



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Osallistuvan ja osallistavan esimiestyön vaikutukset työyhteisön arkeen Case: VR Asiakaspalvelukeskus, Riihimäki

---

Hassinen, Mirrka

2012 Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Hyvinkää

Osallistuvan ja osallistavan esimiestyön vaikutukset  
työyhteisön arkeen  
Case: VR Asiakaspalvelukeskus, Riihimäki

Mirka Hassinen  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Marraskuu, 2012

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Hyvinkää  
Liiketalouden koulutusohjelma

Tiivistelmä

Mirkka Hassinen

**Osallistuvan ja osallistavan esimiestyön vaikutukset työyhteisön arkeen Case: VR Asiakaspalvelukeskus Riihimäki**

Vuosi 2012 Sivumäärä 32

---

Tein opinnäytetyöni VR Asiakaspalvelukeskukseen Riihimäelle, jossa työskentelen palaute- ja korvauskäsittelijänä sekä asiakasnevojana puhelinpalvelussa. VR:llä käytetään suorituksen johtamiseen perustuvaa toimintatapaa, jonka tarkoituksena on asettaa jokaiselle työntekijälle henkilökohtaiset tavoitteet, vastualueet ja osaamisen kehittämistarpeet sekä mahdollistaa omaa ja työyhteisön hyvinvointia parantavat toimenpiteet. Osallistuvalla ja osallistavalla esimiestyöllä on suuri merkitys suorituksen johtamisen toteutumiselle.

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli selvittää, miten osallistuva ja osallistava esimiestyö toteutuvat tänä päivänä VR Asiakaspalvelukeskuksessa Riihimäellä. Tavoitteenani oli miettiä myös, miten osallistuvaa ja osallistavaa esimiestyötä voisi vielä kehittää.

Opinnäytetyöni teoreettisessa viitekehyksessä olen pohtinut, millaisia asioita esimieheltä vaaditaan, että hän voi olla osallistuva ja osallistava esimies. Teoreettinen viitekehykseni perustuu aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen sekä sähköisiin aineistoihin.

Käytin opinnäytetyössäni laadullista tutkimusta, jossa tiedonkeruumenetelmänä käytin haastatteluita. Tutkimusaineisto kerättiin syksyllä 2012. Haastatteluissa haastateltiin VR Asiakaspalvelukeskuksen lähiesimiehiä ja työntekijöitä. Tutkimuksen tulokset analysoin käyttämällä sisällönanalyysimenetelmää.

Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että osallistuva esimiestyö toteutuu hyvin VR Asiakaspalvelukeskuksessa Riihimäellä. Lähiesimiehet osallistuvat työyhteisön arkeen olemalla läsnä, keskustelemalla, kuuntelemalla ja antamalla palautetta. Osallistava esimiestyö toteutuu joiltakin osin VR Asiakaspalvelukeskuksessa, koska työntekijöillä on mahdollisuus päästä mukaan toiminnan kehittämiseen. Osallistavan esimiestyön toteutumiseen tarvittaisiin kuitenkin lisää kannustamista ja motivointia lähiesimiehiltä.

Asiasanat: osallistuva johtaminen, osallistava johtaminen

Mirkka Hassinen

**The effects of participating and collaborating managements to the workplace every day life Case: VR Customer Service Center Riihimäki**

Year	2012	Pages	32
------	------	-------	----

This thesis is made for the VR Customer Service Center in Riihimäki where I also work as a feedback and claims handler and customer advisor in the telephone service. The VR Group uses an approach that is based on performance management, the aim of which is to set for each employee personal individual targets and responsibilities and skill development needs, and as well as enable the actions which can improve the employee or their work community well-being. Participating and the collaborating management have a huge impact on the performance management that can be achieved.

The purpose of this thesis was to clarify how the participating and collaborating management can be seen today in VR Customer Service Center in Riihimäki. The aim of my thesis was also to think about methods how the participating and the collaborating management could be improved.

In the theoretical context of my thesis I have been pondering what is required of a superior to become a participating and collaborating superior. The theoretical context is based on literature and as well as electronic information resources.

In my thesis I have used qualitative research and I have collected the data by using interviews. The research data were collected in the autumn of 2012. In the interviews I have interviewed VR Customer Service Center's immediate superiors and employees. The results of the research were analyzed by using content analysis.

The results of research show that the participating management is well realized in the VR Customer Service Center in Riihimäki. The immediate superiors participate in the workplace everyday life by being present, talking, listening and giving feedback. The collaborating management is realized partly in the VR Customer Service Center because the employees have the opportunity to get involved in the development of operations. However it would need more encouragement and motivation from the immediate superiors that the collaborating management to be realized perfectly.

Keywords row: participating management, collaborating management

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Opinnäytetyöni tavoite ja tarkoitus .....	6
2	Johtaminen ja esimiestyö .....	7
2.1	Management- ja leadership-johtajat .....	8
2.2	Esimiestyössä vaadittavat tiedolliset taidot.....	9
2.3	Esimiehen vuorovaikutustaidot .....	10
2.4	Palautteen antaminen.....	12
2.5	Työntekijän motivointi ja sitouttaminen työhön .....	14
2.6	Esimiehen oman työn seuranta ja arviointi.....	15
3	Tutkimuksen toteutus .....	15
3.1	Tutkimusmenetelmä.....	15
3.2	Aineiston keruu .....	16
3.3	Aineiston analysointi.....	17
4	Tutkimuksen tulokset .....	18
4.1	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset VR Asiakaspalvelukeskukselle .....	23
5	Yhteenveto .....	26
	Lähteet .....	28
	Liitteet.....	29

## 1 Johdanto

VR Group on palveluyritys, joka tarjoaa monipuolisia ja ympäristöystävällisiä palveluita matkustamiseen, logistiikkaan ja infrastruktuurin rakentamiseen. Suomen valtio omistaa kokonaisuudessaan VR Groupin, mutta sillä on toimintaa myös ulkomailla. (VR Group 2012c.) VR Group muodostuu VR Transpointista, VR Trackista ja matkustajaliikenteestä. Henkilöstöä koko konsernissa on noin 12 000 työntekijää, joista noin 17 % eli reilu 2000 työntekijää työskentelee matkustajaliikenteessä. (VR Group 2012b.)

VR matkustajaliikenne tarjoaa joukkoliikenteen palveluita kaikille työ- ja vapaa-ajan tarpeisiin. Palveluita tarjotaan päivittäin noin 300 kaukoliikenteen junassa sekä noin 900 lähiliikenteen junassa. Lisäksi neljä Allegro-junavuoroa kulkee päivittäin molempiin suuntiin Helsingin ja Pietarin välillä. (VR Group 2012a.)

VR Groupissa suurimpana voimavarana on pidetty hyvinvoivaa ja osaavaa henkilöstöä, jonka osaamista halutaan jatkuvasti kehittää eteenpäin. Uudet järjestelmät ja toimintamallit auttavat henkilöstön kehittämisessä ja siihen liittyvässä esimiestyössä. VR:llä käytetään suorituksen johtamiseen perustuvaa toimintatapaa, jonka tarkoituksena on asettaa jokaiselle työntekijälle henkilökohtaiset tavoitteet, vastualueet ja osaamisen kehittämistarpeet sekä mahdollistaa omaa ja työyhteisön hyvinvointia parantavat toimenpiteet. (VR Group 2012d.)

Teen opinnäytetyöni VR Asiakaspalvelukeskukseen, joka sijaitsee Riihimäellä. VR Asiakaspalvelukeskuksessa työskentelee noin 75 työntekijää. Työntekijät toimivat asiakasneuvoina puhelinpalvelussa, konsernin vaihteessa ja myynnintuessa. Lisäksi VR Asiakaspalvelukeskuksessa työskentelee palautekäsittelijöitä palaute- ja korvauskäsittelyssä.

### 1.1 Opinnäytetyöni tavoite ja tarkoitus

Suorituksen johtamisen tavoitteena on luoda ympäristö, jossa työntekijät yksilöinä ja tiimeinä ottavat vastuuta taitojensa, suoriutumisen ja organisaation toiminnan kehittämisestä. Arjen hyvä johtaminen ja esimiesten ja työntekijöiden keskustelemisen taito luovat pohjan suorituksen johtamiselle. Suorituksen johtamisessa tärkeää on miettiä miten esimiehet ja työntekijät voivat auttaa toisiaan tekemään työnsä hyvin, mielekkäästi ja motivoituneella tavalla. (Suorituksen johtaminen osaksi ammattimaista esimiestyötä 2010, 3.)

Osallistuvalla ja osallistavalla johtamisella on suuri merkitys suorituksen johtamisen toteutumisessa. Osallistuvaan johtamiseen kuuluu monenlaisia osa-alueita. Osallistuva esimies omaa hyvät vuorovaikutustaidot sekä hallitsee myös työssä vaadittavat tiedolliset taidot. Lisäksi hän kehittää esimiestaitojaan ja haluaa olla hyvä esimies. Osallistuva esimies on kiinnostunut

työntekijöistään ja on mukana työyhteisön arjessa. Silloin, kun esimies osallistuvalla esimiestyöllä mahdollistaa työntekijöiden pääsyn mukaan kehittämään työyhteisön toimintaa, voidaan mielestäni puhua osallistavasta johtamisesta.

Opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää, miten osallistuva ja osallistava esimiestyö toteutuu tänä päivänä VR Asiakaspalvelukeskuksessa. Tarkoitukseni on tutkia asiaa haastattelemalla lähiesimiehiä ja työntekijöitä. Tavoitteenani on miettiä kehitysideoita, miten osallistuvaa ja osallistavaa johtamista voisi vielä kehittää paremmaksi.

