastateltavista vielä koki, että esimiehen selkeiden tavoitteiden esittämisessä olisi kehitettävää ja siinä, miten tavoitteet voidaan saavuttaa, sekä siinä, että samat säännöt koskettavat kaikkia henkilöitä.

ehkä vähän kehitettävää voisi olla mitenhän sen nyt sanottais, kommunikoinnissa mun mielestä ainaki sellaista selkeää kommunikointia ja sellasta tavallaan mites se sanottais, niin kun selkeitä niin kun tavoitteita ja miten niihin tavoitteisiin päästään ja tällasia asioita, niin vois olla niinku siinä johtamispuolella. Ja tuota kyllä just semmoinen kommunikointi --- ehkä semmoinen just, että kaikki tavallaan mitenhän sen muotoilis, että kaikki ois niinku tavallaan samalla linjalla siinä tiäkkö, että ei oo mitään erityisehtoja kellään tai tiäkkö, ettei oo semmosia jos joku sääntö on niin se myös koskee silloin kaikki se sääntö. Ei oo mitään harmaita alueita niin sanotusti niin. (haastateltava, 31)

6.1.2 Osallistaminen

Kysymykseen, pääseekö osallistumaan tiimiäsi koskevaan päätökseen tekoon, vastauksista on luettavissa, että enemmänkin päästään vaikuttamaan omaan työhön, ei niinkään koko tiimin asioihin. Oman työn tekemiseen liittyvistä asioista päättämiseen ollaan tyytyväisiä, eikä tunnu olevan halua päästä vaikuttamaan tiimitasolla.

Hmm, tuo on vähä kysymys mitä me, mitä on semmosia päätöksen tekoon. Onko meillä jotain päätöksiä mihin pääse vaikuttamaan täällä tai ainakaan musta tuntuu, että omalla kohalla kaikki päätökset tapahtuu tuola vähä niin ku omassa maailmassa tuola tehasalueella --- On paha kysymys, se on just se, että ei halua kaikkiiin vaikuttaa, että pomollakin on joku vastuu kumminki siinä touhussa. --- aika paljon pääsen mielestäni vaikuttamaan siihen, miten toteutan ite sitä, mutta en tiä sitä, miten tiiminä se on vaikee kysymys. 100 prosenttisesti pääsen kyllä suunnittelemaan ja tavallaan se tuntuu olevan meikäläisen vastuulla aika lailla, että kaikki se mitä sielä tapahtuu. (haastateltava, 31)

No niin, no sanotaan, että tota en nyt hirveesti tuu mieleen, että pääsis sillä lailla vaikuttaa, mutta enpä mää nyt kauheesti sitä kaipaakaan ainakaan tässä vaiheessa ---, mutta tota eipä nyt muuten oikeestaan, eikä oo sillaa kyllä nyt tällä hetkellä tarvettakaan. Hyvin toimii. --- että toki nyt työpariin pääsen nyt ite jonku verran vaikuttamaan, mutta, mutta muuten tietysti sitte jos pelkää korkeita paikkoja ja semmosta niin niihin pääsee, ettei tarvi mennä jos tuntuu että ei halua (haastateltava, 23)

no varmasti mää pääsisin, jos mää haluan, muttako mä en oikeen tiä tai mää en niin kö ymmärrä tai se ei oo tuo tiimi mulle oikeen nyt tai mä en koe mitenkää, mä koen vaan, että meillä on se "yrityksen nimi":n tiimi. --- No en mä oikee osaa sanoa, tuohon sanoa, että ei mulla oikeen semmosta asiaa ainakaan niinku työnpuolesta nyt mitään tuu semmosta tulis, että en pääsis tai en mää oikeestaan tiä mitä mää niinkö haluaisinkaan vaikuttaa siihen sen kummemmin. (haastateltava, 44)

No, en nyt tiä tiimiä, mutta itehän mää tiimilleni, itehän mää järjestän sen aikataulun semmoiseksi, kun se töitten osalta on, että onhan siinä nyt tieteenki näin, ku tulee nämä ”yrityksen nimi” isommat niin no, mutta senki mää sitte periaatteessa niinku itehän mää teen ne, suunnittelen miten mää lähen mitäki tekeen, mutta niin se on ihan hyvä, ollukki, ei se siinä puolessa sitte mittää. (haastateltava a., 32)

No ilman muuta mä pääsen osallistumaan tiimissä. Elikkä jos on jotain, kyllä mä sanon ihan niinku suoraan, että ei se niinku mitään, että kyllä me pystyy niinku aika paljon tekeen niinku päätöksen mitä mä nyt tarvitsen päättää. Mä oon vaan työntekijä, että ei mää ottaa niitä, sitä mutta ei se oo mitää ongelmaa mun puolelta (haastateltava, 40)

No mää pääsen, mehän valitaan aika pitkälle tai ohjataan ite, että mitä tehään ja tota, aika suuri osa töistä tulee suoraan mulle ainaki asiakkaalta. (haastateltava b., 32)

Kyllä mää mun mielestä pääsen osallistumaan siihen päätöksentekoon yhtä lailla, ku muutki. (haastateltava, 20)

Sanosin, että aika lailla hyvin olen päässyt vaikuttamaan niinku kaikki päätöksen tekoa. (haastateltava, 42)

Kysymykseen, mihin haluaisi päästä vaikuttamaan, vastattiin aika pitkälti samoin, kuin mihin asioihin tällä hetkellä pääsee vaikuttamaan. Omaa työtä koskeviin asioihin halutaan päästä vaikuttamaan. Muun muassa töiden valitsemiseen ja missä järjestyksessä niitä suoritetaan.

No kyllä se ois ehkä mukavaa ehkä mikä tulee tulevaisuudessa olemaanki, että saa vähä valita ite missä järjestyksessä hommat tekee, että ennen se on ollu just sitä, että lomien aikaan saanu päättää, ku on ollu se lista vaan niin sieltä on saanu tehdä siinä järjestyksesä miten haluaa tai tottakai kiireellisyyden mukaan tai miten on sovittu, mutta sillee yleisesti ottaen kyllä se tietysti se oma päätäntä vähä siihen, että mitä, missä tekee mitäkin ois ihan mukavaa. (haastateltava b., 34)

No, ei periaatteessa tämän asian suhteen, että aikalaillahan ne on nuita samoja pyöriä, että eihän siinä tuu sitte ku tuota keikkaa, niitä sitte pittää aina vähä sumplia, että miten tekkee. (haastateltava a., 32)

No, ehkä vois olla joku, että jos on paljo eritöitä, että mitä kukaki tekee, että se on semmonen asia, että ei tuu niinku heittämällä, että toiset tekee tämmöstä työtä ja toiset saa niinku nuo työt tiäkkö, että saa vähä itekki siihen vaikuttaa mitä tekee jos on paljon tekemistä esimerkiks. (haastateltava, 20)

Yksi haastateltavista haluaisi päästä vaikuttamaan siihen, että esimies kävisi tutustumassa asiakkaisiin, jotta henkilöt, jotka työn tilaavat tutustuisivat heidän esimieheensä.

Yrittänyt päästä vaikuttaa, että pitäis käydä asiakkaiden luona ja tota, justiin tuota, ku saatiin tää kyseinen esimies, kun se tuli meille niin, niin pitäs tuota, tota tietyn asiakkaan kohteessa käydä ja tutustua tilaajiin ko on useampi tilaaja siinä yhdessä kohteessa, mut ei oo tapahtunut mitään. (haastateltava b., 32)

6.1.3 Ammatillinen kehitys

Useat haastateltavista kokivat, että ammatillista kehitystä on nostettu esille puheissa tai kehityskeskusteluissa tai jopa luvattu, mutta se ei ole johtanut konkreettisiin koulutuksiin.

kehityskeskustelussa on ollut puhetta niin kö, että onko halua kehittää niin kö minkä, mitä osa-aluetta haluaisit kehittää, niin sitte on nyt laitettu varmaan kahtena vuotena, että no voisit niin kö sprinkleri kursseille mennä, jos Caverion järjestää ja ilmeisesti onki joskus jotain järjestetty. Mutta nekin on aina jäänyt niinku puheasteelle, se on vain niinku jotain pakko kirjata, niin niitä ne ei oo ikään menny mihinkään ne on vain jäänyt sinne. --- haluaisin osallistua, mutta ko se aina jää niin kö siihen puheasteelle tai aina siihen, että se kirjataan sinne tuota niin kehityskeskusteluun, mutta se ei sen niin ku niitten seinien yli se tieto koskaa mee. (haastateltava a., 34)

öö, tuo on vaikea kysymys, millä lailla tukee? No ei meillä mielestäni ole minkäänlaisia koulutuksia ollut tässä pitkään aikaan. Mä oon yhen koulutuksen käynny koko yhdeksän vuoden aikana semmoisen, joka on niin ko ammatilliseen puoleen --- Oon maininnu, joka ikisessä kehityskeskustelussa on. En oo ainakaan mitään konkreettista huomannut, että ois tapahtunut tai en oo ite tietoinen, että vaikka mitä mahdollisuuksia on kehittää itseään. (haastateltava 31)

No tässähän puhutaan, että Caverion kouluttaa ja tommosta, mutta justiin tietyt koulutukset niin tuntuu siltä, että firmalla ei oo varaa oikeen maksaa niitä. No esimerkiks on ollut öljypoltin koulutuksista puhe, nyt on tietysti ollu, ollu tää korona-aika, nii ei oo, ei oo oikeen pystynyt, mutta ku esimiehelle on puhunu, puhunu niistä, on luvattu aikasemmin, että saa mennä ja ku on puhunu ja on niinku puhuis seinälle vaan. (haastateltava b., 32)

No, kyllä niitä on ollut kursseja ja koulutuksia mitä on ollu hyvä saanut, mutta ei se onnistunut, ei se onnistunut. Mä tiän sitä, että työkaverit tiimissä niitä on muutama halunut kyllä päästä niinku kurssille ja niin pois päin, mutta ei ne pääse kurssille, että päivittäin saa oppia vain kantapäin kautta. (haastateltava, 40)

Yhden haastateltavan osalta on jäänyt kehityskeskustelut kokonaan pitämättä.

kehityskeskustelut nyt kans on vähä kortilla ainaki tässä kolmenvuoden aikana, että ei oo kauheesti niitä käyty. No ei sinä aikana ko mä oon ollu. En ainakaan muista, että olis. Nimenomaan ei mä muista, että ois käyty missään välissä. (haastateltava, 23)

Kolmen haastateltavan mielestä esimies on tukenut ammatillista kehitystä ja he kokivat olevansa tyytyväisiä siihen.

No siinä kyllä täytyy sanua, että on kyllä tukenut, että sehän järjesti esimerkiks mulle ammatti tota niin niin pätevyuden heti, ko koulutuksen, ko mä tulin tänne. -- - Ei mulla oikeestaan oo mitää tohon lisättävää tuohon, että miten haluaisit, että tukea on kyllä saanut, jos on tarvinut sitä. (haastateltava b., 34)

hmm.. ammatillista kehitystä, no kyllähän mua on tietysti tuettu, ku oon käyny sen asentajatutkinnon tässä kolme, neljävuotta sitten. --- Kyllä mä oon tyytyväinen joo. (haastateltava, 44)

Hmm, no, no emmä oikeen tiiä tuosta, no tukee, mutta en mää oikein tiedä mitä mää tuohon vastaisin. "koulutuksista" Kyllä niistä tulee aina tietoja, että sais osallistua, jos haluaa. (haastateltava, 20)

Kysymykseen, miten haluaisit esimiehen tukevan ammatillista kehitystä, vastauksista on luettavissa, että haluttaisiin, että esimiehet kertoisivat mitä koulutuksia olisi tulossa ja minkälaista kehitystä kukakin tarvitsisi.

Ammatillista kehitystä, no ei, ei oo kyllä nyt ainakaan tullu vastaan, että ois ehotettu, että ois tämmöistä koulutusta tai pääsis erikoistuun, mutta oishan se kuitenkin jos semmosia on ja tulee niin, että ne jostaki näkis ja tietäs, että millo on mitäki niin ei se nyt pahitteekskaan ois. Niin, että ois, kertois, että jos on tulossa jotaki tämmösiä, että ois mahdollisuus osallistua. (haastateltava a., 32)

Siinä pitäis varmasti tulla enemmän esille niissä, mikä se on nämä kerran kaks vuodessa nämä kehityskeskustelut, että siinä yhteydessä olisi varmasti hyvä pohdiskella sitä, miten vois in kehittää omaa toimensa, ettei vaan niinku jää tekemään kaikki samalla tavalla, ku ennenki vaan, siinä mielessä vois, vois olla jotain. (haastateltava, 42)

Kyllähän meille on sanottu, jos haluaa johonki, tota jonku laista koulutusta sun muita näitä, sitte vaan ite sanoa, mutta eipä niinkö varsinaisesti oo tultu ehottaan mitään, mitä pitäis. (haastateltava, 23)

6.2 Palautteenanto

Haastateltavilta kysyttiin, saavatko he esimieheltään säännöllisesti palautetta, minkälaista heidän saamansa palaute on, mistä he haluaisivat saada palautetta ja kuinka useasti he sitä kaipaisivat. Haastateltavilta kysyttiin myös saavatko he arvostusta, kun he onnistuvat työssään, minkälaista arvostusta he saavat ja minkälaista arvostusta he kaipaisivat saavansa. Lisäksi heiltä tiedusteltiin saavatko he myös rakentavaa palautetta. Haastateltavat vastasivat vielä kysymykseen, antavatko he myös itse palautetta esimiehelleen tai kollegoilleen.

6.2.1 Palautteen saaminen

Yhtä vaille kaikki haastateltavat kokivat, etteivät voi sanoa, että saisivat säännöllisesti palautetta. Suurin osa sai kuitenkin jonkinlaista pientä palautetta, esimerkiksi ohimennen kehuja. Monet kokivat myös palautteen tulevan enemmän asiakkaalta, kuin omalta esimieheltä.

