



Esimiesviestintä henkilöstön näkökulmasta

Tommi Kääriäinen

2021 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

Esimiesviestintä henkilöstön näkökulmasta

Tommi Kääriäinen
Matkailu- ja palveluliiketoiminta
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2021

Tommi Kääriäinen

Esimiesviestintä henkilöstön näkökulmasta

Vuosi

2021

Sivumäärä

50

Opinnäytetyössä selvitetään yksikön henkilöstön tyytyväisyyttä esimiesten viestintään. Opinnäytetyö toimii työkaluna yksikön esimiesten viestinnän tehostamisessa. Työ esitellään yksikön järjestämässä esimiespalaverissa, jossa käydään yhtenäistä keskustelua opinnäytetyön kaikista osuuksista. Toimeksiantajana toimi ISS Palveluiden Helsinki-Vantaalla operoiva yksikkö, joka tuottaa lentokenttäympäristössä moninaisia turvallisuuspalveluita.

Opinnäytetyö koostuu johdannosta, teoria- ja tutkimusosuudesta, tutkimusten yhteenvedosta sekä kehitysehdotuksista. Opinnäytetyön teoreettisena viitekehyksenä toimii viestintä ja esimiesviestintä muutostilanteissa, haasteellisissa tilanteissa sekä palautteenanto tilanteissa. Tutkimusosuudessa käsitellään tutkimuksen toteutusta ja tuloksien analyysia, sekä yhteenvedossa ja kehitysehdotuksissa tehdään päätelmiä tutkimustuloksien pohjalta. Tutkimus toteutettiin määrällisenä kyselytutkimuksena, jonka tutkimuskohteena oli yksikön henkilöstö, joka koostuu noin sadasta henkilöstä.

Tutkimuksen tärkeimpinä seikkoina nousi henkilöstön tyytyväisyys omien esimiesten viestinnän määrään ja sisältöön, sekä esimiesten lähestyttävyyteen ja tavoitettavuuteen. Eniten tyytymättömyyttä henkilöstö koki palautteen määrään ja onnistumisten huomioimattomuuteen, muutosviestinnän määrään ja sen sisällön ymmärrettävyyteen. Tutkimuksista myös selvisi, että henkilöstössä koetaan muutoksien aiheuttamia paineita.

Laurea University of Applied Sciences

Abstract

Degree Programme in Tourism and Hospitality Management

Bachelor's Thesis

Tommi Kääriäinen

Managerial Communication from a Staff Perspective

Year

2021

Pages

50

This thesis examines staff satisfaction on managerial communication. The thesis is to serve as a tool for improving the communication of the given unit's supervisors. It will be presented at a supervisor meeting organized by the unit, where there will be a discussion on all parts of the thesis. The commissioner of this thesis was an ISS Services unit that operates at the Helsinki-Vantaa Airport, and provides a variety of security services in the airport environment.

The thesis consists of an introduction, a theoretical and research section, a summary of the research and development suggestions. The theoretical section of the thesis contains communication and managerial communication during change situations, challenging situations and feedback situations. The research section reviews the implementation of the research and the analysis, as well as the summary and development suggestions gathered from the research results. The study was carried out as a quantitative survey which was presented to the unit's staff, which consists of about one hundred people.

The most important findings of the study was, that the staff are satisfied with the amount and content of supervisor communication, as well as how easy it is to approach and reach all supervisors. The staff were most dissatisfied with the amount of given feedback, lack of highlighting success, the amount of communication during change situation as well as the comprehensibility of communication content during change situation. The surveys also revealed that the staff members are experiencing pressure caused by the changes in the workplace and organization.

Keywords: communication, managerial communication, survey, satisfaction survey

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Viestintä ja esimiesviestintä.....	8
2.1	Vuorovaikutus erilaisten persoonallisuuksien kanssa.....	10
2.2	Esimiesten persoonallisuudet.....	12
2.3	Onnistunut esimiesviestintä.....	14
3	Haasteelliset tilanteet työpaikalla.....	15
4	Muutostilanteet.....	17
4.1	Muutoksen monikerroksisuus.....	17
4.2	Muutosviestintä.....	18
5	Palautteenantotilanteet.....	19
5.1	Esimiehen ajattelu- ja toimintatapoja palautetilanteissa.....	20
5.2	Palautetyylit.....	21
6	Tutkimus.....	22
6.1	Tutkimusmenetelmä.....	22
6.2	Tutkimuksen toteutus.....	23
6.3	Tutkimustulokset.....	24
6.3.1	Viestintäkanavat ja viestien sisältö.....	25
6.3.2	Työtehtävät ja ohjeistus.....	26
6.3.3	Vuorovaikutus.....	26
6.3.4	Palautteen antaminen.....	28
6.3.5	Motivaatio ja osaaminen.....	28
6.3.6	Muutosviestintä.....	29
6.3.7	Työilmapiiri ja tasapuolisuus.....	31
7	Tutkimustuloksien yhteenveto.....	32
8	Kehitysehdotuksia.....	33
	Kuviot.....	38
	Taulukot.....	38
	Liitteet.....	39

1 Johdanto

Ilman toimivaa vuorovaikutusta ei toimita yhdessä tavoitteen saavuttamiseksi työyhteisönä, vaan erilaisina yksilöinä, joilla on jokaisilla omat tavoitteensa. Sillä miten kohtaamme toisiamme päivittäin on suuri vaikutus työn sujumiseen ja tuloksiin. (Kuusela 2013, 43 & 52.) Esimiehet ovat tärkeitä tekijöitä henkilöstön välisessä kommunikoinnissa sekä heidän tapansa viestiä henkilöstön kanssa tulisi olla sujuvaa. Ilman oikeanlaista kommunikointia tiimityöskentely on mahdotonta tai vähintäänkin erittäin haastavaa ja se näkyy työn tuloksissa.

Opinnäytetyön aiheena on esimiesviestintä, ja aihetta pohditaan sekä käsitellään henkilöstön näkökulmasta. Tavoitteena on saada tarkennettua henkilöstön näkemys esimiesviestinnän toimivuudesta ja sujuvuudesta sekä luoda kehitysehdotuksia tutkimusten pohjalta. Työ sai alkunsa keskustelusta toimeksiantajan kanssa, jolloin keskustelimme työntekijöiden työhyvinvoinnista sekä esimiesviestinnästä. Päätimme, että olisi hyödyllistä tehdä rajattu kyselytutkimus henkilöstölle, jossa selvitetään henkilöstön näkemyksiä esimiesviestinnästä.

Työn toimeksiantajana toimii ISS Palveluiden yksikkö. ISS-konserni toimii yli 30 maassa ja tuottaa palveluja yli 60 tuhannelle asiakkaalle, sekä työllistää yli 400 000 työntekijää ympäri maailmaa. ISS Palvelut on osa ISS-konsernia ja toimii Suomessa yhtenä maan merkittävimpinä yksityisinä työnantajana työllistäen lähes 8000 työntekijää ympäri Suomea. (ISS yritysraportti 2019.) ISS Palvelut tuottavat moninaisia palveluita kuten turvallisuus-, siivous-, aula-, ravintola-, kunnossapito- ja muita teknisiä palveluita. ISS Palvelut tuottavat toimitila- ja kiinteistöpalveluita palvelukokonaisuuksina tai yksittäisiä ja räätälöityjä palveluita asiakkaiden toiveiden mukaan. (ISS 2021.) Toimeksiantajana on Helsinki-Vantaalla operoiva yksikkö, joka tuottaa moninaisia turvallisuuspalveluita.

Opinnäytetyö on kehittämistyö, jonka aineisto kerätään määrällisellä eli kvantitatiivisella tutkimuksella, sekä opinnäytetyö suoritetaan kokonaisuudessaan yksilötyönä. Opinnäytetyö on rajattu kolmeen aihealueeseen, koska esimiesviestintä yksinään olisi aiheena liian laaja käsiteltäväksi ja tutkittavaksi. Tutkittavat aiheet on rajattu esimiesviestintään haasteellisissa tilanteissa, muutostilanteissa sekä palautteenantotilanteissa.

Työn tarkoituksena on kartoittaa henkilöstökyselyn avulla tyytyväisyyttä esimiesviestintään. Teorian pohjalta laaditun kyselytutkimuksen tuloksia analysoidaan ja tuloksista pyritään teoriapohjan avulla luomaan kehitysehdotuksia sekä nostamaan esille huomioitavia kohtia, sekä positiivisia että negatiivisia. Työ esitellään yksikön järjestämässä esimiehille tarkoitettussa palaverissa.

2 Viestintä ja esimiesviestintä

Organisaatio on kokonaisuus, joka koostuu tietyistä määrystä yksilöitä tavoittelemassa yhteisiä tavoitteita. Tiimeissä, kuten organisaatioissakin, yksilöt muodostavat erilaisia suhteita toisiinsa, voidakseen työskennellä yhdessä ja saavuttaakseen asetettuja tavoitteita. Tiimit ja organisaatiot ovat strukturoituja ja useimmiten rakenne on selkeästi määriteltynä sekä se kuvastaa että kuka kommunikoi kenelle, kenellä on mikäkin rooli yhteisössä ja mikä on sallittua sekä normaalia. Kun työskentelemme tiimeissä, lähetämme toisillemme ja vastaanotamme jatkuvasti viestejä. Kommunikointi on avaintekijä onnistuneessa tiimityöskentelyssä. (Ingason & Johansson 2019, 2, 22 & 26.)

Viestintä itsessään on ihmisten välistä vuorovaikutusta, joka muodostuu sanallisesta ja sanattomasta viestinnästä. Ihminen viestii sanattomasti ilmeillä, katseella, eleillä, liikkeillä, asennolla, tilankäytöllä ja välimatkalla. Näiden eleiden avulla ihmiset lähettävät toisilleen viestejä tiedostaen sekä tiedostamattaan. (Kaihovirta-Rapo & Lohtaja-Ahonen 2012, 11.) Non-verbaalinen viestintä eli kehonkieli, toimii suurena osana vuorovaikutusta ja viestintää (Ingason & Johansson 2019, 99). Viestintätavan valitsemme sen mukaan, kenelle ja miksi viestimme. Viestinnän kohderyhmä ja tavoite määrittelevät viestin sisällön ja muodon, eli mitä sanomme ja miten sen esitämme. (Kaihovirta-Rapo & Lohtaja-Ahonen 2012, 12.)

Viestintäprosessissa, on kaksi osapuolta, viestin lähettäjä ja vastaanottaja. Lähettäjän ja vastaanottajan roolissa on yksi tai useampi ihminen ja koska viestintä on vuorovaikutusta, viestin lähettäjän ja vastaanottajan roolit vaihtelevat prosessin etenemisen mukaan. (Kaihovirta-Rapo & Lohtaja-Ahonen 2012, 12.) Vuoropuhelu, dialogismi ja dialogisuus ovat keskeisiä käsitteitä tietyille teoreettisille näkökulmille, joissa oletetaan, että ihmisten sosiaalinen vuorovaikutus ja ymmärtäminen perustuvat keskinäiseen merkityksen ja viestien rakentamiseen pikemminkin kuin niiden vaihtoon. Menestyvä vuoropuhelu edellyttää, että viestinnän tulisi perustua demokraattiseen tai symmetriseen ajatustenvaihtoon ja osallistujien yhtäläisiin mahdollisuuksiin ilmaista erilaisia näkemyksiä. Tämä tarkoittaa myös sitä, että dialogisten osallistujien on hyödynnettävä parhaiten kykyään luoda intersubjektiiivinen ymmärrys, lievittää jännitteitä ja varmistaa vastavuoroiset suhteet. (Rocci & Saussure 2016, 181-182.)

Mikäli viestin lähettäjä käyttää jotakin apuvälinettä viestinsä lähettämiseen, viestillä voi olla huomattavasti enemmän vastaanottajia. Viestinnän apuvälineen avulla välitetty viesti voi olla taloudellisempi tai nopeampi, mutta se synnyttää vähemmän vuorovaikutusta kuin kasvokkain tapahtuva viestintä ja samalla viestin väärinymmärryksen riski kasvaa. Kasvokkain tapahtuva viestintä tarjoaa parhaan mahdollisuuden vuorovaikutukseen ja viestin väärinymmärryksen voi helpommin ratkaista, korjata ja ennaltaehkäistä.

Koska viestintäprosessissa viestin lähettäjät ja vastaanottajat ovat ihmisiä, prosessissa voi ilmetä häiriöitä (kuvio 1). (Kaihovirta-Rapo & Lohtaja-Ahonen 2012, 12.)



Kuvio 1 Viestintäkanavan häiriöt (Kaihovirta-Rapo & Lohtaja-Ahonen 2012, 13)

Häiriöitä on kahdenlaisia, ihmismielen sisäisiä ja ulkoisia. Voimme esimerkiksi ymmärtää kuulemamme ilmauksen väärin tai valittu viestintäkanava voi olla väärä, emmekä ymmärrä tai osaa käyttää valittua kanavaa, jolloin viesti ei tavoita lukijaa tai kuulijaa tai sitä ei ymmärretä toivotulla tavalla. Viestin vastaanottaja harvoin ymmärtää viestin täysin sillä tavalla kuin sen puhuja tai kirjoittaja on tarkoittanut. Eriaiset häiriöt voivat muuttaa viestin sisältöä sen alkuperäisestä ja toivotusta tarkoituksesta, mutta häiriöiden ennakoinnilla ja tiedostamisella voidaan edistää viestin perillemeno. (Kaihovirta-Rapo & Lohtaja-Ahonen 2012, 12.)

