



Esihenkilön toimintakortit vastuuttomaan työ- käyttäytymiseen puuttumiseen

Sari Keihäs

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Esihenkilön toimintakortit vastuuttomaan työkäyttäytymiseen puuttumiseen

Sari Keihäs
Palveluliiketoiminta
Opinnäytetyö
huhtikuu 2021

Sari Keihäs

Esihenkilön toimintakortit vastuuttomaan työkäyttäytymiseen puuttumiseen

Vuosi

2021

Sivumäärä

47

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena oli toimeksiantajan, Tuusulan kunnan Ruokapalveluiden, työyhteisön työhyvinvoinnin parantaminen henkilöstöjohtamisen keinoin. Työn tavoitteena oli kehittää esimiestyön tukemiseen toimintakortit, joita organisaation esihenkilöt voisivat käyttää ohjeistuksena puuttuessaan tai ennaltaehkäistessään vastuutonta työkäyttäytymistä työyhteisössään.

Opinnäytetyön tietoperusta koostuu työhyvinvoinnista ja sen merkityksestä, henkilöstöjohtamisesta ja esihenkilön roolista työhyvinvoinnin edistäjänä, työyhteisötaidoista sekä vastuuttomasta työkäyttäytymisestä. Vastuuttomalla työkäyttäytymisellä tarkoitetaan tässä kehittämistyössä sellaista käytöstä, joka häiritsee ja vaikeuttaa työyhteisön toimintaa sekä aiheuttaa työmotivaation laskua ja pahaa mieltä muissa työntekijöissä. Koska epäasiallinen käyttäytyminen heikentää työpaikan ilmapiiriä, sen ennaltaehkäisy ja siihen puuttuminen on tärkeää työyhteisön työhyvinvoinnin kannalta.

Opinnäytetyön toiminnallisessa osassa tutkimusaineisto kerättiin sähköisellä kyselytutkimuksella, jolla selvitettiin vastuuttoman työkäyttäytymisen esiintymistä toimeksiantajan työyhteisössä sekä siitä ilmoittamista esihenkilöille. Kyselyyn vastasi 48 toimeksiantajan työntekijää sekä esihenkilöä vastausprosentin ollessa 81 %. Tutkimusaineistosta saatujen tulosten pohjalta määriteltiin ne aihealueet, joista toimintakortit tehtiin.

Opinnäytetyön tuotoksena laadittiin seitsemän esihenkilölle suunnattua toimintakorttia, jotka käsittelevät vastuuttoman työkäyttäytymisen ennaltaehkäisemistä, sen puheeksi ottamista työyhteisössä ja johdettavan kanssa sekä vastuullisen työkäyttäytymisen ylläpitämistä. Kortit laadittiin myös dramaattisen tunteenpurkauksen sekä ristiriitatilanteen ratkaisukeskeiseen käsitteilyyn. Lisäksi tehtiin raportointikortti epäasiallisen työkäyttäytymisen seurantaan ja tilastointiin.

Toimeksiantajan mielestä työn tuotoksena tehtyjä toimintakortteja voidaan hyödyntää organisaation nykyisten ja tulevien esihenkilöiden perehdyttämisessä, koulutuksessa sekä ohjauksessa.

Asiasanat: esihenkilö, työhyvinvointi, työyhteisötaidot, vastuuton työkäyttäytyminen

Sari Keihäs

Operation Cards for Superiors for Interfering with Irresponsible Work Behaviour

Year 2021 Pages 47

The objective of the thesis is to improve the well-being at work with the methods of human resource management. This thesis is commissioned by Tuusulan kunnan Ruokapalvelut. The work aims to produce operation cards for superiors, which the superiors of the organisation could use as instructions when missing or preventing irresponsible work behavior.

The theoretical framework covers of well-being at work and human resource management as well as the superior's role as a promoter of well-being at work and irresponsible work behavior. In this thesis irresponsible behavior refers to conduct, which disturbs, makes the operation of the work community more difficult and causes a decrease in the work motivation and makes other employees feel bad. Irresponsible behavior weakens the atmosphere of the work community so it is important to interfere with it.

The research material was collected with a survey. The purpose of the research is to investigate the occurrence of the irresponsible work behavior in the commissioner's work community. Questionnaires were sent to the commissioner's employees and superiors and 48 answers were received. The response rate was 81 %. The operation cards are created based on the research material.

The output of the thesis is seven operation cards created as working tools for the superiors. In the operation cards, for example, the prevention of irresponsible work behavior is at focus and how it can be addressed. In addition, a follow-up card for reporting was created on irrelevant work behavior.

In the commissioner's opinion the output of the thesis is beneficial. The operation cards can be utilised in the initiating and education of present and future superiors of the organisation.

Key words: irresponsible work behavior, superior, well-being at work, work community skills

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Toimeksiantajan esittely	7
3	Henkilöstöjohtamisen ja työelämätaitojen merkityksestä työhyvinvoinnille	8
3.1	Työhyvinvointi	8
3.1.1	Työhyvinvoinnin määritelmä	9
3.1.2	Työhyvinvoinnin merkitys	10
3.2	Henkilöstöjohtaminen	11
3.2.1	Esihenkilön rooli henkilöstöjohtamisessa	11
3.2.2	Esihenkilö työhyvinvoinnin edistäjänä	12
3.3	Työyhteisötaidot ja niiden haasteet.....	13
3.4	Vastuuton työkäyttäytyminen	15
3.4.1	Vastuuttoman työkäyttäytymisen esiintyminen työyhteisössä	15
3.4.2	Vastuuttoman työkäyttäytymisen ennaltaehkäiseminen	16
3.4.3	Vastuuttoman työkäyttäytymisen puheeksi ottaminen.....	17
3.4.4	Dramaattisten tunteenpurkausten käsittely	18
3.4.5	Ratkaisukeskeinen lähestymistapa ristiriitojen selvittämiseen	20
3.4.6	Vastuullisen työkäyttäytymisen ylläpitäminen	21
4	Toimintakorttien suunnittelu	21
4.1	Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä	22
4.2	Kysely	23
4.2.1	Kyselyn teoria	23
4.2.2	Opinnäytetyön kyselylomakkeen suunnittelu.....	24
4.2.3	Opinnäytetyön kyselyn toteutus	25
4.2.4	Kyselyn tulokset	26
4.3	Toimintakorttien suunnittelu ja toteutus.....	31
5	Johtopäätökset	32
	Lähteet.....	35
	Taulukot	37
	Liitteet	38

1 Johdanto

Viime vuosien aikana on työpaikoilla kiinnitetty yhä enenevässä määrin huomiota vastuuttomaan työkäyttäytymiseen. Tämä arjen lyhytaikainen huono käytös heikentää työilmapiiriä ja siksi sopimaton työkäyttäytyminen täytyy tunnistaa, sitä pitää ennaltaehkäistä ja siihen tulee tarvittaessa puuttua. Vastuuttomaan työkäyttäytymiseen puuttumista pidetään usein vaikeana asiana, sillä se on arka ja tunteita herättävä aihe. Tämä on kuitenkin asia, josta keskustelemalla voidaan saada aikaan positiivisia muutoksia työpaikan ilmapiirissä, viihtymisessä ja työssä jaksamisessa. Esihenkilön voidaan katsoa olevan avainasemassa vastuuttoman työkäyttäytymisen vähentämisessä ja lopettamisessa. (Vartia, Olin, Kalavainen, Joki & Pahkin 2016, 6-7.)

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Tuusulan kunnan Ruokapalvelut, joka oli kiinnostunut parantamaan ja kehittämään organisaationsa työhyvinvointia. Työn tarkoituksena oli toimeksiantajan työyhteisön työhyvinvoinnin parantaminen henkilöstöjohtamisen keinoin. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää toimeksiantajalle esimiestyön tukemiseen toimintakortit, joita organisaation esihenkilöt voisivat käyttää vastuuttomaan työkäyttäytymiseen puuttumiseen tai ennaltaehkäisemiseen.

Opinnäytetyön tietoperusta koostuu työhyvinvoinnista, henkilöstöjohtamisesta, työyhteisötaidoista ja vastuuttomasta työkäyttäytymisestä. Tässä raportissa vastuuttomalla työkäyttäytymisellä tarkoitetaan Työterveyslaitoksen (2020a) määritelmän mukaisesti sellaista käytöstä, joka häiritsee ja vaikeuttaa työyhteisön toimintaa sekä aiheuttaa työmotivaation laskua ja pahaa mieltä muissa työntekijöissä. Opinnäytetyön toiminnallisessa osassa tutkittiin vastuuttoman työkäyttäytymisen esiintymistä toimeksiantajan työyhteisössä käyttäen kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Sähköisellä lomakekyselyllä kerätyn tutkimusaineiston tulosten perusteella valittiin ne aihepiirit, joiden käsittelyyn haluttiin ohjeistus.

Raportin toisessa luvussa esitellään opinnäytetyön toimeksiantajana Tuusulan kunnan Ruokapalvelut. Kolmannessa luvussa esitellään opinnäytetyön teoreettinen viitekehys, joka koostuu työhyvinvoinnista ja esihenkilön roolista työhyvinvoinnin edistäjänä sekä kaikkia työyhteisön jäseniä koskevista työyhteisötaidoista ja vastuuttomasta työkäyttäytymisestä. Luvussa neljä kerrotaan työssä käytetty tutkimusmenetelmä, tutkimustulokset sekä toimintakorttien tekeminen. Viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen johtopäätökset sekä tulevaisuuden kehitysehdotukset.

2 Toimeksiantajan esittely

Tuusulan kunnan Ruokapalvelut on Tuusulan kunnan omistama tuloyksikkö, joka perustettiin vuonna 1994. Ruokapalvelujen tehtävänä on tuottaa ja järjestää ateriapalveluja oman kunnan kouluihin, päiväkoteihin, henkilöstön toimipaikkaruokailuun sekä kunnan hyväksymille yhteistyötahoille. Tällainen yhteistyötaho on esimerkiksi Keski-Uudenmaan Sote -kuntayhtymä, joka ostaa päivittäin ateriapalveluja terveyskeskussairaalan, Palvelukeskus Riihikodon ja toimintakeskus Kettusen asiakkailleen. Ateriapalveluina tuotetaan aamupala, lounas, välipala, päivällinen ja iltapala sekä erityisruokavaliot niitä tarvitseville. Ruokapalveluyksikkö järjestää myös mahdollisuuksien mukaan kokous- ja koulutuskahvituksia sekä juhhalounaita kunnan yksiköille ja yksityisille asiakkaille. (Hanski 2021.)

Ruokapalveluiden palvelualueetta johtaa ja kehittää ruokapalvelupäällikkö. Hänen alaisuudessaan on kolme alue-esimiestä, jotka yhdessä ruokapalvelupäällikön kanssa muodostavat yksikön hallinnon. Jokaisella alue-esimiehillä on johdettavanaan oman alueensa toimipisteet ja niiden henkilöstö. Lisäksi alue-esimiehet ovat mukana Ruokapalveluiden strategian, asiakassuhteiden ja prosessien suunnittelussa, toteutuksessa ja seurannassa. Valmistuskeittiöiden operatiivista toimintaa suunnittelee ja johtaa seitsemän keittiöesimiestä. Esihenkilöiden lisäksi ruokapalveluissa työskentelee kuusi kokkia ja 46 ruokapalvelutyöntekijää 37 eri toimipisteessä ruoanvalmistus-, asiakaspalvelu- ja puhdistustehtävissä. Pienten palvelukeittiöiden ruoanjakelutehtäviä hoitavat kilpailutettu ulkoinen toimija sekä tilakeskuksen yhdistelmätyöntekijät ostopalveluna. (Hanski 2021.)

Tuusulan kunnan Ruokapalveluiden arvot, visio ja toimintasuunnitelma pohjautuvat sen omistajan vastaaviin. Tuusulan kunnan visio on kiteytettynä ”Vireä, kasvava ja hyvinvoiva Tuusula”. Tuusula haluaa profiloitua vireänä, yhteistyöstään tunnettuna hyvinvoivien ihmisten kuntana, jossa asiat sujuvat sekä asukkaiden ja yritysten tarpeet ymmärretään. Tuusulassa toivotaan ihmisten, ympäristön, yhteisöjen ja yritysten voivan hyvin ja luovan hyvinvointia ympärilleen. (Tuusulan kunta 2020.)

Tuusulan kunnan valtuustokauden 2018-2021 tavoitteena on johtaa ihmisiä innostaen ja uutta tehden. Työnantajana Tuusulalle on tärkeää, että henkilöstö voi hyvin. Yhtenä tämän tavoitteen indikaattorina on henkilöstön työtyytyväisyys, jota kartoitetaan säännöllisillä henkilöstökyselyillä. (Tuusulan kunta 2020.)

Tuusulan kunnan Ruokapalvelut on työnantajana panostanut johtamisen, ammatillisen osaamisen, työturvallisuuden sekä luovan, positiivisen ja työntekijöitä arvostavan työilmapiirin kehittämiseen. Nyt organisaation tavoitteena on puuttua epäasialliseen käyttäytymiseen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ja päästä näin lähelle nollatoleranssia vastuuttomassa työkäyttäytymisessä. (Hanski 2021.)

3 Henkilöstöjohtamisen ja työelämätaitojen merkityksestä työhyvinvoinnille

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli toimeksiantajan työyhteisön työhyvinvoinnin parantaminen henkilöstöjohtamisen kehittämisen keinon. Työhyvinvointi on laaja käsite, joka pitää sisällään määritelmän työyhteisön tekemästä turvallisesta, terveellisestä ja tuottavasta työstä. Hyvinvoivassa työyhteisössä työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi ja motivoivaksi sekä he pystyvät kehittämään työtään ja kehittymään siinä itse. (Työterveyslaitos 2020b.) Esihenkilöllä on keskeinen rooli työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja edistämässä. Oman esimerkin antaminen, johdettavien tukeminen, kehittäminen ja palkitseminen sekä työyhteisön myönteisen ilmapiirin luominen ja ylläpitäminen kuuluvat esimiehen päivittäiseen tehtävänkuvaa (Aarnikoivu 2010, 35). Jokainen työyhteisön jäsen voi vaikuttaa työpaikan myönteiseen työhyvinvointiin omilla työyhteisötaitoillaan. Työturvallisuuskeskuksen (2020) mukaan hyvät työyhteisötaidot näkyvät työpaikalla muun muassa asiallisena käytöksenä sekä myönteisenä suhtautumisena työkaveritea, esihenkilöä ja työpaikkaa kohtaan.

Seuraavissa alaluvuissa käsitellään tarkemmin työhyvinvointia, sen määritelmää ja merkitystä organisaatiolle. Sen jälkeen kerrotaan henkilöstöjohtamisesta, esihenkilön roolista henkilöstöjohtamisessa sekä työhyvinvoinnin edistäjänä. Tässä luvussa käsitellään myös työyhteisötaitoja ja niiden haasteita. Luvun loppupuolella kerrotaan vastuuttomasta työkäyttäytymisestä ja sen esiintymisestä työyhteisössä, ennaltaehkäisemisestä, puheeksi ottamisesta, dramaattisten tunteenpurkausten käsittelystä, ratkaisukeskeisestä lähestymistavasta ristiriitojen selvittämiseksi sekä vastuullisen työkäyttäytymisen ylläpitämisestä.

3.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin merkitys kullekin työntekijälle on yksilöllinen. Siinä missä toinen arvostaa osaavaa ja kannustavaa johtamista sekä mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä, toiselle on tärkeää fyysinen työympäristö ja mukavat työkaverit. Asenteemme ja arvomme vaikuttavat työhyvinvoinnin erilaiseen kokemiseen, eikä kukaan voi sanoa, kenen tulkinta asiasta on oikein tai väärin. Jokainen työntekijä itse määrittelee, mikä saa hänet viihtymään työssään ja mitä hän arvostaa työyhteisössään. Samoin jokainen organisaatio itse määrittelee, miten se toteuttaa työturvallisuuslain huomioiden työhyvinvointia osana strategiaansa. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 6-18.)