## 2 Johtaminen ja esimiestyö

Tämän päivän isot organisaatiomuutokset ja työelämässä tapahtuvat muutokset asettavat johtamiselle suuria haasteita. Johtamiseen liittyviä vaatimuksia ei ole helppo omaksua. Johtajalta vaaditaan tahtoa ja tiedollisia taitoja, puhumattakaan sosiaalisista taidoista. Hyvät alais-taidot nousevat tärkeiksi tämän päivän johtamisessa. Esimiestyön painopisteet ovat osittain muuttuneet, ja nyky-yhteiskunnan arvojen muutos on edesauttanut organisaatioiden kehityskulun muutoksia. (Juuti 2010, 13, 132.)

Esimiestyöhön kuuluu monenlaisia osa-alueita, joten lähdän keräämään teoreettista viitekehystä opinnäytetyölleni selvittämällä millaisia osa-alueita kuuluu osallistuvaan johtamiseen ja mitä johtajalta vaaditaan, että hänestä voi tulla osallistava johtaja.

Osallistuvalla johtamisella tarkoitetaan esimiehen vuorovaikutustaitoja. Hyvät vuorovaikutus-taidot omaava esimies on mukana työyhteisön arjessa, ja hän on kiinnostunut työntekijöis-tään. Avoin vuorovaikutus on johtamisen perustaito ja pohja kaikelle muulle. On tärkeää osa-ta keskustella, kuunnella ja esittää kysymyksiä. (Erämetsä 2009, 129.)

Osallistavalla johtamisella tarkoitetaan sitä, että henkilöstöllä annetaan mahdollisuus päästä mukaan toiminnan kehittämiseen ja päätöksentekoon (Hyppänen 2007, 29). Kun henkilöstölle annetaan mahdollisuus vaikuttaa organisaation asioihin, se edistää henkilöstön ammatillisuutta ja osallistumista jokapäiväiseen toimintaan. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009).

Hyppäsen (2007) mukaan osallistavalla johtamisella on monenlaista hyötyä esimiehen ja orga-nisaation näykykulmasta. Hyöty näkyy esimerkiksi toiminnan tuloksissa, koska osallistavalla johtamisella toimintaa voidaan suunnitella ja kehittää useiden aivojen avulla. Lisäksi osallis-tava johtaminen lisää motivaatiota ja sitoutumista omaan työhön. On kuitenkin tärkeää, että kaikki tietävät mihin asioihin kukakin voi vaikuttaa ja tehdä päätöksiä. Energiaa ei kannata käyttää sellaiseen, johon ei voi vaikuttaa ja joista ei voi päättää. (Hyppänen 2007, 29-30.)

Osallistava johtaminen perustuu luottamukseen, ja tämän vuoksi sen toteutuminen vaatii kaikkien sitoutumista. Osallistava johtaminen parantaa työolosuhteita, ilmapiiriä, vuorovaikutusta ja tiedottamista. Mitä useampi on mukana kehittämässä toimintaa ja päättämässä, sitä nopeammin saadaan muutoksia aikaan, luotua uutta osaamista ja toimintaa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 34, 67.)

## 2.1 Management- ja leadership-johtajat

Monet haluavat edelleen jakaa johtajat management- ja leadership-johtajiin. Management-johtajat keskittyvät johtamaan asioita ja leadership-johtajat puolestaan keskittyvät johtamaan ihmisiä (Kinkki & Isokangas 2006, 91).

Management johtamisessa keskeisessä asemassa ovat organisaation päämäärät ja työn tulokellisuus on yhteydessä päämäärien saavuttamiseen (Aaltio 2008, 43). Kotterin mukaan (ks. Hyppänen 2007, 10) management johtamisessa korostuu asioiden tekeminen oikein. Heidän tehtävinään on pidetty suunnittelua, budjetointia, organisointia ja valvontaa. (Hyppänen 2007, 10.)

Leadership johtajuus koostuu erilaisista prosesseista, joiden luonne on sosiaalinen ja inhimillinen. Tässä johtajuuden muodossa keskiössä ovat ihmisten väliset suhteet, kommunikaatio, motivointi ja ihmisten tuloshakuisuus. Tarkoituksena on vaikuttaa ihmisten kautta asioihin. (Aaltio 2008, 44.) Kotterin mukaan (ks. Hyppänen 2007, 10) leadership-johtamisen tyylissä on keskitytty saamaan aikaan oikeita asioita. Heidän johtamistyyllissään on korostunut suunnan näyttäminen, yhteistyö ja ihmisten motivointi sekä osallistuminen. (Hyppänen 2007, 10.)

Toisaalta voidaan pohtia, onko järkevää jakaa johtamista näin räikeästi kahtia, sillä hyvän esimiehen tulee osata molempia asioita (Hyppänen 2007, 11). Toisaalta kuitenkin Juuti (2010) mielestä management johtajat estävät asioiden muuttumista ja uudistumista, kun taas leadership johtajat tukevat organisaatioiden muutosta (Juuti & Rovio 2010, 25-27).

Hyppäsen (2007) mukaan esimiesosaaminen muodostuu kolmesta eri ulottuvuudesta, jotka ovat kaikki onnistuneen esimiestyön edellytyksiä, mutta niistä ei yksinään mikään ulottuvuus riitä. Esimiesosaaminen muodostuu tiedon, taidon ja tahdon yhdistelmästä. Oleellista olisi yhdistää ulottuvuudet ja ottaa ne käytäntöön jokapäiväisessä työssä. Suuresta teoreettisesta tiedon määrästä ei ole kovinkaan paljoa apua, jos esimiehellä ei ole kykyä viestiä asioista muun henkilöstön kanssa. Toisaalta taas pelkillä hyvillä sosiaalisillakaan taidoilla ei saada tuloksia aikaan, jos tieto puuttuu. Onnistumisen kannalta on myös tärkeää, että esimies haluaa ja kykenee työskentelemään erilaisten ihmisten kanssa sekä osaa tunnistaa omat kehittämisalueensa ja haluaa myös kehittää itseään. Esimiesosaaminen kehittyy ajan ja harjoittelun



myötä. Tärkeää on myös itse päivittää tietojaan ja taitojaan muutosten edellyttämässä tahdissa. (Hyppänen 2007, 24.)

Mielestäni hyvältä esimieheltä vaaditaan molempien johtajien tehtävien hallintaa, management johtajat hallitsevat tiedolliset taidot ja leadership johtajat omaavat hyvät vuorovaikutustaidot. Osallistuvassa ja osallistavassa johtamisessa on tärkeää hyvät vuorovaikutustaidot, mutta vuorovaikutustaitojen lisäksi tarvitaan mielestäni myös tiedollisia taitoja ja tahtoa toimia esimiehenä.

## 2.2 Esimiestyössä vaadittavat tiedolliset taidot

Esimiehen tehtävälista on pitkä ja vaativa, ja siksi hän tarvitsee monenlaista tietoa selvitäkseen esimiestyön tuomista velvoitteista ja vastuista (Hyppänen 2007, 11). Esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä on töiden organisointi siten, että osaaminen ja työtehtävät kohtaisivat parhaalla mahdollisella tavalla. Esimiehen tulee varmistaa, että osaavan henkilöstön määrä on tasapainossa verrattuna asetettuihin tavoitteisiin ja työtehtäviin. (Kaistila 2005, 10.) Osaamattomuutta voidaan tukea riittävällä opastuksella ja lisäkoulutuksella. Työnteon sujuvuuden kannalta on tärkeää, että kaikki tietävät itseään koskevat työtehtävät, vastuut ja valtuudet. Epäselvyydet työtehtävissä, vastuissa ja valtuuksissa aiheuttavat vain ylimääräistä harmia ja vaivaa työyhteisössä. Kehittämällä osaamista voidaan varmistaa, että työtehtävissä vaadittavat taidot pysyvät ajan tasalla ja kokonaisuudessaankin työyhteisön eteneminen on oikean suuntaista. Tärkeää olisi, että työntekijät hallitsisivat myös muiden työtehtäviä, koska tällöin sairaslomien ja työntekijöiden eläkkeelle jäämisen paikkaaminen on helpompaa. (Romppanen & Kallasvuo 2011, 44, 59, 182.) Työtehtäviin liittyvissä järjestelyissä esimiehen tulee olla tasapuolinen kaikkia työntekijöitä kohtaan. Lisäksi esimiehen tehtäviin kuuluu huolehtia, että työyhteisössä kaikki noudattavat yhteisiä, sovittuja sääntöjä. (Kaistila 2005, 10.)

Esimiehen tehtäviin kuuluu töiden organisoinnin lisäksi varmistaa yhteistyön sujuvuus sekä tukea yksilöiden kehittymistä. Hänen tulee olla myös kannustava ja antaa palautetta työntekijöille heidän toiminnastaan. Työilmapiiriä ja työhyvinvointia koskevat asiat ovat myös esimiestä koskevia tehtäviä. Esimiehen kuuluu huolehtia työntekijöiden jaksamisesta ja hyvästä työilmapiiristä työpaikalla. (Hyppänen 2007, 11.) Hyvä ja avoin ilmapiiri luo työyhteisössä yhteenkuuluvuuden tunnetta ja antaa jokaisella mahdollisuuden ilmaista oman mielipiteensä asioista (Romppanen & Kallasvuo 2011, 59).