Noh, en vois sanoa, että säännöllisesti, mutta tuota sanotaanko näin, että en nyt tuota hyvän palautteen no saa nyt kyllä varmasti, jos joku asiakas on kehunut tai jotain. (haastateltava a., 34)

Aika harvoin mielestäni palautetta saan mistään. Että ainakaan esimieheltä, ei. Ja minkälaista palautetta, no, ei kyllä nyt tähän osaa sanoa, että oisin saanu mitään semmoista oikein suoraa palautetta, josta olisi jotain, jäänyt jotain mieleen, että miten, jotain ohimenevää, varmaan jotain heittoja ja ohimeneviä heittoja, että hyvin menny tai vastaavaa, ei sen kummempaa palautetta. (haastateltava, 31)

Noo, en mää kovin säännöllisesti, aina ehkä sillon tällön sitte jos on niin ku ehkä jos se tulee mun esimiehen kautta se työ vaikka niin sitte sitä niinku kuulutetaan perään, että miten se on menny ja siitä tulee palautetta, mutta sitte näistä mun omista mitä näitä nyt on niin en mä kyllä esimieheltä saa siitä palautetta, että sitte se tulee tuolta asiakkaalta pääsääntöisesti. (haastateltava a., 32)

No palautetta ei saa Suomessa yleensä, hehe, toimii vähän näin. Jos tulee palautetta, se on usein risut, jos on jotain silloin tällöin kyllä tulee jotain hyvää palautetta, mutta aika harvoista, että se tulee jotain, että. --- No, kyllä se vois olla, jos se tulee vaikka hyvää ja huonot, kyllä se on sitä, että mutta ei se tulee melkeen yhtään mitään, että mä suoraan asiakkaalta mä kyllä, sieltä mä kyllä saan, mutta esimieheltä se ei tule joka vuosi. Eliikkä vähän vaikea tietä, jos se mene hyvin tai huonot työt, mutta kyllä mä saan palautetta niinku asiakkaalta miten se menee. (haastateltava, 40)

Haastateltavat kertoivat haluavansa saada palautetta aina kun siihen on aihetta, mutta eivät kokeneet tarvitsevansa päivittäistä palautetta tai jatkuvaa selälle taputtelua.

No, niin no aina, ku on aiheellista, että eipä se nyt sillaa, ei nyt joka asiasta tarvi, tarvi sanua, mutta jos sillaa jos on asiakas, vaikka ollu jostaki erikoisen tyytyväinen. Tietenki aina kun on hyvää jälkiä tehty, niin siitä on mukava kuulla. (haastateltava, 23)

Miten useasti, no siihen mä en nyt oikeen osaa, en mä nyt vaadi päivittäis, enkä viikottaista, että kuukausittaistakaan, että sillo tällö jos kuulee, että on tehny jonku asian hyvin, niin se riittää. (haastateltava b., 34)

No sehän riittää periaatteessa, että tulis, tulis tota sillon tällön ku on joku, että ei sitä tarvi päivittäin olla, mutta jos esimerkiksi on tiimipalaveri niin vois sanoa, että tämän teitte hyvin tai vastaavaa. (haastateltava b., 32)

Useat haastateltavat kertoivat erityisesti haluavansa tietää miten onnistuvat työssään. Sekä positiiviset, että negatiiviset asiat, mutta negatiiviset rakentavassa hengessä, jotta pystyy kehittyä ja tehdä asiat seuraavalla kerralla paremmin.

tottakai jos on jotain kämmännyt niin haluaisin siitä sitte saada tietää myöskin tai, että jos on tullut joku niin siitä pitäis saaha niin ku silloha sitä ei voi kehittää itseään jos ei saa sitä negatiivistaki. Nii, että sen negatiivisenki voi antaa rakentavassa hengessä --- että jos tulee sitä niinku negatiivista tai rakentavaa palautetta, sitä pitäisi pystyä myös antamaan, vaikka se voi joskus tuntua kipiältä joistaki, mutta se ei vain se homma kehity, se kehittyy vain huonoon suuntaan jos ei sitä koskaan tuu sitä. (haastateltava a., 34)

jos on tehty joku, joku epäkohta tai jotain muuta niin ainaki silloin pitäis saada se palaute, että, että sitä ei ainakaan jatkettais sitä huonoa mallia (haastateltava, 31)

on se sitte hyvää tai huonoa niin sehän antaa kuitenkin kehittää, että onko se niinkö menny sinne päinkää vai, että ainahan se on, jos mennee hyvin niin sillo sannoo, että menee hyvin ja sitte jos pittää jotaki parantaa niin ei sitä muuten osaa parantaa, jos ei saa sitä toisenlaistakaan palautetta. (haastateltava a., 32)

että oishan se hyvä, ku sitä tulis jokus aina välillä, no jaa, muutenhan sitä työt tuli tehtyä ja tota, eihän sitä yleensä tiä, että menikö hyvin ja vai miten meni. (haastateltava b., 32)

Yksi haastateltavista olisi kiinnostunut saamaan palautetta sopimushuoltojen tavoitteisiin pääsemisestä, jotta tietäisi mitä tekeekö asiat oikein vai olisiko niissä kehittämisen varaa.

No ehkä just siitä, miten on onnistunut esimerkiksi joku, joku justiin nämä sopparit tai jotku työt tai jotku sovitut, mitä tavoitteita tavallaan, onko päästy tavoitteisiin, onko mitä kehitettävää, millä lailla me voitais kehittää ja kaikkee niin ku, koska ainaki sillä ois aika paljon hyödyllistä nähä tekeekö sitä asiaa, sillä lailla, että se kannattaa ja kaikki niinku pystyis muokata sitä omaa käyttäytymistä millä tavalla ne työt tehään. (haastateltava, 31)

Nuori haastateltava koki, että nuoret ja työuran alussa olevat tarvitsisivat enemmän palautetta työstään ja kokemuksen karttuessa palauteen antamista voisi vähentää.

mistä haluais niin vaikka nyt ku on uus firmassa varsinkin niin no uusi ja uusi, no ei nyt enää, mutta vaikka alussa, ei nyt paljoo uudella nuorella oo töitä mitä tekee yksin, mutta vähä tiäkkö, että se, että miten se on niinku menny ja miltä se näyttää niinkö tämmöistä, niin tuommosta, tuommosta vois saada vähä enemmän ja sitte niinkö miten useasti niin vaikka joka työn jälkeen tietenki sitte vähä vanhempana ku on enempi työkokemusta niin et sää silleen enään tarvi sitä palautetta ku sä tiät ite paljo, niin hyvin niin kummiski, että niin. (haastateltava, 20)

6.2.2 Arvostuksen saaminen

Miltei kaikki haastateltavat kokivat saavansa jonkin asteista arvostusta. Useampi haastateltavista kertoi, että saa arvostuksen oikeastaan asiakkaan suunnalta. Muuten arvostuksen koettiin olevan vastuun lisääntymistä, luottamuksen saamista, pienien kehujen saantia tai työkaverilta koettua arvostusta.

mä koen saavani arvostusta, koska muhun luotetaan, että mä voin mennä yksin ja asiat tulee hoidetuksi ja niin ku sillä lailla mä niinku koen saavani arvostuksen tässä työssä, että mut voi päästää yksin töihin. Ja sitten mä tohin myös sanoa, että mä en siellä välttämättä pärjää yksin tai onnistu siinä, että mä tarvin siinä jotain apua. (haastateltava a., 34)

kyllä ainakin tuolta asiakkaan päästä tuntuu, nii ja kyllä vastuu on lisääntynyt jatkuvasti kyllä ja ei se, en pistä pahaksi yhtään, että ja asiakkaan puolelta tulee monesti, jos onnistuu ja tavallaan sieltä ainaki tulee suoraan asiakkaalta ainaki mun tapauksessa. (haastateltava, 31)

No hmm, no arvostusta joo, arvostusta, joo. --- Joo kyllä, asiakkaalta on kyllä, ja oonki saanu asiakkaalta, ehkä jopa niin kö sanoin, niin ehkä jopa enemmän asiakkaalta mitä firmalta. (haastateltava, 44)

No kyllä mä koen, että mä saan ihan hyvin arvostusta, jos onnistuu työssä esimerkiksi niinku palautetta työkavereilta ja kaikkee niinku tämmöistä, jos on mennyt hommat hyvin ja siistin näköstä mitä on tehny niin kyllä ne sanoo siitä. (haastateltava, 20)

Kaksi haastateltavista koki, että kaipaisivat esimieheltä semmoista arvostusta, että esimies olisi enemmän kiinnostunut, mitä työntekijät tekevät ja kävisi työmailla katsomassa useammin, miten työt on tehty.

Tietysti siihen palaan vielä siinä että, mistä tuosta jo mainihtiin, että se esimies, jos se kävis siellä työmailla kahtomassa ja miten asiat on hoidettu niin silloin se vois niinku tuota niin. Sitä, semmoista kaipaisin, tämä on niinku kokonaisvaltainen vastaus siihen, että se on mun mielestä arvostamista, että tulee, on niinku kiinnostunut siitä työntekijästä ja pyrkii käymään kahtomassa mitä se tekee (haastateltava a., 34)

Jaa-a, no tietysti, jos tota, se ois melkeen parempi, parempi ku se, että esimies ois kiinnostunut siitä mitä tehdään ku se, että tulee arvostusta. Jos tietää mitä tulee tehtyä niin sitte saattaa tulla paremmin sitä arvostusta, mutta niinku esimerkiksi tässä paripäivää sitten esimies kysyi, että miten teillä on töitä. Sehän pitäs kyllä tietää miten meillä on niitä töitä ja sitte tuli kaikilta vastaus, että niinku huonosti. Ei sillä ollu mitään sanottavaa siihen, rupes keskusteleen muista asioista vaan sitten. (haastateltava b., 32)

Suurin osa haastateltavista kuitenkin kertoi, ettei koe tarvitsevansa enempää arvostusta tai eivät osanneet kertoa minkälaista muuta arvostusta kaipaisivat.

Ei, en mää koe tarpeen semmoseen, kyllä jotenki ei, en koe tarvitsevani semmoista. (haastateltava, 31)

Empä mää nyt oikeestaan osaa muuta sanoa, minkälaista mää kaipaisin (haastateltava, 23)

No, no eeeii, ei mulla nyt tuu tuosta oikeen mitään mieleen mitä kaipaisin. (haastateltava, 20)

No en mää tiä, en mää niinkö mää sanoin, että aika vaan tuohon, en mää tiä niinkö sillä tavalla niinkö mitään ihimeempiä. Sen tietää sittekö sen on niinku ite, ite oon onnistunu hyvin niin kyllähän siitä tulee niinkö semmonen hyvä tunne, että emmää sinänsä kaipaa justiin semmosta mitä esimieheltä nyt semmosta niinkö mitään ainakaan kauheeta kiitosta ja tuommosta jos näin on, jos näin ois käyny, että hyvin on mennä niin, joo. (haastateltava, 44)

Yksi haastateltavista kertoi kaipaavansa ammatillista arvostusta. Haastateltava painotti, ettei hyvin tehdystä työstä etsimällä etsittäisi pientä huomautettavaa.

Ehkä juuri sitä ammatillista, että ko omasta mielestä on tehny asian hyvin ja ammattitaitosesti niin sitte siitä sais sen ansaitsemansa arvostuksen, että ei kaivettais väkisin jotain pientä, pientä tuota parannettavaa siihen, että tuon ois voinu siirtää, vaikka metrin tuonne suuntaan tai tuon ois voinu tehdä tuolla tavalla. (haastateltava b., 34)

6.2.3 Rakentava palaute

Haastateltavista puolet kokivat saavansa hyvin vähän tai ei ollenkaan rakentavaa palautetta. Rakentavaa palautetta kuitenkin haluttaisiin saada, jotta saisi kehitettyä itseään.

Tämäki jo tietysti käytiin tässä läpi jo, että tuota niin, että en saa, että niin ku suoraan vastauksen suoraan kysymykseen, että en saa. (haastateltava a., 34)

Öö, aika vähän, hyvin vähän, en oikeestaan. Se ois ihan mielenkiintoista saada, että mitä niitä kehitettäviä on, ku itse on yleensä aika sokia omille virheille, että olis ihan mielenkiintoista myös rakentavapalaute. Ainut tapa kehittää jotenki itteensä. (haastateltava, 31)

Ei, mejän työnjohtaja on sen huonopuoli, että jos sulla on esimies, se on ne hyvät päivät ja huonot päivät ja ne huonot päivät just sitä, että jos tulee jotain vähä mikä ei oo niin hyvä, pitäis selvittää se niitä asentajan kautta vaikka niitä ei oo hyvä, että työ ja niinku esimies on vaan hiljana, että voi kestää viikko tai kaks ettei se sano mitään, se on se huonopuoli, että jos tulee ongelma niin ei hän selvittä niitä ja kyllä

ne tulee vastaan silloin tällöin elikkä palautetta ei tule ja rakentavaa palautetta ei tule ollenkaan. (haastateltava, 40)

No ei kyllä ei "esimies" ei sillä tavalla niinkö, emmää tiä, että eikö sillä oo niinkö antaa mitään, mutta en mä ehkä "esimies"lta oo saanu mitää rakentavaa palauttaa, joo ei, ei "esimies"lta en, että no mä nyt tiä sitte ku aloin miettiin, että oonko mä saanu rakentavaa palautetta mistään, niin nyt ei yhtäkkiä tuu mieleen niinkö sillä tavalla mitään yksittäistä juttua, mikä tulis mieleen. (haastateltava, 44)

Puolestaan haastateltavista puolet kokivat saavansa jollain tasolla rakentavaa palautetta. Kaksi näistä rakentavaa palautetta saavista haastateltavista koki saavansa palautetta kärkimieheltä tai kollegalta.