Koska työhyvinvointi käsitteenä ei ole yksiselitteinen, sitä voidaan käyttää myös omien intressien ajamiseen. Työntekijät voivat korostaa, että työhyvinvointi on ensisijaisesti työnantajan vastuulla, kun taas organisaation johto sekä esihenkilöt painottavat alais- ja työyhteisötaitojen merkitystä turvalliselle ja terveelliselle työlle. Tärkeää olisi ymmärtää, että työhyvinvoinnin kehittäminen, edistäminen ja ylläpitäminen kuuluvat kaikille työyhteisön osapuolille. (Työterveyslaitos 2020b.)

3.1.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Työhyvinvointitoimijat ovat antaneet useita omia määritelmiään työhyvinvoinnille, koska asia ei ole yksiselitteinen vaan se voidaan kuvata monella eri tavalla. Yhteistä määritelmille on pyrkimys löytää kokonaisvaltainen, tutkittuun tietoon perustuva näkemys työkyvystä ja siihen vaikuttavista tekijöistä niin työntekijän kuin työnantajan näkökulmasta. Tutkimuksissa on tarkasteltu yksilön, työyhteisön ja työympäristön voimavarojen vaikutusta työhyvinvointiin. Nämä voimavarat voivat olla eri tilanteista riippuvaisia yksilöllisiä, vuorovaikutuksellisia ja rakenteellisia tekijöitä. (Manka & Manka 2016, 66-69.)

Yhtenä suomalaisena työhyvinvointitoimijana voidaan pitää Työterveyslaitosta, joka toimii asiantuntijana, tutkijana ja vaikuttajana työhyvinvoinnin saralla. Työterveyslaitos määrittelee työhyvinvoinnin työksi, joka on turvallista, terveellistä ja tuottavaa. Sen suorittavat hyvin organisoidussa työyhteisössä ammattitaitoiset työntekijät, jotka pitävät työtään mielekkäänä ja palkitsevana sekä kokevat työn tukevan heidän elämänhallintaansa. (Työterveyslaitos 2020b.)

Tampereen yliopiston Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos määrittää työhyvinvoinnin laaja-alaiseksi kokonaisuudeksi, joka käsittää hyvän johtamisen ja esimiestyön, myönteisestä yrityskulttuurista johdetut työyhteisön pelisäännöt, vuorovaikutteisen toimintatavan vaikuttamismahdollisuuksineen sekä mielekkään työn tekemisen kehitysmuotoisessa organisaatiossa. Hyvinvoivassa yhteisössä arvostetaan ihmisten erilaisuutta organisaation vahvuutena. Työyhteisön rakentuminen erilaisista ja eri sukupolvea olevista ihmisistä edistää sen innovatiivisuutta. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 7-8.)

Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan työ ja sen mielekkyys, hyvinvointi, turvallisuus sekä terveys muodostavat työhyvinvoinnin kokonaisuuden. Työhyvinvointia voidaan parantaa esimerkiksi innostavalla johtamisella, hyvällä työyhteisön ilmapiirillä sekä työntekijöiden ammattitaidosta huolehtimisella. Ministeriön mukaan työhyvinvoinnilla voidaan edistää työn tuottavuuden ja työhön sitoutumisen kasvua, kun työntekijät jaksavat työssään paremmin. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2020.)

Työhyvinvoinnin sisältöä ja sen merkitystä voidaan siis lähestyä monesta eri näkökulmasta. Hyvinvoivassa työyhteisössä kiinnitetään huomiota sekä työn ja työympäristön fyysisiin kuormitustekijöihin että henkiseen hyvinvointiin. Työhyvinvoinnin tulee kattaa myös työntekijän tarve kuulua työyhteisöön, jossa on hyvä ryhmähenki. Tällaisen organisaation tunnusmerkkejä ovat avoin vuorovaikutusilmapiiri, hyvät työyhteisötaidot ja onnistunut esimiestyö. (Manka ym. 2010, 8.) Seuraavassa alaluvussa kerrotaan työhyvinvoinnin merkityksestä organisaatiolle, työntekijöille, työnantajalle sekä työyhteisölle.

3.1.2 Työhyvinvoinnin merkitys

Organisaation menestyksen takana on ennen ollut toiminnan tehokkuus, joustavuus ja laadukkuus, mutta tulevaisuudessa niiden rinnalle nousevat enenevässä määrin uudistumiskyky ja innovatiivisuus. Fyysisen pääoman, kuten rakennusten ja laitteiden, lisäksi yritys tarvitsee työntekijöihin ja toimintatapoihin sisältyvää osaamispääomaa, joka on aineetonta. Tämän inhimillisen pääoman hyödyntäminen vaatii organisaatiota kiinnittämään huomiota yrityskulttuuriin sekä henkilöstön motivaatioon ja asenteisiin. Saadakseensa yhä oma-aloitteisempaa ja yrittäjähenkistä asennetta työntekoon yrityksen täytyy huolehtia henkilöstönsä työhyvinvoinnista. Tähän se tarvitsee kestävä, motivoivan ja arvostavan henkilöstöpolitiikan. (Manka & Manka 2016, 51.)

Työntekijät kokevat työhyvinvoinnin merkityksen itselleen eri tavoin. Joku arvostaa terveellistä ja turvallista työpaikkaa, toiselle selkeä ja oikeudenmukainen työnjako on tärkeää. Nykypäivänä yhä useampi työntekijä haluaa koulutuksensa ja ammattitaitonsa vastaavan työn vaatimuksia ja sitä kautta ollaan valmiita elinikäiseen oppimiseen sekä osaamisen kehittämiseen. Hyvinvointia lisää myös työn mielekkyys, mahdollisuus kehittää omaa työtään, työn tavoitteiden tunteminen sekä tehtävien sopiva kuormittavuus. Hyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työntekijä pystyy palautumaan työstään vapaa-aikanaan, joten työn ja vapaa-ajan suhde tulee olla oikea. (Kehusmaa 2011, 23-24.)

Työnantajalle työhyvinvoinnin merkityksessä korostuu tuottavuus, taloudellisuus, johtaminen ja organisaation kokonaistilanne (Kehusmaa 2011, 22). Koska tuottavuuden mittaaminen on haasteellista olosuhteiden muuttumisen takia, hyvinvoinnin kehittämisen tavoitteet ovat usein taloudellisia kuten kustannusten pienentymiset sairauspoissaolojen, työtaturmien ja ennenaikaisten eläköitymisten vähentymisen vuoksi. Lisäksi työhyvinvoinnilla voidaan vaikuttaa henkilöstön muutos- ja uudistumiskykyyn lisäämällä työn imua ja merkityksellisyyden kokemista ja näin parantaa yrityksen kilpailukykyä. Innovatiivisuuden parantamisella voi olla vaikutus yrityksen taloudelliseen menestykseen ja muutosten tekeminen hyvinvoivassa työyhteisössä voi helpottua. (Manka & Manka 2016, 54-56.)

Työyhteisön hyvinvointi rakentuu kaikkien työyhteisön jäsenten hyvinvoinnin kokonaisuudesta. On tärkeää, että työpaikalla noudatetaan yhteisiä pelisääntöjä, kohdellaan toisia ystävällisesti ja huomaavaisesti, arvostetaan ja kunnioitetaan toisten työpanosta antamalla kannustavaa palautetta sekä tehdään yhteistyötä tavoitteiden saavuttamiseksi (Manka & Manka 2016, 133; Työterveyslaitos 2020b). Hyvinvoivassa työyhteisössä jokaisen tulisi kokea olevansa ymmärretty ja hyväksytty, mikä on tärkeää, sillä työpaikalla vietetään paljon aikaa (Manka & Manka 2016, 133).

3.2 Henkilöstöjohtaminen

Tässä aluvuossa käsitellään henkilöstöjohtamista, sillä henkilöstön motivoitumisella ja halulla saavuttaa yhteisiä päämääriä on suuri merkitys työyhteisön menestykselle toiminnalle ja kilpailukyvyllä. Ei ole yhdentekevää, miten organisaatiota johdetaan ja millaisia esihenkilöitä siellä työskentelee. Hyvä henkilöstöjohtaminen luo edellytykset työhyvinvoinnille, tuloksellisuudelle ja kyvylle menestyä muuttuvissa olosuhteissa. (Joki 2018, 123.)

Henkilöstöjohtamisen osa-alueita ovat muun muassa henkilöstösuunnittelu, henkilöstön rekrytointi ja perehdyttäminen, henkilöstön osaamisen kehittäminen, työhyvinvoinnin edistäminen sekä vuorovaikutus ja palkitseminen. Onnistuneella henkilöstöjohtamisella yritys pyrkii palkkaamaan itselleen osaavimmat ammattilaiset ja pitämään heidät organisaatiossaan motivoimalla heitä tuloksellisiin suorituksiin sekä antamalla heille edellytykset ammatilliselle kehitymiselle ja onnistumisen tunteille. (Joki 2018, 123.) Henkilöstöjohtamisen keskeisiä alueita ovat johtajuus ja esimiestyö. Käytännössä henkilöstöjohtamiseen ja esimiestyöhön kuuluvat muun muassa henkilöstön valitseminen, irtisanominen, innostaminen, motivointi, ihmisten ohjaaminen ja johtaminen, viestintä ja avoin vuorovaikutus, palautteen antaminen ja vastaanottaminen sekä delegointi. (Joki 2018, 123; Viitala 2014, Henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttä.)

Henkilöstöjohtamisessa johdetaan sekä yksilöitä että tiimejä. Yksilöjohtamisessa pyritään johtamaan työntekijän arvoja, asenteita ja motivaatiotekijöitä. Ryhmäjohtamisessa korostuvat valta- ja vastuukysymysten varmistaminen, päätöksenteon tukeminen, erimielisyyksien ratkaiseminen ja neuvottelutaidot. Esihenkilön tehtävänä on kannustaa johdettaviaan niin yksilöinä kuin tiiminä saavuttamaan työyhteisön tavoitteet. (Joki 2018, 123-124.)

3.2.1 Esihenkilön rooli henkilöstöjohtamisessa

Nykypäivänä esimiehen keskeiseksi tehtäväksi on noussut työn organisoimisen ja asioiden johtamiseen sijaan ihmisten johtaminen. Esimiestyössä korostuu valmentava ote, jossa esihenkilö pyrkii antamaan johdettavilleen valmiudet selviytyä ja onnistua työssään. Taitava esihenkilö antaa johdettavilleen henkistä tukea ja valmennusta sekä on heidän mielestään esimerkillinen ja luotettava. Henkilöstöjohtamisessa keskeisiä tehtäviä ovat johdettavien työhyvinvoinnista huolehtiminen sekä heidän motivoimisensa tavoitteiden saavuttamiseen, innovatiiviseen ajatteluun, omien näkemysten kyseenalaistamiseen ja kehittämiseen. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 8.)

Esihenkilönä toimiessa on tärkeää ymmärtää tehtävänsä rooli ja miettiä omaa asemaansa työyhteisössään. Aarnikoivun (2010, 91) mukaan rooliymmärryksellä tarkoitetaan ymmärrystä roolin aiheuttamista velvoitteista. Esihenkilön tulee tiedostaa, että hän on aina auktoriteetti- asemassa suhteessa johdettaviinsa ja tämän takia hänellä on erilaisia velvollisuuksia, mutta myös oikeuksia toteuttaa niitä (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 9). Joskus esihenkilö joutuu

tekemään työntekijöiden kannalta ikäviä päätöksiä. Näissä tilanteissa korostuu hänen erilainen ja usein yksinäinen roolinsa johdettaviin nähden, sillä esihenkilö yksin joutuu kantamaan vastuun lisäksi sekä johdettavien että oman tunnekuormansa. Tällöin olisi tärkeää, että hän voisi jakaa henkilökohtaiset tunteensa jossakin muualla työyhteisön ulkopuolella. Sillä pystyäkseen toimimaan oikeudenmukaisesti, tasapuolisesti ja objektiivisesti, esihenkilön on kyettävä pitämään riittävää välimatkaa johdettaviinsa. (Järvinen 2007, 60-61.)

Esihenkilön suhde johdettaviin on haastava, mutta tärkeä osa esimiestyötä. Työasioita pitäisi pystyä käsittelemään työyhteisössä ammattimaisesti ja johdettavia tulisi osallistaa päätöksentekoon. Esihenkilön tulisi olla läsnä työyhteisössään ja rakentaa sinne toisia arvostava ja rakentava keskustelukulttuuri. Lisäksi hänen tulisi antaa tarvittaessa sosiaalista tukea ja osallistaa huolehtia työyhteisön jäsenten työhyvinvoinnista. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 9-11.) Esihenkilön roolia työhyvinvoinnin edistäjänä tarkastellaan lähemmin seuraavassa alaluvussa.

3.2.2 Esihenkilö työhyvinvoinnin edistäjänä

On tärkeää tiedostaa, miten esihenkilö toimillaan vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin ja ihmisuhteisiin. Työpaikalla esihenkilön odotetaan olevan esimerkkinä muille. Jos hän ei noudata työyhteisön yhteisiä pelisääntöjä tai käyttäytyy asiattomasti, muut katsovat voivansa tehdä samoin. Esihenkilön uskottavuus vähenee, jos hän ei itse toimi kertomiensa arvojen ja periaatteiden mukaisesti tai sanattomalla viestinnällä viestii muuta kuin puhuu. Kun esihenkilö toimii työhyvinvoinnin edistäjänä, hänestä voi tulla työyhteisölle innoittava esikuva, johon halutaan ehkä samaistua. Esimerkillinen käyttäytyminen on sosiaalisesti ja psyykkisesti vaativaa ja siksi esihenkilöllä tulee olla vahva itsetuntemus. (Järvinen 2020, 46-47.)

Esihenkilö voi monella tapaa edistää työyhteisön työhyvinvointia. Voidaan ajatella, että johtaminen on palvelutehtävä, jossa esihenkilö auttaa johdettavia onnistumaan ja kehittymään työssään. Esihenkilön tulee huolehtia, ettei kukaan yhteisön jäsen tunne itseään ulkopuoliseksi vaan koko henkilöstöä tuetaan osallistumaan yhteisiin asioihin. Esihenkilön tehtävänä on kehittää vuorovaikutteinen ja avoin työilmapiiri, jossa on helppo ottaa kaikenlaisia, myös hankalia, asioita puheeksi. Työhyvinvointia edistää myös intensiivinen, kaksisuuntainen viestintä sekä koko henkilöstön tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu. Jotta työyhteisön jäsenet osaisivat toimia työyhteisössä asiallisesti ja toisiaan kunnioittavasti, esihenkilön tulee yhdessä henkilöstön kanssa sopia työpaikan pelisäännöt. (Aarnikoivu 2010, 35.)

Pystyäkseen johtamaan ja edistämään työhyvinvointia, esihenkilöllä tulee olla hyvät tunnetaidot. Esimerkiksi kokiessaan kielteisiä tunteita hänen täytyy pystyä hallitsemaan ne pitämällä tunteet omana tietonaan. Jos esihenkilö näyttää negatiiviset tunteensa tai ne tulevat suoraksi toiminnaksi, on vaarana, ettei henkilöstö enää uskalla kertoa mielipiteitään, ongelmiaan tai mahdollisia kehitysehdotuksiaan työhönsä liittyen. Tunteiden hallinta ei tarkoita sitä, että tunteita ei saisi työyhteisössä näyttää. Edistääkseen työhyvinvointia esihenkilön tulee

korostaa positiivisia tunteita esimerkiksi kertomalla tyytyväisyytensä onnistuneisiin suorituksiin. (Järvinen 2020, 48-49.) Hyvän työilmapiirin luomiseen vaikuttavat esihenkilön lisäksi koko työyhteisön vuorovaikutus- ja tunnetaidot, joita käsitellään seuraavaksi.