Esimiestyössä on tärkeää tunnistaa työntekijöiden erilaisuus. Jokaisella työntekijällä on oma työidentiteettinsä, jolla he määrittävät työn ja yksityiselämän rajat. Suhde työhön muuttuu pitkin työuraa. Työuran alussa käytetään yleensä paljon energiaa ja aikaa työhön, mutta myöhemmin elämään voi tulla asioita, jotka ovat työtä tärkeämpiä asioita, kuten esimerkiksi

perhe. Esimiehen haasteena on löytää joustavia ratkaisuja työn tekemiselle erilaisissa elämänvaiheissa. Joustavien ratkaisujen edellytyksenä on, että työyhteisössä hyväksytään poikkeavia työjärjestelyitä, esimerkiksi etätö ja lyhennetty työaika. Aina joustaminen ei ole kuitenkaan mahdollista. (Romppanen & Kallasvuori 2011, 57-58.)

Esimies tarvitsee tietoa myös lainsäädännöllisistä asioista. Suomessa työelämää säätelevät monet lait ja erilaiset työehtosopimukset. Lisäksi olemassa voi olla erilaisia paikallisesti tehtyjä sopimuksia, joita esimiehen tulee noudattaa. Lakien tarkoituksena on turvata oikeudenmukaisuutta, tasa-arvoa ja inhimillistä kohtelua työelämässä. Esimiehen tulisi osata esimiestyön kannalta tärkeimmät lait, joita ovat työsopimuslaki, laki yksityisyyden suojasta työelämässä, työturvallisuuslaki, laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta, työaikalaki sekä laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Näiden lisäksi esimiehen tulee osata omaa organisaatiota koskeva työehtosopimus, jota noudatetaan. (Hyppänen 2007, 13-14.)

### 2.3 Esimiehen vuorovaikutustaidot

Esimies-työntekijäsuhde on yksi perussuhteista, joka pohjautuu vuorovaikutukseen. Vuorovaikutus on molemminpuolista. Esimies voi vaikuttaa vuorovaikutuksella työntekijään, jolloin työntekijän selviytyminen työssä voi parantua. Tämä edesauttaa parempien tulosten syntymistä. Vuorovaikutuksen sisällön tulisi liittyä työn tekemisen näkökulmiin. On tärkeää pystyä erottamaan normaali jutustelu vuorovaikutuksesta, jonka tarkoituksena on pyrkiä lisäämään työn toimivuutta ja tuloksellisuutta. (Jalava 2001, 60-61.)

Tämän päivän esimiestyössä on tärkeää osata keskustella, kuunnella ja jakaa kokemuksia. Keskustelussa on tavoitteena saada aikaan uusia ideoita ja oivalluksia. Keskustelemalla avoimesti asioista on mahdollista ymmärtää toisen näkökulma asioihin paremmin. Mitä suurempi organisaatio on kyseessä, sen haasteellisempaa on löytää yhteinen sävel työn tekemiseen. Yleensä erilaiset ongelmat ja ristiriidat syntyvät, koska asioita tulkitaan eritavalla. Syntyneet ongelmat ja ristiriidat voidaan helpoimmin ratkaista keskustelemalla. Kaikin puolin avoimeen vuorovaikutukseen tarvitaan rehellisyyttä ja molemmin puolin luottamusta. (Nummelin 2007, 62-63.)

Vuorovaikutteinen esimies on kiinnostunut kuuntelemaan ja keskustelemaan erilaisista näemyksistä ja näkökulmista. Silloin, kun esimies osallistuu aktiivisesti keskusteluun, hänellä on mahdollisuus vaikuttaa ja ohjata organisaation toimintaa. Säännölliset palaverit auttavat luomaan avointa keskusteluympäristöä, jossa kaikki uskaltavat kertoa oman mielipiteensä asioista. Tärkeää on myös sopia toimintatavoista, joilla kaikki ajatukset ja ideat voidaan ottaa huomioon. (Nummelin 2007, 65.)

Tänä päivänä työntekijät toivoisivatkin enemmän keskustelua arjen työstä. Monesti työntekijät kokevat, että esimiehillä ei ole tarpeeksi aikaa olla läsnä. (Nummelin 2007, 66.) Esimiehen näkyminen ja tavoitettavuus työpaikalla ovat tärkeitä asioita. Sähköpostilla, kirjeillä ja tekstiviesteillä johtaminen ei ole hyvä tapa johtaa. Olemalla tavoitettavissa esimies osoittaa, että hän on kiinnostunut alaistensa tekemästä työstä ja asioista. (Moisala 2010, 47.)

Sähköpostit ja tekstiviestit ovat tulleet yhdeksi tavaksi jakaa tietoa organisaatioissa, mutta kaikkein tärkein viestinnän muoto on kasvotusten keskustelu. Käytettävän viestinnän tulee olla kuitenkin esimiehen omalle tyylille luontuvaa, jotta esimies saa säilytettyä ystävällisen sävyn viestinnässään. Silloin, kun esimies saa työntekijät viestinnällään toimimaan haluamallaan tavalla, ovat työntekijät ymmärtäneet hänen viestinsä sisällön oikein. Mikäli näin ei tapahdu, on esimiehen mietittävä, miten hän voisi toimia toisin. Monipuoliset viestinnän työkalut mahdollistavat joustavan toiminnan työyhteisössä. (Nummelin 2007, 36.)

Esimiehen työ mielletään usein liian muodolliseksi ja jähmeäksi. Esimiestyössä on tärkeää, että esimies pystyy mukautumaan työntekijöiden rentoon ilmapiiriin, koska epävirallisten keskustelujen kautta voi aistia työyhteisössä vallitsevan tunnelmapiirin. (Nummelin 2007, 36.) Keskustelemalla työntekijöiden kanssa esimiehellä on mahdollisuus saada työntekijöiden laajat ja motivaatio mukaan organisaation toimintaan. Tämä ei välttämättä ole helppoa, ja avoimen keskustelun toteutumiseen tarvitaan jatkuvaa harjoittelua. (Juuti & Rovio 2010, 138.) Kiertämällä työntekijöiden keskuudessa ja keskustelemalla heidän kanssaan, kun he tekevät työtään, esimies saa tietoa siitä, miten asiat sujuvat, mitä pitäisi kehittää ja millaisissa asioissa esimies voisi olla avuksi. Tarpeellisen informaation saamiseksi ei kannata linnoittautua omaan työhuoneeseen tai kokouksiin. (Jalava & Uhinki 2007, 79.)

Mitä vähemmän työyhteisössä keskustellaan asioista, sitä enemmän työyhteisössä on ongelmia. Silloin, kun asioista keskustellaan vähän, työntekijät tuntevat keskustelun vaikeaksi ja yhteishenki huononee. Asioista keskusteleminen on hyvä tapa saada tukea ja parantaa yhteishenkeä. Keskustelemalla on mahdollista jakaa omia kokemuksia työstä. (Nummelin 2007, 68.)

Esimiehen rooli keskustelussa on aktivoiva ja kannustava. Keskustelu vaatii esimieheltä läsnäoloa ja apuna keskustelussa esimies voi käyttää kysymyksiä, jotka vievät keskustelua eteenpäin ja selkeyttävät asioita. Kysymysten avulla esimiellä on mahdollisuus tarkistaa kuulemansa paikkansa pitävyyttä. (Nummelin 2007, 68-69.) Avoimia kysymyksiä kannattaa käyttää, koska ne aktivoivat keskustelua. Avoimiin kysymyksiin ei voi vastata kyllä tai ei. (Erämetsä 2009, 143.) Kysymysten avulla esimies voi myös ohjailia keskustelua, mutta tämä pitää kuitenkin tehdä varovasti ja harkitusti, ettei esimies puutu liikaa kertojan tarinaan (Jalava 2001, 64).

Kokouksissa esimiehen rooli on todella tärkeä, koska esimiehen tulee saada kaikki kokouksessa olevat osallistumaan keskusteluun, ideoimaan ja kertomaan avoimesti myös oman mielipiteensä asiaan. Kuuntelemisen taito tulee myös ottaa huomioon kokouksissa ja muutenkin työpaikalla. Esimiehen ja muiden kokoukseen osallistuvien tulee pystyä kuuntelemaan myös muiden näkökulmat asiaan, vaikka ne poikkeaisivat omista mielipiteistä. (Juuti & Rovio 2010, 139.)

Kuuntelemalla esimies osoittaa työntekijälle, että hän arvostaa työntekijän ajatuksia ja on kiinnostunut siitä, mitä työntekijällä on sanottavaa. Kuunteleminen auttaa ymmärtämään toista paremmin ja sen avulla saa tietoa siitä, mitkä asiat toista motivoivat, kiinnostavat ja ärsyttävät. (Erämetsä 2009, 139.) Hyvässä vuorovaikutussuhteessa molemmat, niin esimies kuin työntekijäkin, haluavat saada selville toistensa näkökulmat asiaan ja ottaa nämä myös huomioon. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että esimiehen tarvitsisi olla kuulemansa kanssa samaa mieltä. Kuuntelemalla esimies antaa työntekijälle mahdollisuuden selventää omia ajatuksiaan. Kuunteleminen edistää esimiehen ja työntekijän myönteistä suhdetta, koska kuuluksi tuleminen mielletään pääsääntöisesti miellyttäväksi kokemukseksi. (Jalava 2001, 63, 65.) Parhaimmillaan keskusteleva esimiestyö edistää työhyvinvointia ja oppimista. Työyhteisön voidessa hyvin on mahdollista kehittää työyhteisön toimintaa osana arkea. (Nummelin 2007, 72.)