Tietyissä vuorovaikutustilanteissa kun viestijä edustaa organisaatiota, ryhmää tai asemaa, viestinsisältö ei kuvasta individuaalista henkilöä eikä se ole spontaanista, vaan sisältö on suunniteltua ja kuvastaa organisaation, ryhmän tai aseman sanomaa. Vuorovaikutustilanteessa jompikumpi sosiaalisessa vuorovaikutuksessa oleva henkilö määrittelee itsensä tai muun sosiaalisen identiteettinsä ryhmän jäsenenä eikä henkilökohtaisen identiteettinsä, eli yksilöllisyytensä perusteella. (Bergen 2014, 29.)

Työpaikalla tapahtuvan vuorovaikutuksen ja viestinnän ydintehtävänä on sujuvoittaa töiden etenemistä kaikille osapuolisille, asettaa ja tarkentaa organisaation tavoitteita sekä toimintatapoja, suunnitella uusia ideoita, toteuttaa mahdollisia muutoksia, antaa palautetta sekä arvioida epäonnistumisia ja epäonnistumisia. (Kuusela 2013, 43 & 52.) Esimiesten toimintaan sisältyy huomattava määrä viestintää. Se on vuorovaikutusta omien alaisten kuin myös oman esimiehen ja kollegoiden kanssa. Lähin esimies toimii myös henkilöstölle ns. yleislähde ja hänen puoleensa käännetään lähes kaikissa työpaikan asioissa. Suhteessa alaisiin lähin esimies toimii avainasemassa organisaation sisäisessä viestinnässä. (Isohookana 2007, 228-229.)

Esimies on vastuussa oman osastonsa, tiimin tai muun ryhmän kehittämisestä ja johtamisesta. Hän on myös vastuussa osaston tavoitteista ja tuloksista sekä siitä, että hänen osastonsa toiminta on koko organisaation tavoitteiden mukaista. Esimiesten työ sisältää erittäin paljon työskentelyä toisten ihmisten kanssa. Oman työnsä lisäksi esimies auttaa ja opastaa muitakin tekemään työnsä hyvin ja varmistaa että oikeita asioita tehdään oikein. Kaiken tämän lisäksi,

esimies toimii johdon edustajana ja tulkkina sekä välittää tietoa johdolta alaspäin henkilöstölle, sekä rakentaa ja ylläpitää myönteistä ilmapiiriä. Kaikkeen tähän tarvitaan paljon viestintää ja erittäin hyviä vuorovaikutustaitoja. (Isohookana 2007, 228.)

2.1 Vuorovaikutus erilaisten persoonallisuuksien kanssa

Vaikka esimiestyössä onkin tärkeää toimia yleisesti kohteliaasti, kohdella kaikkia reilusti ja huomioida jokainen, on erittäin hyvä lisäksi tunnistaa myös oman tiimin yksilöiden piirteet, toimintatavat ja pyrkimykset. Vain siten yhteistyöllä ja johtamisella voidaan saada parhaat tulokset aikaan. (Kuusela 2013, 26.)

Tunnistamalla erilaisia persoonallisuuksia työyhteisössä, esimies pystyy sovittamaan johtamis- ja vuorovaikutustapansa parhaalla mahdollisella tavalla tilanteen mukaisesti. Olisi virheellistä ajatella, että samanlainen johtamistyyli toimii kaikkien kanssa täsmällisesti samoin. Ymmärtämällä persoonallisuuksien erilaisuudet, esimies pystyy hyödyntämään tiimistä löytyvää erilaisuutta ja yksilöllistä osaamista (kts. taulukko 1). (Kuusela 2013, 27.) Esimiehen on tärkeää tiedostaa, että persoonallisuuksia ei voi muuttaa, eikä palautetta pidä antaa persoonallisuuden, vaan tämän käyttäytymisen vuoksi (Laine & Surakka 2011, 52-53).

Alla olevassa taulukossa (1) kuvaillaan erilaisia työpaikoilla työskenteleviä persoonallisuuksia, mihin esimiehen tulisi kiinnittää huomiota viestiessään heidän kanssaan ja mikä on työyhteisön kannalta tärkeää kyseisen persoonallisuuden kanssa toimiessa.

Erilaiset persoonallisuudet	Esimiehenä kiinnitä huomiota	Työyhteisön kannalta tärkeä
Töiden välttelijä	<ul style="list-style-type: none"> aikataulusta ja tavoitteista sopiminen ohjaa keskittymään työtehtäviin seuranta 	<ul style="list-style-type: none"> tiimi tasaisesta työmäärästä huolehtiminen
Tyytymätön	<ul style="list-style-type: none"> etsi käyttämätön potentiaali ja anna vastuuta Huolehdi että tekemistä on riittävästi 	<ul style="list-style-type: none"> erityisen huomion kiinnittäminen ilmapiiriin ja yhteistyösuhteisiin
Minä tiedän paremmin	<ul style="list-style-type: none"> omaan perustehtävään palauttaminen palaute vuorovaikutustyylistä 	<ul style="list-style-type: none"> muidenkin onnistumisten esille nostaminen jokaiselle mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua
Mielistelijä	<ul style="list-style-type: none"> oman roolin ja vaikutusmahdollisuuksien konkretisointi 	<ul style="list-style-type: none"> päätösten perusteiden kertominen sen osoittaminen, että asiantuntemus ja osaaminen vaikuttavat
Aikaansaava tekijä	<ul style="list-style-type: none"> arvostuksen osoittaminen palaute ja oppimismahdollisuudet 	<ul style="list-style-type: none"> tasapuolisuudesta ja yhteishengestä huolehtiminen

Taulukko 1 Erilaisten persoonallisuuksien johtaminen (Kuusela 2013, 26).

Kuusela (2013, 22) kuvailee **töiden välttelijä** tyypin usein fiksuksi, joka ei niinkään välitä työnteosta, ja antaa kuvan ja käsityksen, että tuloksia syntyisi sekä työtehtäviä suoritettaisiin, mutta tuottaa usein pettymyksen. Töiden välttelijä saattaa myös vaikuttaa muihin käytöksellään ja muutkin saattavat ajatella: miksi minun pitäisi tehdä ylimääräistä, jos kerta kaikki eivät tee tasavertaisia? Kohdellaanko työntekijöitä eri lailla? Onko jollain vapauksia, joita minulle ei ole? Jotta töiden välttelijä saataisiin motivoitumaan, tulisi esimiehen toimia systemaattisesti ja kärsivällisesti. Muutos ei tapahdu hetkessä. Pieniä edistyskysymyksiä tulisi tukea ja kehittymisestä antaa palautetta, jotta hänen keskittyisi suurempiin saavutuksiin. Motivoimalla töiden välttelijälle annetaan intoa ryhtyä työskentelemään ja uskoa mahdollisuuksiin onnistua tehtävissä (Salmimies & Ruutu 2013, luku 3).

Tyytymätön eroaa työnvälttelijästä siten, että hän tekee töitä silloin, kun kokee sen mielenkiintoiseksi ja itselleen hyödylliseksi. Hän odottaa toisenlaisia esimiehiä, erilaista tiimiä ja uusia mahdollisuuksia edetä. Mikäli näitä ei näy, hän suorittaa itselleen mieluisia työtehtäviä, mutta tekee kaikille selväksi tyytymättömyytensä ja ilmaisee toivovansa jotain parempaa, kunhan vain muut ymmärtäisivät hänen arvonsa. Tällainen käytös saattaa aiheuttaa ongelmia työyhteisöissä ja vaarana on, että usean työyhteisöön kuuluvat saattavat ”liittyä” tyytymättömän puolelle ja muuta tiimiä tai esimiestä vastaan. Tilanteet tulisi ensisijaisesti ratkaista, ennen kuin ne riistäytyvät ristiriidoiksi. Tyytymättömälle tulisi antaa mahdollisuus tuoda esiin hänen osaamisensa, antaa vastuuta ja huolehtia, että hänellä riittää tehtävää (Kuusela 2013, 22).

Minä tiedän paremmin - tyyppi on ammattilainen, joka osaa ja hoitaa työtehtävänsä, mutta kokee olevan muita osaavampi ja oikeutettu saamaan itselleen kaikki kiinnostavat työtehtävät. Hän on mielestään ylivertainen ja antaa usein muille neuvoja ja ohjeita, joskus vaikka ne eivät olisikaan hänen vastualueitansa. Toiminnallaan hän saattaa saada muut tuntemaan osaamattomiksi ja huonoiksi, sekä pahimmillaan saattaa muun tiimi passivoitumaan ja jämähtämään paikoilleen. Esimiehen ei tulisi antaa kyseiselle tyypille liikaa tilaa esitellä omaa näkökantansa ja erinomaisuuttansa sekä puuttua hänen sanoihinsa rohkeasti tilanteen vaatiessa (Kuusela 2013, 23). Hyvä yhteistyö edellyttää, että kaikilla on selkeät vastuut, tehtävät ja roolit määriteltynä ja jaettuna (Järvinen 2014, selkeät töiden järjestelyt). Minä tiedän paremmin - tyypille tulisikin asettaa selkeitä rajoja, jotta hän keskittyisi omiin tehtäviinsä eikä muiden neuvomiseen. Hyviä suorituksia tulisi tietenkin huomioda, mutta vuorovaikutustyylistä tulisi myös antaa palautetta. (Kuusela 2013, 23.)

Mielistelijä hoitaa yleensä tehtävänsä ja osaa käyttäytyä, sekä palaute asiakkaalta ja kollegoilta on usein myönteistä. Hän pyrkii nostamaan esimiehen itsetuntoa positiivisilla kommentteilla ja kyselemällä kuulumisia. Esimies usein huomaa, että nämä kommentoinnit ja keskustelut tuntuvat epäaidoilta. Riskinä on, että mielistelijä usein luulee saavansa kohennettua omaa vaikutusvaltaansa luomalla suhteen esimiehen. Tämä voi aiheuttaa kitkaa tiimin välisille suhteille. Esimiehen tulee tehdä selkeäksi, että mielistely ei ole oikea keino saavuttaa arvostusta, sekä osoittaa, ettei esimies ole hänen vietävissä. Hyvästä työstä ja tuloksista tietenkin pitää antaa tunnustusta. (Kuusela 2013, 24.)

Aikaan saava tekijä hoitaa tehtävänsä, on oma-aloitteinen eikä vaadi paljoa esimieheltä saavuttaakseen tavoitteitansa. Hän ei tarvitse sinänsä johtamista, mutta pitää tärkeänä palautetta ja uuden oppimista. Jopa aikaan saava tekijä saattaa vaikeuttaa tietämättään yhteistyötä ja työilmapiiriä. Muut tekijät voivat olla kateellisia hänen tehokkuuteensa ja onnistumisiinsa ja käyttäytyä epäystävällisesti. Jotkut voivat jopa hyödyntää hänen tehokkuuttansa ja pyrkivät delegeoimaan omat tehtävänsä aikaan saavalle tekijälle. Esimiehen on tärkeää huolehtia työilmapiiristä ja työn tasaisesta jakautumisesta. Myös muiden onnistumisia on tärkeää nostaa tietoisesti esille. (Kuusela 2013, 24-25.)

2.2 Esimiesten persoonallisuudet

Myös jokainen esimies on luonnollisesti omanlainen persoonallisuutensa. Kuitenkin yksilöllisistä persoonallisista piirteistä huolimatta odotamme esimiehen roolissa olevalta yleensä vastauksia kysymyksiin ja suunnan näyttämistä, tukea, vaikutus- ja kehittymismahdollisuuksien antamista sekä mukaan ottamista ja verkoston laajentamista. (Kuusela 2013, 27.)

Järvisen (2014, esimiehen roolivaikkeudet) mukaan esimies voi olla **liian läheinen**, jolloin hän ei halua olla johtaja-asemassa, toimii terapeuttisessa roolissa tai toimii liian puolueellisesti. Esimies on näissä tilanteissa ns. kaveriesimies, jolloin esimiehellä on selkeitä kaverisuhteita, jotka haittaavat esimiehen toimintaa. Ollessaan taas **liian etäinen**, esimies saattaa erkaantua työtehtävistään ja toimia liian auktoriteettisesti ja delegeoivasti. Hän saattaa kokea tunteiden ja läheisyyden pelkoa tai olla yksinkertaisesti uupunut tai välinpitämätön.

Kuusela (2013, 28-32) on listannut neljä erilaista esimiestyyppeä, joiden kanssa voi olla hankala työskennellä. Alla olevassa taulukossa (taulukko 2) on lueteltuna esimiestyypit, tyyppeihin liittyvät riskit, mitä esimiehen tulisi huomioida, mikäli tunnistaa näitä piirteitä, sekä mitä alaisen tulisi huomioida, mikäli tunnistaa näitä piirteitä omassa esimiehessään.