No, lähinnä tosiaan kärkimiehen kautta sitä tulee enemmän, että ei, ei niinkään suoraan esimieheltä. Toki saattaa asioita olla mistä ne on yhdessä keskustellu, mutta yleensä se ehkä enemmän tulee sieltä kärkimiehen osastolta. (haastateltava, 23)

No, kyllä mä luulen, että mä tiedän mitä sillä tarkotetaan, että kyllä mä niinku saan esimerkiks jos suhteen jos mä oon niinku tehny näin niinku, että omasta mielestä sen vois tehdä noin, mutta sitte mä saan jonku loogisen syyn, miksi se pitää tehdä noin, että oisit tehny sen noin, koska tämä ja tämä niin tiäkkö, että semmosta kyllä tulee. --- No en mä oikee tiä, just niinku duunissa niin en oo hirveesti ollu yksin vaan tehään pareittain, jos mä teen jotain puuhastelen siinä jotakin yksikseni niin siltä toiselta tulee sitte, että ei välttämättä esimies edes kerkee niinkö se mun kaveri korjaa sen tai sanoo, että tee enemmän näin tai vaikka tolleen. (haastateltava, 20)

Yksi näistä rakentavaa palautetta saavista haastateltavista koki, että vaikka ei aina pidä siitä, että sitä pientä korjattavaa etsimällä etsitään hyvin tehdystä työstä, niin sekin on jollain tasolla rakentavaa ja muistaa seuraavalla kerralla tehdä sen pienenkin asian paremmin.

No tossahan se oikeestaan tuli samalla, että aina voi vähä parantaa, että se tulee siinä sitte, että ehkä sen muistaa sitte ens kerralla, että on tosiaan asioita mitä voi tehdä myös paremmin, että ei se aina oo sitä, että ois tuota tehny sen niin hyvin, ku ois ehkä voinu tai siis niin kö, että ihan hyviä pointteja joskus on, mutta välillä tuntuu, kaivetaan silleen väkisin joku asia, että kyllä siitä on myös ollu rakentavaa se palaute välillä, että ei voi lytätäkkää sitä. (haastateltava b., 34)

Kaksi rakentavaa palautetta saavista haastateltavista vastasi hyvin niukasti, vain parilla sanalla, ilman perusteluja saavansa jonkin verran rakentavaa palautetta.

Jossain määrin. (haastateltava, 20)

Jonkin verran. (haastateltava a., 32)

6.2.4 Palautteen antajana toimiminen

Suurin osa haastateltavista kertoi antavansa palautetta kollegoille ja osa tunsu sen olevan molemmin puolista. Samat haastateltavat myös totesivat, että eivät anna palautetta kuitenkaan esimiehellensä. Suurin osa ei tätä perustellut mitenkään, mutta yhden mielestä esimiehelle annettu palaute voi jopa tulehduttaa esimiehen ja työntekijän välejä.

No esimiehelle aika vähän kyllä, täytyy sanoa. Että eipä, eipä suoranaisesti tuu hänelle sillaa mitään palautetta kauheesti annettua, mutta kollegoille nyt toki, että jos on jostaki jotaki palautteen annettavaa, niin heille kyllä sanon. (haastateltava, 23)

En oikeestaan esimiehille anna palautetta. Kolleegalle ehkä saatan, jos meillä on joku yhteinen homma niin sanoa tai siis jos porukalla ollaan siinä niin voi antaa toiselle palautetta, jos on tehny toisen mielestä typerästi tai hyvin, ni se on kyllä ihan, ihan tota aiheellista, suotavaaki jopa. (haastateltava b., 34)

No, no kyllä ainaki kollegoille, mutta ehkä esimiehelle vähä huonommin antaa tosiaan mitään palautetta vai joo, huonommin tulee niinkö annettua palautetta esimiehille. Että kollegoille ehkä helpommin sitten kuitenkin. (haastateltava, 44)

No en mä kyllä esimiehelle, mutta sitte tuola jos on oltu muitten kans niin kyllä mä niille oon antanut palautetta sitte. (haastateltava a., 32)

Kollegoille annan kyllä, mutta esimiehelle niin no, pitäis antaa palautetta, mutta jos se on sit yleensä niin että ei oo mitää mistä antaa hyvää palautetta, että toisinpäin ois kyllä sitä enemmän, mutta sitte ei taas viitti tuota, tota pilata mitään välejä tai semmosta sillä, että menee sanomaan, sanomaan jotain huonoa, pitää tulla toimeen kuitenkin. (haastateltava b., 32)

No en mä esimiehelle kyllä palautetta anna, mutta kyllä niinku kavereille niin niin, kollegoille justiin sanon, kehuun niinku tämmöstä niin niin, työnteosta yhtä lailla, ku ne mulle. (haastateltava, 20)

Kaksi haastateltavista koki antavansa palautetta sekä esimiehelle, että kollegalle. Toisen haastateltavan mielestä asentajat kokevat saavansa enemmän negatiivista palautetta, entä positiivista.

Kyllä, kyllä, yritän kyllä joo, yritän kyllä huonot ja hyvät, molemmille, ylös ja alas, mulla ei oo mitään ongelmia sanoo se ylöspäin esimerkiks mejän iso pomolle tai ei se oo mulle mitään ongelmaa sanoa hänelle, jos on jotain vähän, joo. Mutta hyvällä tasolla kuitenkin, että järkeviä, että kyllä mä sanon hyvät ja huonot kollegalle ja esimiehelle ja kaikille mikä mun ympärillä. (haastateltava, 40)

Minun mielestä molempiin suuntiin, mutta varmasti asentajan puolesta ne tykkää, että enemmän annetaan negatiivista kuin positiivista. (haastateltava, 42)

Yksi haastateltavista esitti kuitenkin erilaisen näkökulman palautteen antamiseen. Tämä haastateltava koki pystyvänsä antamaan esimiehelle palautetta, mutta kollegoille annettavan palautteen osalta koki sen olevan vaarallinen alue ja antavan kollegoille palautetta vain vähän. Haastateltavan mielestä palautteen antaminen kollegoille olisi esimiehen tehtävä.

Aika vähäsen, se on vähä semmonen vaarallinen alue, että varsinkin tuntuu olevan, ei vaan esimiehelle mää uskon, että onnistuu, se on sitte. Niin entiä, mutta ainaki kollegoille se voi olla vähä vaarallinen alue mennä ainakaan kovasti kritisoimaan mitään, kenenkään tekemistä, että tuntuu olevan lähinnä, että se pitäis tulla tuolta esimiestasolta sitte se palaute ja, että joo kyllä näin se taitaa olla. (haastateltava, 31)

Haastateltavista 34-vuotias a. kertoi puolestaan antavansa palautetta kollegoille tarpeen vaatiessa, vaikka ei koe olevansa velvoitettu palautteen antamiseen kollegoille.

joo annan, jos on epäkohtia, jos asiat on jäänyt hoitamatta, pyrin kyllä antamaan palautetta ja kollegoille en nyt niin tuota niin, sillä lailla mitään palautetta anna ko en siihen koe olevan oikeutettu kautta velvoitettu niin ku sillai kyllä mää sitte voin palautteen antaa jos joku on tehny ihan homman että se homma ei oo menny oikeen jiriin, niin kyllähän mä voin sille sanoa, että näin ohimennen, että se muuten piti korjata se homma.

6.3 Viestintä

Haastateltavilta kysyttiin, miten viestintä toimii tiimissä, miten se toimii yksikkötasolla ja miten se toimii heitä lähinnä olevassa johtoryhmässä. Haastateltavilta kysyttiin myös, minkälaisia asioita he haluaisivat heille viestittävän tiimissä, yksikkötasolla ja johtoryhmässä. Lisäksi haastateltavilta pyydettiin mielipiteitä viestinnän kehittämiseksi heidän mielestään.

6.3.1 Viestintä tiimissä

Suurimman osan haastateltavien puheissa ilmeni viestinnän toimivan tiimissä hyvällä tasolla, mutta kehitettävää siitä löytyy. Näin asian esittää 40-vuotias haastateltava: ”Joo aika hyvin, joo kyllä aika hyvin joo-o, kyllä mää voin sanoa sitä, että vähän vaikea tietää mihin mejän niinku tavoite niinku vuosilla, mihin suuntaan me ollaan menossa, mutta me kuitenkin kyllä kaikki viestit toimii tiimissä aika hyvin.” Haastateltavat kertoivat viestinnän toimivan tiimin sisällä, mutta kaipaavat enemmän esimieheltä tulevaa tietoa yleisistä asioista.

No tietysti me nyt ei tietä mitään niinkö miten mä sanoisin, että ennen varsinkaan ei tietty mitä täällä konttorilla niinkö tapahtuu ko me oltii tuola vähä niinku neljästä ja sitte "Esimies" ei paljoo käyny ja me ei käyty täällä ja niin ei me sillä tavalla tietty mitä täällä tapahtuu täällä konttorilla muutako ehkä jostain huhujen kautta jos nyt jotain oli semmosta, mutta ei me nyt sillä tavalla mitenkään aktiivisesti mitään tietoa etsitykkää, että tai oltukkaa niin siinä mielessä ei aiemmin toiminu ehkä niin hyvin. --- . Ei se niinkö sillä tavalla siinä mielessä kyllä paljoo kerro, mutta ei me nyt kyllä olla paljoo kyselykkää, mutta jos joskus jotain niin ei se aina välttämättä tiä tai sitte ei halua kertoa. (haastateltava, 44)

Siinä mun tiimissä se kyllä, siinä se kyllä toimii tosi hyvin, ku me ollaan semmonen tosi tiivis paketti niin sanotusti niin, niin tiedetään kyllä kummiski, että mikä on homman nimi, että tiimissä menee ainaki hyvin se tieto. --- "esimieheltä" Joo tulee, mutta ehkä vois välillä tulla paremmin, ei mulla nyt oo esimerkkiä antaa, mutta, mutta kyllä niinku toimii viestintä hyvin meidän tiimissä, kun esimies on myös meidän tiimissä mukana. (haastateltava, 20)

No asentajien välissä toimii ainakin, ainaki hyvin ja no meillä on niin pieni tiimi ja kaikki tietää suunnilleen missä kaikki menee. --- "esimieheltä" No, jotain tulee ja jotain jää väliin. (haastateltava b., 32)

Kolme haastateltavista koki viestinnän toimivan hyvin. Kaksi näistä koki uusien käytäntöjen parantaneen viestintää kuten Whatsup- tai Teams-sovelluksen käyttö ja säännölliset viikkopalaverit.

Kyllä se on tullut paljon parempaan suuntaan ja varsinki ku tuli käyttöön tämä teamssi niin sitä mä ollaan käyttänyt todella paljon ja kerran viikossa meillä on se palaveri. Myöskin niinkö sähköpostit säännöllisesti. (haastateltava, 42)

Kyllä, mun mielestä toimii, että ei meillä ny mun mielestä oo mitään ongelmaa ollu naitten viestintähommien kanssa. Niissä ei mun mielestä oo mitään. (haastateltava, 23)

Kyllä se mun mielestä toimii joo, että no CABB:n tiimissä toimii varmasti, ja sitte kyllä sitte ku mää alan sitä isompaa niin on meillä se niinkö Whatsup -ryhmä on siinä jos nyt on jotain niin kyllä ne on aika hyvin. (haastateltava, 44)

Yksi haastateltavista kertoi, että viestintä ei toimi tiimissä. Tämä 34-vuotias b. haastateltava ei kuitenkaan perustellut vastaustansa mitenkään, vaan vastasi vain. "Ei."

Puolet haastateltavista kertoi haluavansa saada kuulla enemmän työtilanteesta, mitä töitä ollaan hankkimassa tai tarjoamassa ja mitä töitä olisi esimerkiksi toisessa yksikössä tarjolla, jos omassa yksikössä työt ovat vähissä. Myös yksi haastateltavista painotti, että haluaisi saada saaduista töistä nopeammin tietoa työntekijöille.

jos niitä töitä on josakin enempi ko Kokkolassa, Pietarsaarella tai josaki muussa ja on sitä halukkuutta lähtiä sinne muualle töihin niin tuota niin tämmöset asiat niin ku haluaisin, että tulis niin ku on myös asentajia jotka on valmiita lähteen

reissuhommiin.. --- Juuri sillä, että maakuntarajojen yli sitä keskustelua enempi siitä, että miten töitä on, misä niitä on, mitä on tulossa, että näistä kerrotaisiin, eikä ne ois semmosta salapiirihommaa, että rohkeasti kerrotais niin ainaki ne nyt pystyy kertoa mitä on laskennassa ja mitä on mahdollista saada ja sitten jos on saatu niin joku työ niin heti ku siitä voi kertoa niin se kerrotaisiin kentälle.. (haastateltava a., 34)

No oishan se hyvä tietää joku työtilanne, mitä on tapahtumassa.. (haastateltava, 31)

No lähinnä jostaki tulevista töistäki mitä on.. (haastateltava b., 34)

minkälaista hommaa on ehkä jopa haettu tai, tai niinkö on näitä urakkatöissä, on näitä ehkä välillä, mutta ei niitäkään nyt kokoaika. (haastateltava, 44)

No mää tietysti haluaisin kuulla, että se ettis töitä, että se ois yks asia ja melkein se tärkein ja niinku, että ois töitä niin sitte niistä pystys sitten vähä, miten menee ja tota ja justiin, että tietäis ainaki, että yrittää ainaki etsiä lisää töitä, se ois se pääasia. (haastateltava b., 32)

Usean haastateltavan puheissa ilmeni heidän haluavan saada enemmän tietoa muutoksista tai suuntaviivoista ja esimerkiksi yritysostoista ja siihen liittyvistä integraatioista.

jos on jotain tärkeitä asiaa esimerkiks tai integraatio niin ei me siitäkää tietty oikeestaa mitää, niinkö tässä eikä tietä vielääkään mitään, että tota kyllä se johonki tökkää en tiä mihin. Tietoa tuommosista epäselvistä asioista haluaisin tietää, että mitkä vähä kaivaa mieltäki, että mitä tässä nyt tulee tapahtumaan ja tuommosta. Niin muutoksista. (haastateltava b., 34)

Ehkä vähä niitä suuntaviivoja, mää en tiä sitte ehkä semmonen riittä, semmonen, että ei nyt välttämättä just kaikki taloudellisia tilanteita tai tämmösiä niinkö, että tai joku yritysostokset ne voi olla ihan mielenkiintosa, että.. --- Että mihin niinkö panostetaan (haastateltava, 44)

No, kyllähän nuo tuommoset isot muutokset, uuet jutut, tämmönen.. --- että aina jos on jotaki isompaa niin kyllähän sitä aina, ettei sitä tarte mistää muulta kuulla, että se tulee tavallaa, on se hyvää tai huonoa. (haastateltava a., 32)

Yksi haastateltavista puolestaan esitti, että työntekijöiden pitäisi tulla herkemmin kertomaan esimiehelle työntekoon vaikuttavista tekijöistä niin yksityiselämästä kuin terveydestä, jotta pystyisi ennaltaehkäisemään ja vaikuttamaan työtehtäviin.

asentajat pitäis vähä niinku itelle ymmärtää, että tulkaa nyt niinku kertomaan jos on jotaki niinkö vialla, että silloin minäkin pystyn huomioida sitä asiaa ja ennalta ehkäistä sitä asiaa, että jos mä tiän, että tuolla on jotaki vähä niinku jotain yksityisasiota jotka on pielessä ja se voi vaikuttaa myöskin työntekoon tai sillä on selkä kipiänä ja käy niinku kolmeviikkoa selkäkipeänä ja mä en ymmärrä minkä takia sielä käy kaks niinku samassa autossa ja tekee samat työt ja jos mä sais sen tieto niinku niiltä aikasemmin niin mä pystyn ennalta ehkäisemään paljon asioita (haastateltava, 42)

31-vuotias haastateltava haluaisi, että viikkopalaverissa käytäisiin tulevan viikon työt läpi, mitä kukakin on tekemässä tai jos jollakin ei ole tiedossa tarpeeksi töitä. Tämän avulla tietäisi ketä pyytää apuun ja kuka tarvitsee tulevissa töissä apua.