Esimiehelle haasteellisia keskusteluita ovat ne, joissa joudutaan ratkomaan ihmissuhteisiin liittyviä ongelmia tai arvioimaan työntekijän jaksamista ja terveyttä. (Nummelin 2007, 72). Työterveyshuolto ja työsuojelu auttavat esimiestä sairaan tai oirehtivan työntekijän asian selvittämisessä. On hyvä muistaa, että työpaikka ei ole terapia- eikä hoitopaikka kenellekään. Usein ulkopuolisten ammattihenkilöiden apu on hankalissa tilanteissa välttämätöntä. Organisaatioissa on hyvä luoda yhteinen linja varoitus- ja irtisanomiskäytännöistä ajatellen hankalia ongelmatilanteita, jotka liittyvät henkilöstöön. (Romppanen & Kallasvuori 2011, 59-60.)

#### 2.4 Palautteen antaminen

Esimiestyössä on tärkeää kannustaa ja antaa palautetta työstä. Esimiehen yksi tärkeimmistä työkaluista onkin palautteen antaminen. Palaute auttaa korjaamaan ongelmia, kannustaa, ohjaa oikeaan suuntaan ja motivoi. Työntekijät usein toivovatkin saavansa palautetta toiminnastaan. (Järvinen 2011, 128.) On tärkeää määritellä asiat, joista palautetta työntekijöille annetaan, vaikka palautetta kannattaisikin antaa lähes kaikesta toiminnasta. Palautetta ei kannata varastoida vain kehityskeskusteluja varten, vaan olisi tärkeää saada palautteen antaminen osaksi työyhteisön arkea. Myönteistä palautetta tulee antaa hyvin tehdystä työstä ja rakentavaa silloin, kun asialla on ollut onnistumisen kannalta merkitystä tai asian olisi voinut

tehdä toisella tapaa paremmin. Työn kannalta merkityksettömistä asioista ei kannata antaa palautetta. (Erämetsä 2009, 210-214.)

Kysyttäessä työntekijöiltä saavatko he tarpeeksi palautetta, työntekijät vastaavat usein kielteisesti. Työntekijät tarvitsevat palautetta voidakseen arvioida, miten he ovat edistyneet, kehittyneet ja onnistuneet. Positiivinen palaute on tärkeää, koska se vähentää epävarmuutta. Palaute ja arviointi auttavat parempiin suorituksiin ja tuloksiin niin yksilötasolla kuin työyhteisöissäkin. Lisäksi palaute auttaa osaamisen arvioinnissa ja kehittämisessä, sekä parantaa itsetuntemusta. (Jalava 2001. 101-102.)

Positiivisen palautteen antaminen koetaan usein mielekkäämmäksi kuin korjaavan palautteen antaminen. Palautetta annettaessa, on se sitten positiivista tai korjaavaa, tulee tarkasti huomioida tiedossa olevan informaation määrä ja laatu. Näin voidaan välttää virheellisen palautteen riski. (Jalava 2001, 105.) Myöskään myönteistä palautetta ei tule antaa silloin, kun kuuluisi antaa rakentavaa palautetta. Kehuja ei kuulu antaa työsuorituksen vähiten huonosti menneistä asioista, koska tällöin toinen voi tulkita sen onnistumisena. (Erämetsä 2009, 214.)

Positiivisen palautteen tarkoituksena on kiittää hyvin tehdystä työstä ja kannustaa sen jatkumista. Positiivinen palaute tulisi antaa mahdollisimman nopeasti suorituksen jälkeen, koska työntekijän pitää pystyä liittämään se oikeaan yhteyteen. (Moisala 2010, 155.) Positiivista palautetta voi antaa esimerkiksi työntekijän hyvästä asenteesta ja työtöteestä, auttamisesta, luotettavuudesta ja ideoista. Tärkeää olisi antaa myönteistä palautetta varsinkin silloin, kun työntekijä on muuttanut toimintaansa aiemman rakentavan palautteen jälkeen. (Erämetsä 2009, 215.) Rakentavan palautteen tarkoituksena on puuttua epäkohtiin, jotka esimies on huomannut (Moisala 2010, 156). Rakentavaa palautetta voi antaa esimerkiksi silloin, kun tulokset eivät ole tavoitteiden mukaiset, työntekijä ei pidä kiinni sovitusta toimintatavoista, työntekijän käyttäytyminen on sopimatonta, ja työ ei tuota tulosta. (Erämetsä 2009, 214.)

Sähköposti tai tekstiviesti eivät ole oikea tapa antaa positiivista tai rakentavaa palautetta. Varsinkin rakentava palaute tulisi aina antaa kasvotusten. (Moisala 2010, 156.) Työntekijän hyvä suoritus puolestaan voidaan huomioida monella tavalla. Työntekijän hyvä suoritus voidaan esimerkiksi nostaa esille tiimipalaverissa. Helpoin ja halvin tapa antaa positiivista palautetta on yksinkertaisesti kiittää työntekijää hänen toiminnastaan. Oikein ajoitettu huomioiminen tai palkinto kannustaa työntekijää ja hänen työkavereitaan parempiin suorituksiin. Mikäli huomioiminen tai palkitseminen tapahtuu väärään aikaan tai se koetaan epäoikeudenmukaiseksi, se voi aiheuttaa kateutta, kaunaa ja pettymyksiä työyhteisössä. (Jalava & Uhinki 2007, 105.)

## 2.5 Työntekijän motivointi ja sitouttaminen työhön

Vaikuttaminen on tärkeää esimiestyössä (Moisala 2010, 46). Motivaatio työn tekemiseen lähtee jokaisesta itsestään. Työntekijällä on intoa ja hehkua työn tekemiseen silloin, kun motivaatio on korkealla. Motivoitunut työntekijä haluaa saavuttaa hänen työlleen asetetut tavoitteet. (Aarnikoivu 2008, 154.) Esimiehen tulee saada työntekijät tekemään asioita, eikä hänen tule tehdä niitä itse (Moisala 2010, 46).

Monet työntekijät kaipaavat työssään tunnustusta ja rohkaisua. Tunnustuksen ja rohkaisemisen puuttuminen aiheuttavat työyhteisössä kyynisyyttä, apatiaa ja pahoinvointia. Esimiehen tulisi paneutua syvällisesti työntekijän tyytymättömyyden taustalla oleviin asioihin. Mikäli esimies ei kykene käsittelemään työntekijöiden tunteita vaan kieltää ne, vaikuttaa se merkittävästi myös työntekijöiden motivaatioon. Työntekijän motivaation kannalta on tärkeää muistaa, että jokainen työntekijä on oma yksilönsä, jonka toimimiseen vaikuttavat myös tunteet ja työuran vaihe. (Moisala 2010, 154-155.)

Työntekijät, jotka pitävät saavutuksista, motivoituvat parhaiten haasteista ja itsenäisyydestä. Sosiaaliset suhteet ovat tärkeitä työntekijälle, jonka suurimpana tarpeena on liittymisen tunne. Tällaiselle työntekijälle yhteenkuuluvuus ja työskentelyilmapiiri ovat tärkeitä asioita. Häntä motivoi se, että esimies on suoritusten ja tulosten lisäksi kiinnostunut työhyvinvoinnista ja, että esimies on valmis panostamaan siihen. Työntekijät, joita motivoi valta, motivoituvat julkisesta kiitoksesta ja tunnuksesta. Nämä työntekijät ovat kunnianhimoisia ja määrätietoisia. (Aarnikoivu 2008, 158.)

Monesti motivaatiotekijät kuitenkin vaihtelevat pitkin työuraa. Usein työuran alussa työntekijälle tärkeintä on palkka, edut, uralla eteneminen ja palaute. Työuran keskivaiheilla tärkeimmäksi tekijäksi monesti nousee työn, perhe-elämän ja vapaa-ajan yhteensovittaminen. Kokeneet työntekijät usein arvostavat työsuhteen pysyvyyttä ja palautetta. (Aarnikoivu 2008, 159.)

Jokainen työntekijä haluaa saada esimieheltä rohkaisua ja huomiota. Työn tavoitteiden tulee olla innostavia, ja niiden saavuttamiseen tulee vaatia taitoja ja panostamista. Kun esimies edellyttää kaikilta parasta, esimies myös haastaa työntekijät toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla. Näin toimimalla esimies osoittaa luottavansa työntekijöiden kykyihin ja uskomalla työntekijöiden kykyihin työntekijöiden itseluottamus paranee. Esimiehen kiinnittäessä huomiota työntekijöihin hän sitouttaa ja motivoi heitä toimimaan niin, että asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. (Aarnikoivu 2008, 160.)

## 2.6 Esimiehen oman työn seuranta ja arviointi

Esimiehen tarvitsee myös haluta olla esimies tullakseen hyväksi esimieheksi. Hän tarvitsee halua kehittyä ja oppia. Tarvittaessa hänen pitää myös uskaltaa kysyä neuvoa, jos omat taidot eivät riitä asian hoitamiseen tai ratkaisemiseen. (Hyppänen 2007, 25.) Syntyneet ongelmat eivät ratkea tai katoa itsestään. Yleensä ongelmat vain kasvavat, jos niitä ei hoideta. (Aarnikoivu 2008, 37.)

Hyvä esimies johtaa myös itseään. Esimiestyössä on tärkeää huolehtia myös omasta hyvinvoinnistaan ja kehittymisestään. On tärkeää luoda hyvä suhde työntaajaan, koska avoin keskustelu omista tuntemuksista ja kokemuksista oman esimiehen kanssa on työn kannalta tärkeää. Itsensä johtamisessa on tärkeää pystyä käymään keskustelua itsensä kanssa sekä kyetä arvioimaan omaa toimintaa. (Aarnikoivu 2008, 37-38.)