Esimiestyyppi	Riski	Jos tunnistat itsessäsi piirteitä	Jos kyseessä oma esimiehesi
Mitä te haluatte	Antaa kuvan että on muiden vietävissä eikä pysty johtamaan itse	Ilmaise selkeästi oma kantasi puheena olevaan asiaan ja kerro päätös	Älä tee päätöksiä esimiehen puolesta, selvitä vaihtoehtojen hyvät ja huonot puolet
Olen yliveräinen	Suuret käsitykset itsestä eivät anna tilaa muiden oppimiselle ja omalle kehitykselle	Kiinnitä tietoisesti huomiota muiden osaamiseen, ei vain siihen, mitä he eivät hallitse	Auta kuuntelemaan, tuo esille muiden osaamista
Pelottelija	Tiimin osaaminen ja asiantuntemus jäävät hyödyntämättä, vain pakolliset asiat hoidetaan.	Pyydä muita kertomaan näkemyksensä ennen kuin annat toimeksiannon ja ota se huomioon	Kerro asioiden edistymisestä painottaen esimiehelle tärkeitä asioita
Teen kaikkea yhtä aikaa	Virheiden lisääntyminen, kaootinen tunnelma	Ole tietoisesti läsnä ja tarkista, että olet muistanut kertoa muille tarvittavat tiedot	Pysäytä keskustelua varten, varmista tavoitteet ja tue priorisoinnissa

Taulukko 2 Toiminta erilaisten esimiestyyppien kanssa (Kuusela 2013, 32).

Mitä te haluatte - esimies toimii muiden toiveiden ja tahtojen mukaan, eikä itse tee päätöksiä. Kritiikkiä kohdatessaan, hän vetoaa siihen, että päätös on tehty tiimissä, eikä hänellä ole ollut tekemistä asian kanssa, eikä päätös kuvasta esimiehen todellista näkemystä. Tällainen esimies on helposti muiden ohjattavissa. Hänen päätöksensä jäävät usein tekemättä tai niissä kestää kauan, koska suunnitelmat päätöksistä ajalehtivät muiden intressien mukaan. Nämä ongelmat moninkertaistuvat muutos- ja kriisiaikoina, jolloin tarvitaan selkeitä linjauksia, tukea ja vastuunkantamista. Esimiehen tulisi pyrkiä tekemään omia päätöksiä muiden kuuntelemisen lisäksi. (Kuusela 2013, 28.)

Olen yliveräisellä - esimiehellä on usko, että hänen toiminta- ja ajattelukykyensä ylittää muut. Hän osoittaa sen selkeästi toiminnallaan, ja hänen jatkuvat kommentointi luo muissa vastarintaa ja välinpitämättömyyttä. Muut saattavat jättää hänet ulkopuoliseksi ryhmän keskusteluista, koska eivät jaksaa kuunnella jatkuvaa monologia. Kyseisen esimiestyypin tulisi avoimin mielin perehtyä ja kuunnella muiden mielipiteitä, sekä luottaa työntekijöiden ammattimaisuuteen. (Kuusela 2013, 29.)

Pelottelija uskoo kuriin, valvontaan ja käskytykseen, sekä pitää alaisiaan melkein vihollisen kaltaisina. Pelottelija toteuttaa tavoitteensa pelottelemalla alaisia. Tyyli aiheuttaa työntekijöissä lamaannuttamista, eikä mielipiteitä uskalleta ilmaista. Omat asiantuntemukset laitetaan syrjään ja tehtävät tehdään esimiehen päätöksen mukaisesti lopputuloksesta välittämättä. Työnteosta katoaa vaikuttamisen mahdollisuus ja se vaikuttaa työhyvinvointiin ja työntuloksiin sekä motivaatioon. Esimiehen tulisi antaa muille vastuuta ja pyytää alaisiltaan suoraa ja rehellistä palautetta esimiestyöstään sekä pyrkiä ymmärtämään muiden

näkemyksiä. (Kuusela 2013, 29-20.) Isohookanan mukaan (2007, 228) esimiestyön luonne on muuttunut enemmän tukijaksi ja suunnan näyttäjäksi. Tänä päivänä käskevä johtamistyyli ei toimi.

Teen kaikkea yhtä aikaa - esimies nimensä mukaisesti hoitaa useita asioita samanaikaisesti ja voi aiheuttaa kaoottisuuden tunnetta. Esimies saattaa toimia omapäisesti välittämättä yhteisistä päätöksistä. Kyseinen toiminta antaa esimerkin siitä, että muidenkaan ei tarvitse noudattaa yhteisiä linjauksia. Hänen tulisi rauhoittaa toimintaansa ja keskittyä olennaiseen. Hänen tekemisiänsä arvostettaisiin enemmän, mikäli hän ottaisi huomioon muiden näkökulmat ja mielipiteet. Tärkeää olisi priorisoida asioita ja ottaa alaiset sekä kollegat mukaan toimintaan. (Kuusela 2013, 30-31.)

Järvinen (2014, 79 & 80) kehottaa esimiehiä tutkimaan omaa käyttäytymistään, siitä saamaansa palautetta sekä palautteen aiheuttamia ajatuksia ja tunteita. Itsetutkiskelulla esimies voi tunnistaa oman johtamistyylinsä ja millainen esimiespersoonaa hän todellisuudessa on.

2.3 Onnistunut esimiesviestintä

Esimiehen tulisi tiedostaa, että hyvät vuorovaikutussuhteet rakentuvat avoimelle keskustelulle ja rehellisyydelle. Vaikeatkin asiat on helpompi ottaa puheeksi, silloin kun vuorovaikutussuhteet ovat toimivia. (Kupias, Peltola & Saloranta 2016, luku 1.) Vuorovaikutus toimii parhaiten silloin kun ilmapiiri on asiallinen ja jokainen saa tilaisuuden puhua ja ottaa asioihin kantaa. Yhteistyöhön ei olla halukkaita, mikäli vuorovaikutusta vältellään, asioita kierrellään ja kritisoidaan, aihetta muutetaan toistuvasti itselleen mieluisaksi, ollaan epäystävällisiä sekä välinpitämättömiä (Kuusela 2013, 42).

Esimies saa hyvillä vuorovaikutustaidoilla tiimin onnistumaan työtehtävissään ja kiinnostumaan entisestään työstään. Hänen vuorovaikutustaitonsa ratkaisevat sen, että toteutuvatko tiimin asettamat tai sille asetetut tavoitteet. Hänen toimintansa vaikuttaa ilmapiiriin ja töissä viihtymisen kautta myös tuloksiin. (Kuusela 2013, 11.) ”Henkilöstön viestintätyytyväisyyden ja työtyytyväisyyden välillä on yhteys. Viestintään tyytyväiset ovat myös tyytyväisempiä työhönsä kuin viestintään tyytymättömät.” (Isohookana 2007, 228.) Esimiehen vuorovaikutus taidot toimivat koko osaston, tiimin tai muun ryhmän tukirankana sekä niillä on suoranaisia vaikutuksia työn tuloksiin ja työhyvinvointiin.

Hyvä tapa kehittää omaa esimiestyötään, on välillä pysähtyä miettimään, miten työpäivä sujui esimiestyön ja johtamisen kannalta. Olisiko jotain tilanteita voinut tehdä toisin ja mikä olisi paras lähestymistapa, jos tilanne uusiutuu. Näkemyksiä olisi hyvä hakea myös omilta esimiehiltä ja alaisilta. (Kuusela 2013, 33.)

Hyvä esimies myös tunnistaa oman johtamistyylinsä ja työskentelytavan, niihin liittyvät riskit ja potentiaalit, sekä millaisten alaisten kanssa hän on tekemisissä ja millainen lähestymistapa on heidän kanssaan tuottoisinta missäkin tilanteessa.

3 Haasteelliset tilanteet työpaikalla

Työelämän aiheuttamat henkiset paineet voivat käydä koviksi työyhteisöille ja niillä voi olla suuria vaikutuksia henkilöstön hyvinvointiin ja toimintaan. Henkilöstöltä usein vaaditaan yhä parempia tuloksia ja uusien tehtävien nopeaa omaksumista. Muutokset organisaatioissa ja sen toiminnoissa käyvät yhä nopeammiksi, kilpailu kiristyy ja kansainvälistyy. Yksittäisiltä työntekijöiltä ja koko ryhmältä vaaditaan neuvottelutaitoja, päätöksentekokykyä, sekä kaikkien tulisi oman tehtävän lisäksi kantaa vastuuta koko tiimin onnistumisesta ja työn tuloksista. Nämä kasautuvat paineet näkyvät työyhteisöissä ja organisaatioiden ilmapiiriongelmat ja ristiriidat lisääntyvät helposti, sekä pienetkin jännitteet ja turhaumat purkautuvat entistä helpommin kärjistyneiksi konflikteiksi. (Järvinen 2014, johdanto.)

Järvinen (2014, luku 5) luettelee työyhteisöongelmatyypit neljään karkeaan pääluokkaan:

- **muutos- ja kriisitilanteet**
- **rakenteelliset ongelmat ja epäselvyydet**
- **henkilölähtöiset ongelmat**
- **kärjistyneet yhteisöongelmat ja -ristiriidat**

Muutos- ja kriisitilanteita käsitellään **muutostilanteet**-osiossa, jolle on luotu oma lukunsa.

Suurin osa työyhteisöjen ja tiimien ongelmista johtuu **rakenteellisista syistä**, joka on jokaisen esimiehen hyvä tiedostaa. Syyksi paljastuvat useimmissa tapauksissa epäselvyydet tai puutteet työyhteisön peruspilareissa. Toimenkuvat tai työjärjestelyt voivat olla epäselviä, pelisäännöt epämääräisiä tai työpaikalla ei ole palaverikäytäntöjä. Esimies voi tehokkaimmin ennaltaehkäistä ongelmatilanteita sillä, että hän huolehtii jatkuvasti työyhteisön peruspilareiden ja perustehtävän kunnosta. (Järvinen 2014, luku 5.) Yhteisten pelisääntöjen luominen on hyödyllistä ja tärkeää. Se sitouttaa jäseniä toimimaan ryhmän parhaaksi ja luo läpinäkyvyyttä sekä selkeyttä toimintatapoihin. Pelisääntöjä luomalla päästään pohtimaan ryhmän perustehtäviä ja tavoitteita. (Mäkelä-Pusa & Terävä 2011, 21.) Selkeästi laaditut pelisäännöt, toimintatapakuvaukset ja ohjeistukset ennaltaehkäisevät rakenteellisista syistä johtuvia ongelmia, jotka johtuvat väärinkäsityksistä, tietämättömyydestä ja erilaisista tulkintatavoista.

Vaikka suurin osa ongelmista johtuukin rakenteellisista syistä, on luonnollisesti olemassa myös **henkilöistä johtuvia ongelmia**, joita on vaikeampi ennaltaehkäistä, käsitellä sekä ratkaista. Henkilölähtöisillä ongelmilla viitataan tilanteisiin, joissa työyhteisön työnteon edellytykset ja rakenteet ovat kunnossa, mutta siitä huolimatta työntekijä ei pysty suoriutumaan työtehtävistä ja käytös sekä työskentelytapa ei vastaa ohjeistuksissa ja määräyksissä annettuja velvoitteita. Esimerkkinä työntekijä voi kokea yksityiselämän aiheuttamaa työmotivaation puutosta tai työntekijä alisuoriutuu työtehtävistään yksityiselämän vaikeuksien vuoksi. Esimiehen tulisi ensimmäiseksi tunnistaa, johtuuko ongelmatilanne henkilökohtaisista vai rakenteellisista syistä tai mahdollisesti molemmista. Esimiehen tulisi selvittää ongelman lähtökohdat ja syyt, jotta epäkohdat pystytään ratkaisemaan. (Järvinen 2014, luku 5.) Mikäli esimies huomaa työntekijän työkyvyn heikentyneen, tulisi hänen käydä ns. puheeksiottokeskustelu tai ohjata työntekijä henkilölle, joka on näistä asioista vastuussa. On tärkeää, että keskusteluihin valmistaudutaan ja keskusteluissa epäkohtiin mietitään ratkaisuja yhdessä työntekijän kanssa. (Mäkelä-Pusa & Terävä 2011, 15.)

Työyhteisön sisäiset **yhteistyöongelmat** valitettavasti kuuluvat työpaikan normaaliin arkeen. Mikäli yhteisön sisäiset **vastakkainasettelut** kärjistyvät sellaisiin **ristiriitoihin**, jotka vaikuttavat työntekijöiden työsuorituksiin ja työhyvinvointiin, tulee niihin puuttua välittömästi. Yhteistyövaikeuksien taustalta saattaa löytyä monia syitä ja kehityskulkuja tilanteen kärjistymiseen. Asiaa monimutkaistaa lisäksi se, että eri osapuolilla voi olla erilaiset kokemukset, mielipiteet ja näkemykset yhteistyön sujuvuudesta. Lähtökohtana tulisi olla, että jos joku tai jotkut kokevat yhteistoiminnassa hankaluuksia, pitäisi ryhtyä käsittelemään tilannetta. Mikäli erimielisyyksiä ei pystytä nostamaan avoimesti esiin tai niistä ei haluta neuvotella rakentavalla tavalla, yhteisöongelmat saattavat johtaa negatiiviseen ongelmakierteeseen, jonka seuraukset voivat olla laajat ja tuhoisat. Pitkittyneen ongelmakierteen selvittäminen on erityisen hankalaa, koska ongelmana ei enää ole ne vaikeudet, joista kierre alkoi, vaan ne ristiriidat, joita on syntynyt kierteen pitkittymisen ja mahdollisten epäonnistuneiden ongelmienratkaisuyrityksien myötä. (Järvinen 2014, luku 3.)