Jaa-a, no ehkä justiin tommisissa tiimitasolla jossain palaverissa jonkulainen läpikäynti, että mitä tapahtuu ja onko jotain missä joku tarvii jotain apua tai tällasta. Tai onko selkeesti joku, että jos ei jollaki oo jotain hommaa niin heti ilmoittaa ja sanoo jos on jotain hommaa.

6.3.2 Viestintä yksikössä

Usean haastateltavan puheissa ilmeni viestinnän toimivan jollain tasolla myös yksikkötasolla. Myös se oli haastateltavien puheissa yhteneväistä, että yksikkötason viestintä kulkee pääsääntöisesti sähköpostin välityksellä.

No kyllähän siltä nyt on tullut jotain postia sieltä ainaki.. (haastateltava, 31)

No siis, mitä nyt lähinnä sähköpostin välityksellä tulee.. (haastateltava, 23)

No sehän on se sähköposti, sähköpostiahan välillä tulee, että siinäpä ne taitaa olla. (haastateltava, 44)

Saan, on sähkönen just tuo, että se on tullu tuonne sähköpostiin.. (haastateltava a., 32)

Kaksi haastateltavista, jotka olleet vähemmän aikaa yrityksessä, kertoivat puuttuneensa postituslista ja tämän vuoksi saaneet vähemmän tietoa yksikön asioista. Toinen näistä kertoi saaneensa yksikön viestit tietoon työkavereiden kautta.

No, no emmä tiiä, mä en nyt hirveesti saa mitään ilmoituksia, että aina ei välttämättä tuu mulle kaikki sähköpostit mitä työkavereille tulee, että ehkä, ku se on niin uus sähköposti, että ehkä "Aluepäällikkö"llä on vaikka joku valmis lista siinä mihin se lähettää kaikki vanhemmille asentajille ko niille ne osoitteet on niinku kunnossa, mutta välttämättä mun oma ei oo aina siellä tai tiäkkö niin, että ei tuu aina perille, mutta sitte mä saan tietää sen kavereitten kautta. (haastateltava, 20)

No aika heikosti kyllä siinäki minun mielestä. --- No "Aluepäällikkö" tietysti nyt on laittanu tässä korona-aikana, ehkä mää itseasiassa puutuin "Aluepäällikkö":n listaltaki varmaan tämän vuojen syksyyn asti, että mä en saanu sen sähköposteja ollenkaan, mä oon nyt alkanu niitä vasta saamaan, mutta kyllähän niitä tietysti on laittanu niitä viestejä. (haastateltava b., 34)

Useat haastateltavista kaipasivat lisää tietoa uusista asioista, yleisistä asioista, työtilanteesta, ylipäättänsä tilanteesta ja tulevaisuudesta. Yksi näistä kertoi, että tieto siitä miten meillä menee, toimii jopa jonkinlaisena motivaattorina.

kyllähän se varmaan olis ihan mielenkiintosta seki justinsa kuulla se, että justiin se, että mitenkä sanottais, että miten meillä menee niin sanotusti, että ei, ei välttämättä sen kummempaa, mutta justiin se onhan se aina tai ainaki ittelle on semmonen jonkulainen motivaattori myös se, että jos näkee jotain konkreettista tavallaan. --- Kyllä varmasti siitä työtilanteesta ja ylipäänsä tilanteesta miltä se lähitulevaisuus näyttää. Oli se sitten hyvä tai huono viesti, mutta kumminki joku viesti, että tietää tuota semmonen epävarmuus on aika ikävää. (haastateltava, 31)

..mää haluaisin siis no ehkä ne urakat ja no jotenki ne, vaan kiinnostaa, että mitä on saatu ja mistä on saatu ja vähä olla kartalla. (haastateltava, 44)

Sammaa ko tuo äskönenki, että jos tässä nyt vain jotaki, tässä yksikössä jotaki. Uusia asiakkaita, isoja asiakkaita taikka sitte jos on jotaki irtisanomisia tai muuta isompaa, eihän se nyt kaikkia, semmonen mikä ny koskee omalle kohallekki. (haastateltava a., 32)

Tietysti jos tapahtuu, tapahtuu jotain tota uutta ja semmosta niin ois hyvä tietää ja mullehan tulee muutenki aika hyvin justiin siinä yksikkötasolla, että mitä. (haastateltava b., 32)

Kaksi haastateltavista kertoi haluavansa saada yhteistoimintaneuvottelujen pöytäkirjasta lyhyen tiivistelmän, mitä asioita siellä on keskusteltu.

..mitä te ootte käyny täälä onko se kerran kuukaudessa, missä on ”Työntekijä” ja nämä näin niin onko se niin kö Pohjois-Suomen niin kö vai onko se yksikön. Nuo kuulostaa mielenkiintoiselta tiedolta niin ku tuommonen, mutta taas sitte tuo Pohjois-Suomen niin se vois olla yksikön. Niin ku lyhyen tiivistelmän siitä, mikä on niin ku homman nimi. (haastateltava b., 34)

..jos ois jotain, onko ne jossain niinku näkyvillä vai onko ne vähä niinku, että ne on sitte niinkö palaveri muistiota ei tuu, se ei tuu niinkö jakoon sitte. Niin eihän siinä tarvis olla kaikkia, voi niinkö poistaa tiäksää nii ja ihan mitä niinkö, jos on jotain niinkö en mä tiä sitte oisko se sitte vaa sähköposti tiivistelmä, että näitä käytiin läpi ja tämmösiä no mitä vaan se voi olla mitä niissä nyt käyäänkään läpi.. (haastateltava, 44)

32-vuotias a. ja 34-vuotias b. kertoi haluavansa enemmän avoimuutta viestintään ja molemmat haluaisivat kuulla asioista työnantajan kertomana mieluummin kuin kuulla siitä yrityksen ulkopuolelta ensimmäistä kertaa. 32-vuotias a. haluaisi kuulla avoimena olevista rekrytoinneista esimerkiksi sähköpostiviestillä työnantajan kertomana, että asiasta ei tarvitsisi kuulla vasta yrityksen ulkopuolisen kautta:

Elikkä näistä rekryistä, että jos on, niin ku meillä haetaan sähköriä johonki niin se, että se tulis, että vaikka sähköpostisa tai josain tulis tieto, että tämmöstä on niinku

haettu. Sitte monesti tulee kyselyä tuolta ulkopuolelta sähköreiltä, että teillä on ollu paikka auki ja en määhän sinne kelvannu, tämmösiä, se ois ihan hyvä tietää mun mielestä ainaki, niin on ajantasalla sitte.

Mun mielestä enemmän avoimuutta siihen, että vähä enemmän tietoa meille, että tuntuu vähä, et pidetään vähä tiukasti kiinni siitä tiedosta, että tippuu sillee tai kuulee joltain muulta sen ennemmin, ku omalta firmalta, että mitä täällä tapahtuu. (haastateltava b., 34)

6.3.3 Viestintä johtoryhmässä

Monet haastateltavista kertoivat saavansa johtoryhmästä jonkin laista viestiä, mutta kuitenkin melko vähän. Haastateltavista osa ei myöskään pitänyt johtoryhmän viestintää niin tärkeänä ja yksi näistä haluaisi kuulla johtoryhmän kertomat asiat ennemmin oman esimiehen kertomana kuin sähköpostiviestinä suoraan johtoryhmältä.

..johtoryhmästä ei tule nyt, ehkä yks tai kaks viestintä per vuosi, että se on aika vähän mitä nyt tulee, tulee sieltä. --- No ei oikeastaan, ei, ei niinku asentaja puolelta ei se vaikuta mun työtä niin valtavasti, ei. (haastateltava, 40)

Saan määhän sähköpostia sieltä, mutta se on sitte koko yksikölle, joka tulee sitte kaikille. --- No en mä nyt sitä piä niin tärkeänä, että se, ohan se nyt, eihän se nyt haittaa, vaikka siitä kuulee, mutta ei se nyt oo niin ehkä tärkeää. (haastateltava a., 32)

No kai sieltäki joskus ihan asiaa tulee, mutta, mutta tuota kyllä mua niin ku lähimpänä on tuo, tota oman tiimin tai oman esimiehen kohalla tuo viestintä. Että tuota ne sitte voi jakaa sen viestin tai tottakai meki voiaa lukee tuo, mutta jos on jotain tärkeätä niin kyllä mä ennemmin kuulen sen omalta esimieheltä sitte, että luen sähköposti tuosta. --- Mutta niin, ku tästä Pohjois-Suomen, niin siitäkään mulla ei oikeastaan oo mitään mielipiteitä. Ehkä mulla on niin pieni ympyrä, että mulle riittää tää. (haastateltava b., 34)

Useat haastateltavista kertoivat olevansa tyytyväisiä johtoryhmän viestintään ja kaksi näistä mainitsivat olleensa tyytyväisiä johtoryhmän esiintymiseen viimeksi järjestetyssä yksikönkokouksessa ja siellä kerrotuista asioista johtoryhmän tasolta. Yhdelle haastateltavalle oli myös tärkeää, että johtoryhmän henkilöt saivat kasvot nimille, että tietävät ketä johtoryhmän henkilöt ovat. 32-vuotias a. haluaisi, että yksikönkokouksia järjestettäisiin useammin ja vaikka juurikin Teams -sovelluksen välityksellä:

Tuo oli ainaki hyvä, justiin tuo niinkö millo meillä nyt oli se Teamsin kautta se palaveri, se yksikön palaveri niin se oli niinku ensimmäinen mulle ja jos se ei oo ku kerran vuodessa, onko se kerran vuodessa, semmonen oli ihan hyvä, että sielä tuli niinku kaikkia. Kaks kertaa vuodessa olis niinku hyvä, siinä tuli kaikkia

mielenkiintosta ja siinä kerrottiin asiakkuuksista ja mitä on tulossa ja mikä niinkö kiinnostiki, ettei se oo pelkästään käyrien kahtomista. Se on ihan hyvä se Teams, ku jos pitäs niinku lähtee Kokkolaan ja niin niin se menee semmoseks värkkäykseks sitte.

Kyllähän sieltä ainaki mun mielestä on tullut ja aika hyvinki semmosta palautetta niihin asioihin mihin se ottaa kantaa noissa justiin niin ku viimeks oli se mikäs meillä oli se info niin kyllä sieltä tuli semmosta ihan selkeetä tavoitteita just tommosta helppo nähä, että mitä ne parannettavat kohteet oli siinä. Kyllä, hyvin mun mielestä toimii. (haastateltava, 31)

No tietysti nyt niinku korona-aikoihin on tullut paremmin, paremmin kyllä viestintää ja tota, ollu ihan hyvä ja on ne isompi herraki lähetelley vähä kuulumisia ja semmosta. --- Emmää tiä sillä tavalla, mutta tietysti ois tota, ois hyvä niinku pikkusen enemmän kuulis jotain siitä johtoryhmän päästä, justiin se viimeine yksikköpalaveri niin se oli oikein hyvä, ku oli ne isommatki herrat puhumassa ja huomaa, että minkälaiset ne on ja ihan oikeeta asiaa tuli esille ja. (haastateltava b., 32)

Kahden haastateltavan puheessa ilmeni, että ovat kiinnostuneita kuulemaan johtoryhmän tasolta tuloksesta ja siitä, miten meillä menee sekä saada siitä palautetta.

semmonen niin ku se on tähänki asti, että aika hyvin on näytetty, mikä on kannattavuudet sun muut, että mitä kaikkea parannusehotuksia on. (haastateltava, 31)

no siinä vois ehkä tuo tai tuo tulos tai sanottaisko, että miten mää sanoisin, että miten on niinkö onnistuttu, vaikka niinkö joku katsaus vähä, että vuosi alkaa loppua, että miten on menny ja onko tää nyt ollu ihan riittävää tämä nyt tämä näin ja tai sillä tavalla, jos on jotain, ehkä siitä voi jotain pientä palautetta tai jotain semmosta. (haastateltava, 44)

34-vuotias a. haastateltava oli myös kiinnostunut kuulemaan johtoryhmän tasolta tulevista töistä, lähinnä isoista hankkeista mitä on laskennassa ja mitä on saatu:

Kyllä niin ko tuota niin ko minua lähinnä olevassa johtoryhmässä, että jos on tulossa isoja töitä, että niitä on saatu, on laskemassa ja saamassa, kyllä mä senki ymmärrän, että pörssiyhtiössä ei voi kertoa kaikkia..