Itsensä johtamisen haasteena pidetään usein sitä, että esimiehillä on kiire. Tästä johtuen aika ei riitä itsensä arvioimiseen. Ajan puuttuminen ja ainainen kiire on usein organisaatioissa selitys sille, että tärkeitäkin asioita voi jäädä tekemättä. Itsensä johtaminen lisää esimiehen itse-tuntemusta sekä kasvattaa esimiehen ymmärrystä omasta toiminnastaan ja tunteistaan. Itseään arvioimalla esimies saa tärkeää tietoa omista vahvuuksistaan ja heikkouksistaan. Esimiehen kehittymisen kannalta on myös tärkeää, että esimies saa palautetta toiminnastaan alaisiltaan ja omalta esimieheltään. Esimies, joka johtaa myös itseään, huolehtii omasta motivaatiostaan ja asenteestaan esimiestyöhön. Sillä, miten esimies asennoituu esimiehen rooliin ja tehtäviin, on vaikutusta siihen, miten esimies toimii työyhteisössä. Vaikutus työyhteisöön on positiivinen silloin, kun esimies aidosti haluaa toimia esimiehenä. (Aarnikoivu 2008, 39-40, 42.)

## 3 Tutkimuksen toteutus

### 3.1 Tutkimusmenetelmä

Olen valinnut tutkimusmenetelmäksi opinnäytetyössäni kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen, koska halusin selvittää tutkimukseen osallistuvien henkilöiden mielipiteitä ja kokemuksia tutkittavasta aiheesta.

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on kuvata todellista elämää. Todellisuuden ajatellaan olevan moninainen. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on tutkia asioita mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavaa aineistoa voidaan kerätä haastattelulla, kyselyllä, havainnoimalla tai hyväksi voidaan käyttää myös erilaisten dokumenttien tietoja (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71).

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston koko on yleensä pieni verrattuna määrälliseen tutkimukseen. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan tutkimuksen tarkoituksena on kuvata jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtää tiettyä toimintaa tai antaa teoreettinen, mutta mielekäs tulkinta tutkittavalle ilmiölle. Siksi laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että tutkimus tietoa kerätään henkilöiltä, joilla on tietoa ja kokemuksia tutkittavasta asiasta. Tästä johtuen tutkimukseen valittujen henkilöiden valinnan ei tule olla sattumanvarainen vaan harkittu ja tarkoitukseen sopiva. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85-86.)

### 3.2 Aineiston keruu

Haastattelua on käytetty päämenetelmänä kvalitatiivisessa tutkimuksessa osakseen sen tarjoamien etujen vuoksi. Tiedonkeruumenetelmänä se on siinä mielessä ainutlaatuinen, että haastatteleamalla tutkija on suorassa vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Haastattelun suurena etuna pidetään sitä, että se antaa mahdollisuuden säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteesta riippuen ja haastateltavia myötäillen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 205).

Haastattelun tarjoamana etuna pidetään esimerkiksi myös sitä, että haastateltavalle annetaan mahdollisuus tuoda esille asioita, jotka koskevat häntä. Lisäksi hänellä on mahdollisuus kertoa asioista vapaasti ja omin sanoin. Haastattelu myös mahdollistaa haastattelijalle havainnoida haastateltavan ilmeitä ja eleitä. Yleensä haastattelussa voi nousta esille myös aivan uusia asioita, joihin haastattelija ei ole ennakkoon voinut valmistautua. Haastattelu tarjoaa myös mahdollisuuden kysyä tarkentavia ja selventäviä lisäkysymyksiä. Lisäksi voidaan pyytää haastateltavan vastauksiin perusteluita. Lyhyesti voitaisiin kiteyttää, että kun halutaan tietoa siitä, mitä haastateltava ajattelee tai miten hän toimii, on järkevää kysyä sitä häneltä itseltään. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 205.)

Haastattelun hyvinä puolina pidetyt asiat voivat sisältää myös ongelmia. Haastatteluiden huonona asiana pidetään sitä, että ne vievät paljon aikaa, joten joissakin tapauksissa olisi parempi turvautua kyselylomakkeeseen. Haastattelu voi sisältää monia erilaisia virhelähteitä, jotka voivat johtua haastateltavasta, haastattelijasta tai itse haastattelutilanteesta. Haastattelun luotettavuutta voi heikentää myös haastateltavan taipumus kertoa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että haastateltava kokee haastattelutilanteen pelottavaksi tai uhkaavaksi. Lisäksi haastateltavat voivat kertoa asioista haastattelutilanteessa toisin, kuin muuten erilaisessa tilanteessa asiasta ajattelisivat. Tämän vuoksi tuloksia tulkitessa ei pitäisi liioitellen yleistää asioita. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 206-207.)



Haastattelumenetelmät voidaan jakaa kolmeen ryhmään. Voidaan käyttää lomakehaastattelua, teemahaastattelua tai avointa haastattelua. Lomakehaastattelussa käytetään lomaketta apuna. Lomakkeen kysymysten muoto ja esittämisjärjestys on etukäteen täysin määrätty. Teemahaastattelu on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelussa voidaan käyttää myös apuna lomaketta. Tässä haastattelumuodossa haastattelun teemat ovat tiedossa, mutta kysymysten muoto ja järjestys eivät ole niin tarkkoja. Avoin haastattelu on haastattelumenetelmistä haastavin, se on kaikista lähimpänä keskustelua. Tämä haastattelun muoto vie aikaa ja edellyttää tavallisesti useita haastattelukertoja. Avoimessa haastattelussa ei ole kiinteää runkoa, vaan haastatteliija ohjaa keskustelua. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 208-209.)

Olen käyttänyt opinnäytetyössäni tiedonkeruumenetelmänä teemahaastattelua. Tutkimuksessa haastateltiin 13 henkilöä, ja haastateltaviksi oli valittu sekä työntekijöitä että lähiesimiehiä. Teoreettinen viitekehysten loji pohjan eli teemat haastattelun rungolle. Kysymykset olivat muodoltaan avoimia kysymyksiä, joihin haastateltava ei voinut vastata suoraan kyllä tai ei. Muodoltaan kysymykset olivat sellaisia, että sain haastateltavilta myös sellaista tietoa, mihin en ollut ennakkoon voinut valmistautua. Käytin apunani haastattelussa kyselylomakkeita, joissa oli muutama avoin kysymys. Kyselylomakkeen avoimet kysymykset liittyivät vahvasti toisiinsa, mutta kyselylomakkeiden pääasiallisena tarkoituksena oli helpottaa vastausten kirjaamista sekä haastattelun etenemistä. Kirjasin tarkasti haastattelun lomassa saamani vastaukset lomakkeelle ja halutessaan haastateltava sai vielä tarkistaa kirjaamani vastaukset.

### 3.3 Aineiston analysointi

Kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä laadullisen tutkimuksen analysointiin voidaan käyttää sisällönanalyysimenetelmää. Aineistosta valitaan kiinnostava asia, jota tutkitaan. Tutkimuksen kiinnostava ilmiö käy ilmi tutkimuksen tarkoituksesta, ongelmasta tai tehtävästä. Tämän jälkeen kaikki aineisto käydään läpi ja poimitaan muistiin ne asiat, jotka liittyvät kiinnostavaan asiaan, jota tutkitaan. Loput aineistosta jätetään tutkimuksen ulkopuolelle. Seuraavaksi jäljelle jäänyt aineisto luokitellaan, teemoitellaan tai tyypitellään. Tämän jälkeen kirjoitetaan yhteenveto. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91-92.)

Luokittelussa määritellään erilaisia luokkia ja lasketaan kuinka monta kertaa luokka esiintyy aineistossa. Teemoittelulla aineistoa pilkotaan ja ryhmitellään erilaisten aihepiirien mukaan. Kun aineisto on kerätty teemahaastattelulla, on aineiston teemoittelu helppoa, koska teemat löytyvät haastattelun rungosta. Tyypittelyssä aineistoa ryhmitetään tyypeiksi. Tarkoituksena on etsiä yhteneväisiä näkemyksiä, joista voidaan muodostaa yleistys. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.)

Sisällönanalyyseissä aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien ja tiivistäen. Sisällönanalyysi on tekstianalyysia, jossa tarkastellaan jo valmiiksi tekstimuotoisia tai sellaiseksi muutettuja aineistoja. Tutkittavat tekstit voivat olla melkein mitä vain: kirjoja, päiväkirjoja, haastatteluita, puheita ja keskusteluita. Sisällönanalyysin avulla pyritään muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, joka kytkee tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin ja aihetta koskeviin muihin tutkimustuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103.)

Koska teoreettinen viitekehysten loji pohjan haastattelun kysymyksille, käytin analyysissä apunani teemoittelua. Kirjasin saamani vastaukset kahteen Word-tiedostoon, toiseen lähiesimiesten ja toiseen asiakasneuvojien. Tämän jälkeen etsin ensin lähiesimiesten vastauksista yhteneväisyyksiä. Tein saman myös asiakasneuvojien vastauksille. Valitsin vastauksista eniten minua kiinnostavat ja tutkimuksen kannalta tärkeimmät vastaukset ja loput vastaukset jätin tutkimuksen ulkopuolelle. Tämän jälkeen vertailin lähiesimiesten ja asiakasneuvojien vastauksia toisiinsa ja etsin niistä yhteneväisyyksiä ja eroja. Lopuksi kirjoitin yhteenvedon tutkittavasta aineistosta.

#### 4 Tutkimuksen tulokset

VR Asiakaspalvelukeskuksessa on kuusi lähiesimiestä, ja heillä on jokaisella omat tiimit, joihin työntekijät on jaettu. Haastatteluissa lähiesimiehet arvioivat ja kertoivat itsestään. Työntekijät puolestaan arvioivat kaikkien lähiesimiesten toimintaa, koska työntekijät ovat säännöllisesti tekemässä kaikkien lähiesimiesten kanssa. Aluksi mietin, että myös työntekijät olisivat arvioineet vain omaa lähiesimiestään. Tämä ei kuitenkaan tuntunut järkevältä ratkaisulta, koska samaan aikaan oli käynnissä myös VR:n oma henkilöstötutkimus, jossa työntekijät arvioivat vain omaa lähiesimiestään.