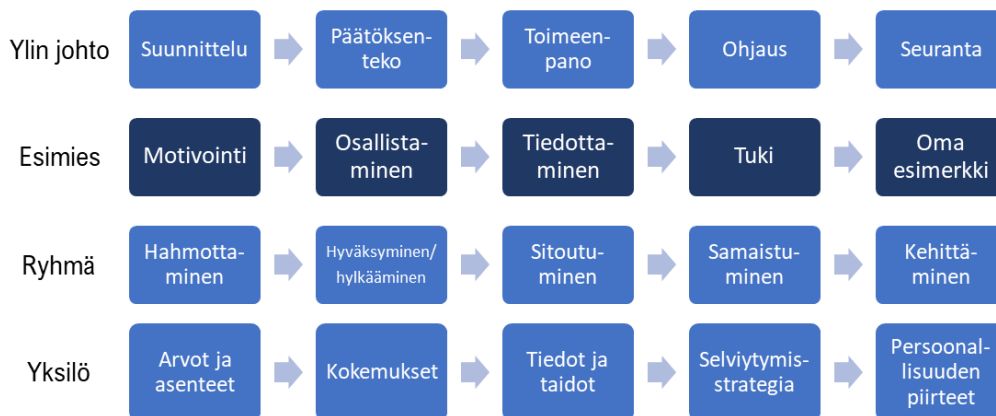
Työpaikkakiusaamisessa ja häirinnässä tulisi noudattaa nollatoleranssia. Esimiehellä on lain mukaan työsuojeluvollisuus eli hän on vastuullinen puuttumaan kiusaamiseen heti sen havaitessaan. Esimiehen tulisi kuunnella molempia tai kaikkia osapuolia tasa-arvoisesti, ennen hätiköityjä johtopäätöksiä ja pyrkiä luomaan vuorovaikutuksien pohjalta ratkaisuja. Syyllisten ja syiden etsiminen ei välttämättä edistä tavoitteellista ongelmanratkaisua, vaan johtaa negatiiviseen syytelykierteeseen. Ratkaisuja pohtiessa tulisi katsoa tulevaisuuteen eikä pelkkään menneisyyteen. Osapuolisten kanssa tulisi pohtia tavoiteltavaa tulevaisuutta sekä päämääriä. Lähtötilanne tietenkin tulisi käydä läpi, mutta keskusteluissa tulisi pyrkiä määrittämään tavoitteet, jotka vievät kohti ratkaisuja ja parempaa tulevaisuutta. (Mäkelä-Pusa & Terävä 2011, 25-27.)

4 Muutostilanteet

Organisaatioissa tapahtuvien muutoksien syinä on usein paremman kilpailukyvyn hakeminen, tehokkuuden lisääminen tai kasvu. Tyypillisiä muutostilanteita ovat henkilöstön supistukset, toimintojen lakkauttaminen, päällekkäisyyksien karsiminen, organisaatiouudistukset, ulkoistaminen, yrityskaupat ja kehittämishankkeet. (Järvinen 2014, luku 5.)

4.1 Muutoksen monikerroksisuus

Muutos itsessään on prosessina monikerroksinen ja muutoksen johtamisessa tämä tulisi tiedostaa. Johtamisen, ryhmän ja yksilötason muutokset kulkevat kerroksittain ja jokainen omaan tahtiinsa kuvio 5:ssä esiteltyyn tapaan. (Salmimies & Ruutu 2013, luku 3.)



Kuvio 2 Muutoksen monikerroksisuus (Salmimies & Ruutu 2013, luku 3).

Muutosprosessissa johtoryhmän tasolla tehdään itse päätökset, varmistetaan toimeenpano ja ohjataan sekä seurataan prosessia. Esimiesten tehtävänä on osallistaa henkilöstö muutosprosessiin, tiedottaa, tukea ja tietenkin toimia esimerkkinä. Ryhmätasolla ihmiset saattavat kehittää omat vastarintansa ja kieltävät asenteet ennen muutoksen hyväksymistä, samaistumista ja kehittämistä. Jokaisella yksilön arvot ja asenteet, aiemmat kokemuksensa, tiedot ja taidot, selviytymiskeinot ja persoonallisuuden piirteet vaikuttavat siihen, että miten yksilö lähestyy muutostilannetta. (Salmimies & Ruutu 2013, luku 3.)

Muutoksen vastustaminen johtuu usein siitä, että ihmiset eivät sisäistä suuntaa tai suurempaa kuvaa, johon ollaan menossa, eikä työntekijät välttämättä koe muutoksen tuovat henkilökohtaisia hyötyjä (Salmimies & Ruutu 2013, luku 3). Muutos koetaan usein uhkana, joka synnyttää henkilöstön keskuudessa epävarmuutta, huolta, jännitystä, pelkoa ja ahdistusta. Työntekijät usein pohtivat miten muutos vaikuttaa heihin henkilökohtaisesti, säilyykö heillä työpaikat, huononeeko heidän asemansa tai kykenevätkö he enää oppimaan

muutoksen tuomia uusia tehtäviä. ”Jos organisaation johto ei tiedota ja perustele riittävästi muutoksen syitä, se merkitsee väistämättä erilaisten pelonsekaisten mielikuvien syntyä ja leviämistä henkilöstön keskuudessa.” (Järvinen 2014, luku 5.) Mikäli ihmisiltä puuttuu itseään koskevia ja muutokseen liittyviä tietoja sekä selkeät muutoksen tavoitteet, he saattavat kokea muutoksen tarpeettomana ja kokea muutoksen edessä epävarmuutta ja epäonnistumisen pelkoa (Salmimies & Ruutu 2013, luku 3).

Muutostilanteen aikana ympärillä tapahtuu muutoksia niin tiuhaan tahtiin, että kehityksessä mukana pysyminen vaatii uuden oppimisen lisäksi jatkuvaa sopeutumista uusiin tilanteisiin. Muutos luo helposti paineita työympäristössä. Epävarmoissa muutostilanteissa työntekijät ylireagoivat helposti toistensa käyttäytymiseen ja viestintään, ja alkavat käyttäytyä epäasiallisesti tai epäammattimaisesti. (Pirinen 2015, muutosviestintä työntekijöiden kanssa.) Hyvillä vuorovaikutustaidoilla ja esimerkillisellä toiminnallaan esimies pystyy motivoimaan työntekijöitä kehittämään omaa osaamistaan sekä hyväksymään ympärillä tapahtuvat muutokset ja siten ennaltaehkäisemään tiettyjen muutoksen aiheuttamien jännitteiden ja konfliktien syntyä (Salmimies & Ruutu 2013, luku 3).

4.2 Muutosviestintä

Muutosviestintää varten tulisi laatia suunnitelma ja viestintästrategia, joissa määritellään miten ja mitä halutaan viestiä. Muutosviestinnän strategiassa suunnitellaan viestinnän tavoitteet, kohderyhmät, pääviestit, kanavat sekä mittaaminen ja arviointi. Viestintästrategia tulisi pitää sisällään ne työkalut ja keinot, joilla muutoksen pääviestit aiotaan viestiä eri sidosryhmille. Tällä tavalla voidaan viestiä oikeat asiat oikeaa kanavaa käyttäen oikeaan aikaan. (Pirinen 2015, muutosviestinnän suunnittelu.)

Muutoksen toteuttamisessa on pystyttävä viestimään henkilöstölle, miksi ja mitä asioita muutetaan. On myös tärkeää kertoa, mitkä asiat pysyvät ennallaan. Työntekijää kiinnostaa se, mitä muutoksessa tulee seuraavaksi tapahtumaan ja mitkä asiat eivät muutu. Viestinnän tulisi olla myös moninkertaista normaaliin viestintään verrattuna sekä sen tulisi olla monikanavaista. (Kauhanen 54-56, 2018.)

Viestinnän tavoitteiden tulisi olla realistisia ja niin rehellisiä kuin mahdollista. Usein työntekijät kokevat, etteivät saa tarpeeksi muutokseen liittyvää tietoa. Muutosviestinnän tulisi olla myös jatkuvaa koko muutoksen ajan, eikä se saisi lakata alkutekijöissä. (Pirinen 2015, muutosviestintään kohdistuvat odotukset.) Työntekijät arvostavat sitä, että heitä pidetään ajan tasalla, eikä jätetä ns. pimentoon. On tärkeää tiedottaa muutosprosessin etenemisestä ja tiedottaa myös asioista, joilla ei välttämättä olisikaan suoranaista vaikutusta

työntekijöihin. Ennakoiva ja rakentava muutosviestintä auttaa johtoa ja esimiehiä hallitsemaan muutostilanteiden aiheuttamaa huolta, jännitystä ja pelkoa.

Muutosprosessin informaation määrä on suurta ja työntekijälle voi olla haasteellista poimia häntä koskeva tieto. Muutokseen liittyvät tiedotukset ja tavoitteet viestitään helposti liian abstraktilla ja monimutkaisella strategisella tasolla, ja niinpä esimiehen tulisi tarvittaessa tuoda tavoitteisiin ja tiedotteisiin konkretiaa ja selkeyttää viestit työntekijöille ymmärrettävään muotoon. Työntekijän voi olla vaikea ymmärtää liiketoiminnan termejä, joita muutoksessa käytetään. Siksi on tärkeää, että työntekijöille kohdistetussa muutosviestinnässä viestitään tarpeeksi yksinkertaisesti ja yksiselitteisesti. Jos terminologiaa ja viestiä ovat vaikeita käsittää, muutos saattaa jäädä työntekijälle vieraaksi ja kaukaiseksi asiaksi. Työntekijä voi silloin kokea, ettei muutos kosketa häntä yksilönä vaan on ylimmän johdon strategista puhetta, ja jättäytyy muutosprosessin ulkopuoliseksi. (Pirinen 2015, muutosviestintä on yhteisen ymmärryksen luomista.)

Esimiehen rooli viestinnässä on merkittävä. Onnistuneessa muutosviestinnässä esimies viestii motivaatiota omalla puheellaan, käyttäytymisellään ja toiminnallaan työntekijöilleen, jolloin muutos onnistuu helpommin. Esimiehen oma innostuneisuus sekä aktiivinen ja vuorovaikutteinen viestintä vievät muutosta onnistuneesti eteenpäin. Vaikka lähiesimiehellä olisikin suuri vastuu muutosviestinnästä, Pirisen mukaan (2015, muutoksen kokonaiskuvan viestintä) työntekijät yleensä kaipaavat viestintää myös suoraan ylimmältä johdolta ja selkeitä perusteluja muutokseen liittyville päätöksille. Henkilöstö haluaa keskustella työnjohdon kanssa kasvotusten ja asettaa kysymyksiä nähdäkseen, miten vakuuttuneita ja tosissaan he ovat muutoksen suhteen. On huomattavasti helpompaa luoda toimiva vuorovaikutus silloin, kun myös toisella osapuolella on mahdollisuus osallistua vuorovaikutukseen. Johdolla on myös tällä tavalla mahdollisuus itse havaita, että onko viesti ja sen sisältö mennyt perille ja ymmärretty tarkoitetulla tavalla.

5 Palautteenantotilanteet

Toimiva palautekulttuuri sekä taitavasti ja arvostavasti annettu palaute motivoi ja sitouttaa työntekijöitä, ja edistää sekä työntekijöiden että esimiesten omaa oppimista ja kehittämistä. Aktiivinen palautteen antaminen parantaa työilmapiiriä, erityisesti työntekijöiden kannustaminen ja muu positiivisen palautteen antaminen. Itse palautetilanteet ovat nykyään usein dialogisia, jolloin sekä esimies että alainen ovat palautetilanteessa sekä palautteen antajana että sen vastaanottajana. Kun työntekijöiden ja esimiehen välinen viestintäkanava on auki molempiin suuntiin ja palaute sekä viestintä on molemmin puolelta, välittyy myös todellinen tieto työtyytyväisyydestä. (Kupias, Peltola & Saloranta 2016, luku 1 & 4.)

Palautetta tulisi antaa oikeaan aikaan, oikeassa paikassa, oikeassa muodossa ja oikea määrä. Ilmapiirin tulisi olla sopiva palautteen antamiselle ja palautteen saajan tulisi olla valmis vastaanottamaan palautetta. Eri tilanteissa palautteella voi olla monenlaisia tavoitteita ja esimiehen on tarkoituksenmukaista säädellä myös palautetyyliään yrityksen strategian, palautteen tavoitteen, henkilön ja tilanteen mukaan. Hyvä palaute suuntautuu tulevaisuuteen, ja pohtii sitä, miten asia voitaisiin mahdollisesti korjata ja ratkaista. Joskus voi ja kannattaakin kysyä myös palautteen saajalta, mitä hän itse toivoisi tai ehdottaisi tilanteen korjaamiseksi ja ongelmakohtien ehkäisemiseksi. (Mäkelä-Pusa & Terävä 10, 2011.) On tärkeää luoda avoin dialogi palautteenantotilanteissa ja kuunnella toista osapuolta.

Kriittisen palautteen antaminen saattaa olla haastavaa mutta tärkeää, ja sen antamisen tapaan tulee kiinnittää erityistä huomiota. Lähtökohtaisesti palaute kannattaa antaa henkilökohtaisesti, yksilöltä yksilölle tapahtuvana viestintänä. Kirjallista ja sähköistä palautetta kannattaa välttää, koska silloin viesti voidaan ymmärtää väärin tai se voidaan sivuuttaa kokonaan, koska mahdollisuutta vuorovaikutukseen ei ole. (Mäkelä-Pusa & Terävä 10, 2011.) Kuten aiemmin mainittiin, palautetilanteissa on tärkeää keskustella myös palautteen saajan kanssa siitä, mitä hän itse toivoisi tai ehdottaisi tilanteen korjaamiseksi ja ongelmakohtien ehkäisemiseksi. Väärillä viestintäkanavilla annettu palaute, ei myöskään välttämättä anna mahdollisuuksia avoimelle dialogille, ja itse viestintäprosessissa sekä sen sisällön ymmärtämisessä voi syntyä häiriöitä.