3.3 Työyhteisötaidot ja niiden haasteet

Työpaikan yhteisöllisyys edellyttää esihenkilön ja työntekijöiden vastavuoroisuutta (Manka & Manka 2016, 148). Esihenkilö ei yksin pysty rakentamaan hyvinvoivaa työyhteisöä, vaan hyvinvoinnin ja tulokellisuuden saavuttamiseksi tarvitaan esihenkilön toiminnan ja esimiestaitojen lisäksi työntekijän eli alaisen roolin sekä alaitaitojen tarkastelua (Aarnikoivu 2010, 89). Alaitaidoista käytetään myös nimitystä työelämä- tai työyhteisötaidot (Manka & Manka 2016, 148).

Työyhteisötaidot pitävät sisällään monia oikeuksia ja velvollisuuksia. Jokaisen työyhteisön jäsenen tulee huolehtia työpaikan viihtyvyydestä, edistää aktiivisesti työpaikan asioita, ilmaista oma mielipiteensä asioiden eteenpäin viemiseksi ja tehdä hyvää yhteistyötä esihenkilöiden ja työkavereiden kanssa. Työyhteisötaitoja voi jokainen harjoitella, mutta niiden toteutuminen jokapäiväisessä työssä vaatii omaehtoista sitoutumista sekä halua tuottaa hyvinvointia itselle ja muille. Työyhteisötaitoinen työntekijä kunnioittaa muita ihmisiä, kantaa vastuun ja haluaa tehdä yhteistyötä toisten kanssa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Aarnikoivu 2010, 90.)

Käytännössä työyhteisötaidot ilmenevät työntekijöiden haluna ja kyynä toimia työyhteisössä perustehtävän suuntaisesti muita jäseniä tukien (Aarnikoivu 2010, 93). Hyviin työyhteisötaitoihin kuuluvat rakentavat ja vastuulliset vuorovaikutustaidot niin esihenkilöihin kuin työtovereihin sekä sujuva yhteistyö, aktiivinen auttaminen, muiden töistä kiinnostuminen ja niiden arvostaminen (Aarnikoivu 2010, 93; Manka & Manka 2016, 148). Näihin taitoihin liittyy myös roolitietoisuus, jossa työntekijä ymmärtää, että organisaatiossa on erilaisia rooleja. Näillä rooleilla on erilaisia tehtäviä, oikeuksia ja velvollisuuksia, jotka edesauttavat tehtävän suorittamista ja selkeyttävät vastuukysymyksiä. Työyhteisötaitoinen henkilö ymmärtää esimerkiksi sen, että esihenkilö ei tee päätöksiä yksittäisen työntekijän toiveiden mukaisesti vaan huomioi kokonaisuuden ja kaikkien edut. (Aarnikoivu 2010, 91.)

Hyvä työyhteisö ei aina ole ongelmaton, vaikka usein niin kuvitellaankin. Jos työpaikalla esiintyy tyytymättömyyttä, erimielisyyksiä ja ristiriitoja, päätellään usein virheellisesti, että jostain on vialla, vaikka asia voi olla päinvastoin. Puutteiden ja erimielisyyksien esiintuominen voi olla positiivinen viesti siitä, että työyhteisön jäsenet haluavat parantaa toimintaa, uskaltautuvat olla kriittisiä ja ilmapiiri on avoin. Jos työyhteisössä ei ikinä esiinny ongelmia, se voi olla merkki siitä, että henkilöstö on passivoitunut eikä ymmärrä tai uskalla kyseenalaistaa vallitsevaa tilannetta. Hyvän työyhteisön tuntomerkkeinä voitaneen siis pitää sitä, että työyhteisössä erimielisyydet ja ristiriidat nähdään kehittämisen moottorina eikä pelottavana tai

piiloteltavana asiana. Jos asioita ei haluta tai uskalleta ottaa esiin, ongelmia ei voida myöskään selvittää. (Järvinen 2020, 128-129.)

Järvisen (2020, 130) mukaan suurin osa työyhteisön ongelmista, kuten huonosta ilmapiiristä, alisuoriutumisesta, työntekijöiden välisistä riidoista ja kiusaamisista, johtuu organisaation rakenteellisista ongelmista. Tällaisia rakenteellisia ongelmia voivat olla esimerkiksi epäselvät työn tavoitteet ja työyhteisön pelisäännöt sekä tiedonkulun ja organisoinnin puute. Jos työyhteisön rakenteet ja prosessit ovat kunnossa ja ongelmia esiintyy, ne voivat johtua yksittäisen tai muutaman henkilön käytöksellään aiheuttamista hankaluuksista, kuten omien töiden laiminlyönneistä, sooloilusta tai muiden kiusaamisesta. Näissä tapauksissa syyksi voi paljastua henkilön päihdeongelma, mielenterveysongelma tai hänen hyvinvointiinsa vaikuttava kriisi tai sairaus. Tällaisten henkilöongelmien ratkaisemiseen esihenkilö voi pyytää apua työterveyshuollosta ja organisaation henkilöstöhallinnon asiantuntijoilta. (Järvinen 2020, 130-131.)

Jos työyhteisössä esiintyy haasteita työyhteisötaitoissa ja ongelmia ilmenee, niihin tulisi esihenkilön puuttua välittömästi. Tällöin ongelmat saattavat olla vasta pieniä, ketään ei ole leimattu vielä sylliseksi, tunteet eivät ole liiaksi kärjistyneet tai henkilöt eivät ole menettäneet työmotivaatiotaan lopullisesti. Ongelmiin puuttuminen voi esihenkilöstä tuntua vaikealta, sillä hän voi esimerkiksi pelätä, että joku pahoittaa mielensä ja jää sairauslomalle tai saa draamattisen tunteenpurkauksen. (Järvinen 2020, 134-135.) Epäasiallisesta kohtelusta työpaikkakiusaaminen on kuitenkin sellainen muoto, johon työnantajan tulee aina viipymättä ja asianmukaisesti puuttua (Työterveyslaitos 2021). Työturvallisuuslain (738/2002) mukaan työnantajan tulee ryhtyä käytettävissä olevin keinoin poistamaan epäkohta, joka aiheutuu työntekijän terveydelle haitallisesta tai vaara aiheuttavasta häiritsevästä tai muuten epäasiallisesta kohtelusta työssä.

Työyhteisössä työpaikkakiusaaminen ilmenee toistuvana epäasiallisena käyttäytymisenä toista ihmistä kohtaan. Huono käyttäytyminen voi olla tekoja, sanoja, ilmeitä ja eleitä, jotka kiusaamisen kohde kokee ahdistavina sekä loukkaavina ja joiden takia hän saattaa joutua puolustuskyvyttömään tilaan voimatta itse puolustautua kiusaamistilanteessa tai lopettamaan niitä omin voimin. Työpaikkakiusaamisen kokemusta voidaan pitää yksilöllisenä, sillä eri ihmiset kokevat erilaiset tilanteet ahdistavina ja he loukkaantuvat eri asioista. (Räty 2017, 48.) Kaikki työyhteisössä ilmenevä, työilmapiiriä heikentävä käytös ei kuitenkaan ole työpaikkakiusaamista, sillä se ei välttämättä ole pitkään jatkuvaa ja toistuvaa. Työterveyslaitos käyttää tällaisesta työmotivaatiota laskevasta käytöksestä nimitystä vastuuton työkäyttäytyminen. Työyhteisössä olisi tärkeää tunnistaa, milloin on kysymys työpaikkakiusaamisesta ja milloin vastuuttomasta työkäyttäytymisestä, sillä etenemisprosessit niiden selvittämisessä ovat erilaiset. (Vartia, Joki, Kalavainen & Olin 2017, 4.)

3.4 Vastuuton työkäyttäytyminen

Työpaikan hyvät työyhteisötaidot eivät ole itsestäänselvyys. Vaikka työyhteisötaitoja harjoitellaan ja kehitetään, organisaatioissa saattaa esiintyä työtä häiritsevää käyttäytymistä, jota kutsutaan vastuuttomaksi työkäyttäytymiseksi. Vastuuton työkäyttäytyminen ilmenee työyhteisön toimintaa häiritsevänä ja vaikeuttavana toimintona, joka voi aiheuttaa muille työpaikan jäsenille työmotivaation laskua, mielipahaa ja suuttumusta. Toisin kuin kiusaamisessa, jossa selkeinä osapuolina ovat kiusaamista kokeva ja siitä syytetty, vastuuttomassa työkäyttäytymisessä kohde voi alati muuttua tai se kohdistuu koko työyhteisön henkilöstöön. (Vartia ym. 2016, 21.)

Tässä alaluvussa käsitellään vastuuttoman työkäyttäytymisen esiintymisestä työyhteisössä. Lisäksi kerrotaan esihenkilön näkökulmasta, miten vastuutonta työkäyttäytymistä voidaan ennaltaehkäistä, miten sen voi ottaa puheeksi työyhteisössä, miten tulisi reagoida dramaattisiin tunteenpurkauksiin, miten luodaan rakentava lähestymistapa keskusteluihin sekä miten ylläpidetään vastuullista työkäyttäytymistä organisaatiossa.

3.4.1 Vastuuttoman työkäyttäytymisen esiintyminen työyhteisössä

Vastuuttomana työkäyttäytymisenä voidaan pitää muun muassa omavaltaista käytöstä, työpaikan pelisääntöjen noudattamatta jättämistä, muiden aiheetonta syyttelyä ja osaamisen vähättelyä. Vastuuttomaksi käyttäytymiseksi voidaan katsoa myös tehtävien laiminlyönti, valtuuksien ylittäminen sekä epäasiallinen kohtelu. Lisäksi erioikeuksien vaatiminen ja ottaminen on epäasiallista käyttäytymistä. Työkäyttäytyminen voi olla vastuutonta kaikilla työyhteisön jäsenillä, niin työntekijöillä kuin esihenkilöillä. (Vartia ym. 2016, 20-21.)

Vastuutonta työkäyttäytymistä esiintyy kaikissa organisaatioissa ainakin jonkin verran (Vartia ym. 2016, 21). Epäasiallista käyttäytymistä sallitaan työyhteisössä ehkä siksi, että sen tunnistaminen on vaikeaa. Lisäksi aihe on tunteita herättävä ja arka eikä siitä haluta keskustella. (Vartia ym. 2016, 53-54.) Puuttumista vaikeuttaa myös pelko tilanteen pahenemisesta ja epä-tietoisuus siitä, miten asiaa voisi viedä eteenpäin (Vartia ym. 2017, 19; Rätty 2017, 51-52). Esihenkilön tietoisuuteen ei-toivottava käyttäytyminen voi tulla esimerkiksi työilmapiiriselvityksen tai kehityskeskustelujen kautta (Vartia ym. 2017, 7). Puuttumista vastuuttomaan käyttäytymiseen voi oppia ja harjoitella ja saada näin työkaluja epäasiallisen käytöksen puheeksi ottamiseksi sekä selvittämiseksi. (Vartia ym. 2016, 54-55.)

Vastuuttoman työkäyttäytymisen kokeminen on yksilöllistä. Se, mikä toisen mielestä on epäasiallista käyttäytymistä, voi toisen mielestä olla hyväksyttävää toimintaa. On tärkeää, että työpaikalla käydään arvo- ja pelisääntökeskusteluja siitä, missä menee hyvän ja huonon työkäyttäytymisen raja. (Rätty 2017, 51.) Sopimatonta työkäyttäytymistä lisäävät epäselvät toimintatavat, yhteisten sääntöjen noudattamatta jättäminen sekä tiedonkulun puute, joten on

tärkeää sopia myös selkeät säännöt työn organisointiin, työjärjestelyihin ja työolosuhteisiin (Vartia ym. 2017, 10).

Koska kaikilla työyhteisössä työskentelevällä on oikeus tulla kohdelluksi asiallisesti, vastuuton käyttäytyminen kannattaa tuoda esiin silloin, kun se alkaa häiritä työn tekoa tai askarruttaa mieltä. Työyhteisön jäsen voi itse ottaa epäasiallisen työkäyttäytymisen puheeksi vastuuttomasti käyttäytyvän kanssa tai kertoa asiasta esihenkilölle sekä esittää toiveensa asian muuttamisesta. Esihenkilön velvollisuus on ottaa puheeksi ja selvittää tietoonsa tullut epäsopiva käytös kyseessä olevien henkilöiden kanssa. (Vartia ym. 2017, 12-13; Rätty 2017, 51-52.) Esihenkilön tehtävä on myös ennaltaehkäistä vastuutonta työkäyttäytymistä ja ohjeistaa, miten epäasiallista käytöstä havaitessaan tulisi menetellä (Rätty 2017, 53).

Epäasiallisen työkäyttäytymisen esiintymistä voidaan vähentää, kun työyhteisössä selkeästi tuodaan esiin, ettei vastuutonta käyttäytymistä hyväksytä osana työyhteisön toimintakulttuuria (Terveystieto 2020). Jos sopimattomasta työkäyttäytymisestä puhutaan avoimesti, sen puheeksi ottaminen helpottuu, mahdolliset väärinymmärrykset vähenevät ja luottamus asioiden tasapuolisesta sekä oikeudenmukaisesta käsittelystä lisääntyy. Myönteisen vuorovaikutuksen rakentamiseen ja ylläpitämiseen tulisi sekä työntekijöiden että esihenkilöiden sitoutua, sillä jokainen työyhteisön jäsen vaikuttaa käytöksellään työilmapiiriin muotoutumiseen. (Vartia ym. 2017, 19-21; Rätty 2017, 53-54.)

3.4.2 Vastuuttoman työkäyttäytymisen ennaltaehkäiseminen

Vastuuttoman työkäyttäytymisen esiintyvyyttä työyhteisössä lisäävät organisaation rakenteelliset ongelmat kuten epäselvät pelisäännöt ja palaverikäytännöt, yhteisten tavoitteiden hämäryys sekä puutteellinen työn organisointi ja tiedonkulku. Lisäksi yhtenäisten toimintamallien puuttuminen tai esihenkilön kokemaa tuen puute omalta esihenkilöltään saattavat vaikuttaa epäsopivan käyttäytymisen ilmaantumiseen työyhteisössä. (Rätty 2017, 6.) Järvisen (2020, 130) mukaan noin 90 prosenttia ristiriitatilanteista selittyvät rakenteellisilla syillä.

Epäasiallisen työkäyttäytymisen ennaltaehkäisyssä on tärkeää, että kaikki työyhteisön jäsenet tietävät organisaation ja omien työtehtäviensä tavoitteet sekä voivat yhdessä suunnitella ja kehittää toimintaansa pitkällä aikavälillä. Työpaikan ilmapiiriin parantamiseksi kunkin työntekijän rooli työyhteisössä tulee olla selvä ja kaikkien tiedossa sekä esihenkilön on otettava vastuu toiminnan kokonaisohjauksesta. Vastuullista työkäyttäytymistä lisäävät myös avoimuus päätöksenteossa ja toimenpiteissä sekä työyhteisön jäsenten hyvät vuorovaikutustaidot. Kun palautteen antaminen ja saaminen sekä palkitsemiskäytännöt koetaan tasapuolisiksi ja oikeudenmukaisiksi, työyhteisössä esiintyvien ristiriitatilanteiden ehkäisyyn on hyvät edellytykset. (Rätty 2017, 8.)

Esihenkilön tulee tiedostaa, että varsinkin työyhteisön muutoksissa vastuuttoman työkäyttämisen esiintyvyys voi kasvaa. Jos muutosta ei ole hyvin perusteltu, organisoitu ja sen jälki-seuranta suoritettu, olettamukset, väärinkäsitykset ja virheelliset tulkinnat voivat aiheuttaa ristiriitatilanteita työyhteisössä. Muutostilanteissa esihenkilön tehtävänä on näyttää suuntaa, kuunnella ja olla läsnä sekä antaa työntekijälle muutoksessa tarvittava tuki ja palaute hänen suorituksestaan. Esihenkilön tulee olla muutoksen roolimalli, joka toiminnallaan innostaa ja kannustaa muita. (Pirinen 2016, esimiehen perustehtävät muutoksessa.)