6.4 Työhyvinvointi

Haastateltavilta kysyttiin, minkälainen ilmapiiri työyhteisössä heidän mielestään vallitsee, onko se esimerkiksi hyvä tai huono, vapauttava ja innostava vai ahdistava ja miten heidän mielestään sitä ilmapiiriä voisi kehittää. Haastateltavilta tiedusteltiin myös heidän suhdettaan lähiesimieheen ja mitä kehitettävää siinä olisi heidän mielestään. Lisäksi haastateltavat

vastasivat kysymykseen, mikä motivoi heitä tekemään työnsä mahdollisimman hyvin ja mikä taas ei motivoi heitä.

6.4.1 Työyhteisön ilmapiiri

Suurin osa haastateltavista kokivat ilmapiirin hyväksi. Työkaverit nousivat haastateltavien puheissa eniten työilmapiiriä kannattelevaksi voimaksi ja suurimman osan mielestä töihin on mukava tulla. Töissä pystyy olla myös oma itsensä ja apua saa työkavereilta tarvittaessa.

No, kyllä se nyt ilmapiiri on aika niin ku nyt pääsääntöisesti aivan hyvä ja sillä lailla myöskin nyt innostava, että on periaatteessa kehityksen mukaan kaikilla on ihan mukava tulla töihin. (haastateltava a., 34)

No, mun mielestä ilimapiiri on oikeinki hyvä, että itelle ainaki sopii. Pystyy oleen tosi oma ihtensä, ei tarvi, ei tarvi sillä lailla mitään esittää, eikä sillaa, että pystyy kyllä olla olla aivan sillonko jos joskus tympäsee niin voi tympästä ja jos joskus on oikeen hyvä fiilis niin sitte naureskellaan porukalla. On sillä lailla oikeen, oikeen hyvä ilimapiiri. (haastateltava, 23)

Mä oon kokenut ihan hyväks ilmapiiriks, että on hauska tulla töihin ja täälä on mukavia ihmisiä ja osaaviakin jopa ja tuota en mä tiä niitten kans on mukava tehdä töitä ja heittää juttua silloin, ku siihen tulee mahdollisuus ja työilmapiirissä ei mun mielestä oo mitää huonoa. (haastateltava b., 34)

No kyllä mä oon kokenut, että meillä on hyvä, hyvä ilmapiiri, tuota joo. Kyllä jos nuista joku niin kyllä se on tuo hyvä, mihin se menee, ei siinä niinkö ja ei siinä oikeen niinkö, ja parantamaan on kyllä vaikia tuosta niinkö, että kaiken kaikkiaan sen on kyllä hyvä ilmapiiri meillä. (haastateltava, 44)

No kyllä hyvä on työilmapiiri, että täsä nyt vaikka mää nyt yksikseen tässä tavallaan oon niin justiin, jos tarvitsee sähkörin apua tai jotain muuta apua niin kyllä sieltä niinku apua saa, ku niille soittaa. (haastateltava a., 32)

No kyllä meillä on hyvä, meillä on niinku tiimissä hyvä niinku tiimi, hyvät työkaverit ja niin. Se on iso haaste, jos mä haluan, vaikka vaihtaa töitä, että se on se iso haaste, että työkaverit on tosi hyvät, että kyllä mä voin vaihtaa työpaikkaa, mutta mä haluais ottaa työkaverit mukaan. Ei kyllä se on tiimissä ihan tosi hyvä niinku ilmapiiri, että hyvät jätkät kyllä. (haastateltava, 40)

No mun mielestä, niin, niin meillä on niinku tosi hyvä ilmapiiri ja mä viihdyn ja niinku tykkään tulla töihin ja, että mulla on hyvät työkaverit ja kaikki on mukavia toisilleen ja mun mielestä mä oon niinku tosi tyytyväinen tähän porukkaan mikä meillä on, että ei oo niinku mitään, en vaihtais mitään, että se on niinku mahtava poppoo meillä, mä tykkään ainaki. (haastateltava, 20)

Kolmen haastateltavan puheissa ilmeni työilmapiirissä parannettavan varaa. Kahden puheissa esille nousi töiden vähyys ja epävarmuus töistä. Puolestaan 42-vuotiaan haastateltavan mukaan pitkät sairauslomamat rasittavat työyhteisöä ja sitä kautta vaikuttaa työilmapiiriin:

Se on jotain tuosta niinku keski, keskitasossa varmaan. --- No huonompaa on ollu, mutta edelleen on niinku kehittämistarvetta. Siinä on myöskin niinku henkilökohtaisia niinku asioita ja jos katsotaan tämän "Kaupunki" yksikön tasolla niin täällä on ollu niinku viimeiset vuodet paljon näitä pitkäaikaissairaita ja sairauslomia ja ne rasittaa niinku kaikkia, koko niinku asentajat ja esimiehet, että sinänsä niinku sehän se tekee siinä ilmapiiri niinku, ettei oo niinku sitä parasta

Hmm. No, nojoo emmää tiä, aika vaihtelevalta se tuntuu ainaki, että. Hyvin useasti se tuntuu, että se on semmonen negatiivinen, ehkä kumminki enemmän. Johtuuko, entiä johtuuko just siitä, että onko semmonen epävarmuustekijä jatkuvasti siinä ympärillä, millekkä ei nyt välttämättä maha mitään, mutta se vaan saattaa olla työnluonne semmonen. (haastateltava, 31)

No tässois nyt taas sitä töitä, ku ois enemmän töitä niin, niin, tiimissä kaikki toimii ja jos on enemmän töitä, niin kaikkihan viihtyy paremmin. Jos on liian vähän töitä niin vähä raskasta tulla töihin, jos tietää, että ei välttämättä oo mitään. (haastateltava b., 32)

Puolet haastateltavista kertoivat, että työajan ulkopuoliset tapahtumat, saunaillat ja Caverikerhon toiminta parantaisivat työilmapiiriä ja suhteita työkavereihin. Useamman haastateltavan puheissa ilmeni, että työajan ulkopuoliset tapahtumat ovat jääneet vähemmälle, osittain koronatilanteen vuoksi, mutta vähentyneet myös ennen tätä vallitsevaa tilannetta.

No tuo Caverikerhon toiminta on ollu mun mielestä ihan mukavaa, että siinä on päässy sitte vähä vapaa-ajallaki olemaan, niin kö, että se on parantanu sitä ilmapiiriä, että sitä tutustunut vähä paremminki niihin sitte vapaa-ajalla, että ei oo pelkästää se työ vaan siinä, et se on mun mielestä ihan niin ku vaikka onki huvittelun puolella niin mä ainaki koen sitä, että se on parantanu sitä, että on tutustunu niihin ihmisiin. (haastateltava b., 34)

mitä nyt on aikasemmin ollu saunailtoja ja näin niin kyllähän meillä on ihan hyvä ollu, oon mää niissä ollu tai jos on ollu jotain yhteistä tai eihän enään oo niinkö sillee 2000-luvun alussa, ku oli kaikkia teema, teemajuttuja ja mitä ihmettä oli kaikkea. (haastateltava, 44)

Kyllähän se vaikuttaa, jos vapaa-ajalla kohtaa niin on se aina eri kö työasioissa. Eikö se joku Caverikerhoki oo just josain välissä jotaki ollu, mutta näinä aikoina ei varmaan, mutta sehän se aina parantaa sitä, että ollaan, niinku kaikki ketä siihen liittykää, samassa paikassa jotaki niinku. (haastateltava a., 32)

Just vähän niinku sitä, että tää ilmapiiri oli sitä, että ennen oli niinku meillä saunailta ja niin pois päin, että koko tiimi oli niinku samassa paikassa, mutta nyt tänään, jaa sanon näin kolmeen neljää vuotta viimiset kolmeen neljään vuoteen ei meillä ole ollut kertaakaan niinku saunailtaa tai semmosta, että työajan ulkopuolella, ehkä sitä, että jos tulee joku uus kavereita tiimille töihin, että pysty niinku tehdä jotain muutaki

ku töitä, työnulkopuolella sillä lailla, ehkä sitä kans. Vähän vaikea nyt tänä vuonna koronan takia, mutta, mutta esimerkiksi jotain semmosta. (haastateltava, 40)

No ilmapiiriähän vois parantaa silleen, että tulis jotain järjestettyä, että, että tota, että asentajat pääsee, pääsee vähä muihin maisemiin ja puhuu, että ei oo sitä työasiaa kokoajan. (haastateltava b., 32)

34-vuotiaan a. haastateltavan mukaan käytöstavoissa on joidenkin osalta parantamisen varaa.

Hän kuvailee asian näin:

..osalla on niin ku käytöstavat täälä ihan niin ku hukassa. On aikamiehiä ja ne ei osaa ees perus käytösasiat, tuota niin mikä mua niin ku ärsyttää, että ruokapöydässä röyhtäillään tai piereskellään tai puhutaan ihan helvetin tyhmiä juttuja tuosa ko kaikki syö niin kö jotain tämmöstä on nuo niin ku jotain negatiivista mitä tässä ilmapiirissä on.. --- Niin ku tai menee tuonne työsaliin ja sielä lätkitään jollain Golf mailalla, yritetään lätkiä jotain muttereita seinästä läpi tai jotain tämmöstä.

31-vuotiaan haastateltavan puheissa ilmenee, että säännöt pitäisi olla selkeät ja kaikille samat.

Myös se, että sääntöjen noudattamista seurataan kaikkien osalta:

Ehkä just semmoisella, että semmoset säännöt on niin ku yhteiset kaikille tavallaan, eikä, ei oo semmosia niin niitä harmaita alueita justiin missä porukkaa aika paljon ja sitte semmoiset selkeet tavoitteet ja selkeet asiat mitä on helppo niin ku noudattaa niin, niin sillo ei tuu mitää semmosia miksi, ehkä juttuja tiätkö. Tai kellä ei tuu sellanen olo, että muut menee sieltä mistä aita on matalin ja se yks joka tekee oikein asiat niin siltä vaaditaan eniten myös, että tavallaan, ehkä tämmönen.

6.4.2 Suhde lähiesimieheen

Kaikkien haastateltavien puheissa ilmeni, että suhde lähiesimieheen on hyvä. Esimies koettiin rehtinä, luotettavana, joustavana, kilttinä ja mukavana.

Hööö, oma lähiesimiessuhde on kyllä mun mielestä avoin ja rehti ja semmoinen, että voin häneen luottaa ja kertoa hänelle työongelmista ja omista jos pitää sanoa, että nyt asiat ei oo niin hyvin miltä ne, siis tämmöisistäki asioista voin hänelle sanoa. Ja pystyn sanoa näistä epäkohdista mitä tässäkin on käyty suoraan hänelle, että sillä lailla keskusteluyhteys on hyvä, että kiitän niin kö siitä esimiestäni, että ei oo, oo niin ku sillä lailla en niin ku, en moiti meidän välistä hommaa mitenkään (haastateltava a., 34)

Mielestäni ihan hyvä. (haastateltava, 31)

No, mun mielestä seki on hyvä, mitä nyt tässä on tota, mitä nyt sen kans on tosiaan tekemisissä, että sehän ny, sillo ny vähä vähempi nyt käy tuki tuola alueella, mutta tosiaan jos esimerkiks pekkasista jos kysyy, nii yleensä aina saa ja sitte toisin päin

jos tarvii ylitöitä tehdä niin sitte niinkö molempiin suuntiin mun mielestä pelaa se tosi hyvin, että on semmosta joustavaa, joustavaa hommaa. --- No niin, no ei välttämättä kyllä mun mielestä mä oon sillä lailla tyytyväinen, että ei oo kyllä sillä lailla moitittavaa. (haastateltava, 23)

No kyllä mä arvostan sitä, tosi fiksu kaveri, osaa hmm.. ja ihan mukavaki osaa olla ja tuota. (haastateltava b., 34)

Kyllä mä koen, että mulla on hyvä suhde, mulla on, että hyvin tullaan toimeen ja näin ja "Esimies" on oikeen mukava mies ja passeli työnjohtaja sanotaanko näin, että ei mikään änkylä ja semmonen. (haastateltava, 44)

Hmm.. Kyllä meidän suhe on hyvä. (haastateltava a., 32)

No kyllä suhteesi on aika hyvin voi sanoa näin, joo. Mä tiedän mitä hän haluaa ja tykkää ja hän tietää mitä mä tykkään usein. Kyllä silloin tällöin tulee riita kyllä kans, mutta, mutta tuota niin niin suhteet on kyllä hyvä. (haastateltava, 40)

No, se on ihan kilttimies ja mä tuun ihan hyvin toimeen hänen kans. (haastateltava b., 32)

Suhteesi, me tulla niinku kyllä mä, mä tykkään, että hyvä esimies, kyllä mä tuun niinku tosi hyvin toimeen, että mä tuun ihmisten kans tosihyvin toimeen muutenki helposti ja mun mielestä ei siinäkään nyt hirveesti oo mitään kehitettävää. (haastateltava, 20)

No periaatteessa mä oon ollu tyytyväinen siitä, että ei oo niinku, että siinä ei oo niinku mitään kehitettävää. (haastateltava, 42)

31-vuotiaan ja 32-vuotiaan a. haastateltavien puheissa ilmeni, että kommunikoinnissa olisi kehittämisen varaa. 32-vuotiaan a. haastateltavan sanomana:

..että ois ehkä enempi sitä, istuttas alas ja keskultetas, tietäs vähä paremmin misä mennään minkäki asian kanssa, että kyllä mä niinku, puhelimellahan me hoidetaan paljon ja nuita, ja nuita, että kyllähän se näinki toimii, mutta sillo aluks oli justiin sitä, että oltiin paljo enempi, istuttiin alas ja keskusteltiin niin, ehkä semmosta. Siinä ois kehitettävää.

..ehkä kommunikointi molemmin puolinen, ois varmaan ihan hyvä kehittää ainaki, nojoo kyllä. En tiä nyt tulevaisuudesta minkälainen, kuinka paljon tuo työtilanne nyt muuttuu, mutta tuota ainaki nyt on ollut niin kiire, että ei sitä oikeen kerkiä itekkään kyllä pahemmin kommunikoimaan, muutako yrittää organisoida kokoajan ja tehdä siinä sivussa vähä töitäki. Niin, että kyllä se varmaan se kommunikointi on lähinnä se. (haastateltava, 31)

Kaksi haastateltavista kertoi haluavansa enemmän tietoa yleisistä asioista mitä tapahtuu ja tulevista töistä vähän pidemmälle kuin vaan saman tai seuraavan päivän työt.