Olemme jokainen ihmisinä toisistamme poikkeavia ja tapamme vastaanottaa palautetta vaihtelee suuresti. Vaikka palautetta annettaisiin kaikille työntekijöille täsmälleen samalla tavalla, se voi vaikuttaa päinvastaisesti eri ihmisten kohdalla. Yksi syy erilaiseen vastaanottoon on se, että jokainen esimies-alaissuhde on erilainen. (Kupias, Peltola & Saloranta 2016, luku 4.) Esimerkiksi, sellaiselta työntekijältä, jonka on vaikea ottaa vastaan ja sisäistää palautetta, kannattaa aina tarkistaa, miten hän on ymmärtänyt saamansa palautteen ja mitä hän aikoo tehdä palautteen perusteella. (Kupias, Peltola & Pirinen 2015, luku 4.)

5.1 Esimiehen ajattelu- ja toimintatapoja palautetilanteissa

Kupias, Peltola ja Pirinen (2015, luku 4) kirjoittavat kolmesta karkeasti jaetusta kategoriasta, jotka kuvastavat esimiehen ajattelu- ja toimintatapoja palautetilanteissa. Kyseiset kategoriat kuvastavat tilanteita, joissa esimies palautetilanteessa pyrkii kehittämään työntekijän osaamista:

1. ”Kertarykäyksellä kuntoon”

Tällaisessa tilanteessa esimies ajattelee, että palautetilanne on kertaluonteinen ja selvästi annettu kiitos tai moite on riittävä. Esimies ottaa vastuun ajattelusta ja odottaa työntekijän ymmärtävän sekä odottaa tämän toimivan annetun palautteen mukaisesti.

2. ”Lisää ymmärrystä”

Tällöin esimiehen mielestä, hänen tehtävänsä on lisätä ymmärrystä ja oivalluttaa työntekijää käsittämään, että miksi tietty toimintatapa on tärkeä. Samalla on hän olettaa käydyn keskustelun perusteella työntekijän käyttävän opittua uusissa tilanteissa.

3. ”Uusia ideoita kohti”

Esimies uskoo, että työntekijät voivat löytää sujuvia toimintamalleja ja kehittää toimivia ideoita ja ottaa nämä seikat huomioon palautteenanto tilanteessa. Hän pyrkii innostamaan työntekijöitä ottamaan itse vastuuta siitä, millä tavalla voidaan parhaiten päästä tavoitteisiin.

5.2 Palautetyylit

Palautteenantotilanteissa vuorovaikutus voi olla joko **yksipuolista**, jolloin esimies on palautteenantajana ja alainen vastaanottajana tai **dialogista**, jolloin molemmat antavat toisilleen palautetta. Palautteenantotilanteen tyyli määrittelee sen, että millainen rooli molemmilla osapuolilla on (kuvio 7).

	Yksisuuntainen palaute	Dialoginen palaute
Esimiehen rooli ja tehtävä	Esimies hallitsee tilannetta, on hyvin valmistautunut, tietää mistä puhuu ja viestii ymmärrettävästi.	Esimies keskustelee ja kuuntelee, on hyvin valmistautunut, mutta ei lukinnut kantojaan, tuo oman näkökulmansa esille, kuuntelee tarkasti ja haluaa ymmärtää alaisen näkökulmaa.
Alaisen rooli ja tehtävä	Haluaa palautetta, ottaa opikseen, ei selittele ja kysyy mikäli ei ymmärrä jotain.	Haluaa tuoda oman näkemyksensä esiin, kuuntelee ja haluaa myös ymmärtää esimiehen näkökulmaa.
Onnistunut palaute	Esimiehen antama palaute vaikuttaa positiivisesti alaisen toimintaan.	Molempien näkemys on syventynyt ja laajentunut. Toiminta on kehittynyt kokonaisuudessaan. (alainen, esimies ja työyhteisö).

Taulukko 3 Onnistunut yksisuuntainen ja dialoginen palaute (Kupias, Peltola & Saloranta 2016, luku 1).

Yksisuuntaisessa palautteessa esimiehen rooli korostuu ja hänen tehtävänsä on hallita sekä ohjata palautetilannetta. Yksisuuntainen palaute on onnistunut silloin, kun se on annettu ymmärrettävästi ja niin taitavasti, että sillä on toivottu vaikutus työntekijän toimintaan. On tärkeää, että esimies on etukäteen valmistautunut palautetilanteeseen ja että hänellä on mahdollisimman totuudenmukainen kuva tilanteesta, jotta palaute olisi oikeanlaista. Alaisen tulisi yksisuuntaisessa palautetilanteessa olla pääasiassa palautteen vastaanottajana, mutta kysyä kuitenkin tarkennuksia tai selvennyksiä, jos hän ei ymmärrä jotain. Yksisuuntaiseen palautteeseenkin kuuluu aina myös vuorovaikutusta. (Kupias, Peltola & Saloranta 2016, luku 1.)

Dialogisessa palautetilanteessa molemmat osapuolet tuovat omat näkemyksensä esille sekä palautteen sisältöä rakennetaan ja määritellään yhdessä. Parhaimmillaan molemmat ymmärtävät toisensa näkemyksiä ja saavat palautetilanteesta uudenlaisia ajatuksia. (Kupias, Peltola & Saloranta 2016, luku 1.) Palautetilanne on onnistunut, mikäli molempien näkemys aiheesta on laajentunut ja syventynyt, sekä molempien toiminta on kehittynyt.

6 Tutkimus

Työn tutkimustavaksi valittiin kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus kyselylomakkeen muodossa, joka toteutettiin noin sadasta henkilöstä koostuvalle henkilöstölle sähköisessä muodossa. Tutkimuksessa selvitettiin henkilöstön näkemyksiä ja tyytyväisyyttä esimiesten viestintään.

6.1 Tutkimusmenetelmä

Määrällisessä tutkimuksessa on tyypillistä, että vastaajien määrä on suuri. Tutkimusaineiston keräämisen tapoja ovat mm. postikysely, internetkysely, lomakehaastattelu ja systemaattinen havainnointi. Kysely soveltuu parhaiten aineiston keräämisen tavaksi, kun tutkittavia on paljon ja he ovat hajallaan. (Vilka 2007, 17, 27 & 28.) Tutkimuksella pyritään käsittämään tutkittavan aiheen laajempaa kuvaa, eikä menetelmällä tavoitella yksittäistapauksien tietoja.

Tutkimusprosessissa tutkija toimii puolueettomasti, eli ei vaikuta itse tutkimustulokseen. Tutkimustulokset määrällisessä tutkimuksessa esitetään numeerisesti. Koko tutkimuksen tarkoituksena on siis tavoitella numeraalista selitystä tutkittavaan ilmiöön. Tutkija yleensä tulkitsee ja selittää olennaiset tulokset sanallisesti. (Vilka 2007, 13-14.)

Jotta tutkittavat henkilöt ymmärtäisivät tutkimuksen kysymykset ja väittämät, Vilkan mukaan (2007, 14) tutkimus tulee operationalisoida. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikki käsitteet ja käytetyt teoriat muutetaan arkikielellä ymmärrettävälle tasolle.

Tutkimukselle tärkeimmät vaiheet ovat lomakkeen suunnittelu, kysymysten muotoilu ja testaus. Lomakkeeseen ei enää voida tehdä korjauksia aineiston keräämisen aloituksen jälkeen. Lomakkeen testaamisella tarkoitetaan koehaastattelua, -kyselyä tai -havainnointia. Testauksessa tulee käyttää asiantuntijoita tai perusjoukkoon kuuluvia. (Vilka 2007, 78.)

6.2 Tutkimuksen toteutus

Kyselyn vastaajajoukkona toimi yksikön henkilöstö, joka koostuu noin sadasta henkilöstä. Kysely toteutettiin digitaalisesti, jotta pystyttiin tavoittamaan myös niitä, jotka eivät aktiivisesti työpaikalla olleet. Kysely toteutettiin haastavaan aikaan pandemian kannalta, joten oli tärkeää lähestyä tutkimusta digitaalisilla alustoilla ja kyselyyn pystyttiin osallistua etänä. Kyselyyn osallistuminen tapahtui anonyymisti.

Tutkimusta varten laadittiin Google Forms-kyselylomake, jonka linkkiä jaettiin yksikön sisäisessä viikkotiedotteessa sekä työntekijöiden luomassa Facebook-ryhmässä. Kyselyä varten laadittiin saatekirje, jossa kerrottiin lyhyesti tutkimuksen tarkoitus, vastaamisajankohta, kyselylomakkeen luottamuksellisuus, vastaajien anonyymisyys ja mihin tietoja käytetään. Linkki kyselyyn julkaistiin 23.4.2021 ja vastausajaksi annettiin kymmenen päivää. Noin tutkimuksen puolivälissä 29.4.2021 Facebook-ryhmässä ja 30.4.2021 viikkotiedotteessa muistutettiin vastaajia vastaamaan kyselyyn.

Google Forms-ohjelma valittiin kyselyn alustaksi sen helppokäyttöisyyden vuoksi, sekä kyselyn laatijan, että vastaajan kannalta. Kyseinen alusta todettiin myös pienen vertailun jälkeen helppokäyttöisimmäksi mobiililaitteilla. Oletuksena on, että useat vastaajat käyttävät mobiililaitteita vastatessaan kyselyyn.

Kyselylomakkeen kysymykset laadittiin opinnäytetyössä käytetyn teorian pohjalta. Lomakkeen kysymyksissä pyrittiin huomioimaan niiden ymmärrettävyys ja selkeä kieliasu, sekä lomakkeesta tavoiteltiin sopivan pituista.

Ennen kyselyn julkaisemista, lomaketta testattiin yksikön palveluesimiehen ja kahden vuoro-esimiehen kanssa 14.4.2021. Testauksen jälkeen keskustelimme ja kävimme läpi lomaketta, sekä teimme tarvittavat muutokset. Muokattu ja lopullinen kyselylomake on nähtävissä liitteissä (liite 1).

Lomake jaettiin seitsemään opinnäytetyön teoriaa edustavaan teemaan: Viestintäkanavat ja viestien sisältö, työtehtävät ja ohjeistus, vuorovaikutus, palautteen antaminen, motivaatio ja osaaminen, muutosviestintä sekä työilmapiiri ja tasapuolisuus. Jokaisessa teemassa on noin 4-7 kysymystä (väittämää) ja monivalintavastaukset. Kyselyssä puhutaan erikseen työnjohdosta ja kohde-esimiehistä, jotta vastaajat osaavat tehdä tarkentavia vastauksia kysymyksiin/väittämiin.

Myönteisen työilmapiirin rakentaminen ja ylläpito on osa esimiestyötä ja tämän tekeminen tapahtuu viestimällä. Tämän vuoksi lomakkeeseen on myös sisällytetty tasapuolisuus ja tasavertaisuus. Teoriaosuuden mukaan, esimies voi olla liiankin läheinen tiettyjen henkilöstöön kuuluvien kanssa ja tällöin muut voivat kokea esimerkiksi, että esimiehet eivät jaa työtaakkaa tasaisesti henkilöstön kesken.

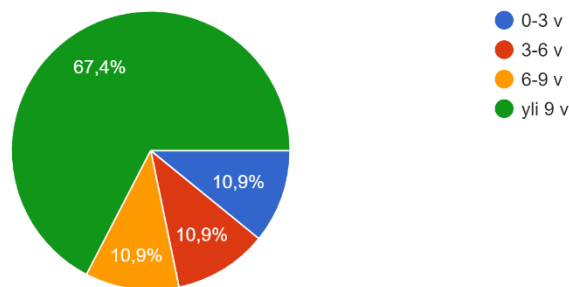
Jotta vastaajat voisivat varmasti pysyä anonyyminä, kyselylomakkeen alussa ei kysytä sukupuolta, ikää tai työskentelykohdetta. Osa työntekijöistä saattaa toimia tietyissä kohteissa yksin tai kohteessa, jossa on vähän tekijöitä ja esimerkiksi iän ja sukupuolen avulla voitaisiin tehdä helposti arvauksia, että kuka työntekijä on kyseessä.

Kyselyyn vastasi 46 henkilöä noin sadasta, eli vastausprosentti oli noin 46% ja kyselyn kato oli noin 54%.

6.3 Tutkimustulokset

Tutkimuksen ensimmäisessä kysymyksessä selvitettiin vastaajien työkokemus. Tarkoituksena oli saada kysymyksiin syventävää tietoa vertailemalla eri pituisten työkokemusten omaavien vastaajien vastauksia.

Työkokemus
46 vastausta



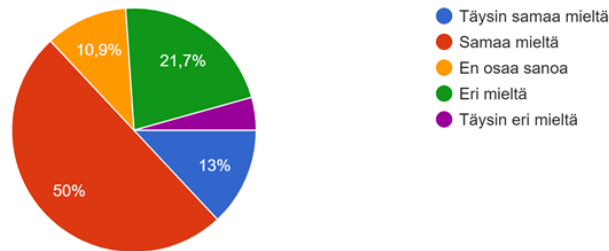
Kuvio 3 Vastaajien työkokemus

Yli 64% vastaajista valitsi **työkokemukseksi** yli 9 vuotta. Loput vastaajista jakautui tasaisesti 10,9% per vastaus (6-9 vuotta, 3-6 vuotta ja 0-3 vuotta). Tuloksista olisi ollut haastavaa tehdä analyysin kannalta erottelua eri pituisten työkokemusten omaavien vastaajien kesken. Suurin osa vastauksista siis kuvastaa yli 9 vuotta työskennellyiden näkemyksiä. Tämän vuoksi tuloksissa ei juurikaan tehty erottelua työkokemusvuosien mukaan kysymyksiin/väittämiin kohdalla, vaan tuloksia käsitellään kokonaisuutena kaikkien vastaajien kesken.