Ennaltaehkäistäkseen vastuutonta työkäyttämistä esihenkilön tulee suunnitella ja organisoida tehtävät yhdessä työntekijöiden kanssa sekä poistaa työtä haittaavat puutteet. Hänen tulee kohdella johdettaviaan yhdenvertaisesti ja oikeudenmukaisesti sekä edistää työyhteisön jäsenten keskinäisiä suhteita niin, että työpaikan ilmapiiri on avoin, asiallinen ja vuorovaikutteinen. Esihenkilön pitää perehdyttää työntekijät turvallisten ja ergonomisten työtapojen lisäksi myös tehtävien sujumista edistävään työkäyttämiseen. Hänen tulee muutostilanteissa toimia johdonmukaisesti kohti asetettuja tavoitteita sekä antaa johdettavilleen kannustavaa ja kehittävää palautetta. (Räty 2017, 11.) Epäasiallisen työkäyttämisen ennaltaehkäisyssä on tärkeää, että esihenkilö ei kulje ristiriitatilanteiden ohi puuttumatta niihin vaan ryhtyy välittömästi toimenpiteisiin ratkaistakseen ne. Kohtelias ja oikeudenmukainen käytös työyhteisössä auttaa esihenkilöä olemaan inhimillinen muille. (Vartia ym. 2017, 15.)

3.4.3 Vastuuttoman työkäyttämisen puheeksi ottaminen

Vastuuttoman työkäyttämisen puheeksi ottaminen työyhteisössä kannattaa tehdä mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ennen kuin tunteet ovat kärjistyneet ja tilanteen korjaaminen tuntuu lähes mahdottomalta ilman radikaaleja toimenpiteitä (Järvinen 2020, 135). Asiattomaan käyttämiseen puuttuessaan esihenkilön tarkoituksena on ohjata työyhteisö tavoitteiden mukaisesti oikeaan suuntaan ja korjata esille tulleet, työsuoritukseen tai -käyttämiseen liittyvät ongelmat (Järvinen 2020, 155). Järvisen (2020, 145) mukaan yleistä on, että ongelmien taustalta löytyvät huonosti määritellyt työn tavoitteet, vastuut tai työyhteisön pelisäännöt. Näiden puutteiden korjaaminen saattaa olla riittävä toimenpide asioiden ratkaisemiseksi (Järvinen 2020, 145).

Ottaessaan puheeksi työyhteisössä ilmenneen epäasiallisen käyttämisen esihenkilön on kiinnitettävä huomiota tapaan, jolla hän ottaa asian esille. Yleensä moitteet saavat ihmiset puolustuskanalle, mutta arvostava käytös ja toiveiden esittäminen voivat luoda myönteisen ilmapiirin muutokselle. Kun asiasta pystytään keskustelemaan turvallisesti ja arvostavasti, voidaan eri näkemyksiä hyödyntää rakentavia ratkaisuja etsittäessä. Keskustelussa ei tule arvioida kenenkään persoonaan, vaan puuttuminen kohdistetaan aina työsuoritukseen tai -käyttöön. Tietyt sanat, kuten aina ja ei koskaan, voivat viedä huomiota itse asiasta, sillä moni kokee ne provokatiivisiksi sanoiksi. Myös ongelmien yksityiskohtainen listaaminen ja

asiattomaan käytökseen vaikuttaneiden syiden yksipuolinen tulkitseminen voivat vaikeuttaa asioiden käsittelyä, koska tulkitsemme asioita eri tavalla. (Räty 2017, 27-28.)

Ottaessaan vastuuttoman työkäyttäytymisen puheeksi työyhteisössään esihenkilön kannattaa rohkeasti todeta asia ja kertoa tuntemuksistaan. On hyvä myös kysyä muiden kokemuksista, näkemyksistä, tuntemuksista ja odotuksista käsiteltävää asiaa kohtaan. Kun yhdessä on asetettu tavoitteet ja pohdittu luovia ratkaisuja niihin pääsemiseksi, pitää ehdotukset vielä tarkentaa ja konkretisoida käytännön tasolle, että jokaisella työyhteisön jäsenellä on yhteinen näkemys siitä, mistä keskusteltiin ja mitä sovittiin. Lopuksi tulisi vielä laatia seurantajärjestelmä, jotta yhdessä sovitut pelisäännöt myös toteutusivat toivotulla tavalla käytännön tasolla. (Räty 2017, 28.) Kun työntekijät ovat itse saaneet vaikuttaa pelisääntöjen laadintaan, niihin sitoudutaan myös paremmin (Räty 2017, 13).

Esihenkilö voi ottaa epäasiallisen käyttäytymisen puheeksi myös yksittäisen työntekijän kanssa. Tällöin neuvottelusta sovitaan henkilökohtaisesti etukäteen ja kerrotaan, mistä on kyse. Neuvottelulle varataan riittävästi aikaa ja rauhallinen tila, että esihenkilö pystyy keskittymään kuuntelemiseen, olemaan vilpittömän kiinnostunut toisen sanomisesta ja osoittamaan arvostustaan työntekijää kohtaan. Esihenkilön pitää varautua keskustelemaan vaikeistakin asioista, jotka perustuvat todellisiin havaintoihin ja konkreettisiin esimerkkeihin. Hänen tulee myös perustella työntekijälle, miksi tämän käyttäytyminen ei ole hyväksyttävää ja miten se vaikuttaa henkilön työhön tai työyhteisön muihin jäseniin. Vaikka neuvottelussa puhutaan vastuuttoman työkäyttäytymisen esiintymisestä, keskustelun painopiste kannattaa pitää siinä, miten asiassa rakentavasti jatketaan eteenpäin ja millaisia kehittämistoimenpiteitä sovitaan ristiriidan ratkaisemiseksi. Jotta neuvottelun tulos toteutuisi, sovitaan seuranta ja sille tarkoituksenmukainen tarkastelujako. (Räty 2017, 37-38.) Puheeksi ottamisen tavoitteet saavutetaan parhaiten, kun neuvottelun hyödyt itselle sekä työyhteisölle ymmärretään ja pystytään luottamaan niin suunnitelmiin kuin muihinkin ihmisiin (Vartia ym. 2017, 21).

3.4.4 Dramaattisten tunteenpurkausten käsittely

Vastuuton työkäyttäytyminen saattaa ilmetä työyhteisössä dramaattisina tunteenpurkauksina, kuten huutamisena, kiroilemisena tai tavaroiden paiskomisena. Näillä tunteen ilmaisukeinoilla työntekijä voi yrittää tiedostaen tai tiedostamattaan kääntää huomion muualla pois omasta työsuorituksestaan. Joskus tunteenpurkauksen takana saattaa olla henkilön elämän kriisi tai mielenterveydelliset ongelmat, sillä ihminen on kokonaisuus, jonka vapaa-ajan murheet ja elämäntavat heijastuvat myös työkykyyn ja -suorituksiin. Näissä tapauksissa esihenkilö voi kysyä työyhteisön jäseneltä, miten häntä voitaisiin tukea elämänkriisissä tai millaista apua hän toivoisi saavansa. Monesti pelkkä keskustelu on riittävä toimenpide, sillä sen avulla ongelmista kärsivän olo voi helpottua, kun hän saa jakaa murheensa kuuntelevan ja ymmärtävän esihenkilön kanssa. (Järvinen 2012, Elämän kriisit ja mielenterveydelliset ongelmat.)

Esihenkilön on myös hyvä kertoa työntekijälle työterveyshuollon palveluista, sillä ihmiset eivät välttämättä elämän kriisiensä keskellä ymmärrä kääntyä asiantuntijoiden puoleen. Joskus esihenkilö voi tarjota työntekijälle mahdollisuutta määräaikaisiin poikkeusjärjestelyihin kuten muutosta työaikoihin ja -tehtäviin. Tämän lyhytaikaisen muutoksen aikana työntekijä voi saada asioitaan järjestykseen sekä tunteensa tasaantumaan. Esihenkilön tulisi mahdollisuuksien mukaan ennaltaehkäistä tällaisten henkilökohtaisten kriisien esiintyminen työpaikalla luomalla avoimet ja luottamukselliset suhteet johdettaviinsa. Tällöin hän saattaisi havaita ongelmat varhaisessa vaiheessa ennen kuin ne kärjistyvät ja vaikuttavat työyhteisön ilmapiiriin heikentävästi. (Järvinen 2012, Elämän kriisit ja mielenterveydelliset ongelmat.)

Kun esihenkilö havaitsee työyhteisössä dramaattisen tunteenpurkauksen, tärkeintä on pysyä rauhallisena ja olla provosoitumatta, ettei menetä harkintakykyään. Esihenkilön täytyy säilyttää itsehillintänsä ja olla ärsyntyneenä hyökkäävistä kommentteista huolimatta, sillä provosoiva taho saattaa haastaa hänet kiistelyyn epäolennaisuuksista ja ohjata häntä käyttäytymään tunnevaltaisesti. Jos esihenkilö käyttäytyy yhtä vastuuttomasti kuin provosoija, sen jälkeen on vaikea edellyttää asiallista käytöstä myöskään toiselta. (Järvinen 2020, 142-143.) Esihenkilön ei siis kannata lähteä näytelmään mukaan vaan pysyä asiassa, vastata harkiten ja asettaa selkeät rajat, millainen käytös on sallittua ja mikä ei. Jos työntekijä on tunteenpurkauksen vuoksi kykenemätön vastaanottamaan palautetta, on hyvä siirtää asian käsittelyä hieman myöhemmäksi, että tunteet ennättävät tasaantua ja asiasta voidaan keskustella rakentavasti. Tällöinkin on hyvä keskittyä asian ratkaisuun, ei ainoastaan ongelmaan. (Räty 2017, 25-26.)

Dramaattisten tunteenpurkausten käsittelyssä tulee välttää ongelman henkilöimistä sekä syiden ja motiivien etsimistä henkilön käytökselle. Esihenkilö voi tällaisessa tapauksessa luulla, että ongelma on kokonaisuudessaan ratkaistu ja käsitelty, kun mahdollinen selitys puutteelliselle työsuoritukselle tai asiattomalle käytökselle on löytynyt. Pahimmassa tapauksessa esihenkilö ei anna palautetta vastuuttomasta käytöksestä ja antaa asian olla, koska ajattelee, ettei henkilö voi tehdä näille syille mitään eikä näin ollen voi parantaa tapojaan. (Järvinen 2018, 162.)

Vaikka dramaattisiin tunteenpurkauksiin reagoiminen saattaa esihenkilöstä tuntua vaikealta, puuttumattomuudellaan hän voi tahattomasti pahentaa asianomaisen tilannetta. Ihmiset eivät välttämättä kykene itse tiedostamaan omia ongelmiaan eivätkä näin ollen saa mahdollisuutta korjata tilannettaan tai saada apua. Esihenkilön tulee ymmärtää, että työntekijät kestävät vaikeiden asioiden käsittelyn, jos se tehdään avoimesti, rehdisti ja heitä arvostavasti. Sitä vastoin asioiden käsittelyä takanapäin salailien tai vihjaillen ei monikaan henkilö hyväksy. (Järvinen 2020, 158-159.) Jos dramaattisiin tunteenpurkauksiin reagoiminen tuntuu esihenkilöstä raskaalta, hänen on hyvä säännöllisesti purkaa omaa henkistä painolastiaan. Keskustelut

muiden ja oman esihenkilön kanssa antavat vertaistukea pärjätä haastavimmissakin tilanteissa. (Räty 2017, 53.)

3.4.5 Ratkaisukeskeinen lähestymistapa ristiriitojen selvittämiseen

Vastuuton työkäyttäytyminen voi viedä huomion pois töiden sujumisesta ja työyhteisön kehittymisestä. Järvisen (2020, 136) mukaan esihenkilön tulisi ristiriitojen lisäksi kiinnittää huomio myös työpaikan myönteisiin asioihin kuten töiden sujuvuuteen, tavoitteiden saavuttamiseen ja onnistumisiin. Työyhteisöä on parempi kehittää onnistumisten kuin epäonnistumisten kautta (Järvinen 2020, 136).

Kun vastuuttoman työkäyttäytymisen aiheuttamia hankalia tilanteita käsitellään työyhteisössä, on hyvä muistaa, että ristiriitatilanteen osapuolet ovat hyviä asiantuntijoita tilanteen selvittämiseksi. Ratkaisemiseen osallistuvat henkilöt ottavat myös vastuuta tilanteen parantamisesta. Ristiriitatilanteiden taustalla on usein henkilöiden tyydyttämättömät tarpeet, joihin reagoidaan voimakkaasti tunteiden kautta. Valitettavasti nämä dramaattiset tunnereaktiot saattavat viedä huomion pois ristiriitojen varsinaisesta syystä ja työyhteisön myönteisistä asioista. (Räty 2017, 24-25.) Tämän vuoksi esihenkilön tulisi epäasiallisen käyttäytymisen aiheuttamia tilanteita käsitellessään kysyä, mikä asia koetaan ongelmaksi ja millainen työpaikka olisi, kun ongelma ratkeaa ja asiat sujuvat paremmin. Hyvä olisi myös pohtia, ketkä kaikki paremmasta tilanteesta hyötyisivät ja millä tavoin. Lisäksi asioiden edistymistä tulisi seurata sekä onnistumiset huomioda ja palkita. (Räty 2017, 32.)

Ratkaisukeskeisen lähestymistavan mukaisessa keskustelussa pyritään etsimään ja löytämään uudet tavoitteet toiminnalle. Vaikka työyhteisön varjopuolia ei piilotella, syyttelystä pyritään siirtymään myönteiseen tunneilmastoon, jossa puheenaiheet rohkaisevat työyhteisön jäseniä sekä lisäävät heidän toiveikkuuttaan, innovatiivisuuttaan ja yhteistyökykyään. Ratkaisukeskeytyksen perusajatuksena on, että henkilö haluaa ja tavoittelee hyvää. Negatiivisten kieltojen ja pakottamisen sijaan tulisi pohtia uusia tavoitteita ja toimintatapoja. Samalla kuitenkin muistetaan, että hyvät ja toimivat asiat säilytetään ja niitä tehdään lisää. (Räty 2017, 31.)

Ratkaisukeskeisessä keskustelussa tunnistetaan ensin ne ongelmat, jotka estävät töiden sujumisen ja aiheuttavat negatiivista ilmapiiriä. Toisten syyttelyä ei hyväksytä vaan tiedostetusta ongelmasta siirrytään tulevaisuuden tavoitteiden kuvaamiseen ja ratkaisujen etsimiseen. Keskustelussa korostetaan haluttua lopputulosta ja sellaisia voimavaroja, joiden avulla työyhteisö on aiemmin pystynyt selviytymään haastavissa tilanteissa. Myös hyötynäkökulman esille ottaminen saattaa innostaa työyhteisön jäseniä etsimään luovia ratkaisuja, sillä henkilöt tekevät mielellään sellaisia tehtäviä, jotka hyödyttävät heitä. Esihenkilön tulee kannustaa johdettaviin hyviin tekoihin ja suorituksiin sekä pitää toivoa yllä, että uudet tavoitteet saavutetaan ja sitä kautta organisaation työilmapiiri paranee. (Räty 2017, 31.)

3.4.6 Vastuullisen työkäyttäytymisen ylläpitäminen

Vastuullista työkäyttäytymistä edistää ristiriitojen nopea selvittäminen ja työyhteisön huomion kiinnittäminen itse työntekoon, sen tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen. Esihenkilö osoittaa puuttumisellaan välittävänsä johdettavistaan ja haluavansa huolehtia heidän työhyvinvoinnistaan. (Räty 2017, 4-6.) Vaikka esihenkilö käytöksellään osoittaa empaattisuutta ja ymmärtäväisyyttä, hänen pitää olla tarvittaessa jämäkkä ja tehdä epämukaviakin päätöksiä puuttuessaan ryhmänsä epäasialliseen käytökseen ja toimintaan (Järvinen 2020, 152). Esihenkilön tulee ottaa päätöksenteossaan huomioon kaikkien niiden työyhteisön jäsenten kannat, joita päätös koskee ja perustaa se todenmukaiseen tietoon. Oikeudenmukaisessa johtamisessa koko henkilökuntaa kohdellaan tasavertaisesti ja kaikilla on samat säännöt ja oikeudet. (Räty 2017, 16.)