Haastattelut toteutettiin syys- ja lokakuun aikana ja ne tehtiin haastatteluun osallistuneiden työntekijällä VR Asiakaspalvelukeskuksen päällikön luvalla. Tutkimuksessa haastattelin kolmetoista henkilöä, joista neljä oli lähiesimiehiä ja yhdeksän oli työntekijöitä. Haastattelun alussa kysyin muutamia perustietoja haastateltavilta. Selvitin, kuinka kauan haastateltavat ovat työskennelleet VR:llä. Lähiesimiehiltä kysyin myös, kuinka kauan he ovat työskennelleet lähiesimiehinä VR:llä. Lisäksi tiedustelin haastateltavien koulutustaustaa.

Keskimäärin lähiesimies oli työskennellyt VR:llä noin 11 vuotta, joista hän oli toiminut lähiesimiehenä noin 3,5 vuotta. Haastateltavien työntekijöiden keskimääräinen työskentelyaika VR:llä oli noin 6,5 vuotta. Haastateltavista 77 prosenttia oli naisia ja miehiä oli 23 prosenttia. Kaikkien haastateltavien koulutustausta vaihteli suuresti, eikä mikään yksittäinen ammatti noussut selkeästi esille. VR Asiakaspalvelukeskuksessa on hyvin erilaisia koulutustaustan omaavia lähiesimiehiä ja työntekijöitä.

Seuraavaksi pyysin lähiesimiehiä kertomaan, millaisia lähiesimiehiä he omasta mielestään ovat. Lähiesimiesten vastaukset olivat hyvin samankaltaisia. He kertoivat olevansa helposti lähestyttäviä, tunnollisia ja tasapuolisia kaikkia työntekijöitä kohtaan. Lisäksi he kertoivat pitävänsä työskentelystä ihmisten kanssa. Muutamat kertoivat työskennelleensä samanlaisissa työtehtävissä kuin alaisensa ennen siirtymistään lähiesimiehen virkaan. Heidän mielestään tästä on ollut hyötyä lähiesimiehen työssä. Osa heistä myös kertoi tiedostavansa asiat, joissa heillä on parantamisen varaa.

“Olen mielestäni helposti lähestyttävä, tunnollinen ja tasapuolinen.”

“Tykkään tehdä töitä ihmisten kanssa.”

“Olen vuorovaikutustaitoinen ja osaan kuunnella toista.”

“Olen tehnyt samaa työtä kuin alaiseni ennen siirtymistäni lähiesimiehen virkaan.”

“Tiedostan asiat, joissa minulla olisi parantamisen varaa. Teen töitä sen eteen, että olisin parempi lähiesimies.”

Kysyin työntekijöiltä, millaisia heidän mielestään lähiesimiehemme ovat. Vastauksista löytyi yhteneväisyyksiä lähiesimiesten vastausten kanssa, mutta myös eroavaisuuksia. Työntekijöiden mielestä lähiesimiehet ovat mukavia, yhteistyökykyisiä ja helposti lähestyttäviä. Monen haastateltavan mielestä lähiesimiehet kuuntelevat, neuvovat ja auttavat tarvittaessa. Toisaalta kuitenkin joidenkin työntekijöiden mielestä lähiesimiehet eivät ole aina kovin asiantuntevia.

“Suurin osa lähiesimiehistä on helposti lähestyttäviä ja auttavaisia. Jos eivät itse osaa auttaa, he kertovat kuka voi auttaa.”

”Mielestäni he eivät aina ole niin asiantuntevia, mutta auttavat selvittämään asioita.”

Jokaisella lähiesimiehellä on oma tapansa johtaa ja toimia. Monen työntekijän mielestä yhtenäinen linja kuitenkin puuttuu. Joidenkin mielestä kaikki lähiesimiehet eivät myöskään osaa ottaa lähiesimiehen roolia.

”Heillä ei ole yhtenäistä linjaa.”

”Minusta tuntuu, että kaikki eivät oikein osaa ottaa lähiesimiehen roolia.”

Kysyin lähiesimiehiltä, miten heidän osallistuva johtamisensa näkyy jokapäiväisessä työssä. He kertoivat olevansa läsnä, jakavansa vastuuta ja antavansa työntekijöille palautetta. Työntekijöistä välittäminen ja kannustaminen olivat myös lähiesimiesten mielestä tärkeitä asioita jokapäiväisessä työssä.

”Toimistoni ovi on aina auki ja minun kanssa voi koska vain tulla juttelemaan.”

”Keskustelen mielelläni työntekijöiden kanssa ja minusta keskustelut ovat antoisia.”

”Mielestäni vastuun jakaminen on tärkeää. Mielestäni ei ole olemassa sellaista asiaa, jota työntekijä ei voisi tehdä.”

”Pyrin antamaan palautetta joka päivä, vaikka asia olisi pienikin.”

”Välitän ihmisistä - yritän kannustaa ja tsemrata tarpeeksi.”

Lähiesimiehet kertoivat myös pitävänsä säännöllisesti tiimipalavereita, joissa käydään työn tekemisen kannalta tärkeitä asioita läpi. He toivoivat työntekijöiden tuovan tiimipalavereihin heitä askarruttavia asioita, jotta niistä voidaan keskustella.

”Pidän säännöllisesti tiimipalaverit - annan työntekijöille työrauhan, kerron tärkeimmät asiat tiimipalavereissa ja tarvittaessa laitan sähköpostia.”

Myös työntekijöiden mielestä tiimipalaverit ovat tärkeitä ja hyviä. Työntekijät kertoivat, että tiimipalavereissa he pääsevät keskustelemaan asioista ja heitä kuunnellaan. Osan mielestä tiimipalaverit myös parantavat yhteishenkeä. Työntekijät toivoivat, että tiimipalavereita olisi useammin.

”Lähiesimiehet pitävät tiimipalavereita - tiimipalaverit ovat mielestäni hyödyllisiä, ja niissä käydään läpi tärkeitä asioita ja pääsen kertomaan myös oman mielipiteeni.”

Kävin myös VR Asiakaspalvelukeskuksen päällikön pyynnöstä kuuntelemassa ja havainnoimassa neljä eri lähiesimiehen pitämää tiimipalaveria. Kaikissa tiimipalavereissa käytiin läpi työn kannalta tärkeitä asioita ja muistutettiin työntekijöitä unohtuneista asioista. Tiimipalavereissa oli keskusteleva ja avoin ilmapiiri. Joillekin lähiesimiehille oli hieman hankalaa pitää keskustelu oikeassa asiassa. Kaikissa tiimipalavereissa työntekijöillä oli mahdollisuus kysyä askarruttavista asioista ja kertoa asioista oma mielipiteensä. Osa lähiesimiehistä kysyi jokaiselta yksittellen kuulumiset, joten jokainen pääsi vuorollaan kertomaan, mitä kuuluu.

Tiimipalavereiden lisäksi työntekijöiden mielestä lähiesimiesten osallistuva johtaminen näkyy läsnä olemisena, töiden organisoimisessa ja palautteen antamisessa. Osa työntekijöistä kertoi, että palautteen antaminen on parantunut, mutta sitä toivottaisiin silti enemmän. Erityisesti kiitosta toivottiin enemmän. Joidenkin mielestä lähiesimiehillä on työntekijöille liian vähän aikaa.

”Lähiesimiehet ovat avuliaita ja läsnä - avoimet ovet.”

”He antavat palautetta, kiitosta ja risuja tasapuolisesti.”

”Toivoisin saavani enemmän palautetta työstäni, etenkin kiitosta.”

”He ohjaavat toimintaa - antavat erilaisia tehtäviä pitkin päivää.”

Kysyin lähiesimiehiltä myös millaiset asiat he kokevat hankaliksi hoitaa. Monen lähiesimiehen mielestä ongelmista ja vaikeista asioista työntekijän kanssa keskusteleminen on hankalaa.

”Vaikeista asioista työntekijän kanssa keskusteleminen on vaikeaa. En oikein tiedä mitä voin sanoa työntekijälle ja mitä en.”

Tiedustelin lähiesimiehiltä, miten heidän mielestään työntekijöillä on mahdollista päästä mukaan kehittämään toimintaa ja päättämään asioista. Heidän mielestään työntekijät voivat vaikuttaa asioihin kertomalla ja keskustelemalla asioista. Asioista voi kertoa suoraan lähiesimiehille tai nimettömänä erilaisten kanavien kautta. Lähiesimiesten mielestä asioista pitää voida kertoa, koska tiedon panttaaminen ei muuta mitään.

”Kertomalla ja tuomalla rohkeasti ideoita.”

”Otan ideoita vastaan ja tiedustelen samalla miten hän itse kehittäisi asiaa.”

”Mikään ei voi muuttua, jos asioista ei tiedetä eikä puhuta. Tiedon panttaaminen ei muuta mitään.”

Lähiesimiesten mielestä työntekijöillä on mahdollisuus päästä mukaan erilaisiin projekteihin, messuille ja erilaisille matkoille. Myös oman tiimin edustajan kautta voi vaikuttaa. Jos ei uskalla itse kertoa asiasta, voi kertoa siitä oman tiimin edustajalle, joka voi viedä asiaa eteenpäin. Myös vastaamalla henkilöstötutkimuksiin ja osallistumalla henkilöstötilaisuuksiin voin vaikuttaa asioihin. Asioista päättämään on vaikea päästä.