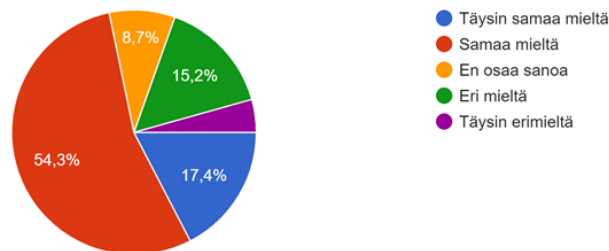
6.3.1 Viestintäkanavat ja viestien sisältö

Kyselyn ensimmäisessä osiossa selvitettiin henkilöstön tyytyväisyyttä työnjohdon ja kohde-esimiesten käyttämiin viestintäkanaviin, sekä onko viestien sisältö ymmärrettävissä.

Kohde-esimiehet käyttävät oikeanlaisia viestintäkanavia viestinnässä
46 vastausta



Työnjohto käyttää oikeanlaisia viestintäkanavia viestinnässä
46 vastausta



Kuvio 4 Tyytyväisyys työnjohdon ja kohde-esimiesten käyttämiin viestintäkanaviin

Vastaajat olivat hyvin samaa mieltä **työnjohdon ja kohde-esimiesten käyttämistä viestintäkanavista** (kuvio 4). 50-55% vastanneista oli molemmissa väittämässä (kohde-esimiehet sekä työnjohto) samaa mieltä ja 13-18% vastanneista oli täysin samaa mieltä. Vain 15-22% vastaajista oli erimieltä väittämien suhteen. Vastaajat ovat siis yleisesti tyytyväisiä sekä kohde-esimiesten, että työnjohdon käyttämiin viestintäkanaviin.

Vastaajista 52,2% oli samaa mieltä ja 15,2% täysin samaa mieltä siitä, että **kohde-esimiesten viestien sisältö** on helposti ymmärrettävissä, ja 19,6% taas eri mieltä. **Työnjohdon** kohdalla 58,7% oli samaa mieltä ja 10,9% täysin samaa mieltä, että **viestien sisältö** on helposti ymmärrettävissä, kun taas vain 13% oli eri mieltä. On siis selkeää, että viestien sisältö on vastaajien mielestä helposti ymmärrettävissä ja vain harvat olivat eri mieltä väittämän kanssa.

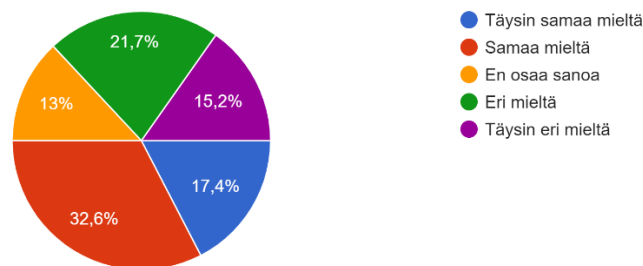
6.3.2 Työtehtävät ja ohjeistus

Seuraavassa osiossa haluttiin selvittää, henkilöstön tyytyväisyyttä kohdekohtaisiin perehdytyksiin ja ohjeistuksiin, sekä saako kohde-esimiehiltä helposti tukea ja neuvoja ohjeistuksien lisäksi ja toimivatko kohde-esimiehet itse esimerkkiä näyttäen.

Noin 63% vastaajista on joko samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että **heidät on perehdytetty työskentelykohteelle asianmukaisesti**. Noin 30% taas ilmoitti olevansa joko eri mieltä tai täysin eri mieltä väittämän kanssa. Vastausten kohdalla ei ollut huomattavia eroja työkokemusvuosien kannalta.

Suurin osa vastaajista on sitä mieltä, että **kohde-esimiehiltä saa helposti neuvoja, ohjeistuksia ja tukea**. Yli 30% on väittämän kanssa samaa mieltä ja yli 30% on myös täysin samaa mieltä. Noin 9% vastasi, että ei osaa sanoa ja noin 26% on väittämän kanssa joko eri mieltä tai täysin eri mieltä.

Kohde-esimieheni toiminta ja käytös toimii minulle esimerkkinä
46 vastausta



Kuvio 5 Kohde-esimiesten esimerkillinen toiminta ja käytös

Kohde-esimieheni toiminta ja käytös toimii minulle esimerkkinä- väittämä (kuvi 5) jakoi hieman mielipiteitä. Tasan puolet vastaajista on väittämän kanssa täysin samaa mieltä tai samaa mieltä, mutta noin 37% vastaajista oli taas väittämän kanssa eri mieltä tai täysin eri mieltä. 46 vastaajasta 6 eli 13% ei osannut kertoa mielipidettään väittämään.

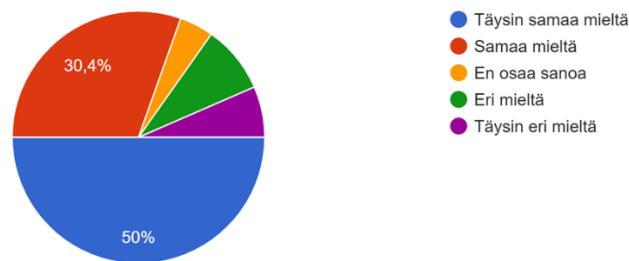
6.3.3 Vuorovaikutus

Osiassa tutkittiin, että onko henkilöstöllä heidän mukaansa mahdollisuus ilmaista mielipiteitensä ja näkemyksiänsä, onko työnjohto ja kohde-esimiehet helposti tavoitettavissa ja onko heitä helppo lähestyä.

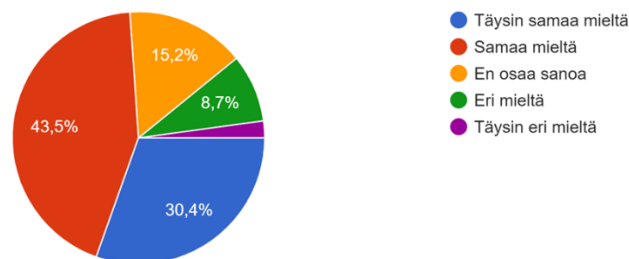
Jopa 34,8% vastaajista oli täysin samaa mieltä ja noin 26% oli samaa mieltä väittämän kanssa, että **kohde-esimiehet kuuntelevat heidän mielipiteitänsä ja näkemyksiä**. Vain noin 19% oli joko eri mieltä tai täysin eri mieltä ja hieman alle 20% ei osannut sanoa.

Suurin osa vastaajista, eli yli 80% oli täysin samaa mieltä tai samaa mieltä siitä, että **työnjohto on helposti tavoitettavissa**. Vain noin 6% oli tämän väittämän kanssa eri mieltä tai täysin eri mieltä. **Kohde-esimiesten kohdalla** täysin samaa mieltä tai samaa mieltä olevien vastaajien määrä laski 63 prosenttiin, joka on kuitenkin sekinkorkea. Hieman alle 24% vastaajista oli kohde-esimiesten kohdalla väittämästä eri mieltä tai täysin eri mieltä.

Kohde-esimiehiä on helppo lähestyä
46 vastausta



Työnjohtoa on helppo lähestyä
46 vastausta



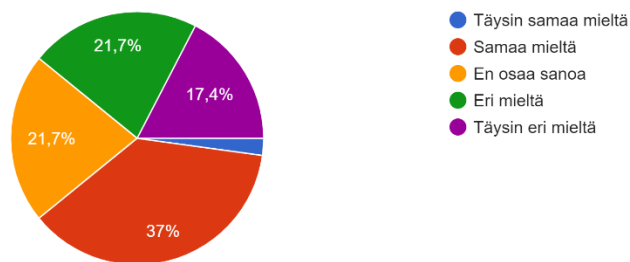
Kuvio 6 Kohde-esimiesten ja työnjohdon lähestyttävyyden vastaukset

Vastaajien mukaan, **kohde-esimiehiä ja työnjohtoa on helppo lähestyä**. Puolet vastaajista olivat täysin samaa mieltä ja yli 30% samaa mieltä väittämän kanssa, että kohde-esimiehiä on helppo lähestyä. Vain 7 vastaajaa eli noin 15% oli väittämän kanssa täysin eri mieltä tai eri mieltä. **Työnjohdon kohdalla** tulokset olivat myös selkeästi positiivisia. Noin 74% oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä tai samaa mieltä ja vain 5 vastaajaa eli noin 10% oli täysin eri mieltä tai eri mieltä.

6.3.4 Palautteen antaminen

Osion tarkoitus oli selvittää, että saako henkilöstö heidän mielestään tarpeeksi palautetta työstään, milloin he ovat viimeksi sitä saaneet ja oliko se positiivista vai negatiivista. Tämän lisäksi selvitettiin, että oliko palautteen antotilanteissa vastaanottajalla mahdollisuus ilmaista omat näkemyksensä ja mielipiteensä, sekä onko henkilöstöllä mahdollisuus antaa palautetta omista esimiehistään.

Saan työstäni tarpeeksi palautetta
46 vastausta



Kuvio 7 Henkilöstön tyytyväisyys palautteen määrään

Saan työstäni tarpeeksi palautetta- väittämä (kuvio 7) jakoi vastaajat kahtia. Vastaajista noin 39% oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä tai samaa mieltä ja noin 39% taas joko täysin eri mieltä tai eri mieltä. 21,7% vastaajista ei osannut antaa mielipidettään väittämälle.

Kyselyn mukaan noin 55% vastaajista on **saanut palautetta** kuukauden sisällä, vuoden sisällä noin 15% vastanneista, noin 20% yli vuosi sitten ja 11% ei koskaan. Palautteista noin 90% oli positiivista ja 10% negatiivista.

Kun kyselyssä kysyttiin, että **oliko palautteen antotilanteessa henkilöstön jäsenellä mahdollisuus kertoa omat näkemyksensä ja mielipiteensä**, 57,4% vastaajista oli samaa mieltä, alle 5% eri mieltä ja noin 38% ei osannut sanoa.

Hieman yli 63% mielestä **omille esimiehilleen pystyy antamaan vuorostaan palautta** ja noin 17% mielestä taas ei voi. Alle 20% vastaajista ei osannut tähän väittämään vastata tai heillä ei ollut asiasta mielipidettä.

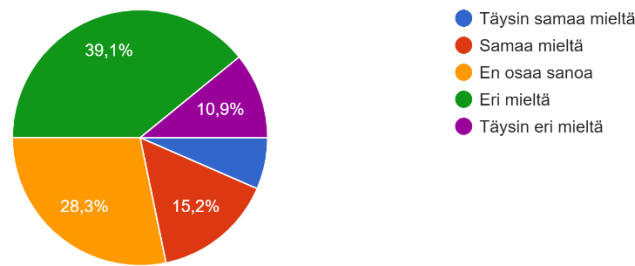
6.3.5 Motivaatio ja osaaminen

Osion tarkoituksena oli selvittää, että onko henkilöstö motivoitunutta, motivoivatko kohde-esimiehet heitä työssään, onko henkilöstön potentiaalista osaamista huomioitu ja nostetaanko henkilöstön mielestä onnistumisia tarpeeksi esille.

Vastaajista 50% kertoo olevansa **motivoituneita**, noin 34% ei koe olevansa motivoituneita ja noin 15% ei osannut sanoa. Kun henkilöstöltä kysyttiin, että **kokevatko he kohde-esimiesten motivoivan heitä työssään**, noin 37% oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä tai samaa mieltä, 43,5% oli joko täysin eri mieltä tai eri mieltä ja alle 20% ei osannut sanoa.

52,2% oli sitä mieltä, että heillä on **mahdollisuus osoittaa osaamisensa työpaikalla**. Noin 35% ei osannut sanoa mielipidettään väittämän kanssa ja 13% mielestä heillä ei ollut mahdollisuutta näyttää osaamistaan. Kun lomakkeessa kysyttiin valinnaisena kysymyksenä, että **minkälaista osaamistaan heidän mielestään ei olla heidän kohdallaan huomioitu**, ei tähän vastannut kukaan vastaajista.

Mielestäni onnistumisia nostetaan tarpeeksi esille
46 vastausta



Kuvio 8 Henkilöstön näkemys onnistumisten esille nostamisesta

Vastaajista vain 21,7% oli sitä mieltä, että **onnistumisia nostetaan tarpeeksi esille** (kuvio 8). 28,3% ei osannut sanoa väittämään mitään ja peräti 50% oli väittämän kanssa täysin eri mieltä tai eri mieltä.

6.3.6 Muutosviestintä

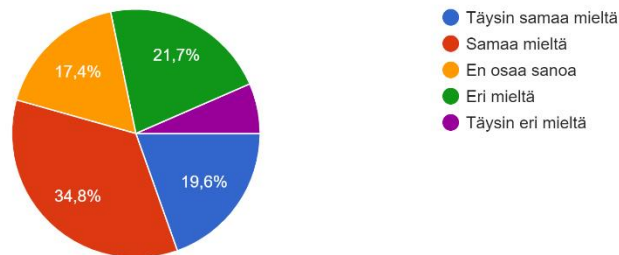
Tämän osion tarkoituksena oli selvittää henkilöstön tyytyväisyyttä viestinnän määrään muutoksien aikana, muutosviestinnän selkeyttä ja ymmärrettävyyttä, onko syitä muutoksiin perusteltu selkeästi, kokeeko henkilöstö muutoksien aiheuttamia paineita ja millaisia paineita he kokevat.