Vastuullisen työkäyttäytymisen ylläpitämisessä luottamuksella on merkittävä rooli. Työyhteisön jäsenten tasapuolinen, oikeudenmukainen ja arvostava kohtelu lisää luottamusta niin esihenkilöön kun koko organisaatioon. Luottamuksen avulla voidaan tehostaa ja kehittää toimintaa sekä rakentaa avointa vuorovaikutusta ja ilmapiiriä. Kun työyhteisössä vallitsee luottamus, voidaan ristiriidoista puhua avoimesti ja ratkaista ne rakentavasti. Luottamus auttaa myös selviytymään hyvin muutostilanteista, koska kokemuksen kautta tiedetään, että uusissa tai ennakoimattomissa tilanteissa pystytään toimimaan suunnitellusti ryhmän tiedon, ammattitaidon ja osaamisen avulla. (Räty 2017, 16.)

Vastuullinen työkäyttäytyminen lisääntyy, kun esihenkilö onnistuu edistämään työyhteisön hyvää yhteistyötä ja toimivia vuorovaikutussuhteita. Hyvässä ja avoimessa työilmapiirissä työyhteisön jäsenet motivoituvat saavuttamaan yhteiset tavoitteet, jakamaan kokemuksiaan ja osaamistaan muille, olemaan rehellisiä, arvostamaan toisia sekä kannustamaan ja kiittämään työkavereitaan. Esihenkilön tehtävänä on innostaa työyhteisöä vastuulliseen työkäyttäytymiseen sekä antaa riittävän usein kannustavaa ja rakentavaa palautetta hyvän työmotivaation säilyttämiseksi. Ystävällisellä työilmapiirillä on myönteinen vaikutus myös työyhteisön sitoutumiseen tehtäväänsä. (Räty 2017, 21.)

4 Toimintakorttien suunnittelu

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää toimeksiantajalle esimiestyön tukemiseen toimintakortit, joita organisaation esihenkilöt voisivat käyttää vastuuttomaan työkäyttäytymiseen puuttumiseen tai ennaltaehkäisemiseen. Näiden toimintakorttien avulla esihenkilöiden toivotaan uskaltavan puuttua varhaisessa vaiheessa epäasialliseen käyttäytymiseen, jolloin työilmapiiri säilyisi myönteisenä sekä toisia kunnioittavana. Lisäksi toimintakortteja voitaneen

käyttää hyväksi esihenkilöiden perehdyttämisessä, sillä niiden avulla pystytään kertomaan työyhteisön yrityskulttuurista ja yhteneväisistä käytänteistä sekä toimintamalleista.

Toimintakorttien suunnittelussa käytettiin hyväksi kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimusmenetelmällä kerätyn aineiston tuloksia sekä teoreettisessa viitekehyksessä esiteltyä tietoperustaa. Kiviniemen (2018, Laadullinen tutkimus prosessina) ja Vilkan (2015, luku 2) mukaan käytettävän tutkimusmenetelmän valinnassa korostuu tutkimuskysymykset, niihin vastauksia antavan aineiston keruumenetelmät sekä tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Seuraavissa alaluvuissa käsitellään kvantitatiivista tutkimusmenetelmää, kyselyä aineistonkeruumenetelmänä sekä toimeksiantajalle tehdyn kyselyn suunnittelua, toteutusta ja sen tuloksia. Viimeisessä alaluvussa esitellään opinnäytetyön tuotoksena tehtävien toimintakorttien suunnittelu ja toteutus.

4.1 Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä

Tässä opinnäytetyössä käytettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää, koska tutkimusaineisto kerättiin suurehkolta vastaajajoukolta ja tutkimuskysymyksien oli Työterveyslaitoksen tekemien aikaisempien tutkimusten perusteella ennakoitu olevan vastaajille arkaluontoisia (Vartia ym. 2016, 7). Vilkan (2015, luku 4) mukaan kvantitatiivisessa kyselytutkimuksessa vastaajan on mahdollista jäädä tuntemattomaksi. Tämän toivottiin lisäävän vastaajien luottamusta vastata rehellisesti tutkittavaa aihetta koskeviin kysymyksiin.

Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla saadaan vastauksia esimerkiksi kysymyksiin kuinka paljon ja miten usein. Tällä menetelmällä voidaan tarkastella muuttujien mitattavien ominaisuuksien välisiä suhteita sekä eroja, koska tieto on esitetty numeerisesti. Tutkimuksessa tutkija saa tiedon joko numeerisena tai hän ryhmittelee vastaukset asiasisällön mukaan numeeriseen muotoon. Vaikka tutkija esittää kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä tehdyn tutkimuksen tulokset numeroina, tulee hänen selittää numerotieto sanallisesti ja kertoa, miten tutkitut muuttujat liittyvät toisiinsa tai millä tavoin ne eroavat toisistaan. (Vilkka 2007, 14.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmä valitaan sillä perusteella, onko tarkoitus selittää, kuvata, vertailla tai ennustaa ihmistä koskevia asioita ja ominaisuuksia tai luontoa koskevia ilmiöitä. Selittävässä tutkimuksessa aineiston keräämisen tavaksi soveltuu parhaiten strukturoitu postikysely tai internetkysely, kun taas kuvailevassa tutkimuksessa aineiston keräämiseen toimii parhaiten haastattelu, jäsenelty havainnointi ja strukturoitu haastattelulomake. Vertailevassa ja ennustavassa tutkimuksessa aineiston keräämiseen soveltuu postikysely, internetkysely, haastattelulomake tai havainnointi. (Vilkka 2007, 19-22.) Tutkimusaineiston keräämiseen voidaan käyttää myös valmiita rekisterejä ja tilastoja.

Tutkimuskohteeksi soveltuvat ihmisten lisäksi myös kulttuurituotteet, joita ovat henkilöiden tekemät teksti- ja kuva-aineistot. (Vilka 2015, luku 4.)

Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän analyysitavan tulee antaa tietoa siitä, mitä ollaan tutkimassa. Analyysitavan valintaan vaikuttaa se, ollaanko tutkimassa yhtä muuttujaa vai useamman muuttujan välistä riippuvuutta ja muuttujien vaikutusta toisiinsa. Jos halutaan tietoa yhden muuttujan jakaumasta, voidaan käyttää sijaintilukuja kuten keskiarvoa, moodia ja mediaania. Useamman muuttujan välistä riippuvuutta voidaan tutkia ristiintaulukoinnilla ja korrelaatiokertoimella. Saatujen tunnuslukujen avulla voidaan esittää numeraalista tietoa esimerkiksi työyhteisön jäsenten mielipiteistä, asenteista tai tyytyväisyydestä. Tunnuslukujen laskeminen voidaan suorittaa tilasto-ohjelmilla tai laskimella. (Vilka 2007, 119-120.)

Määrällisiä tutkimustuloksia voidaan esittää taulukoiden, kuvioiden ja tekstin avulla. Taulukko sopii yksityiskohtaisen numerotiedon esittämiseen, kun sitä on suuri määrä. Kuvioilla voidaan antaa nopeasti luettavaa tai havainnollistavaa tietoa. Tulokset tulee esittää myös sanallisesti, sillä tutkijan pitää pystyä esittämään tulokset ja niiden merkitys tutkimusongelman näkökulmasta sekä tulkita ne ja esittää niistä johtopäätökset. Tutkija päättää tulostensa esitystavan. Määrällisten tulosten esittämisen tulee olla objektiivista eli tutkijasta riippumatonta sekä tarkoituksenmukaista esitettävien tulosten ja lukijan kannalta. (Vilka 2007, 135-147.)

4.2 Kysely

Yksi yleisimmistä kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän aineiston keräämistavoista on kysely (Vilka 2015, luku 4). Tässä alaluvussa käsitellään teoriaa kyselystä, sen käyttökohteista, toteutustavoista ja mahdollisista haasteista aineistonkeruumenetelmänä. Lisäksi kerrotaan toimeksiantajalle suunnatun, vastuuttoman työikäytymisen esiintymistä käsittelevän kyselytutkimuksen kyselylomakkeen suunnittelusta. Kyselyn toteutusluvussa kuvataan tutkimuksen toteutusta toimeksiantajan työyhteisössä, siitä viestittämisestä ja aineiston keräämisestä. Tämän jälkeen esitellään ja analysoidaan kyselytutkimuksen avulla saadusta aineistosta ne tulokset, joita katsottiin voitavan hyödyntää toimintakorttien suunnittelussa.

4.2.1 Kyselyn teoria

Kysely on tutkimusaineiston keräämistapa, jossa kysymysten muoto on vakioitu eli jokaiselta kyselyyn osallistujalta kysytään samat kysymykset täsmälleen samalla tavalla. Kyselylomakketutkimusta voidaan käyttää silloin, kun tutkimuskohteena on henkilö ja hänen henkilökohtaiset asiansa kuten asenteensa, ominaisuutensa, mielipiteensä ja käyttäytymisensä. (Vilka 2007, 28.) Kyselylomakkeella tehdyn tutkimuksen etu on siinä, että vastaaja jää tuntemattomaksi, joten sillä voidaan kysyä arkaluontoisiakin kysymyksiä (Vilka 2015, luku 4).

Kyselyn voi toteuttaa esimerkiksi postitse, puhelimitse tai internetissä (Vilka 2007, 48; Vilka 2015, luku 4). Kirjallisessa kyselylomaketutkimuksessa vastaaja lukee ja vastaa kysymyksiin itse (Vilka 2007, 28). Tästä syystä on tärkeää, että tutkija määrittelee täsmällisesti käsitteet, jotta kaikki vastaajat ymmärtäisivät ne samalla tavalla (Vilka 2007, 37). Lomakkeella kysymykset voivat olla monivalintaisia, avoimia tai sekamuotoisia. Monivalintakysymyksissä vastausvaihtoehdot on annettu valmiina, kun taas avoimiin kysymyksiin vastaaja saa kirjoittaa spontaanisti mielipiteensä. Monivalintakysymysten vastausvaihtoehdot voivat olla toisensa poissulkevia eli vastaaja voi valita vain yhden vastauksen tai sellaisia, joiden vastausohjeessa annetaan mahdollisuus valita useampi vaihtoehto. (Vilka 2007, 67-71.)

Ennen varsinaisen aineiston keräämistä kyselylomake tulee testata tekemällä esimerkiksi koehaastattelu tai -kysely aiheen asiantuntijoille tai kohderyhmään kuuluville (Vilka 2007, 78). Lisäksi tutkijan tulee määritellä kohderyhmä ja otantamenetelmä, jolla saadaan edustava otos perusjoukosta. Otantamenetelmäksi voidaan valita kokonaisotanta, yksinkertainen satunnaisotanta, systemaattinen otanta, ositettu otanta tai ryväotanta. Otantamenetelmän valintaan vaikuttaa muun muassa perusjoukon koko. Esimerkiksi pienissä tutkimusaineistoissa käytetään kokonaisotantaa. Tällöin perusjoukon määrä on alle sata havaintoyksikköä eli niitä, joista tietoa halutaan kerätä. (Vilka 2007, 52.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kyselyyn perustuvalla aineistonkeruumenetelmällä saadaan tietoa, jolla voidaan löytää mitattavia eroja eri havaintoyksiköiden välille. Havaintoyksiköiden ominaisuuksia mitataan valituilla muuttujilla ja mittaaminen tapahtuu mitta-asteikolla, jolle tutkija ne ryhmittelee, järjestää tai luokittelee sekä vakioi. Samalla voidaan tutkia eri asioiden välisiä riippuvuuksia. (Vilka 2007, 36.)

Kyselyn tyypillisiä ongelmia ovat alhaiseksi jäävä vastausprosentti ja viiveet vastauksien palautuksessa. Alhainen vastausprosentti vaatii tutkijalta aktiivisuutta tehdä tarvittaessa uusintakysely, joka lisää tutkimuksen kustannuksia ja saattaa aiheuttaa viiveen aikatauluun. (Vilka 2015, luku 4.) Lisäksi tulee muistaa, että esimerkiksi sesonkeihin kiinteästi liittyvät tutkimusaiheet eivät ole korjattavissa uusintakyselyillä tai muistutuksilla, jolloin kyselyn oikea-aikainen ajoitus korostuu (Vilka 2007, 28).

4.2.2 Opinnäytetyön kyselylomakkeen suunnittelu

Opinnäytetyössä tehtiin toimeksiantajalle kohdennettu, vastuutonta työkäyttäytymistä käsittelevä kysely, sillä työyhteisössä oli ilmennyt tarve kartoittaa epäasiallisen käyttäytymisen esiintyminen eri toimipisteissä. Koska aihealue mielletään araksi, kyselyyn toivottiin vastaavan myös niiden työyhteisön jäsenten, jotka eivät yleensä kerro havainnoistaan esihenkilöille tai käsittele kokemuksiaan kehityskeskusteluissa (Vartia ym. 2016, 7). Tämän vuoksi oli tärkeää, että vastaajan tuli pysyä tunnistamattomana koko kyselyn ajan.

Tutkimusaineisto päätettiin kerätä strukturoidulla kyselylomakkeella (liite 1), jossa kysymyksiin oli annettu valmiit vastausvaihtoehdot. Tämän toivottiin lisäävän vastaushalukkuutta, koska vastauksista omaa havaintoa tai kokemusta vastaavan vaihtoehdon valitseminen saateen kokea nopeammaksi ja helpommaksi tavaksi kuin avoimeen kysymykseen vastaaminen (Valli 2015, luku 4).

Kyselylomakkeella kerättiin tietoa vastuuttoman työkäyttäytymisen esiintymisestä työyhteisössä esittämällä väittämiä eri näkökulmista. Nämä näkökulmat liittyivät esihenkilön tehtäviin, työyhteisön jäsenten käyttäytymiseen, tehtävien suorittamiseen ja yhteisöllisyyteen. Kysymysten laadinnassa käytettiin hyväksi tämän opinnäytetyön luvussa kolme esiteltyä vastuuttoman työkäyttäytymisen teorian teoriaa. Lomakkeella esiintyvät epäasiallisen työkäyttäytymisen muodot on valittu kyselyyn siksi, että niitä on toimeksiantajan neljälle esihenkilölle joulukuussa 2020 tehdyn, vastuutonta työkäyttäytymistä kartoittavan haastattelun mukaan havaittu työyhteisössä vähintään kerran viimeisen vuoden aikana. Lomakkeen viimeisellä kysymyksellä haluttiin selvittää, ilmoitetaanko vastuuttomasta käyttäytymisestä esihenkilölle vai vaietaanko tunteita herättävästä asiasta omista havainnoista ja kokemuksista huolimatta. Kyselylomakkeella ei kysytty anonymiteetin suojaamiseksi taustamuuttujia, kuten ikää, sukupuolta tai toimipistettä. Kyselyn kohderyhmä ja kokonaisuus muodostui toimeksiantajan työntekijöistä, ja taustamuuttujien ristiintaulukointi olisi voinut paljastaa yksittäisen vastaajan henkilöllisyyden.

Ennen tutkimuksen suorittamista kyselylomaketta testattiin joulukuussa 2020 neljällä toimeksiantajan esihenkilöllä. Testiryhmä arvioi väittämien tarkoituksenmukaisuutta, ymmärrettävyyttä ja selkeyttä. Muutamaa väittämää tarkennettiin siten, että vastaajat ymmärtäisivät ne mahdollisimman samalla tavalla.