”Työntekijällä on mahdollisuus päästä mukaan erilaisiin projekteihin ja testaamaan.”

”Työntekijällä on mahdollisuus osallistua messuille ja erilaisille matkoille.”

”Tiimien edustajien kautta on mahdollista vaikuttaa asioihin.”

”Vastaamalla henkilöstötutkimukseen... - osallistumalla henkilöstötilaisuuksiin on mahdollista vaikuttaa.”

Monet työntekijät olivat samaa mieltä lähiesimiesten kanssa siitä, miten heidän on mahdollista päästä mukaan kehittämään toimintaa ja päättämään asioista. Työntekijät kertoivat pääsevänsä vaikuttamaan asioihin kertomalla niistä suoraan lähiesimiehille tai nimettömänä muiden kanavien kautta. Osa työntekijöistä mietitytti se, että laittavatko lähiesimiehet asioita eteenpäin, vaikka niistä heille kertoisikin.

”Ideat kehiin kautta pääsee vaikuttamaan.”

”Voin kertoa asioista suoraan lähiesimiehille.”

”Kehitysideoita voi viedä lähiesimiehille, mutta todellisuudessa en voi olla varma meneekö asia eteenpäin ja kuinka korkealle.”

Monet työntekijöistä olivat sitä mieltä, että heillä on hyvät mahdollisuudet päästä mukaan kehittämään toimintaa. Muutamat olivat sitä mieltä, että työntekijöillä ei ole mahdollisuuksia vaikuttaa oikeastaan mihinkään.

”En tunne, että voin hirveästi vaikuttaa asioihin.”

”Pääsen osallistumaan minua kiinnostaviin asioihin.”

”Pääsen hyvin vaikuttamaan ja päättämään asioista, minä teen sitä koko ajan.”

Lopuksi kysyin lähiesimiehiltä mihin asioihin he toivoisivat kehitystä ja miten he mahdollisesti kehittäisivät toimintaa. Lähiesimiehet toivoivat, että ihmisistä välitettäisiin enemmän ja asioihin puututtaisiin enemmän. Lisäksi he toivoivat enemmän yhteistyötä talon sisällä.

”Toivoisin, että kiinnitettäisiin enemmän huomiota työssä jaksamiseen.”

”Toivoisin, että asioihin puututtaisiin enemmän.”

”Yhteistyötä talon sisällä voitaisiin tehdä enemmän.”

Suurin asia, mihin lähiesimiehet toivoivat kehitystä, oli tiedon kulku. Lähiesimiesten mielestä tietojärjestelmissä on välillä vanhentunutta tietoa. Lisäksi tietoa pantataan liikaa, sama tieto pitäisi olla kaikilla käytettävissä.

”Tiedon kulussa parantamisen varaa. Liikaa vanhentunutta tietoa jaossa.”

”Toivoisin, että tietoa ei pantattaisi. Monesti tietoa ei saa jakaa eteenpäin, vaikka itsestä tuntuisi, että kaikkien kuuluisi tietää asiasta.”

Monet työntekijöistä olivat samaa mieltä lähiesimiesten kanssa tiedon kulusta. Lisäksi osa työntekijöistä toivoi enemmän lähiesimiehiltä seurantaa ja puuttumista asioihin. Osa työntekijöistä toivoi yhteishenkeä ja työilmapiiriä kohottavaa toimintaa. Monen mielestä kuitenkin asiat ovat pääsääntöisesti hyvin ja esimiestyöhön on selkeästi panostettu.

”Jossakin asioissa tieto voisi kulkea paremmin - nyt joistakin omaa työtä koskevista asioista saa tietoa vasta kysymällä.”

”Esimiestyöhön on selvästi panostettu.”

”Olen ihan tyytyväinen tämän hetkiseen tilanteeseen.”

”Yhteishenkeä voisi kohottaa esimerkiksi toiminnallisilla päivillä/hetkillä.”

#### 4.1 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset VR Asiakaspalvelukeskukselle

Haastatteluissa pyysin lähiesimiehiä ja työntekijöitä arvioimaan, millaisia lähiesimiehet ovat. Tuloksista voidaan päätellä, että lähiesimiehet ovat enemmänkin leadership- kuin management-johtajia. Tuloksien perusteella lähiesimiehet pitävät työskentelystä ihmisten kanssa ja tulevat hyvin toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Osa työntekijöistä tosin oli sitä mieltä, että lähiesimiehet eivät ole kovin asiantuntevia. Joidenkin työntekijöiden mielestä myös yhtenäinen linja puuttuu.

Mielestäni VR Asiakaspalvelukeskuksessa Riihimäellä lähiesimiesten vuorovaikutustaidot ovat hyvät. Lähiesimiesten tiedollisiin taitoihin voisi kuitenkin mielestäni panostaa enemmän esimerkiksi koulutuksilla ja opastuksella. Esimiestyössä on tärkeää myös pystyä pitämään yhte-

näinen linja, jonka mukaan kaikki toimivat. Jos lähiesimiehillä on erilaisia linjauksia, miten toimitaan, tämä vain sekoittaa työntekijöitä. Lähiesimiesten kanssa voisi kertauksena käydä läpi VR Asiakaspalvelukeskuksen yhteiset tavoitteet ja säännöt. Jokainen lähiesimies voisi myös kerrata yhteiset tavoitteet ja säännöt oman tiimin työntekijöiden kanssa. Yhteiset tavoitteet ja säännöt voisivat myös olla esillä ja kaikkien nähtävillä.

Tulosten perusteella osallistuva johtaminen näkyy hyvin VR Asiakaspalvelukeskuksessa. Lähiesimiehet keskustelevat työntekijöiden kanssa sekä kuuntelevat heitä. Lähiesimiehet pitävät tiimipalavereita säännöllisesti ja antavat palautetta työntekijöiden toiminnasta. Työntekijät kokivat tiimipalaverit hyväksi, koska niissä heillä on mahdollisuus käydä läpi heitä askarruttavia asioita ja kertoa oma mielipide asioista.

Työntekijät haluaisivat, että tiimipalavereita olisi useammin, koska aina tiimipalaverin ajankohta ei osu omalle työpäivälle. Tästä johtuen joskus voi mennä monta viikkoakin, että tiimipalaveri osuu omalle kohdalle. Tällä hetkellä tiimipalavereita pidetään 1-2 viikon välein. Ehdottaisinkin, että jokaisella työntekijällä olisi ns. varalähiesimies, jonka tiimipalaveriin työntekijä voisi osallistua, mikäli hänellä ei ole mahdollisuutta osallistua oman tiimin tiimipalaveriin. Näin voitaisiin varmistaa, että kaikilla on käytössä ajankohtainen tieto sekä mahdollisuus keskustella ja kysyä asioista.

Lähiesimiehet kertoivat haastatteluissa antavansa palautetta työntekijöiden toiminnasta. Myös työntekijät kertoivat saavansa palautetta toiminnastaan. Työntekijöiden mielestä palautteen antaminen on parantunut, mutta palautetta toivottiin silti enemmän, varsinkin positiivista palautetta. Rakentavan palautteen lähiesimiehet antavat kahden kesken ja silloin, kun rakentava palaute koskee kaikkia, annetaan palaute tiimeille tiimipalavereissa.

Työskentely VR Asiakaspalvelukeskuksessa Riihimäellä on ajoittain melko raskasta ja tästä johtuen positiivinen palaute on tärkeää työssä jaksamisen ja innostamisen vuoksi. Tällä hetkellä VR Asiakaspalvelukeskuksessa Riihimäellä on kiitos palautteita alettu nostamaan esille. Yhdellä seinällä kaikkien nähtävillä on neljä taulua, joihin vaihdellaan asiakkailta tulleita kiitoksia. Mikäli tiedossa on, kenelle virkailijalle palaute kuuluu, julkaistaan se nimen kanssa. Mielestäni tämä on hyvä tapa nostaa kiitos-palautteita esille. Työntekijöitä voisi kannustaa myös palkitsemalla hyvin tehdystä työstä esimerkiksi kulttuuri- ja liikuntaseteleillä, elokuvallipuilla, lounaseteleillä tai VR Matkaseteleillä, joilla junamatkan saisi halvemmalla ystävälle tai perheenjäsenelle.

Kysyin lähiesimiehiltä, miten heidän mielestään työntekijöillä on mahdollisuus päästä mukaan kehittämään toimintaa ja päättämään asioista. Lähiesimiesten ja työntekijöiden vastaukset olivat hyvin samankaltaisia keskenään. Päättämiseen työntekijöillä ei ole hirveästi mahdolli-



suuksia päästä mukaan, mutta toiminnan kehittämiseen heillä on monenlaisia keinoja. Työntekijät voivat kertoa asioista suoraan lähiesimiehille kasvotusten tai esimerkiksi sähköpostilla. Osa työntekijöistä mietitytti kertovatko lähiesimiehet ideoista ja toivomuksista eteenpäin.

Mielestäni olisi hyvä, että lähiesimiehet kertoisivat, kenelle he ovat asiasta kertoneet ja miten asia etenee. Tämä parantaisi lähiesimies-alaissuhdetta, koska näin toimimalla lähiesimies voi osoittaa, että hän arvostaa työntekijän ideoita ja toivomuksia. Täysin nimettömänä voi vaikuttaa asioihin vastaamalla henkilöstötutkimuksiin. Ideoista voi kertoa myös nimettömänä esimerkiksi Ideat Kehiin -kanavan kautta, jossa muillakin on mahdollista lukea idea ja kehittää sitä. Idean kehittäjä paljastuu vasta sitten, jos idea halutaan ottaa käyttöön.