No kehitettävää mun mielestä on on siinä ainaki, että se tietoa sais vähä antaa enemmän ja sitte se hihna mikä meillä on ollu on tosi lyhyt, että me ei tiietä suurinpiirtein saman päivän hommat tai hyvässä, hyvällä tuurilla seuraavan päivän hommat, mutta ei missään tapauksessa vaikka koko viikon hommaa, jos se ei oo

projekti tai semmonen pitempi homma. --- mutta tota kyllä se hihna sais olla vähä pitempi, et semosta ois tietoa vähä niin kö, no se menee taas tuohon, että ois kiva tietää mitä tullaan tekemään ja millo tehdää ja justiin ehkä sellainen avoimuus siinä ois mukavaa. (haastateltava b., 34)

ehkä se justiin, että se "Esimies" ei oo joko kiinnostunu, että mitä täälä tapahtuu tai sitte se ei halua kertoa, mutta se, että se ei niinkö kerro, harvoin se niinkö mitään, jos kysytään jotain, että mitä täälä tapahtuu, ei se kerro oikeen mitään, mutta ehkä hän ei oo vain kiinnostunut siitä mitä täälä tapahtuu. (haastateltava, 44)

34-vuotiaan a. puheissa nousi esille aiemminkin esillä ollut asiakkailta ja työmailla käynti:

Tuota niin, no jos kehitettävää pitää hakia niin työmailla käynti. Se on, niin ku se tulee jo varmaan kolmannen kerran tässä esille ja se on, niin ku iso ongelma, että mä lähen siitä asiakaslähtösyystä liikkeelle, että asiakkaan pitää nähä. Se on kuitenkin aina kun valkokypärä sinne tulee, se herättää huomiota, että täälä on nyt, niin ku esimies käyny.

Yksi haastateltavista kertoi haluavansa, että esimies kysyisi asentajilta, kuinka kauan jonkin työtehtävän tekemiseen tarvitaan laskea työaika, kun jätetään asiakkaalle kiinteähintaista tarjousta.

Kehittävämpää olis vähä sitä, että jos esimies ei nyt osaa aluetta tai kun asiakkaan paikka, pitäis laittaa jonkulainen hinta esimerkiksi se voi olla hyvä, että hän soittaa ja kysyy jätkät, mikä on niinku paikan päällä, että kuinka iso tää homma, kuinka kauan tää kestää ja niin pois päin. --- Koska se on kans sitä, jos esimies istuu vaan niinku työpöytä takana ja ei oo niinku paikan päällä ja tekee töitä. Se on kyllä vähä haaste, että kauanko työkohteet kaikki työkohteet niinku kestää, että se voi olla vähän kehittäväksi, soittaa ja kysyy. (haastateltava, 40)

32-vuotias b. puolestaan kertoi, että ei saa esimieheltä ammatilliseen työhön liittyvää tukea kaikissa asioissa. Haastateltavan mukaan hän joutuu itse esittämään vaihtoehdot ja vielä valitsemaan mielestään sopivimman vaihtoehdon, ennen kuin esimies pystyy päättämään työtavan. Näin hän esittää asian:

..esimerkiks jos kysyy jotain, jotain, että esimerkiks, miten teen tämän työn niin sitte pitää laittaa ensiks ehdotuksia, että näin tai näin pystyis tehdä ja sitte pitää vielä sanoa, että teenkö tällä tavalla niin sitte se vasta vastaa, että joo tee sillä tavalla, että sil, siltähän ei saa mitään semmosta tukea, että pitäshän esimiehen pystyä kyllä heti päättämään, että tehään noin. Ei kaikissa asioissa, mutta kuitenkin vähän tukea siihen sillä tavalla.

6.4.3 Motivaattorit työssä

Miltei kaikkien haastateltavien puheissa ilmeni, että hyvin tehty työjälki ja ammattilypeys motivoi tekemään työt hyvin.

..se tietenkin motivoisi, että työt on niin ku tehty hyvin ja, että pystyy tehdä työt hyvin niin se niin kö se antaa myös sitä, se motivoi, että siihen annetaan mahdollisuus ja työkalut ja tämmöset mikä on täällä niin kyllä se sillä lailla. (haastateltava a., 34)

Kyllä mun luonne on semmonen, että kaikki pitää tehdä niin hyvin ku on vaan mahdollista tehdä ne asiat, että se on vaan semmonen joku päähänpintymä. (haastateltava, 31)

..kyllähän sen näkee valamista työtä ko tekee niin kyllähän sitä on mukava kattoo ko tulee hyvää jälkee, ettei oo kaikki miten sattuu. Että kyllä se ei jää itteekkää häirihteen, että ei oo tehty jotaki niin kö oikeesti hyvin. (haastateltava, 23)

No ehkä jonkin sortin ammattilypeys, ettei pysty, pysty tehdä sitä vaan sutasemalla jotain juttua, että haluaa aina, että tälläkin alalla se toimii se kone sitte, etten mä väitä, että se on korjattu, että on luistettu jostain tärkeestä hommasta vaikka, et se laukee sitte jonku ajan päästä taas. Että kyllähän ammattilypeys ajaa eteenpäin ja halu näyttää itelle, että osaa. (haastateltava b., 34)

..kun tulee se onnistumisen tunne ja sitte jos on tehnyt hyvää työjälkeä sanotaanko näin, että sitä on sitte niinku mukava kattoo itekki ja sitte esitellä jälkeensä, että oon ollu ainaki mukana tekemässä tässä ja semmosta, se on yks ainaki. (haastateltava, 44)

No mä oon vähä perfektionisti, että kaikki mitä mä tekee halua, pitäis olla niin hyvässä tasossa, että mä voin sanoa, että se voi olla sielä kotona tehdä töitä, mulla on aika korkea taso niinku laatu ja pois päin. (haastateltava, 40)

No varmaan siinä, että mää tykkään, että siitä tulee hienon näköstä siitä työstä. (haastateltava, 20)

Se on kyllä se, että jos mä kerran jotain aloitan, niin mä haluan tehdä sen loppuun asti ja siitä mä vaadin niinku omalta tiimiltä, että me jätetään ainakin, saa olla mitä tahansa, mutta jäljet kun lähetään pois työmaalta niin se jäljet pitää olla, olla niinku täydellisesti tehty, mitä se parasta mitä me pystytään. (haastateltava, 42)

Kolme haastateltavista kertoivat, että asiakkaalta saatu positiivinen palaute työstä motivoi tekemään työt hyvin.

Ja se, että tietysti se asiakas jos, jos asiakas antaa suoraa palautetta, että tää on tehty hyvin ja he on tyytyväisiä tai se, että asiakas soittaa mulle suoraan niin se on, se motivoi tekemään työt jatkossakin hyvin. (haastateltava a., 34)

No tota, no just mistä aikasemmin puhuttiin, niin kyllähän se on mukava, jos asiakkaalta tulee hyvää palautetta. (haastateltava, 23)

No, sehän on justiin tota, asiakkaitten takia me ollaan täälä ja niitten takia me tehään, tehään työt, että jos saa asiakkaan tyytyväiseksi niin se on se suurin. (haastateltava b., 32)

40-vuotias ja 20-vuotias haastateltavat kokivat uuden oppimisen ja henkilökohtaisen kehittymisen motivoivan. 40-vuotias kertoi, että uuden oppiminen on jo haastavaa, kun tulee enää harvoin täysin uusia töitä vastaan ja esitti asian näin:

Motivoituu, se on justiin sitä, että mä haluais, mutta se on nyt vähä haasta tänä päivänä, oppia jotain jotain päivittäin. Se on mun tavoite, mutta se on nyt vähän vaikeampi tänä päivänä, kun tekee melkein samaa töitä päivittäin, vaikka mulla on tosi leveä alue, mutta kuitenkin, että vähän haaste oppia uutta, uutta juttua nyt päivittäin, että jos nyt viikottain oppii jotain, se on hyvä, mutta ei ees sitä, että se on kyllä vähän vaikia.

..sitte ku mä kehityn ite siinä niinku nyt on aika paljon, ku on nyt aika uus, aika uus vielä niin mä motivoidun siitä, että oppii paljo kaikkia uutta lisää.. (haastateltava, 20)

32-vuotias a. kertoi motivoituvansa hänen kanssaan puhutusta mahdollisuudesta edetä uralla vastuullisempiin tehtäviin:

Mulla on nyt semmonen pikku motivaatio tässä ollu, että sillo ku mää tänne tulin niin oli puhetta, että ois mahdollisuutta sitte koululle päästä ja sais vähä vastuuta ja muuta isompaa ossaa niin kyllä mä nyt oon sen taustalla tehny kaikki niin hyvin ko pystyy. Sehän on aina, ku on joku motivaatio niin kyllähän se siihen työhönki motivoi.

Kolme haastateltavista kokivat pitkien huoltokierrosten tai saman laisten töiden ilman työnkiertoa syövän motivaatiota.

No kyllä joku oikeen pitkä huoltokierros ei motivoi, jos se käy tähän vastaukseks. Tehtaalla pari kuukautta tehä samaa homma kokajan, kiertää kohteesta kohteeseen niin siinä kyllä loppuu motivaatio ihan täysin. (haastateltava b., 34)

No se sitte, että jos on liian paljo sitä samaa vaan niinkö mulla oli ku mä puhuin siinä se ko oli vähä niinkö melkee yksin siinä ja ei ollu oikeen ketää kenen kans jutella ja hommat oli samanlaisen, samallaisen toistoo melekeen, että veä tuonne ja kytke tuo, ei oikee mitää muuta, että liian, liian suppea se niin se kyllä latisti ainaki mua. Että välillähän nyt pääsi nyt sitte jotain pyörähtään josain muualla, mutta se oli niin harvoin. (haastateltava, 44)

Joo, elikkä just nää samat työt jatkuvasti, ne ei motivoi ollenkaa, ne on liian helppo mulle ja jos työ on liian helppo mulle se ei motivoi ollenkaan. (haastateltava, 40)

Yksi haastateltavista kertoi motivaatiota syövän esimiehen "turhat" sähköpostiviestit, jotka tulevat kaikille, vaikka ne eivät kosketa kaikkia henkilöitä.

No se on just nämä turhat sähköpostiviestit, että me kysyttiin kerran, että miksi me saadaan näitä turhia viestejä... --- Jos sulla on niinku esimerkiks yks, joka ei tee niitä mobiiliasioita ja sä laitat sen viestin joka päivä kaikki ja kaikki, että nyt ei tee tätä, että miksi te ette tee tätä niin ne jotka tekee sitä niin nehän ottaa sitte herneen siitä nenään, että miksi minä saan tämän joka päivä, minähän oon tenhy sitä kunnolla, miksi se sitten pitää laittaa meille kaikille, tai miksi mulle tulee tää viesti joka päivä. Jotkuhan osaa ottaa vaan niinku vaan, että ei välitä siitä, mutta jotku taas ottaa ihan eri tavalla ja ottaa stressin siitä. (haastateltava, 42)

34-vuotias a. puolestaan kertoi hänen motivaatiotaan syövän se, että välillä hänet laitetaan tekemään toisen alan töitä, mitä hän ei välttämättä täysin osaa:

..ei välttämättä mitään sähkömiehen kaapelihyllyjen kiinnittäjää. Se ei välttämättä motivoi ko se, että vaikka se on raskasta työtä ja kunnan työtä en mää sitä tarkoita, mutta ko se ei oo oman alan työtä niin se ei välttämättä, siihen en motivoidu sillä tavalla ehkä tai sitten jotain talonmiehen hommia, jotain naulakkoja laittaa kiinni mitä meillä nyt voi olla josain tietyissä kohteissa.. --- Mutta jos mää nyt joudun tosiaan tekemään semmosta työtä, mitä mää en kunnolla osaa.

6.5 Tutkimuksen keskeisimmät löydökset

TAULUKKO 2. Tutkimuksen keskeisimmät löydökset

| Tutkimuksen keskeisimmät löydökset. | | | |
|---|---|------------------------------|--|
| KYSYMYS | YLEISIN VASTAUS | ESIINTYVYYS | LISÄHUOMIO |
| 1. Johtaako esimiehesi tiimiäsi hyvin? | Johtaa hyvin, mutta kehitettävää löytyy | Yhtä vaille kaikki vastaajat | |
| 1.1 Missä asioissa olisi kehitettävää esimiehen johtamisessa? | Esimiehen haluttaisiin enemmän olevan läsnä, käyvän työmailla ja asiakkuuksissa | Suurin osa vastaajista | |
| 2. Pääsetkö osallistumaan tiimiäsi koskevaan päätöksentekoon? | Pääsee osallistumaan omaa työtään koskevaan päätöksentekoon | Kaikki vastaajat | Omaa työtä koskevan osallistamisen koetaan riittävän |
| 2.1 Missä asioissa haluaisit päästä vaikuttamaan | Omaa työtä koskevaan päätöksentekoon | Yhtä vaille kaikki vastaajat | |