4.2.3 Opinnäytetyön kyselyn toteutus

Toimeksiantajan hyväksyttyä kyselylomakkeen suunniteltiin aikataulu kyselyn tiedottamisesta työyhteisölle. Vilkan (2015, luku 4) mukaan ennen varsinaista kyselyä tutkittavalle pitää antaa riittävästi tietoa esimerkiksi siitä, mihin hän tietojaan antaa, säilyykö hänen anonymiteetinsä, missä tutkimusaineistoa säilytetään ja missä tutkimus julkaistaan. Kyselyn toteuttamisesta tiedotettiin vastaajia sekä joulukuun 2020 henkilöstöpalaverissa että tammikuussa 2021 pidetyssä tiedotustilaisuudessa. Näissä tilaisuuksissa kerrottiin tutkimuksen tausta, tarkoitus ja tavoitteet sekä vastaajan anonymiteetin säilyminen. Molemmissa tilaisuuksissa oli mukana myös toimeksiantajan hallinto ja keittiöesimiehet, millä haluttiin viestittää, että esihenkilöt kokevat asian tärkeäksi ja haluavat omalta osaltaan sitoutua siihen.

Kysely toteutettiin internetissä hyödyntäen SurveyPal -palautteenantoalustaa, jolla kysely voidaan laatia ja lähettää vastaajille (SurveyPal 2020). Kyselyyn pystyi vastaamaan aikavälillä 15. - 29.1.2021. Ajankohdan valinnassa huomioitiin, että kaikki kyselyn vastaanottajat olivat

tavoitettavissa eivätkä esimerkiksi lomalla. Kyselystä lähetettiin 22.1.2021 muistutus vastausprosentin kasvattamiseksi.

Tutkimuksessa käytettiin kokonaisotantaa eli linkki kyselylomakkeeseen lähetettiin työsähköpostilla kaikille 59:lle kyselyn aikaan työsuhteessa olleelle Ruokapalveluiden työntekijälle. Kyselyyn saatiin 48 vastausta eli kokonaisvastausprosentti oli 81 %. Koska kyselyyn vastattiin anonyymisti eikä vastauksista voitu tunnistaa yksittäisiä henkilöitä, tutkimusaineistosta ei pystytä sanomaan, saatiinko vastauksia jokaisesta toimeksiantajan toimipisteestä.

Opinnäytetyön kyselytutkimuksen aineisto kerättiin kyselyn toteutuksessa käytetylle SurveyPal -palautteenantoalustalle. SurveyPalin avulla kyselyn vastauksista saadaan yksityiskohtaista tietoa, joka voidaan esittää joko visuaalisessa muodossa tai josta voidaan tehdä mukautettuja raportteja (SurveyPal 2020). Opinnäytetyön tutkimusaineistosta laskettiin prosenttiosuuksia sekä frekvenssejä eli havaintojen lukumääriä (Vilka 2007, 121). Koska toimeksiantaja on tämän kehittämistyön tutkimustulosten omistaja, koko tutkimusaineisto luovutettiin organisaatiolle arkistoitavaksi. Tämä mahdollistaa opinnäytetyön tutkimusaineiston tarkastelun myöhemmin eri näkökulmista sekä hyödyntämisen tutkimukseen osallistuneiden luvalla jatkotutkimuksissa.

Kyselytutkimuksen aineiston tarkastelu osoitti, että kyselylomakkeen kysymyksiin oli vastattu asiallisesti ja kaikki lomakkeen kohdat oli täytetty yhtä vastauslomaketta lukuun ottamatta. Tässä lomakkeessa oli vastattu 16 kysymykseen 17 mahdollisesta. Voitaneen siis päätellä, että vastaajat ymmärsivät lomakkeen väittämät eikä kysely ollut heidän mielestään liian pitkä.

Vastuuttoman työkäyttäytymisen eri muotojen esiintymistä tarkasteltaessa tutkimusaineisto jaettiin kuuteen eri osioon. Ensimmäisessä osiossa tarkasteltiin yleisesti vastuuttoman työkäyttäytymisen esiintymistä työyhteisössä. Toisessa osiossa kartoitettiin niitä epäasiallisen käyttäytymisen muotoja, jotka liittyvät esihenkilön tehtäviin. Kolmanteen osioon otettiin ne muodot, joita alle 20 % vastaajista oli havainnut tarkastelujakson aikana ainakin kerran. Neljännessä osiossa tarkasteltiin niitä epäasiallisen käyttäytymisen muotoja, joita 20-28 % vastaajista oli kokenut vähintään kerran ja viidenteen osioon ne muodot, joita 29-38 % vastaajista oli havainnut ainakin kerran viimeisen kuuden kuukauden aikana. Kuudenteen osioon kartoitettiin tieto sopimattoman työkäyttäytymisen ilmoittamisesta esihenkilölle. Tämän jaon tarkoituksena oli tunnistaa ne henkilöstöjohtamisen osa-alueet, joihin esihenkilön toimintakortit tulisi suunnata. Seuraavassa alaluvussa esitellään yksityiskohtaisemmin kyselyn tulokset.

4.2.4 Kyselyn tulokset

Tutkimusaineiston tulosten tarkastelun perusteella voidaan todeta, että toimeksiantajan työyhteisössä esiintyi kaikkia kyselylomakkeessa esitettyjä vastuuttoman työkäyttäytymisen

muotoja vähintään kerran tarkastelujakson aikana. Tutkimus osoitti, että työyhteisön jäsenillä oli hyvin erilaisia kokemuksia siitä, kuinka usein he havaitsivat epäasiallista käyttäytymistä ja miten montaa erilaista vastuuttoman työkäyttäytymisen muotoa he olivat kokeneet toimipisteessään. Taulukossa 1 on esitetty, kuinka montaa erilaista vastuuttoman työkäyttäytymisen muotoa vastaajat olivat havainneet työyhteisössään viimeisen kuuden kuukauden aikana.

	Ei ole havainnut yhtään muotoa	On havainnut 1-4 erilaista muotoa	On havainnut 5-10 erilaista muotoa	On havainnut yli 11 erilaista muotoa
Erilaisten vastuuttoman työkäyttäytymismuotojen esiintyvyys yleisellä tasolla (n=48)	39,6 %	31,3 %	18,7 %	10,4 %

Taulukko 1: Erilaisten vastuuttomien käyttäytymismuotojen esiintyvyys työyhteisössä

Kyselyyn vastanneista 40 % ei ollut havainnut kertaakaan minkäänlaista vastuuttomaa työkäyttäytymistä työyhteisössään. Sitä vastoin 10 % vastaajista oli havainnut vähintään 11 erilaista sopimatonta työkäyttäytymismuotoa ainakin kerran viimeisen kuuden kuukauden aikana. (Taulukko 1.)

Toisessa osiossa tarkasteltiin, koetaanko esihenkilön toimenkuvaan liittyvien tehtävien suorittamisessa esiintyvän epäasiallista työkäyttäytymistä työyhteisössä. Näiden vastuuttomien työkäyttäytymismuotojen tulokset esitellään taulukossa 2.

Vastuuttoman työkäyttäytymisen muoto	Ei ole havainnut	On havainnut muutama kerran	On havainnut kuukausittain	On havainnut viikoittain
Annetaan kohtuuttoman vaikeita työtehtäviä (n=48)	91,6 %	6,3 %	2,1 %	0,0 %
Suunnitellaan epätasapuolisesti työvuorot (n=48)	91,6 %	4,2 %	4,2 %	0,0 %
Suunnitellaan epätasapuolisesti lomajärjestelyt (n=47)	95,8 %	2,1 %	2,1 %	0,0 %

Taulukko 2: Esihenkilön tehtäviin liittyvien epäasiallisten käyttäytymismuotojen esiintyminen

Kyselyn vastausten perusteella voidaan havaita taulukossa 2, ettei selkeästi esihenkilön toimeen liittyvien tehtävien hoitamisessa havaittu kohtuuttomuutta tai epätasa-arvoisuutta

työntekijöiden kesken. Näissä tarkastelluissa työtehtävissä esihenkilön koettiin olevan oikeudenmukainen ja tasapuolinen.

Taulukossa 3 on esitetty ne vastuuttoman työkäyttämisen muodot, joita vastaajat olivat havainneet vähiten kyselyn tarkastelujaksolla. Osiossa on niin yhteisöllisyyteen, tehtävän suorittamiseen kuin työyhteisön jäsenten käyttäytymiseen liittyviä epäasiallisen käyttäytymisen muotoja.

Vastuuttoman työkäyttämisen muoto	Ei ole havainnut	On havainnut muutaman kerran	On havainnut kuukausittain	On havainnut viikoittain
Kohdellaan epäasiallisesti huumorin varjolla (n=48)	87,5 %	8,3 %	4,2 %	0,0 %
Mustamaalataan ja levitetään perättömiä tietoja (n=48)	83,0 %	12,8 %	0,0 %	4,2 %
Eristetään ja jätetään työyhteisön ulkopuolelle (n=48)	89,6 %	8,3 %	2,1 %	0,0 %
Jätetään omat tehtävät kokonaan tekemättä (n=48)	83,4 %	8,3 %	8,3 %	0,0 %

Taulukko 3: Vähiten havaitut vastuuttoman työkäyttämisen muodot

Tulosten perusteella voidaan päätellä, ettei monikaan vastaajista kokenut työyhteisön ulkopuolelle jäämistä tai epäasiallista kohtelua huumorin varjolla merkittävänä työpaikan työhyvinvointia heikentävänä tekijänä. Vastaajista kaksi oli havainnut työyhteisön jäsenen mustamaalamista ja hänestä perättömien tietojen levittämistä viikoittain, mikä saattaa vaikuttaa työyhteisön työilmapiiriin negatiivisesti. (Taulukko 3.)

Neljännessä osiossa tarkasteltiin niitä epäasiallisen työkäyttämisen muotoja, joita 20-28 % vastaajista oli havainnut tai kokenut tarkastelujakson aikana ainakin kerran. Nämä työyhteisössä silloin tällöin esiintyvät vastuuttoman työkäyttämisen muodot on koottu taulukkuun 4.

Vastuuttoman työkäyttäytymisen muoto	Ei ole havainnut	On havainnut muutaman kerran	On havainnut kuukausittain	On havainnut viikoittain
Ei kuunnella eikä toisen mielipiteitä oteta huomioon (n=48)	77,1 %	16,6 %	4,2 %	2,1 %
Ei kerrota työn kannalta tarpeellista tietoa (n=48)	72,9 %	20,8 %	4,2 %	2,1 %
Syytetään muita aiheettomasti (n=48)	72,9 %	20,8 %	2,1 %	4,2 %
Vaaditaan itselle erikoisoikeuksia (n=48)	79,2 %	14,5 %	2,1 %	4,2 %

Taulukko 4: Työyhteisössä silloin tällöin esiintyvät vastuuttoman työkäyttäytymisen muodot

Tutkimus osoitti (Taulukko 4), että työyhteisössä esiintyi jonkin verran erioikeuksien itselleen vaatimista ja toisten mielipiteiden huomioon ottamattomuutta. Myös työn kannalta tarpeellisen tiedon kertomatta jättämistä ja muiden aiheetonta syyttelyä oli havaittu edellisen kuuden kuukauden aikajaksolla. Nämä havainnot voivat omalta osaltaan heijastaa sitä, ettei työyhteisön pelisäännöt ole vielä kaikille sen jäsenille selvät tai he eivät halua noudattaa niitä.

Taulukossa 5 on esitetty työyhteisössä eniten havaitut vastuuttoman työkäyttäytymisen muodot. Näitä muotoja 29-38 % vastaajista oli havainnut vähintään kerran edellisen kuuden kuukauden aikana.

Vastuuttoman työkäyttäytymisen muoto	Ei ole havainnut	On havainnut muutaman kerran	On havainnut kuukausittain	On havainnut viikoittain
Työyhteisössä esiintyy dramaattisia tunteenpurkauksia (n=48)	62,5 %	27,0 %	4,2 %	6,3 %
Tiuskitaan (n=48)	68,7 %	20,8 %	4,2 %	6,3 %
Kritisoidaan työtä ja sen tuloksia aiheettomasti (n=48)	70,8 %	20,8 %	2,1 %	6,3 %
Siirretään omien tehtävien suorittaminen muille (n=48)	70,8 %	22,9 %	2,1 %	4,2 %

Taulukko 5: Eniten havaitut vastuuttoman työkäyttäytymisen muodot

Eniten vastuuttoman työkäyttäytymisen havaintoja tehtiin työyhteisössä esiintyvistä dramaattisista tunteenpurkauksista ja tiuskimisesta, joita kolme vastaajaa ilmoitti havaitsevansa

viikoittain. Moni vastaaja koki myös työnsä ja sen tulosten aiheuttoman kritisoinnin sekä omien tehtävien siirron muiden suoritettavaksi aiheuttavan työilmapiirin heikentymistä. (Taulukko 5.)

Vaikka tutkimusaineiston perusteella työyhteisössä havaittiin vastuutonta työkäyttäytymistä, se ei aina tule esihenkilön tietoon. Tutkimuslomakkeen kysymyksistä tehtiin ristiintaulukointia, koska haluttiin selvittää, vaikuttiko epäasiallisen käyttäytymisen havaintojen lukumäärä halukkuuteen kertoa asiasta esihenkilölle. Taulukossa 6 on kerrottu, kuinka usein vastaajat olivat ilmoittaneet havaitsemastaan epäsovivasta käytöksestä esihenkilölleen.

Vastuuttoman työkäyttäytymisen havaintokerrat (n=48)	Ei ole kertonut esihenkilölle	On joskus kertonut esihenkilölle	On aina kertonut esihenkilölle
Ei ole havainnut (n=20)	16	1	3
On havainnut muutaman kerran (n=16)	8	3	5
On havainnut kuukausittain (n=5)	4	1	0
On havainnut viikoittain (n=7)	0	7	0
Yhteensä vastanneita (n=48)	28	12	8

Taulukko 6: Vastuuttomasta työkäyttäytymisestä ilmoittaminen esihenkilölle

Tutkimustulokset taulukossa 6 osoittivat, että yli puolet (58 %) vastaajista jätti ilmoittamatta esihenkilölleen epäasiallisesta käyttäytymisestä. Suurin syy olla koskaan ilmoittamatta esihenkilölle oli, ettei mitään vastuuttoman työkäyttäytymisen muotoa ollut havaittu. Myös vastaajat, jotka olivat havainneet vain yhtä vastuuttoman työkäyttäytymisen muotoa enintään muutaman kerran edellisen kuuden kuukauden aikana, jättivät usein ilmoittamatta havainnostaan esihenkilölle.

Taulukossa 6 esitettyjen tutkimustulosten mukaan vain kahdeksan työntekijää vastasi ilmoittavansa aina vastuuttomasta työkäyttäytymisestä sitä havaitessaan. Lisäksi tutkimusaineiston tulokset osoittivat, että kaikki seitsemän vastaajaa, jotka olivat havainneet jotain vastuuttoman työkäyttäytymisen muotoa viikoittain, ilmoittivat joskus asiasta esihenkilölleen. Työyhteisön työhyvinvoinnin parantamiseksi olisi tärkeää ilmoittaa sopimattomasta työkäyttäytymisestä esihenkilölle. Esihenkilön tehtävä on ottaa asia esille asianosaisten kanssa, jotta yhdessä voidaan löytää ratkaisuja vastuullisen työkäyttäytymisen lisäämiseksi (Räty 2017, 39).

Opinnäytetyössä kerättyä tutkimusaineistoa käytettiin hyväksi toimeksiantajan esihenkilöille suunnatuissa vastuuttoman työkäyttäytymisen toimintakorteissa. Tässä työssä toimintakorteilla tarkoitetaan ohjeistusta, jota käytetään kuvaamaan henkilön tai organisaation menettelytapaa tietyn toiminnan toteuttamisessa (Finto 2021). Seuraavassa alaluvussa on kuvattu toimintakorttien suunnittelu ja toteutus.