Ensimmäisessä väittämässä selvitettiin tyytyväisyyttä **viestinnän määrään muutostilanteiden aikana**. 37% mielestä viestintää tapahtuu riittävästi ja noin 48% mielestä taas ei. Noin 15% valitsi vastausvaihtoehdon ”en osaa sanoa”.

Kun seuraavassa väittämässä selvitettiin **muutosviestinnän selkeyttä ja ymmärrettävyyttä**, vastaukset jakautuivat samankaltaisesti. Noin 39% mielestä muutosviestintä on tarpeeksi selkeää ja ymmärrettävää, noin 41% mielestä muutosviestintä ei ole selkeää eikä tarpeeksi

ymmärrettävää ja hieman alle 20% ei osaa sanoa. 39% vastaajien mielestä **muutoksien syyt perustellaan tarpeeksi selkeästi**, 35% mielestä muutoksia taas ei perustella tarpeeksi selkeästi ja noin 26% vastaajista ei osaa sanoa.

Koen muutoksien aiheuttamia paineita
46 vastausta



Kuvio 9 Muutoksen aiheuttamat paineet henkilöstön keskuudessa

54,4% vastaajista kokee **muutoksen aiheuttamia paineita** (kuvio 9). Noin 28% on väittämän kanssa eri mieltä tai täysin eri mieltä ja 17,4% ei osaa sanoa. Vastauksissa ei ollut havaittavissa mitään eroavaisuuksia työkokemusvuosien mukaan, vastaukset siis jakautuivat tasaisesti kaikkien vastaajaryhmien kesken.

Osion lopussa vastaajilla oli mahdollisuus vastata omin sanoin, että **millaisia paineita he kokevat muutostilanteissa**. Tähän vastasi 9 henkilöä 46:sta.

-Vastaajista 4 kertoi muutostilanteiden luovan paineita oman työpaikan säilyvyydestä ja epätietoisuutta siitä, että muuttuko oma työsuhte muutoksien myötä. *”Epätietoisuus siitä miten muutos vaikuttaa omaan työsuhteeseen.”*

-3 vastaajaa kertoi paineiden kohdistuvan omaan onnistumiseen ja osaamiseen uusissa työtehtävissä ja toimintamalleissa. *”Olenko tarpeeksi hyvä työntekijä jotta saisin säilyttää työni.”*

-1 vastaajan mielestä muutostilanteissa informaation puute aiheuttaa paineita. *”Ahdistaa. Elämme täydellisessä informaation mustassa-aukossa...”*

-1 vastaajista pohti muutostilanteiden vaikutuksia toimeentuloihin.

6.3.7 Työilmapiiri ja tasapuolisuus

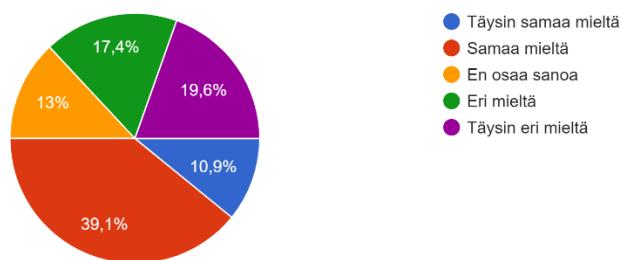
Kyselyn viimeisessä osiossa selvitettiin mielipiteitä työilmapiiristä, onko vastaajat kokeneet työpaikallaan häirintää tai kiusaamista, puututtiinko häirintään tai kiusaamiseen välittömästi, puututaanko ristiriitoihin asiallisesti sekä kohdellaanko työpaikalla henkilöstöä tasapuolisesti ja tasavertaisesti.

Yli puolet vastaajista (69,6%) **kokee työilmapiirin myönteiseksi** ja vain 13% taas ei koe. 17,4% ei osannut sanoa.

Valinnaiseen väittämään ”**Olen kokenut tai todistanut työpaikallani kiusaamista tai häirintää**” vastasi 42 henkilöä, joista noin 55% vastasi ettei ole todistanut tai kokenut ja noin 38% vastasi todistaneesta tai kokeneensa kiusaamista tai häirintää (noin 7% vastasi, ettei halua kertoa). Jatkokysymykseen, jossa kysyttiin, että **puututtiinko tähän välittömästi** vastasi 21 henkilöä, joista 52,4% vastasi kyllä ja 47,6% vastasi ei.

Kun lomakkeessa kysyttiin, että **puuttuvatko esimiehet ristiriitoihin työpaikalla asiallisesti**, 52,2% olivat väittämän kanssa joko täysin samaa mieltä tai samaa mieltä, 17,4 täysin eri mieltä tai eri mieltä ja 30,4 ei osannut sanoa.

Työpaikallani henkilöstöä kohdellaan esimiesten toimesta tasapuolisesti ja tasavertaisesti (ei syrjintää, ei tiettyjen henkilöiden suosimista ym.)
46 vastausta



Kuvio 10 Henkilöstön näkemys työpaikan tasapuolisuudesta ja tasavertaisuudesta

Vaikka enemmistö on ”**Työpaikallani henkilöstöä kohdellaan esimiesten toimesta tasapuolisesti ja tasavertaisesti**”- väittämän (kuvio 10) kanssa samaa mieltä (10,9% täysin samaa mieltä ja 39,1% samaa mieltä), väittäjä keräsi eniten koko kyselyn väittämistä ”täysin eri mieltä” vastauksia (19,6%). 17,4% oli väittämän kanssa eri mieltä ja 13% ei osannut sanoa.

Kyselylomakkeen loppuun oli sisällytetty kenttä, johon vastaajat saivat vapaasti kommentoida **työpaikan tasapuolista kohtelua ja tasavertaisuutta**. Tähän vastasi 7 vastaajaa ja suurin osa heidän vastauksistaan oli samankaltaisia. Vastaajien mielestä työpaikalla tapahtuu suosimista ja työntekijöitä ei kohdella täysin tasapuolisesti ja tasavertaisesti.

” Ei pysty kaikkea tähän järkevästi tiivistämään. Ehdottomasti epätasapuolisin työpaikka missä koskaan olen ollut.”

”Työyhteisömme on tiivis. Osasta on kehkeytynyt ulkomaailmassa hyviä ystäviä, tämä näkyy työilmapiirissä suosimisena.”

”Työntekijöitä ei kohdella täysin tasavertaisesti.”

7 Tutkimustuloksien yhteenveto

Tutkimustuloksien mukaan henkilöstö on tyytyväinen työnjohdon ja kohde-esimiesten käyttämiin viestintäkanaviin ja viestien sisältö on helposti ymmärrettävissä. Henkilöstö on koulutettu kohteille asianmukaisesti ja kohteilla on henkilöstölle selkeät ohjeistukset.

Työnjohto ja kohde-esimiehet ovat tuloksien mukaan helposti tavoitettavissa ja heitä on erittäin helppo lähestyä. Kohde-esimiehiltä saa tarvittaessa neuvoja, ohjeistusta ja tukea sekä kohde-esimiehet kuuntelevat avoimesti henkilöstön näkemyksiä ja mielipiteitä. Noin kolmasosa vastaajista ei kuitenkaan koe esimiehen toiminnan ja käytöksen toimivan heille esimerkkinä.

Henkilöstöstä useat (vastaajista 50%) kokevat, etteivät saa tarpeeksi palautetta työstään. Tutkimustuloksista kuitenkin selvisi, että yli puolet vastaajista on saanut palautetta viimeisen kuukauden sisällä. Annettu palaute on ollut 90 prosenttisesti positiivista ja palautteen antotilanteessa henkilöstöllä on ollut mahdollisuus ilmaista omia näkemyksiä ja mielipiteitä, eli palautteen anto on ollut dialogista. Henkilöstöllä on heidän mukaansa mahdollisuus antaa myös palautetta omasta esimiehestään.

Yli puolet vastaajista kokee olevansa motivoituneita. Hieman yli kolmasosa kokee saavansa motivaatiota esimiehiltä. Kohde-esimiehet antoivat 90 prosenttisesti positiivista palautetta, mutta silti vastaajista puolet oli sitä mieltä, että onnistumisia ei nosteta tarpeeksi esille.

Noin puolet vastaajista ei ollut tyytyväisiä viestinnän määrään muutostilanteissa, hieman alle puolet (41%) oli sitä mieltä, että viestien sisältö ei ollut tarpeeksi selkeää ja ymmärrettävissä sekä 39% mielestä muutoksien syitä ei perusteltu tarpeeksi. Yli puolet vastaajista kokee muutoksen aiheuttamia paineita. Vastaajat kuvailevat paineiden olevan suurimmaksi osaksi työsuhteisiin, omaan osaamiseen ja toimeentuloon liittyviä.

Suurin osa vastaajista kokee työpaikkansa ilmapiirin hyväksi. 38% on kuitenkin kokenut tai todistanut työpaikallaan häirintää tai kiusaamista. Vastaajista puolet ilmoitti esimiesten puuttuneen tällaiseen häirintään tai kiusaamiseen välittömästi. Yli puolet kokevat myös esimiesten puuttuvan ristiriitoin asiallisesti.

Enemmistö vastaajista kokee, että henkilöstöä kohdellaan tasapuolisesti ja tasavertaisesti. Tutkimuksesta tuli kuitenkin ilmi, että 37% vastaajista oli väittämän kanssa eri mieltä, joista peräti 20% oli väittämän kanssa täysin eri mieltä. Kysymyslomakkeesta tämä väittämä keräsi eniten ”täysin eri mieltä” vastauksia. Vastaajat kommentoivat osiossa, että työpaikalla ei kohdella kaikkia tasapuolisesti ja osasta tekijöistä on kehkeytynyt ulkomaailmassa hyviä ystäviä, joka voi näkyä työpaikalla suosimisena.

8 Kehitysehdotuksia

Kehitysehdotuksilla ei tarkoiteta, etteikö yksikön esimiehet jo joko tiedosta tai toimi ehdotusten mukaisesti, vaan ehdotukset ovat objektiivisia päätelmiä, joita on tehty tutkimustulosten ja teoriaosuuden pohjalta. Kehitysehdotuksia tullaan esittämään yksikön esimiespalaverissa, johon kokoontuu kaikki yksikössä toimivat esimiehet. Palaverissa pidetään luento esimiesviestinnästä sekä pyrimme yhdessä pohtimaan tutkimuksen tuloksia ja kehityskohtia. Palavereja järjestetään kerran kuukaudessa, mutta työn esittelylle ei ole vielä varmistettua ajankohtaa.

Muutostilanteissa viestinnän määrää tulisi olla normaalista lisääntyneenä ja sisältö tulisi olla tarkkaan henkilöstölle suunniteltua ymmärrettävyyden huomioiden sekä syyt tulisi perustella selkeästi. Henkilöstöä ei kannata jättää ns. pimentoon muutostilanteista, vaan muutoksen etenemisestä ja syistä tulisi viestiä rehellisesti ja avoimesti. Koska henkilöstöstä suuri osa kokee muutoksen aiheuttamia paineita, on tärkeää, että kohde-esimiehet toimivat heidän tukenaan muutosprosessin aikana. Työnjohdon on tärkeää pitää muutosviestintää aktiivisena, jotta henkilöstön keskuudessa ei ala kiertämään perättömiä huhuja ja oletuksia, jotka voivat vaikuttaa henkilöstön työntekoon ja työilmapiiriin.

Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että kohde-esimiesten toiminnassa ei henkilöstön mukaan ole suuria puutteita, päinvastoin, tutkimuksesta nousi paljon kohtia, joihin vastaajat olivat erittäin tyytyväisiä. Kohde-esimiesten esimerkkinä toimiminen tosin nousi tutkimuksesta pieneksi parannuksen kohteeksi. On toki huomioitava, että tutkimuksessa vain 37% vastaajista ilmoitti tyytymättömyytensä esimiesten esimerkkinä toimimiseen, toiminnassa on kuitenkin aina kehitettävää. Tähän kohde-esimiehet voivat vaikuttaa itse, pyrkimällä tunnistamaan niitä piirteitä omassa toiminnassaan, jotka ovat voineet aiheuttaa tällaisia mielipiteitä. Kohde-esimiehiä kehoitetaan tarkastelemaan omaa viestintää ja toimintaa alaistensa kanssa mahdollisimman objektiivisesti. Päivän tai tietyn vuorovaikutustilanteen jälkeen kohde-esimies voi tutkia, että mitkä asiat menivät päivässä tai tilanteessa hyvin ja missä voisi olla parannettavaa, sekä saamaansa palautetta ja palautteen aiheuttamia ajatuksia ja tunteita. Kohde-esimiehiä kannustetaan myös aktiivisesti keräämään henkilöstöltä rakentavaa palautetta. Esimiespalaverissa tullaan myös keskustelemaan siitä, että millainen on tämänhetkinen käytäntö esimiehiä koskevan palautteen keräämisessä, sekä kehoitetaan kohde-esimiehiä aktiivisesti ja oma-aloitteisesti seuraamaan omaa viestintää ja sen vaikutusta henkilöstössä.