| | | | |
|---|---|------------------------------|--|
| 3. Tukeeko esimiehesi ammatillista kehitystäsi? | Esimiehen antamaan tukeen ei oltu täysin tyytyväisiä | Suurin osa vastaajista | |
| 3.1 Miten haluaisit esimiehen tukevan ammatillista kehitystäsi? | Esimiehen kertovan minkälaista kehitystä kukakin tarvitsisi | Puolet vastaajista | |
| 4. Saatko esimieheltäsi säännöllisesti palautetta? | Ei saa esimieheltään säännöllisesti palautetta | Yhtä vaille kaikki vastaajat | |
| 4.1 Mistä haluaisit saada palautetta ja miten useasti? | Palautetta haluttaisiin saada siitä, miten on onnistuttu ja aina, kun siihen on aihetta | Suurin osa vastaajista | |
| 5. Saatko arvostusta, kun onnistut työssäsi? | Saa jonkinlaista arvostusta | Suurin osa vastaajista | Arvostuksen koettiin tulevan enemmän asiakkaalta tai kollegoilta, kuin esimieheltä |
| 5.1 Minkälaista arvostusta kaipaisit? | Ei kaipaa enempää arvostusta | Suurin osa vastaajista | Ei myöskään tiedetty, mistä olisi haluttu saada arvostusta |
| 6. Saatko rakentavaa palautetta? | Ei saa rakentavaa palautetta | Puolet vastaajista | Puolet kokivat myös saavansa jonkinlaista rakentavaa palautetta, esimerkiksi asiakkaalta, kollegalta tai esimieheltä |
| 7. Annatko itse palautetta esimiehelle tai kollegoille? | Ei anna palautetta esimiehelle, mutta antaa kollegoille | Suurin osa vastaajista | Palautteen antaminen esimiehelle ja kollegoille koettiin myös olevan vaarallisella alueella |
| 8. Toimiiko viestintä tiimissäsi? | Toimii hyvin, mutta löytyy kehitettävää | Suurin osa vastaajista | Haluttiin lisää tietoa yleisistä asioista, työtilanteesta ja muutoksista |
| 9. Toimiiko viestintä yksikössäsi? | Toimii jotenkin ja pääsääntöisesti sähköpostilla | Suurin osa vastaajista | Haluttiin lisää tietoa yleisistä asioista, työtilanteesta ja muutoksesta |
| 10. Toimiiko viestintä sinua lähinnä olevassa johtoryhmässä? | Vähän ja harvoin tulee tietoa | Suurin osa vastaajista | Haluttiin kuulla, miten alueella menee, yritysostoista, muutoksista ja isoista hankkeista |

| | | | |
|---|--|------------------------------|--|
| 11. Minkälainen ilmapiiri työyhteisössäsi mielestäsi vallitsee? | Ilmapiiri koettiin hyvänä ja sitä kannattelevaksi voimaksi koettiin työkaverit | Yhtä vaille kaikki vastaajat | Töihin on mukava tulla ja pystyy olla oma itsensä |
| 11.1 Miten ilmapiiriä voitaisiin parantaa? | Työajan ulkopuolisilla tapahtumilla | Puolet vastaajista | Tämän koettiin parantavan ilmapiiriä ja suhteita työkavereihin myös oman tiimin ulkopuolelta |
| 12. Minkälainen on suhteesi lähiesimieheesi? | Suhde lähiesimieheen koettiin hyvänä | Kaikki vastaajat | Esimies koettiin rehtinä, luotettavana, kilttinä ja mukavana |
| 12.1 Miten suhdetta lähiesimieheesi voisi kehittää? | Kommunikointi ja yleisistä asioista kertominen | Osa vastaajista | |
| 13. Mikä motivoi sinua tekemään työsi mahdollisimman hyvin? | Hyvin tehty työpäivät ja ammattitaito | Suurin osa vastaajista | |
| 14. Mikä ei motivoi sinua? | Samanlaiset työt ja pitkät huoltokierrokset | Osa vastaajista | |

7 KEHITTÄMISEHDOTUKSET

---Salattu---

7.1 Esimiestyö

---Salattu---

---Salattu---

---Salattu---

7.1.1 Osallistaminen

---Salattu---

---Salattu---

7.2 Palautteenanto

---Salattu---

---Salattu---

7.3 Viestintä

---Salattu---

---Salattu---

---Salattu---

---Salattu---

7.3.1 Viestintä yksikössä

---Salattu---

---Salattu---

7.4 Työhyvinvointi

---Salattu---

---Salattu---

---Salattu---

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Viimeisessä luvussa kerrataan tutkimuksen tavoitteet ja esitellään tutkimuksen keskeiset tulokset. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten henkilöstöjohtamisen osa-alueita voidaan kehittää henkilöstötutkimuksen pohjalta. Tutkimuksessa etsittiin selitystä sille, miksi Spirit 2019 -henkilöstötutkimuksen tulosten tietyt kehittämisalueet ovat kehittämisen tarpeessa henkilöstön mielestä. Viimeisenä käsittelem tutkimustuloksista esiin nousseita jatkotutkimusaiheita.

Tutkimustyö perustui henkilöstön kokemusten ja ajatusten selvittämiseen henkilöstöjohtamisen nykytilasta Keski-Pohjanmaa yksikössä. Yrityksen teettämien henkilöstötutkimusten perusteella on selvinnyt tiettyjä kehittämisalueita yksikön henkilöstöjohtamisessa ja näihin haluttiin löytää kehittämisideoita henkilöstöä kuunnellen ja siten kasvattaa henkilöstön työtyytyväisyyttä ja -hyvinvointia. Henkilöstöjohtamisen kehittämistä hallitsevat positiiviset aiomukset parantaa yksilöiden, työryhmien, työprosessien ja koko organisaation asiantuntemusta ja suorituskykyä. Useat havainnot viittaavat siihen, että henkilöstöjohtamisen kehittäminen herättää terveen ajattelutavan ja toiminnan. Yksi positiivinen seuraus tästä on se, että ihmiset ovat valmiita osallistumaan henkilöstöjohtamisen kehittämisen prosessiin. (Swanson 2001, 12.)

Esimiehen tiimin johtamiseen oltiin yleisesti ottaen tyytyväisiä, sen koettiin olevan tasapuolista ja oikeudenmukaista. Kehitettäväksi asioiksi koettiin se, että esimies kävisi enemmän työmailla ja asiakkuuksissa. Kaikki eivät kokeneet saavansa teknistä tukea esimieheltä, vaan sitä tulee hankittua enemmän työkavereilta. Syyksi tähän sanottiin esimiesten teknisten alueiden olevan niin laajoja, että on mahdotonta osata kaikkien alueiden tekniset asiat. Osallistamisessa koettiin pääsevän osallistumaan omaa työtä koskevaan päätöksen tekoon ja sen koettiin riittävän. Se mihin haluttaisiin päästä osallistumaan lisää, koskee myös omaa työtä. Osallistamisessa työntekijät kokevat, että kaikki ovat yhteisesti vastuussa toiminnan sujumisesta ja tuloksen saavuttamisesta. Yksilön kannalta osallistamisen kokemus vahvistaa yksilön sisäistä motivaatiota. (Viitala & Jylhä 2019, 134.) Itsemääräämismotivaatioteorian lähtökohtana on kolme tarvetta, joista yksi tarve on koettu autonomia. Tämä tarve koostuu siitä, missä määrin työntekijä kokee mahdolliseksi tehdä valintoja ja missä määrin hän saa osallistua työhönsä liittyviin päätöksiin ja ratkaisuihin. Työympäristö, joka tyydyttää työntekijän

autonomian tarvetta parantaa hänen kokonaisvaltaista tyytyväisyyttään työhön. (Liukkonen & Jaakkola & Kataja 2006, 83-89.) Esimiehen tuki ammatilliseen kehitykseen koettiin osaltaan toimivan ja osaltaan jäävänä puheen asteelle. Eniten haluttiin esimiehen tiedottavan mahdollisista koulutuksista ja siitä, missä asioissa kukakin tarvitsisi kehitystä.

Palautteen saamisesta koettiin, että eivät saa esimieheltään säännöllisesti palautetta. Palaute tulee osittain kollegoilta ja asiakkailta. Palautetta kuitenkin haluttaisiin aina, kun siihen on aihetta, jotta pystytään kehittymään ja tekemään asiat seuraavalla kerralla paremmin. Palautetta haluttiin saada myös sopimushuoltojen onnistumisesta, sekä nuoret työntekijät haluaisivat palautetta enemmän työuransa alussa. Arvostus koettiin tulevan enimmäkseen asiakkaan suunnalta, mutta pieninä kehuina ja luottamuksen osoittamisena myös esimiehen osalta. Arvostuksen tämän hetkiseen saamiseen koettiin olevan tyytyväisiä, eikä sitä kaivata lisää. Palautetta kerrottiin annettavan kollegoille, mutta ei kuitenkaan esimiehelle. Palautteen antaminen esimiehelle ja kollegalle koettiin osittain olevan vaarallisella alueella. Myös Krakilan tekemän tutkimuksensa kohdeyrityksessä työntekijät ajattelevat palautteen antamisen olevan vain esimiesten tehtävä, eivätkä välttämättä uskalla sitä antaa itse. Kuitenkin palautekulttuurin kehittämiseksi esimiesten tulisi rohkaista työntekijöitä antamaan palautetta sekä esimiehille, että työntekijöille. Tutkimuksen johtopäätösten mukaan tärkein seikka, jolla esimiesten palautteenantoa voidaan kehittää määrällisesti, on että jokainen esimies perehdytetään huolellisesti palautteenantoon ja sen hyötyihin. (Krakila 2017.) Palautteenantoon tulisi myös Sydänmaanlakan mukaan panostettava enemmän. Hänen mukaansa jatkuva ja oikea-aikainen palaute estää ongelmien syntymisen työyhteisössä, sekä riittävä palaute ja avoimuus ottaa vastaan palautetta ovat kaiken oppimisen ja kasvun lähtökohtia, niin yksilölle, tiimille kuin koko yritykselle. (Sydänmaanlakka 2012, 62.) Academy of management journalin artikkelin mukaan uteliaimmat ihmiset etsivät palautetta esittämällä avoimempia kysymyksiä, mikä antaa heille mahdollisuuden saada enemmän palautetta. Ambivalenttipalaute johtaa todennäköisemmin palautteen hyväksymiseen ja tutkimuksien tulokset viittaavat siihen, että uteliaisuus on tärkeä moderaattori sille, miten työntekijät reagoivat ambivalenttiin palautteeseen. (Academy of management journal 2017.)

Tiimin viestinnän koettiin toimivan hyvällä tasolla, mutta kaivattiin enemmän tietoa yleisistä asioista, kuten työtilanteesta, tarjouslaskennassa olevista töistä, muutoksista ja yritysostoista. Tykän tekemässä tutkimuksessa kohdeyrityksen henkilöstö koki tiedon saannissa olevan parantamisen varaa yleisellä tasolla ja etenkin muutostilanteissa (Tykkä 2019). Myös Raikaan tekemän tutkimuksen tulosten mukaan viestintään oltiin tyytymättömiä. Viestintä koettiin

epäsäännöllisenä ja sekavana sekä viestintää ei oltu suunniteltu ja organisoitu riittävästi. Raikaan tutkimuksen johtopäätöksinä todettiin, että viestintä tarvitsee parempaa suunnittelua ja toteutusta, jotta yrityksen toiminta on tehokkaampaa ja tuloksellisempaa. Viestinnän tulee olla myös säännöllistä ja luotettavaa. (Raikaa 2016.) Uusien käytäntöjen, kuten Teams -sovelluksen käyttö ja säännölliset viikkopalaverit koettiin parantaneen viestintää. Yksikön viestintä koettiin pääsääntöisesti kulkevan sähköpostin välityksellä ja yrityksessä vähän aikaa työskennelleitä on puuttunut yksikön postituslistalta. Yksikön viestinnästä haluttiin kuulla, miten meillä menee ja tulevaisuudesta. Viimeisimpään järjestettyyn yksikön kokoukseen Teams -sovelluksen välityksellä oltiin tyytyväisiä ja näitä kokouksia toivottiin järjestettävän useammin. Kuten Åberg asian esittää, osaston kokoukset eli säännöllisesti kokoontuvat palaverit ovat hyvin toteutettuina edelleen yksi toimivimmista sisäisen viestinnän muodoista (Åberg 2006, 108.) Yksikön kokouksessa esiintyjinä olleiden johtoryhmän jäsenten esityksistä pidettiin ja koettiin, että johtoryhmän henkilöt saivat kasvot nimille. Åbergin mukaan oman esimiehen yleisten ja taustaa antavien tietojen välitys on koettu olevan tärkein tekijä viestintätyytyväisyyteen. Viestintään tyytyväiset työntekijät ovat motivoituneempia ja tyytyväisempiä työhönsä kuin viestintään tyytymättömät (Åberg 2006, 110.) Onnistuneen viestinnän tunnusmerkkejä ovat, että henkilöstö tuntee esimerkiksi yrityksen tavoitteet, tulossa olevat toiminnalliset muutokset, taloudellisen tilanteen ja menestyksen, tilauskannan ja muut tulevaisuuden näkymiin liittyvät asiat (Viitala 2015, 206). Kauhasen mukaan useimmat asiantuntija yhtyvät johtopäätöksin, että hyvin toimiva sisäinen viestintä, antaa henkilöstölle yhteisen tietoperustan, lisää motivaatiota, vaikuttaa työtyytyväisyyteen sekä vaikuttaa oleellisesti työyhteisön sisäiseen ilmapiiriin. Näillä asioilla on myös oleellinen vaikutus työn tuottavuuteen. (Kauhanen 2012, 179.) Myös Nikitenkon, Zvyagintsevan, Sergienkon, Babkinan ja Chernikovan (2017) mukaan tulevaisuudessa kehittyäkseen tehokas tiimi tarvitsee tehokkaan viestintäjärjestelmän (Scholarly Journals, 2017.)