4.3 Toimintakorttien suunnittelu ja toteutus

Opinnäytetyön toimeksiannossa annettiin suhteellisen suuri vapaus tuotoksena tehtävien toimintakorttien suunnitteluun ja laadintaan. Toiveena oli saada esihenkilöille selkeä ohjeistus, miten puuttua työyhteisössä esiintyvään vastuuttomaan työkäyttäytymiseen. Toimeksiantajan mielestä kyetäkseen toimimaan johdonmukaisesti esihenkilöt tarvitsevat yhtenäisen toimintamallin erilaisten epäasiallisten käyttäytymismuotojen ennaltaehkäisyyn sekä niihin puuttumiseen. Yhteisen ohjeen avulla voitaisiin tulevaisuudessa yhdenmukaistaa käsityksiä siitä, miten työpaikkaa kehitetään toimivampaan suuntaan ja miten tulee toimia yhtenäisten toimintatapojen noudattamiseksi. Toimintaohjetta voitaisiin hyödyntää tilanteiden selvittämisen lisäksi esihenkilön perehdytyksessä sekä työhyvinvoinnin parantamisessa.

Toimintakorteissa haluttiin kuvata, millä tavoin esihenkilön toivotaan toimivan tilanteissa, joissa epäsoviva työkäyttäytymistä yritetään ennaltaehkäistä tai miten siihen halutaan puuttua. Niiden tuli antaa vastauksia kysymyksiin, millaiseen käyttäytymiseen pyritään ja mitä tulisi välttää. Tärkeää oli myös kertoa, miten erilaisissa tilanteissa omassa esimiesroolissa toimitaan ja millaisia mahdollisia tukimahdollisuuksia on käytössä. Lisäksi toimintakorttien tuli kuvata, mitkä ovat tyyppiset ratkaisukeinot tilanteiden selvittämiseksi.

Tutkimustulosten perusteella esihenkilöille suunnattujen toimintakorttien aiheiksi valikoituivat vastuuttoman työkäyttäytymisen ennaltaehkäiseminen, sen puheeksi ottaminen, dramaattisiin tunteenpurkauksiin reagoiminen, ratkaisukeskeinen lähestymistapa epäsovivan käyttäytymisen vähentämiseksi sekä vastuullisen työkäyttäytymisen tunnuspiirteet. Toimintakorteissa päädyttiin pitkälti yleisluontoisiin aiheisiin, jotta ne sopisivat toimintaohjeiksi mahdollisimman monen vastuuttoman työkäyttäytymismuodon puuttumiseen. Dramaattisen tunteenpurkauksen toimintakortti päätettiin tehdä siksi, että se nousi yleisimmäksi epäasiallisen käyttäytymisen muodoksi ja siihen saatetaan reagoida tunnepitoisemmin kuin muihin muotoihin. Vastuullisen työkäyttäytymisen toimintakortin avulla esihenkilöiden haluttiin tiedostavan, millä keinoin työyhteisössä voidaan ylläpitää hyvää käyttäytymistä ja sitä kautta parantaa työhyvinvointia.

Toimintakortteihin tulleiden ohjeiden lähtökohtana ja tietolähteenä käytettiin tämän opinnäytetyön aikana kerättyä teorialtetta työhyvinvoinnista, henkilöstöjohtamisesta, työyhteisötaitoista sekä vastuuttomasta työkäyttäytymisestä ja siihen puuttumisesta. Toimintakorttien luonnostelussa periaatteena oli, että ne antaisivat vastaukset kysymyksiin: mikä on

esihenkilön kehittymiskohde ja sen ratkaisumalli, mikä on toiminnan tavoite ja mitä tulee tehdä sen saavuttamiseksi. Toimintakorttien luonnokset esiteltiin helmikuussa 2021 pidetyssä palaverissa toimeksiantajan kolmelle esihenkilölle ja saadun palautteen pohjalta niihin tehtiin lisäyksiä korostamaan nopean reagoinnin ja esihenkilön jäämäkkyuden tärkeyttä eri tilanteissa. Lisäksi tehtiin raportointikortti, jonka tarkoituksena on toimia työkaluna vastuuttoman työkäyttäytymisen esiintymisen seurantaan. Tämän kortin sisällössä hyödynnettiin opinnäytetyön kyselylomakkeen väittämiä. Esihenkilöiden kanssa pidetyn palaverin jälkeen materiaali muokattiin toimintakortteihin sopivaksi.

Toimintakorttien rakenteella pyrittiin tekemään ohjeista ja niiden tavoitteista mahdollisimman selkeitä ja helppolukuisia. Kortin vasemmassa ylälaudassa olevaan nuoleen laitettiin aihepiiri, jota ohjeistus koskee. Tämän tiedon on tarkoitus helpottaa oikean toimintaohjeen löytymistä yhdellä silmäyksellä. Nuolen viereen tarkennettiin tavoite, johon ohjeistuksella pyritään. Toimintakortin ensimmäiseen sarakkeeseen määriteltiin esihenkilön kehittymiskohde ja ratkaisumalli, joiden tarkoituksena oli antaa lukijalle nopeasti tieto siitä, mihin oman osaamisen kehittämiseen tämä toimintakortti sopisi. Toisessa sarakkeessa on yksityiskohtaisempi toimintaohje sekä käytännönläheiset vinkit asian selvittämiseksi. Toimintakortin loppuun laitettiin toimeksiantajan logo. Toimintakortissa käytetty sininen väri oli toimeksiantajan brändin määrittelemän väripaletin väri ”taivas”.

Valmiit toimintakortit esiteltiin palaverissa kahdelle toimeksiantajan esihenkilölle helmikuussa 2021. Toimintakortteja pidettiin tarkoitukseensa sopivina ja selkeinä. Esihenkilöiden mielestä korttien yhtenäinen rakenne teki niistä helppolukuisia sekä helposti muokattavissa olevia myöhempiä muutoksia tai lisäyksiä varten. Valmiit toimintakortit on esitelty opinnäytetyön liitteissä 2-8.

5 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää toimeksiantajalle esimiestyön tukemiseen toimintakortit, joita organisaation esihenkilöt voisivat käyttää ohjeistuksena puuttuessaan tai ennaltaehkäistessään vastuutonta työkäyttäytymistä työyhteisössään. Käytännönläheisten toimintakorttien avulla esihenkilöiden toivotaan uskaltavan puuttua varhaisessa vaiheessa epäasialliseen käyttäytymiseen sekä selvittämään ja ratkaisemaan ristiriitatilanteet toivotulla tavalla myönteisen ja toisia kunnioittavan työilmapiirin säilyttämiseksi.

Tämän kehittämistehtävän tarkoituksena oli toimeksiantajan työyhteisön työhyvinvoinnin parantaminen henkilöstöjohtamisen keinon. Työyhteisön työhyvinvointia voivat kaikki sen jäsenet ylläpitää ja parantaa esimerkiksi noudattamalla yhteisiä pelisääntöjä, kohtelemalla toisia ystävällisesti ja huomaavaisesti, arvostamalla muiden työpanosta sekä tekemällä yhteistyötä

tavoitteiden saavuttamiseksi. Työhyvinvoinnin edistämässä esihenkilöllä on keskeinen rooli kuten Järvinen (2020, 47) ja Aarnikoivu (2010, 35) kirjoittavat. Henkilöstön tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu sekä vuorovaikutteisen ja avoimen työilmapiirin luominen ovat opinnäytetyön tietoperustan mukaan merkittäviä työhyvinvointiin vaikuttavia esihenkilön tehtäviä.

Vaikka työyhteisössä pyritään ylläpitämään hyvää työilmapiiriä, Työterveyslaitoksen tekemät tutkimukset osoittivat, että vastuutonta työkäyttäytymistä esiintyy jonkin verran kaikissa organisaatioissa (Vartia ym. 2016, 21). Tähän työyhteisön toimintaa häiritsevään ja vaikeuttavaan toimintaan on ehkä hankala puuttua, koska sen tunnistaminen voi olla vaikeaa eikä näin tunteita herättävästä aiheesta mahdollisesti haluta työpaikalla keskustella. Puuttumista saattaa vaikeuttaa lisäksi pelko tilanteen pahenemisesta ja epätietoisuus siitä, miten asiaa tulisi käsitellä. Opinnäytetyön tuotoksena syntyneiden toimintakorttien toivottiin parantavan esihenkilöiden tietoisuutta ja osaamista siitä, miten vastuuton työkäyttäytyminen voidaan havaita riittävän ajoissa sekä miten ristiriitatilanteet pitäisi ratkaista rakentavasti.

Tässä opinnäytetyössä kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä kerätty tutkimusaineisto osoitti, että toimeksiantajan työyhteisössä esiintyi vastuutonta työkäyttäytymistä jonkin verran tarkastelujakson aikana. Sähköisellä kyselylomakkeella saatujen vastauksien perusteella voitaneen todeta, ettei epäasiallisen työkäyttäytymisen esiintymistä tuoda esihenkilön tietoon, vaikka sitä havaittaisiinkin. Tulosten pohjalta valittiin aiheet toimintakortteihin yhdessä kolmen toimeksiantajan esihenkilön kanssa. Toimintakorttien tavoitteena oli antaa toimintaohjeet vastuuttoman työkäyttäytymisen ennaltaehkäisyyn, mahdollisimman monen ristiriitatilanteen rakentavaan ratkaisemiseen sekä luottamuksellisen ilmapiirin rakentamiseen. Kuten Rätty (2017, 16) viitekehyksessä nosti esille luottamuksen merkittävän roolin vastuullisen työkäyttäytymisen ylläpitämisessä, myös toimintakorttien suunnittelusta palautetta antaneet esihenkilöt korostivat samaa asiaa. Tästä syystä katsottiin tärkeäksi tehdä esihenkilöille suunnattu toimintakortti, kuinka ylläpitää ja edistää vastuullista käyttäytymistä työyhteisössä. Lisäksi tehtiin tulevaisuudessa tapahtuvaa seurantaa varten raportointikortti, jonka avulla pystyttäisiin myös tilastoimaan havainnot organisaatiossa koetusta epäasiallisesta käyttäytymisestä.

Opinnäytetyön tuotokset, toimintakortit, olivat toimeksiantajan edustajien mielestä selkeät ja yksityiskohtaiset. He pitivät toimintaohjeita käytännönläheisinä ja niitä voidaan tulevaisuudessa hyödyntää nykyisten ja tulevien esihenkilöiden perehdyttämisessä, koulutuksessa sekä ohjauksessa. Toimintakortit on mahdollista painattaa konkreettisiksi korteiksi tai laittaa sähköisessä muodossa esihenkilöiden tiedotus- ja työpöytä -alustalle, jossa niiden löytyminen ei olisi paikkaan sidottu ja päivittäminen olisi helppoa ja reaaliaikaista. Lisäksi toimintakorttien rakenne koettiin helposti ymmärrettäväksi ja sitä voidaan hyödyntää myös mahdollisissa uusissa toimintakorteissa.

Kehitysehdotuksena toimeksiantajalle opinnäytetyön tekijä ehdottaa esihenkilöille pidettäviä työpajoja, joissa käsiteltäisiin toimintakorttien sisältöä. Yhteisissä työpajoissa käsitellyt toimintaohjeet mahdollistaisivat kysymysten esittämisen ja vastausten antamisen siten, että kaikki ymmärtäisivät toimintatavan samalla tavalla. Lisäksi ne antaisivat mahdollisuuden tarkastella ohjeiden toimivuutta ja tarkoituksenmukaisuutta eri näkökulmista. Työpajoissa esihenkilöt voisivat myös kertoa omista kokemuksistaan ja tuntemuksistaan vastuutonta työkäyttäytymistä kohdatessaan. Näiden tilaisuuksien tarkoituksena olisi siten saada vertaistukea kollegoilta ja mahdollisesti rakentaa tukiverkosto, josta ilmenisi, kehen voi ottaa yhteyttä tukea saadakseen.

Lähteet

Painetut

Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot: menesty ja voi hyvin. Helsinki: WSOYpro.

Järvinen, P. 2007. Ammattina esimies. 3. painos. Helsinki: WSOYpro.

Manka, M.-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua - työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto.

Räty, T. 2017. Ristiriidoista ratkaisuihin. Työkaluja ristiriitojen tunnistamiseen ja ratkaisemiseen. 4. painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Terävä, K. & Mäkelä-Pusa, P. 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Helsinki: Kuntoutussäätiö.

Vartia, M., Joki, M., Kalavainen, S. & Olin, N. 2017. Askeleet kohti sopuisaa työyhteisöä -työkirja. Helsinki: Työterveyslaitos.

Vartia, M., Olin, N., Kalavainen, S., Joki, M. & Pahkin, K. 2016. Katkaise kiusaamisen kierre. Epäasiallisen kohtelun nollatoleranssin vahvistaminen työpaikalla. Helsinki: Työterveyslaitos.

Sähköiset

Finto. 2021. Metatietosanasto. Viitattu 23.1.2021. <http://finto.fi/mts/fi/page/m1212>

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6. painos. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari.

Järvinen, P. 2012. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. 2. painos. E-kirja. Helsinki: Talentum Pro.

Järvinen, P. 2018. Ammatillinen käyttäytyminen. Tie onnistumiseen. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä: 102 ohjetta esimiehelle. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari.

Kiviniemi, K. 2018. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 5. painos. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Manka, M. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. E-kirja. Helsinki: Talentum Pro.

Pirinen, H. 2016. Esimies muutoksen johtajana. E-kirja. Helsinki: Tallentum.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2020. Työhyvinvointi. Viitattu 19.10.2020. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

SurveyPal. 2020. Yksi alusta kaikkiin palautetarpeisiisi. Viitattu 9.11.2020. <https://survey-pal.com/fi/kyselyalusta/>

Terveysinfo. 2020. Työpaikkakiusaamiselle nollatoleranssi. Viitattu 19.10.2020. https://www.terveysinfo.fi/uutiset/artikkeli_lue/1463

Tuusulan kunta 2020. Strategia. Viitattu 17.10.2020. https://www.tuusula.fi/sivu.tmpl?sivu_id=1109&sid=1109

Työterveyslaitos 2020a. Mikä ei ole kiusaamista? Viitattu 9.11.2020 <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyopaikkakiusaaminen/mika-ei-ole-kiusaamista/>

Työterveyslaitos. 2020b. Työhyvinvointi. Viitattu 18.10.2020. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työterveyslaitos. 2021. Työpaikkakiusaaminen. Tehtävät ja vastuut työpaikkakiusaamisessa. Viitattu 10.1.2021. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyopaikkakiusaaminen/toimijoiden-tehtavat-vastuut/>

Työturvallisuuslaki 738/2002. Viitattu 10.1.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Työturvallisuuskeskus. 2020. Työyhteisötaidot. Viitattu 18.10.2020. https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluisuuden_perusteet/tyoyhteiso/tyoyhteisotaidot

Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. E-kirja. Helsinki: Edita.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. E-kirja. Helsinki: Tammi.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Julkaisemattomat

Hanski, K. 2021. Ruokapalvelupäällikön haastattelu 11.1.2021. Tuusulan kunnan Ruokapalvelut. Tuusula.