Henkilöstö on saanut tutkimuksen mukaan usein palautetta, sekä suurimmaksi osaksi positiivista palautetta. Henkilöstö silti kokee, että palautetta ei anneta tarpeeksi. Tässä tilanteessa on epävarmaa, että millaista palautteen antotilannetta henkilöstö kuvailee ”todelliseksi palautteen antamiseksi”. Osa henkilöstöstä voi kokea, ettei esimerkiksi kertaluontoinen hyvästä työstä kiittäminen, tsemppaaminen tai huomautus ole palautteen antamista, joten tutkimuksen tulokset eivät välttämättä anna todellista kuvaa yksikön palautekultuurista. Työilmapiiri koetaan henkilöstön mukaan hyväksi. On erittäin tärkeää jatkaa positiivisen palautteen antamista (kaiken muun palautteen lisäksi) ja ylläpitää avointa vuorovaikutussuhdetta alaisten kanssa, jotta ilmapiiri pysyy myönteisenä, sekä tieto työilmapiirin laadusta välittyy esimiehille.

Vaikka suurin osa palautteesta on ollut positiivista, henkilöstö kokee, ettei onnistumisia nosteta tarpeeksi esille. Kohde-esimiehiä ja työnjohtoa kannustetaan huomioimaan sekä yksilöiden, että työyhteisöjen onnistumisia ja tuomaan niitä aktiivisesti esille. Työntekijöille voidaan luoda huomattavat määrät motivaatiota työskentelyyn, mikäli joku huomioi heidän onnistumisensa työtehtävissä. Nämä huomion aiheet voivat olla pieniäkin ja niillä voi olla suuri vaikutus. Usein pienetkin onnistumiset voivat olla oletettua arkityötä, eikä niitä huomioida onnistumisina. Esimerkkinä, pienissäkin projekteissa, joissa on kiireellinen aikataulu ja jotka suoritetaan onnistuneesti resurssien puutteissa, voidaan huomioida sekä osallistuneen ryhmän onnistuminen ja nostaa esiin tietyn tai tiettyjen yksilöiden panostus. Varsinkin henkilökohtaisella positiivisella palautteella ja arvostuksen osoittamisella saadaan nostatettua työntekijän työmotivaatiota huomattavasti.

Koska osa tutkimuksen vastaajista reagoi niin voimakkaasti tutkimuksessa esitettyihin väitteisiin työpaikan tasapuolisuudesta ja tasavertaisuudesta, tässäkin kohtaa kohde-esimiehiä kannustetaan arvioimaan omaa toimintaansa ja viestintäänsä ja miten se vaikuttaa muihin työntekijöihin. Läheinen alais-esimiessuhde voi luoda kateellisuuden ja jopa epäreiluuden tunnetta muissa, vaikka sillä ei aina olisikaan syytä. Tämä ei tarkoita sitä, että esimiehet eivät saisi olla läheisiä tiettyjen yksilöiden kanssa, vaan esimiesten tulisi myös huomioida muut ja tehdä kaikille selväksi, ettei pelkällä läheisyydellä ja kaverisuhteella ansaita arvostusta, vaan hyvällä työskentelyasenteella ja tuloksilla.

Esimiespalaverissa tullaan käymään opinnäytetyön teoriaosuudesta kaikki yksikön esimiehille oleellinen läpi, selaamaan tutkimustuloksia yhdessä ja pohtimaan esitettyjä kehitysehdotuksia. Palaveri pidetään mahdollisimman avoimena ja tarkoituksena on kuulla kaikkien näkemyksiä jokaisesta osuudesta, jotta pystyisimme yhdessä jakamaan ajatuksiamme sekä näkemyksiämme esimiesviestinnän toimivuudesta, tärkeydestä sekä mahdollisista tulevaisuuden tavoitteista. Tarkoituksena on, että jokainen palaveriin osallistuva esimies, voi myös nähdä ja tarkastella itseään viestijänä ja esimiehenä sekä tunnistaa omat osaamisensa ja kehitettävät kohdat.

Lähteet

Sähköiset

Bergen, C. 2014. Interpersonal Communication. E-kirja. Berlin: De Gruyter Mouton, Inc.

Ingason, H. & Johansson, H. 2019. Project: Communication. E-kirja. Oxford: Routledge.

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. E-kirja. Helsinki: Sanoma Pro.

ISS. 2021. ISS yrityksenä. Viitattu 5.2.2021. <https://www.fi.issworld.com/fi-fi/tietoa-isssta/hyvia-tiloja/iss-yrityksena>.

ISS. Yritysvastuuraportti 2019. Viitattu 5.2.2021. <https://issyritysvastuuraportti.fi/iss-yrityksena/>.

ISS. 2021. Palvelut ja toimialat. Viitattu 5.2.2021. <https://www.fi.issworld.com/fi-fi/palvelumme/palvelut/palvelut-ja-toimialat>.

Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 8. painos. Helsinki: Alma Talent.

Kaihovirta-Rapo, M. & Lohtaja-Ahonen, S. 2012. Tehoa työelämän viestintään. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2015. Esimies osaamisen kehittäjänä. E-kirja. Helsinki: Sanoma pro.

Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2016. Onnistu palautteessa. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. E-kirja. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Laine, N. & Surakka, T. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. E-kirja. Tampere: Taurus Media.

Mäkelä-Pusa, P. & Terävä, K. 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. E-kirja. Helsinki: [Tampere]: Kuntoutussäätiö: Sosiaali- ja terveysministeriö: Euroopan sosiaalirahasto; Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto.

Pirinen, H. 2015. Esimies muutoksen johtajana. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Rocci, A. & Saussure, L. 2016. Verbal Communication. 3.painos. E-kirja. Berlin: De Gruyter Mouton.

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

Kuviot

Kuvio 1 Viestintäkanavan häiriöt (Kaihovirta-Rapo & Lohtaja-Ahonen 2012, 13).....	9
Kuvio 2 Muutoksen monikerroksisuus (Salmimies & Ruutu 2013, luku 3).	17
Kuvio 3 Vastaaajien työkokemus.....	24
Kuvio 4 Tyytyväisyys työnjohdon ja kohde-esimiesten käyttämiin viestintäkanaviin	25
Kuvio 5 Kohde-esimiesten esimerkillinen toiminta ja käytös.....	26
Kuvio 6 Kohde-esimiesten ja työnjohdon lähestyttävyys.....	27
Kuvio 7 Henkilöstön tyytyväisyys palautteen määrään	28
Kuvio 8 Henkilöstön näkemys onnistumisten esille nostamisesta	29
Kuvio 9 Muutoksen aiheuttamat paineet henkilöstön keskuudessa	30
Kuvio 10 Henkilöstön näkemys työpaikan tasapuolisuudesta ja tasavertaisuudesta	31

Taulukot

Taulukko 1 Erialaisten persoonallisuuksien johtaminen (Kuusela 2013, 26).	10
Taulukko 2 Toiminta erilaisten esimiestyyppien kanssa (Kuusela 2013, 32).	13
Taulukko 3 Onnistunut yksisuuntainen ja dialoginen palaute (Kupias, Peltola & Saloranta 2016, luku 1).....	21

Liitteet

Liite 1: Kyselylomake 40

Liite 1: Kyselylomake

Kysely esimiesviestännästä

Kyselyllä kerätään tietoa työntekijöiden mielipiteistä, näkemyksistä ja kokemuksista liittyen esimiesviestintään. Kysely on tarkoitettu ainoastaan Helsinki-Vantaalla turvallisuuspalveluita tuottavan yksikön henkilöstölle.

Tutkimustuloksia tullaan käyttämään Laureassa suoritettavaan opinnäytetyöhön, jonka toimeksiantajana toimii ISS Palvelut.

Kyselyyn vastataaminen tapahtuu anonymisti ja luottamuksellisesti.

Vastaamisaika noin

***Pakollinen**


Työkokemus *

0-3 v

3-6 v

6-9 v

yli 9 v

 Kysymys on pakollinen.

Viestintäkanavat ja viestien sisältö

Viestintäkanavilla tarkoitetaan tässä tapauksessa kaikkea keinoja, joilla esimiehet viestivät alaisilleen kuten tiedotuksia, sähköpostia, viestejä, kahden keskeistä keskustelua jne.

Työnjohto käyttää oikeanlaisia viestintäkanavia viestinnässä *

Täysin samaa mieltä

Samaa mieltä

En osaa sanoa

Eri mieltä

Täysin erimieltä

Työnjohdon viestien sisältö on helposti ymmärrettävissä *

- Täysin samaa mieltä
- Samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Kohde-esimiehet käyttävät oikeanlaisia viestintäkanavia viestinnässä *

- Täysin samaa mieltä
- Samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Kohde-esimiesten viestien sisältö on helposti ymmärrettävissä *

- Täysin samaa mieltä
- Samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Työtehtävät ja ohjeistus

Työpaikalla tapahtuvan vuorovaikutuksen ja viestinnän ydintehtävänä on sujuvoittaa töiden etenemistä kaikille osapuolisille. Siksi on siis tärkeää, että työtehtävät, ohjeistukset ja perehdytys on viestitty selkeästi.

Minut on perehdytetty kohteelleni asianmukaisesti *

- Täysin samaa mieltä
- Samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Kohteellani on selkeät ohjeistukset *

- Täysin samaa mieltä
- Samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Kohde-esimieheltäni saan helposti neuvoja, ohjeistusta ja tukea *

- Täysin samaa mieltä
- Samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Kohde-esimieheni toiminta ja käytös toimii minulle esimerkkinä *

- Täysin samaa mieltä
- Samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Vuorovaikutus

Kohde-esimies kuuntelee mielipiteitäni ja näkemyksiäni *

- Täysin samaa mieltä
- Samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Eri mieltä
- Täysin erimieltä

Työnjohdon henkilöitä on helppo tavoittaa (puhelimitse, sähköpostitse ym.) *

- Täysin samaa mieltä
- Samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Kohde-esimies on tarvittaessa läsnä tai tavoitettavissa (puhelimitse, sähköpostitse ym.) *

- Täysin samaa mieltä
- Samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Kohde-esimiehiä on helppo lähestyä *

- Täysin samaa mieltä
- Samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Työnjohtoa on helppo lähestyä *

- Täysin samaa mieltä
- Samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Palautteen antaminen

Palautteen antaminen on tärkeä osa toimivaa viestintää ja onnistunutta ryhmätyöskentelyä. Palaute voi olla positiivista tai negatiivista.

Saan työstäni tarpeeksi palautetta *

- Täysin samaa mieltä
- Samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Olen saanut viimeksi palautetta esimieheltäni (positiivista tai negatiivista) *

- Viikon sisällä
- Kuukauden sisällä
- Puolen vuoden sisällä
- Vuoden sisällä
- Yli vuosi sitten
- En koskaan

Palaute oli

- Positiivista
- Negatiivista

Palautteen antotilaisuudessa minulla oli mahdollisuus ilmaista omat näkemykseni ja mielipiteeni

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

Pystyn antamaan palautetta esimiehelleni *

- Täysin samaa mieltä
- Samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Motivaatio ja osaaminen

Koen olevani motivoitunut *

- Täysin samaa mieltä
- Samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Kohde-esimiehet motivoivat minua työssäni *

- Täysin samaa mieltä
- Samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Minulla on mahdollisuus osoittaa osaamiseni *

- Täysin samaa mieltä
- Samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Millaista osaamistasi ei olla mielestäsi huomioitu? (valinnainen)

Oma vastauksesi _____

Mielestäni onnistumisia nostetaan tarpeeksi esille *

- Täysin samaa mieltä
- Samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Muutosviestintä

Organisaatiot pyrkivät muutostilanteissa parantamaan kilpailukykyään ja sopeutumaan ulkoisiin muutoksiin. Työntekijälle tämä tarkoittaa sitä, että arkisissa työtehtävissä tapahtuu muutoksia tavalla tai toisella.

Muutostilanteissa tiedotuksia ja muuta viestintää tapahtuu tarpeeksi *

- Täysin samaa mieltä
- Samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Viestintä muutostilanteissa on selkeää ja helposti ymmärrettävää *

- Täysin samaa mieltä
- Samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Muutoksien syyt on perusteltu selkästi *

- Täysin samaa mieltä
- Samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Koen muutoksien aiheuttamia paineita *

- Täysin samaa mieltä
- Samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Millaisia paineita koet muutostilanteissa? (valinnainen)

Oma vastauksesi

Työilmapiiri ja tasapuolisuus

Työpaikallani on hyvä työilmapiiri *

- Täysin samaa mieltä
- Samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Olen kokenut tai todistanut työpaikallani kiusaamista tai häirintää (valinnainen)

- Kyllä
- En
- En halua kertoa

Mikäli vastasit edelliseen kyllä, puuttuiko esimies (työnjohto tai kohde-esimies) tähän välittömästi

- Kyllä
- Ei

Esimiehet (työnjohto ja kohde-esimiehet) puuttuvat työpaikalla tapahtuviin ristiriitoihin asiallisesti *

- Täysin samaa mieltä
- Samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Työpaikallani henkilöstöä kohdellaan esimiesten toimesta tasapuolisesti ja tasavertaisesti (ei syrjintää, ei tiettyjen henkilöiden suosimista ym.) *

- Täysin samaa mieltä
- Samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Voit halutessasi kommentoida tasapuolista kohtelua ja tasavertaisuutta työpaikallasi

Oma vastauksesi _____

Suuri kiitos vastauksistanne!