Työhyvinvoinnin osalta ilmapiiri koettiin hyväksi ja sitä kannattelevaksi voimaksi nousivat työkaverit. Töihin on mukava tulla, töissä pystyy olla oma itsensä ja apua saa työkaverilta tarvittaessa. Kultalahden tekemän väitöstutkimuksen (2015) mukaan nuoret haluavat mieluiten työyhteisön, jossa saa olla oma itsensä ja jossa tuetaan ja autetaan toisia (Kultalahti 2015). Työilmapiiriä heikentäviksi asioiksi koettiin töiden vähyys, epävarmuus töistä ja pitkät sairauslomat, jotka rasittavat työyhteisöä. Työajan ulkopuolista toimintaa haluttiin lisää ja sen koettiin parantavan työilmapiiriä ja suhteita työkavereihin myös oman tiimin ulkopuolelta. Joidenkin henkilöiden käytöstavoissa koettiin olevan parantamisen varaa ja sääntöjen

noudattamista haluttiin seurattavan kaikkien osalta tasapuolisesti. Kaikki kokivat suhteen lähiesimieheen hyväksi ja esimies koettiin rehtinä, luotettavana, kilttinä ja mukavana. Esimiehen kommunikoinnissa koettiin olevan kehittämisen varaa ja siinä, että esimies kertoisi enemmän yleisiä asioita, mitä yrityksessä tapahtuu sekä tulevista töistä tiedottaisi pidemmälle. Esimiehen vastuulla onkin yleisten tietojen räätälöinti ja suhteuttaminen omaan yksikköön sekä näiden viestintä työntekijöille (Åberg 2006, 111). Åbergin väitöskirjan mukaan esimies on myös tärkein tiedonlähde omaa työtä koskevissa tiedoissa (Åberg 2006, 109). Kultasen väitöskirjan (2009) mukaan esimiestyön laadulla on suuri vaikutus organisaation tuottavuuteen ja esimiestyö vaikuttaa muun muassa ilmapiiriin sekä motivaatioon (Kultanen 2009). Motivaattoreina töissä koettiin hyvin tehty työnjälki ja ammattilypeys. Myös asiakkaalta saatu positiivinen palaute koettiin motivoivan tekemään työt hyvin. Uuden oppiminen ja henkilökohtainen kehittyminen koettiin myös motivoivan. Motivaatiota koettiin syövän pitkät huoltokierrokset tai saman laiset työt ilman työnkiertoa. Motivaatiota koettiin myös syövän esimiehen lähettämät muistutussähköpostiviestit, jotka lähetetään kaikille, mutta koskettavat vain osaa. Motivaatiota koettiin syövän myös, jos joutuu tekemään toisen alan töitä, mitä ei välttämättä täysin osaa. Kuten Kauhanen toteaa, yhtenä Herzbergin motivaatiotutkimuksen johtopäätöksenä oli se, että tyytymättömyyttä aiheuttavat seikat pitäisi pyrkiä poistamaan (Kauhanen 2012, 112).

Tutkimuksen aihe oli mielenkiintoinen ja se koskee myös omaa työnkuvaani. Aihe oli mielestäni tarpeeksi rajattu, että sen sai tutkimukseen varatussa ajassa tehtyä ja tutkimuksen pituudeksi tuli noin 80 sivua. Työn tuloksia voidaan mielestäni pitää luotettavana, koska haastateltavia oli eri ikäryhmistä sekä kaikista toimipisteistä samassa suhteessa valittuna toimipisteellä työskentelevien henkilömäärään perustuen. Haastatteluun valituista henkilöistä kaikki osallistuivat haastatteluun ja tallenteet on sanatarkkaan purettu tekstiksi. Litterointi noudattaa samaa sääntöä alusta loppuun ja luokittelu on säännönmukaista. Tulokset pohjautuvat suoraan yksikön henkilöstön mielipiteisiin, jotka ovat myös olleet vastaamassa Spirit 2019 -henkilöstötutkimukseen. Tässä työssä tehdyt kehitysideoit perustuvat tutkimuksessa käytettyyn teoriaan, muihin vastaaviin tutkimuksiin sekä Caverionin suorituksen johtamisen toimintaohjeisiin ja teemahaastatteluilla kerättyyn aineistoon. Kehitysideoit on esitelty yksikön aluepäällikölle sekä Caverionin henkilöstöpäällikölle ja ne on sovittu lisättävän yksikön vuoden 2021 toimenpidesuunnitelmaan toimenpiteiksi.

Haastattelujen perusteella löytyneisiin kehittämiskohtiin tehdyillä toimenpiteillä on mahdollista parantaa yksikön henkilöstön tyytyväisyyttä esimiestyöhön, palautteenantoon, viestintään ja

työhyvinvointiin. Näiden toimenpiteiden vaikutuksesta saamme tietoa Caverionilla syksyllä järjestettävästä Spirit 2021 -henkilöstötutkimuksesta vuoden 2022 alussa, kun tulokset julkistetaan.

Tässä tutkimuksessa kaikki kohderyhmät tuli haastateltua, työntekijöistä noin 10% ja esimiehistä noin 10%, joka tarkoittaa lukuina työntekijöitä yhdeksän ja esimiehiä yksi. Esimiesten haastatteluja olisi voinut järjestää yhden tai kaksikin lisää, näin olisi saatu enemmän tietoa esimiesten näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa oli kuitenkin tarkoitus, että kuunneltiin enemmän enemmistöä eli työntekijöitä. Jatkotutkimusaiheeksi sopisivat esimiesten kokemusten ja ajatusten selvittäminen henkilöstöjohtamisen nykytilasta Keski-Pohjanmaa yksikössä, sekä heidän kuuntelemisensa perusteella tehtävät kehittämissideat. Lisäksi saman tutkimuksen voisi tehdä Caverionilla esimerkiksi Pohjois-Suomen liiketoimintaryhmän tasolla tai johonkin toiseen yksikköön.

LÄHTEET

- Adair, J. 2009. Leadership and motivation. The fifty-fifty rule and the eight key principles of motivating others. London: Kogan Page.
- Hirsijärvi, S., Hurme H. 2006. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 4. Painos. Helsinki: Yliopistonpaino.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. 3. Uudistettu painos. Porvoo: Bookwell Oy.
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Juva: Bookwell Oy.
- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Juva: Bookwell Oy.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.-11. Painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kupias, P., Peltola, R., Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Juva: Bookwell Oy.
- Liukkonen, J., Jaakkola, T., Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Salmimies, R., Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. 1. Painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Salminen, J. 2017. Onnistu tiimityössä. Tiimin jäsenen kirja. 3. Uudistettu painos. Helsinki: Grano.
- Swanson, R, A. 2001. Foundations of human resource development. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Silvennoinen, M. 2004. Vuorovaikutuksen avaimet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tallinna: Printon.
- Sydänmaanlakka, P. 2012 Älykäs organisaatio. 8. Painos. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Vesterinen, P-L., Suutarinen, M. 2011 Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Vantaa: Hansaprint Oy.

Viitala, R. 2015. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4.-5. Painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Viitala, R., Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. Painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. 3. Painos. Keuruu: Ottavan Kirjapaino Oy.

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

Muut lähteet

Academy of management journal. 2017. Pliable guidance: A multilevel model of curiosity, feedback, and feedback giving in creative work. Saatavissa: <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0247> . Viitattu 20.3.2021.

Caverion 2018. Johtamisen ja esimiestyön kehittäminen. Saatavissa: <https://cnet.caverion.com/fi/mina-caverionissa/caverion-campus---koulutus-ja-kehittaminen/johtamisen-ja-esimiestyon-kehittaminen/> . Viitattu 31.10.2020.

Caverion 2019. Caverion yritysesitys. Sisäinen intranet. Viitattu 25.10.2020.

Caverion 2019a. Caverion Spirit. Sisäinen intranet. Saatavissa: <https://cnet.caverion.com/fi/mina-caverionissa/henkiloston-kuunteleminen/caverion-spirit/> . Viitattu 25.10.2020.

Caverion 2019b. Spirit 2019 valmennus esimiehille osa 1. Saatavissa: <https://cnet.caverion.com/globalassets/finland/documents/hr/spirit/spirit-2019-valmennus-esimiehille-osa-1.pdf> . Viitattu 27.12.2020.

Caverion 2020. Työhyvinvointi. Saatavissa: <https://cnet.caverion.com/fi/mina-caverionissa/tyohyvinvointi/> . Viitattu 31.10.2020.

Caverion 2020a. Caverion Campus – koulutus ja kehittäminen. Saatavissa: <https://cnet.caverion.com/fi/mina-caverionissa/caverion-campus---koulutus-ja-kehittaminen/> . Viitattu 2.1.2021.

- Caverion 2021. Suorituksen johtaminen. Saatavissa: <https://cnet.caverion.com/fi/mina-caverionissa/suorituksen-johtaminen/> . Viitattu 12.2.2021.
- Caverion 2021a. Tulos- ja kehityskeskustelut. Saatavissa: <https://cnet.caverion.com/fi/mina-caverionissa/suorituksen-johtaminen/tulos--ja-kehityskeskustelut/> . Viitattu 14.2.2021.
- Krakila, A. 2017. Palautteenannon kehittäminen esimiestyössä. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017121120487> . Viitattu 20.2.2021.
- Kultalahti, S. 2015. Y-sukupolvi haastaa esimiehet – pomon pitäisi olla kuin personal trainer. Vaasan yliopisto. Uutiset. Saatavissa: <http://www.univaasa.fi/fi/news/ysukupolvi/> . Viitattu 4.10.2020.
- Kultalahti, S. 2015a. It's so nice to be at work!" Adopting different perspectives in understanding Generation Y at work. Saatavissa: https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7471/isbn_978-952-476-651-7.pdf . Viitattu 20.2.2021.
- Kultanen, T. 2009. Tunneälytaidot. Esimiesvalmennus ICT-alalla. Sosiaalisen innovaation suunnittelu, toteuttaminen ja arviointi. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66428/978-951-44-7613-6.pdf?sequence=1%20> . Viitattu 27.2.2021.
- Raikka, S. 2016. Työyhteisöviestinnän kehittäminen. Kasvuyrityksen haasteet. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2016111816452> . Viitattu 20.2.2021.
- Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavissa https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html . Viitattu 27.9.2020.
- Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. 2008. KvaliMOTV – Teemahaastattelu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavissa https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html . Viitattu 3.1.2021.
- Saukkonen, P. 2010. Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineistot. Helsingin yliopiston yleisen valtio-opin laitos. Saatavissa <https://www.mv.helsinki.fi/home/psaukkon/tutkielma/Tutkimusmenetelmat.html> . Viitattu 27.9.2020.

Scholarly Journals. 2017. Development of human resources of the organization with the help of team-building model. Saatavissa: <https://search.proquest.com/openview/005c2b56d884310c63d54378fe5dc6b7/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1046413> . Viitattu 20.3.2021.

Swanson, R, A. 1995. Human resource development. Performance is the key. Saatavissa: [http://www.richardswanson.com/publications/Swanson\(1995\)HRDPerform.pdf](http://www.richardswanson.com/publications/Swanson(1995)HRDPerform.pdf) . Viitattu 21.2.2021.

Tykkä, T-M. 2019. Mitä meille viestitään? Viestintäsuunnitelma ja -ohjeistus parempaan työyhteisöviestintään. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201901211454> . Viitattu 27.2.2021.

HAASTATELUKUTSU

Arvoisa haastateltava

Teen tutkimusta Caverion Suomi Oy:n Keski-Pohjanmaan yksikön henkilöstöjohtamisesta. Tutkimus on osa opintojani, joita suoritan Centria Ammattikorkeakoulussa (Teknologiaosaamisen johtaminen, YAMK).

Tällä tutkimuksella haluan selvittää Keski-Pohjanmaan yksikön henkilöstön kokemuksia henkilöstöjohtamisesta, sekä tuoda ilmi henkilöstön ajatuksia / kehitysideoita vuoden 2021 vuosi- ja koulutussuunnitelmaan. Tutkimuksen haastattelun aiheet ovat osittain valikoituneet 2019 järjestetyn Spirit-henkilöstötutkimuksen tulosten mukaan kehitettävien asioiden pohjalta. Tutkimuksen valvojana Caverionilta toimii henkilöstöpäällikkö Marjo-Riitta Alarova, jolle myös esitän tutkimuksen tulokset ja siitä muodostuneet kehitysehdotukset.

Haastatteluun valitaan 10 henkilöä eri tehtävistä ja -toimipisteistä Keski-Pohjanmaa yksikön sisältä. Haastattelu kestää noin 1 tunnin (aikavaraus 0,5-2h) ja nauhoitetaan ääninauhurilla. Haastattelut toteutetaan työaikana ja kahdenkeskisesti rauhallisessa tilassa Vk53/2020 – Vk3/2021 välisenä aikana. Ajankohta sovitaan etukäteen haastateltavan ja haastattelijan kesken.

Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista ja haastateltavalla on oikeus kieltäytyä haastattelusta tai keskeyttää haastattelu missä vaiheessa tahansa, sekä oikeus kieltää itseään koskevan aineiston käyttö tutkimuksessa.

Haastatteluun osallistutaan nimettömänä ja tiedot järjestetään siten, ettei niistä voi yksittäistä henkilöä tunnistaa.

Tutkimustiedot ovat luottamuksellisia, eikä niitä luovuteta tutkimuksen ulkopuolelle.

Ystävällisin terveisin

Antti Raudaskoski
050 5630560
Caverion Suomi Oy

Liitteet

Teemahaastattelun keskustelurunko

TEEMAHAASTattelun Keskustelurunko**Haastateltavien taustatiedot**

- Ikä
- Palvelusvuodet yrityksessä
- Asema yrityksessä: työntekijä vai esimies

Esimiestyö

- Johtaako esimiehesi tiimiä hyvin? Missä asioissa olisi kehitettävää?
- Pääsetkö osallistumaan tiimiäsi koskevaan päätöksentekoon? Missä asioissa haluaisit päästä vaikuttamaan?
- Tukeeko esimiehesi ammatillista kehitystäsi? Miten haluaisit hänen tukevan?

Palautteen antaminen

- Saatko esimieheltäsi säännöllisesti palautetta? Minkälaista palautetta saat? Mistä haluaisit saada palautetta? Miten useasti?
- Saatko arvostusta, kun onnistut työssäsi? Minkälaista? Minkälaista arvostusta kaipaisit?
- Saatko myös rakentavaa palautetta?
- Annatko itse palautetta esimiehelle? Entä kollegoille?

Viestintä

- Toimiiko viestintä tiimissäsi? Yksikössäsi? Sinua lähinnä olevassa johtoryhmässä?
- Minkälaisia asioita haluaisit sinulle viestittävän tiimissäsi? Yksikössäsi? Sinua lähinnä olevassa johtoryhmässä?
- Miten viestintää voisi mielestäsi kehittää?

Työhyvinvointi

- Minkälainen ilmapiiri työyhteisössäsi vallitsee mielestäsi? (hyvä / huono / vapauttava ja innostava / ahdistava), miksi? Miten ilmapiiriä voisi parantaa?
- Minkälainen on suhteesi lähiesimieheesi? Missä olisi kehitettävää?
- Mikä motivoi sinua tekemään työsi mahdollisimman hyvin tai mikä ei motivoi sinua?