Taulukot

Taulukko 1: Erialaisten vastuuttomien käyttäytymismuotojen esiintyvyys työyhteisössä	27
Taulukko 2: Esihenkilön tehtäviin liittyvien epäasiallisten käyttäytymismuotojen esiintyminen	27
Taulukko 3: Vähiten havaitut vastuuttoman työkäyttäytymisen muodot	28
Taulukko 4: Työyhteisössä silloin tällöin esiintyvät vastuuttoman työkäyttäytymisen muodot	29
Taulukko 5: Eniten havaitut vastuuttoman työkäyttäytymisen muodot	29
Taulukko 6: Vastuuttomasta työkäyttäytymisestä ilmoittaminen esihenkilölle	30

Liitteet

Liite 1: Toimeksiantoon liittyvä kysely työyhteisön jäsenille	39
Liite 2: Toimintakortti vastuuttoman työkäyttäytymisen ennaltaehkäisy	41
Liite 3: Toimintakortti vastuuttoman työkäyttäytymisen puheeksiotto työyhteisössä.....	42
Liite 4: Toimintakortti vastuuttoman työkäyttäytymisen puheeksiotto johdettavan kanssa ..	43
Liite 5: Toimintakortti dramaattinen tunteenpurkaus	44
Liite 6: Toimintakortti keskustelun ratkaisukeskeinen lähestymistapa	45
Liite 7: Toimintakortti vastuullisen työkäyttäytymisen ylläpito	46
Liite 8: Raportointikortti vastuuttoman työkäyttäytymisen esiintyminen työyhteisössä	47

Liite 1: Toimeksiantoon liittyvä kysely työyhteisön jäsenille



Vastuuton työkäyttäytyminen työpaikalla

Tämän kyselyn tarkoituksena on kartoittaa vastuuttoman työkäyttäytymisen esiintymistä työyhteisössäsi.

Vastuuttomalla työkäyttäytymisellä tarkoitetaan työyhteisön toimintaa häiritsevää ja vaikeuttavaa toimintaa, joka voi aiheuttaa muille työpaikan jäsenille työmotivaation laskua, mielipahaa ja suuttumusta.

Kyselyssä tarkastellaan erityisesti edellisen 6 kuukauden ajanjaksoa.

Kysely toteutetaan nimettömänä.

Oletko havainnut seuraavia vastuuttoman työkäyttäytymisen muotoja työpaikallasi viimeisen 6 kuukauden aikana?

	En ole havainnut	Olen havainnut muutaman kerran	Olen havainnut kuukausittain	Olen havainnut viikoittain
Ei tervehditä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kohdellaan epäasiallisesti huumorin varjolla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mustamaalataan ja levitetään perättömiä tietoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eristetään ja jätetään työyhteisön ulkopuolelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössä esiintyy dramaattisia tunteenpurkauksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiuskitaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esiintyy epäasiallisia ja loukkaavia ilmeitä ja eleitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ei kuunnella eikä toisen mielipiteitä oteta huomioon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kritisoidaan työtä ja sen tuloksia aiheettomasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ei kerrota työn kannalta tarpeellista tietoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Syytetään muita aiheettomasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaaditaan itselle erikoisoikeuksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jätetään omat tehtävät kokonaan tekemättä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siirretään omien tehtävien suorittaminen muille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annetaan kohtuuttoman vaikeita työtehtäviä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suunnitellaan epätasapuolisesti työvuorot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suunnitellaan epätasapuolisesti lomajärjestelyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(jatkuu)

Liite 1: Toimeksiantoon liittyvä kysely työyhteisön jäsenille (jatkuu)

Oletko ilmoittanut havainnoistasi esimiehelle?

	En koskaan	Joskus	Aina
Olen ilmoittanut vastuuttomasta työkäyttäytymisestä esimiehelleni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Lähetä vastaukset

Liite 2: Toimintakortti vastuuttoman työkäyttämisen ennaltaehkäisy


Ennaltaehkäisy

Tavoitteena on ennaltaehkäistä vastuutonta työkäyttämistä työyhteisössä ja luoda työilmapiiri, jossa asiatonta käyttämistä ei hyväksytä.

Kehittämiskohde:
Organisaation rakenteellisten ongelmien esiintyminen

Ratkaisumalli:
Rakenteellisten ongelmien poistaminen ja ennaltaehkäisy sekä muutosjohtaminen

- **Varmista, että**

- Työyhteisön pelisäännöt ovat yhdessä laaditut ja kaikki ovat sitoutuneet noudattamaan niitä.
- Jokainen tietää sekä organisaation että omat tavoitteensa.
- Jokainen tietää oman roolinsa työyhteisössä.
- Työyhteisössä on avoin vuorovaikutus- ja päätöksentekoilmapiiri.

- **Muutostilanteissa**

- Perustele muutos, organiso, johda ja seuraa sitä
- Näytä suunta, kuuntele ja ole läsnä
- Anna johdettavalle tarvittava tuki ja palaute hänen suorituksestaan
- Ole roolimalli, joka toiminnallaan innostaa ja kannustaa muita.

- **Pyydä oman esihenkilösi tuki toiminnallesi**

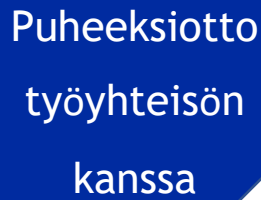
- **Ole kaikille johdettavillesi tasapuolinen, oikeudenmukainen ja kohtelias**

- **Ole inhimillinen toiselle ihmiselle**



TUUSULA

Liite 3: Toimintakortti vastuuttoman työkäyttäytymisen puheeksiotto työyhteisössä



Puheeksiotto
työyhteisön
kanssa

Tavoitteena on puheeksiotto mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ennen kuin tunteet ovat kärjistyneet ja työilmapiiri huonontunut.

Kehittämiskohde:
Puheeksi ottamisen vaikeus

Ratkaisumalli:
Asian rohkea toteaminen ja puheeksi ottamisen läpivienti toimintakortin avulla

• Puheeksi ottaminen

- Ota vastuuton työkäyttäytyminen puheeksi ja ilmaise halusi ratkaista tilanne rakentavasti ja tavoitteellisesti.
 - Muista, että moitteet saavat johdettavasi puolustuskanalle.
 - Valmistaudu puhumaan tosiasioihin perustuvista havainnoista ja vaikeistakin asioista.
 - Käsitelkää epäasialliseen työkäyttäytymiseen liittyviä ongelmia konkreettisin esimerkein.
 - Kuuntele muiden näkemyksiä keskittyneesti ja arvostavasti sekä kysy lisää, jos et ymmärrä heidän kertomaansa.
-
- Älkää arvioiko persoonia vaan työkäyttäytymistä.
 - Vältä käyttämästä sanoja aina, ikinä, ei koskaan.
 - Pidä keskustelun painopiste siinä, kuinka jatketaan eteenpäin.
 - Sopikaa ja kirjatkaa muistiin kehittämistoimenpiteet haasteiden ratkaisemiseksi.
 - Miettikää, mitä hyötyä haasteiden ratkaisemisesta on työyhteisölle. Kun hyödyt tulevat esille, suunnitelmaan luotetaan ja siihen sitoudutaan.
 - Tarkista lopuksi, että työyhteisöllä on yhteinen näkemys siitä, mistä keskusteltiin ja mitä sovittiin.
 - Sopikaa tilanteen kehittymisen seuranta tarkoituksenmukaiselle tarkastelujaksolle.



Liite 4: Toimintakortti vastuuttoman työkäyttäytymisen puheeksiotto johdettavan kanssa

Puheeksiotto johdettavan kanssa

Tavoitteena on mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ohjata johdettava tavoitteiden mukaisesti oikeaan suuntaan ja korjata esille tulleet, työkäyttäytymiseen liittyvät ongelmat.

Kehittämiskohde:
Puheeksi ottamisen vaikeus

Ratkaisumalli:
Asian rohkea toteaminen ja puheeksi ottamisen läpivienti toimintakortin avulla

• Puheeksi ottaminen

- Sovi henkilökohtaisesti keskustelu-aika ja kerro aihe etukäteen.
- Varaa rauhallinen paikka ja osoita johdettavalle, että arvostat häntä.
- Valmistaudu puhumaan tosiasioihin perustuvista havainnoista ja vaikeistakin asioista.
- Kerro keskustelun tavoite sekä kuvaa havainnot ja saamasi tiedot johdettavan epäasiallisesta käyttäytymisestä.
- Perustele miksi johdettavan käyttäytyminen ei ole hyväksyttävää ja miten se vaikuttaa työhön.
- Ole selkeä, älä selittele tai esitä olettamuksia johdettavan käyttäytymisen syistä.
- Kuuntele tarkasti johdettavaa ja hänen näkemystään tilanteesta. Tarvittaessa kysy, selvennä ja tarkenna.
- Konkretisoi käyttäytyminen, johon muutos halutaan. Asettakaa yhdessä muutokselle tavoite ja sopikaa, miten muutos näkyy.
- Tarkista lopuksi, että molemmilla on yhteinen näkemys siitä, mistä keskusteltiin ja mitä sovittiin.
- Tee muistio keskustelusta ja sovituista asioista sekä varaa aika seurantalaveriin.

• Osoita arvostustasi johdettavalle

- arvostavalla katseella
- keskity kuulemaasi
- ole myönteinen, rehellinen ja aidosti kiinnostunut toisen kertomasta.
- suhtaudu tilanteeseen rakentavalla otteella.



Liite 5: Toimintakortti dramaattinen tunteenpurkaus

Dramaattinen tunteenpurkaus

Tavoitteena on saada tilanne rauhoitettua ja asia ratkaistua rakentavasti.

Kehittämiskohde:
Dramaattiseen tunteenpurkaukseen reagoimisen vaikeus ja omat tuntemukset

Ratkaisumalli:
Pysy rauhallisena, toimi harkiten, älä ota asiaa henkilökohtaisesti

• Tunteenpurkaukseen reagoiminen

- Ole rauhallinen ja säilytä itsehillintäsi.
- Pysy asiassa ja vastaa harkiten.
- Aseta selkeät rajat ja kerro, millainen käytös on sallittua ja mikä ei.
- Keskity ratkaisemaan tilanne ja miten tästä eteenpäin.
- Vältä henkilöimästä ongelmaa sekä etsimästä syytä tai motiivia johdettavan käytökselle.
- Jos johdettava on kykenemätön vastaanottamaan palautetta, siirrä asian käsittely hieman myöhemmäksi, että tunteet ehtivät tasaantua ja asiasta voidaan keskustella rakentavasti.

• Johdettavan elämän kriisi tai mielenterveydelliset ongelmat

- Kysy johdettavalta, miten häntä voitaisiin tukea tai millaista apua hän toivoisi saavansa.
- Kerro työterveyshuollon palveluista.
- Tarjoa mahdollisuutta määräaikaisiin poikkeusjärjestelyihin kuten muutosta työaikoihin ja -tehtäviin.
- Ennaltaehkäisyä luo avoin ja luottamuksellinen suhde johdettavaan.

• Vältä ottamasta toisen ongelmia henkilökohtaisesti

• Muista, että jokainen on vastuussa omista valinnoistaan

• Huolehdi omasta jaksamisestasi



TUUSULA

Liite 6: Toimintakortti keskustelun ratkaisukeskeinen lähestymistapa

Ratkaisukeskeinen lähestymistapa

Tavoitteena on lisätä yhteistyötä, innovatiivisuutta ja toiveikkuutta sekä löytää uusia tavoitteita ja toimintatapoja.

Kehittämiskohde:

Keskustelu keskittyy pääosin muiden syyttelyyn ja ongelmien esittämiseen

Ratkaisumalli:

Myönteisen keskustelun avulla löydetään ratkaisut haluttujen tavoitteiden saavuttamiseksi

• Ratkaisukeskeinen keskustelu

- Tunnistetaan ongelmat, jotka estävät töiden sujumisen.
- Muiden syyttelyä ei hyväksytä vaan keskitytään asiaan.
- Kuvataan tulevaisuuden tavoitteet ja etsitään ratkaisut niiden saavuttamiseksi.
- Pohditaan, millainen työpaikka olisi, kun ongelma ratkeaa ja asiat sujuvat paremmin.
- Korostetaan haluttua lopputulosta ja sellaisia voimavaroja, joiden avulla työyhteisö on aiemmin pystynyt selviytymään haastavissa tilanteissa.
- Hyötynäkökulman esille ottaminen saattaa edesauttaa luovien ratkaisujen löytymistä, sillä teemme mielellämme sellaisia tehtäviä, jotka hyödyttävät meitä.

• Kysymykset työn sujuvoittamiseksi

- Mikä on tavoite, johon pyritään?
- Mikä edistää tai on aiemmin edistänyt työn sujumista?
- Miten asioiden tulisi muuttua, että pääsisimme tavoitteisiin?
- Mikä olisi nopein tapa aloittaa käytännön toiminta?
- Miten edistystä seurataan sekä miten onnistuminen huomioidaan ja palkitaan?

• Kehitä työyhteisöä onnistumisten kautta

• Keskity hyvään tulevaisuuteen



Liite 7: Toimintakortti vastuullisen työkäyttäytymisen ylläpito

Vastuullinen työkäyttäytyminen

Tavoitteena on työyhteisön jäsenten tasapuolinen, oikeudenmukainen ja arvostava kohtelu

Kehittämiskohde:
Henkilöstöjohtaminen koetaan vaikeaksi

Ratkaisumalli:
Esihenkilö itse arvostaa hyvää johtajuutta ja tiedostaa johtamisen kokonaisuuden.
Ilmi tullessiin epäkohtiin puututaan aina jämäkästi ja heti.

• Vastuullisen työkäyttäytymisen ylläpitäminen

- Selvitä ristiriidat nopeasti ja kiinnitä työyhteisön huomio itse työntekoon, sen tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen.
- Osoita puuttumisellasi välittäväsi johdettaviasi ja haluavasi huolehtia heidän työhyvinvoinnistaan.
- Ole empaattinen ja ymmärtävä, mutta tarvittaessa jämäkkä.
- Ota päätöksenteossa huomioon kaikkien niiden johdettaviesi kannat, joita päätös koskee ja perusta se todenmukaiseen tietoon.
- Rakenna hyvä ja luottamuksellinen vuorovaikutusilmapiiri, jossa voidaan puhua ristiriidoista avoimesti ja ratkaista ne rakentavasti.
- Anna riittävän usein kannustavaa ja rakentavaa palautetta hyvän työmotivaation säilyttämiseksi.
- Huolehdi, että kaikilla on samat säännöt ja oikeudet.

• Vastuullisesti käyttäytyvässä työyhteisössä esihenkilön tulee

- tuntea työn tavoitteet ja olla tietoinen työyhteisön tilanteesta.
- kuunnella johdettavia päätöksenteossa.
- jakaa tietoa selkeästi ja oikea-aikaisesti.
- tarttua jämäkästi asioihin ja tehdä se, minkä lupaa.
- omata hyvät tunnetaidot ja itsehillintä.
- tukea ja auttaa johdettaviaan.
- mahdollistaa työn tekeminen ja olla läsnä.
- innostaa, kannustaa ja motivoida.
- kiittää johdettavia yrittämisestä ja palkita heidät onnistumisesta.

• Rakenna yhteinen luottamus johdettaviesi kanssa



Liite 8: Raportointikortti vastuuttoman työkäyttäytymisen esiintyminen työyhteisössä


Raportointi

Tavoitteena on seurata vastuuttoman työkäyttäytymisen esiintymistä työyhteisössä

Työyhteisö:

Havaittu/koettu vastuuttoman työkäyttäytymisen muoto		Tilanne jatkuu	Tilanne päättynyt
1.	Ei tervehditä		
2.	Kohdellaan epäasiallisesti huumorin varjolla		
3.	Mustamaalataan ja levitetään perättömiä tietoja		
4.	Eristetään ja jätetään työyhteisön ulkopuolelle		
5.	Työyhteisössä esiintyy dramaattisia tunteenpurkauksia		
6.	Tiuskitaan		
7.	Esiintyy epäasiallisia ja loukkaavia ilmeitä ja eleitä		
8.	Ei kuunnella eikä toisen mielipiteitä oteta huomioon		
9.	Kritisoidaan työtä ja sen tuloksia aiheettomasti		
10.	Ei kerrota työn kannalta tarpeellista tietoa		
11.	Syytetään muita aiheettomasti		
12.	Vaaditaan itselle erikoisoikeuksia		
13.	Jätetään omat tehtävät tekemättä		
14.	Siirretään omien tehtävien suorittaminen muille		
15.	Annetaan kohtuuttomia työtehtäviä		
16.	Suunnitellaan epätasapuolisesti työvuorot		
17.	Suunnitellaan epätasapuolisesti lomajärjestelyt		