Työntekijöillä on mahdollisuus päästä mukaan myös erilaisille messuille ja matkoille sekä olla mukana erilaisissa projekteissa ja testauksessa. Erilaisista messuista ja matkoista voisi kertoa enemmän työntekijöille. Esimerkiksi ne työntekijät, jotka ovat olleet mukana messuilla tai matkoilla, voisivat kertoa muille omia kokemuksiaan. Samoin erilaisista projekteista ja testauksesta tulisi kertoa enemmän työntekijöille. Mitä enemmän asioista kerrotaan ja kannustetaan työntekijöitä mukaan, sen helpompi on saada useat työntekijät innostumaan mukaan toiminnan kehittämiseen. Monet hyvät ideat menevät hukkaan, jos aina yhdet ja samat henkilöt ovat kiinnostuneita osallistumaan kehittämään toimintaa. Tärkeää olisi saada kaikki innostumaan mukaan kehittämään toimintaa.

Tiedustelin haastatteluissa, mihin asioihin lähiesimiehet ja työntekijät toivoisivat kehitystä ja miten he mahdollisesti kehittäisivät toimintaa. Molempien vastauksista nousi selkeästi esille, että tiedottamiseen toivottaisiin parannusta. Tällä hetkellä tietoa löytyy monesta kanavasta ja tieto ei aina ole ajantasaista. Lisäksi tietoa monesti pantataan ja tieto puuttuu sellaisilta henkilöiltä, jotka kyseistä tietoa työssään tarvitsisivat.

VR Yhtymässä halutaan välttää sähköpostiterrorismia, mutta mielestäni toisen ihmisen on hyvin vaikea päättää toisen puolesta tarvitseeko kyseinen henkilö työssään kyseistä tietoa asiasta. Mieluummin jaettaisiin tietoa enemmän, jotta voidaan varmistaa, että tieto tavoittaa ne henkilöt, jotka kyseistä tietoa työssään tarvitsevat. Jokainen voi kuitenkin poistaa sähköpostiviestin sähköpostistaan, mikäli hän ei kyseistä tietoa omassa työssään tarvitse.

Työntekijät toivoivat lähiesimiehiltä enemmän työn seuranta ja puuttumista asioihin. Epäkohtiin olisi hyvä puuttua tuoreeltaan heti silloin, kun kuulee tai näkee jotakin. Näin virheet saataisiin heti korjattua ja työntekijä tietäisi tuoreeltaan mitä hän on tehnyt väärin. Puhelinpalvelun puolella puheluita voitaisiin mielestäni vieri kuunnella enemmän, palaute- ja korvauskäsittelyn puolella asiakkaille lähetettyjä kirjeitä ja sähköposteja voitaisiin puolestaan käydä enemmän läpi. Tämä auttaisi työntekijöiden tietojen ja taitojen kehittymistä.

Työntekijät toivoivat myös enemmän työpaikan ilmapiiriä kohottavaa toimintaa. Tällä hetkellä VR Asiakaspalvelukeskuksessa Riihimäellä pidetään viikoittain taukojumppaa, johon kaikilla on mahdollisuus osallistua. Lisäksi on erilaisia liikuntakampanjoita ja tapahtumia, joihin halukkaat voivat osallistua mukaan.

Mielestäni ilmapiiriä voisi parantaa myös erilaisilla yhteisillä illanvietoilla, joihin kaikilla olisi mahdollisuus osallistua. Myös tiimit voisivat järjestää yhteistä tekemistä ja toimintaa. Tiimin jäsenet voisivat esimerkiksi käydä kerran kuussa yhdessä lounaalla, vaikka tiimipalaverin yhteydessä. Puhelinpalvelussa tiimit voisivat myös haastaa toisia tiimejä mukaan toimintaa. Esimerkiksi meidän tiimillämme on tällä viikolla paras palveluprosentti tai meidän tiimimme vastaanottaa tällä viikolla eniten puheluita. Paras tiimi palkittaisiin pienellä palkinnolla. Pienellä kilpailulla ja palkitsemisella voidaan mielestäni parantaa koko työyhteisön ilmapiiriä, ja saada aikaan parempia tuloksia.

Tuloksista voidaan mielestäni päätellä, että osallistuva esimiestyö toteutuu hyvin VR Asiakaspalvelukeskuksessa. Lähiesimiehet ovat vuorovaikutustaitoisia ja pitävät työskentelystä ihmisten kanssa. Osallistavan esimiestyön toteutumisen kannalta on tärkeää, että lähiesimiehet osallistuvat työyhteisön arkeen olemalla läsnä, keskustelemalla, kuuntelemalla ja antamalla palautetta. Osallistava esimiestyö toteutuu mielestäni joiltakin osin VR Asiakaspalvelukeskuksessa, koska työntekijöillä on mahdollisuus osallistua toiminnan kehittämiseen. Tärkeää olisi kuitenkin saada kaikki työntekijät innostumaan työn teosta ja saada heidät kaikki mukaan kehittämään toimintaa. Osallistavan esimiestyön toteutumiseen tarvittaisiin mielestäni lisää kannustamista ja motivointia lähiesimiehiltä.

## 5 Yhteenveto

Opinnäytetyöni tekeminen oli pitkä ja haastava prosessi, osaksi myös sen takia, että opinnäytetyöni kohdeorganisaatio vaihtui kesken opinnäytetyöni tekemisen. Opinnäytetyöstäni teki kiinnostavan ja mielenkiintoisen sen aihe, koska olen kiinnostunut esimiestyöstä ja siihen liittyvistä asioista. Opinnäytetyötä tehdessäni opin paljon esimiestyöhön liittyvistä asioista ja niiden merkityksestä työyhteisön kehittämiseen. Opinnäytetyöni johdosta osaan tänä päivänä ajatella työntekijänä asioista myös esimiehen näkökulmasta.

Laadullisen tutkimuksen tekeminen oli opettavainen ja mielenkiintoinen prosessi. Toteutin tutkimuksen haastatteluilla ja haastattelut olivat mielestäni antoisia. Lisäksi olin hieman yllättynyt siitä, kuinka innokkaasti ja avoimesti haastateltavat halusivat minulle kertoa asioista. Haastatteluissa käytin apunani haastattelulomaketta. Haastatteluiden aikana huomasin, että haastattelulomakkeen kysymykset liittyivät vahvasti toisiinsa, mutta lomakkeesta oli minulle

suuri apu vastausten kirjaamisessa. Haasteellisinta haastatteluiden tekemisessä oli se, että en ohjailisi liikaa haastateltavien vastauksia. Jälkeenpäin miettiessäni olisin voinut aloittaa haastatteluiden tekemisen aikaisemmin, vaikka tutkimukseni teoriapohja ei olisikaan ollut täysin valmis.

Mielestäni onnistuin hyvin opinnäytetyössäni, vaikka minulla oli vaikeuksia pysyä aikataulussa. Haastavinta oli sovittaa työelämän ja opinnäytetyön aikatauluja yhteen. Opinnäytetyöni tarkoituksena oli selvittää miten osallistuva ja osallistava johtaminen näkyy tänä päivänä VR Asiakaspalvelukeskuksessa Riihimäellä. Mielestäni sain haastatteluilla vastaukset tutkittavaan asiaan. Mielestäni opinnäytetyöni on tukenut minun ammatillista osaamistani ja kehittymistäni.

Lähiesimiesten osallistuvalla ja osallistavalla johtamiselle on suuri merkitys työyhteisön arkeen, joten mielestäni on tärkeää panostaa lähiesimiesten taitoihin toimia lähiesimiehenä. Tänä päivänä lähiesimiesten vuorovaikutustaidoilla sekä tiedollisilla taidoilla on suuri merkitys työyhteisön arkeen. Osallistavan johtamisen tavoitteena on saada työntekijät mukaan kehittämään toimintaa. Osallistavan johtamisen toteutumisen kannalta on tärkeää hyvät vuorovaikutustaidot sekä riittävä kannustaminen ja motivointi. Tulevaisuudessakin on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, miten osallistuva ja osallistava johtaminen toteutuu VR Asiakaspalvelukeskuksessa Riihimäellä.

## Lähteet

- Aaltio, I. 2008. Johtajuus lisäarvona. Helsinki: WSOY.
- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Juva: WSOY.
- Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi, esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Isokangas, J. & Kinkki, S. 2006. Yrityksen perustoiminnot. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Jalava, U. 2001. Esimiestyö - valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki: Tammi.
- Jalava, U. & Uhinki, A. 2007. 100 ideaa esimiestyöhön. Hämeenlinna: Karisto.
- Juuti, P. & Rovio, E. 2010. Keskusteleva johtaminen. Keuruu: Otava.
- Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYpro.
- Moisala, V-P. 2010. Arjen johtaminen käytännön esimiestyötä. Vantaa: Hansaprint.
- Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö - opitaan kokemuksesta. Juva: WSOY.
- Romppanen, B. & Kallasvuo, A. 2011. Johtajuuden rakentuminen - Eväitä lähijohtamiseen. Keuruu: Otava.

## Sähköiset lähteet

- Kaistila, M. 2005. Hyvä esimiestyö. Tulostettu 28.9.2012.  
[http://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/tyossa\\_jatkaminen\\_julkaisut.aspx?fileName=KEVA\\_9099\\_Esimiesopas.pdf](http://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/tyossa_jatkaminen_julkaisut.aspx?fileName=KEVA_9099_Esimiesopas.pdf)
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2009. Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön, toimintaohjelma 2009 - 2011. Viitattu 6.5.2012.  
[http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=39503&name=DLFE-10623.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39503&name=DLFE-10623.pdf)
- Suorituksen johtaminen osaksi ammattimaista esimiestyötä. Viitattu 24.10.2012.  
[http://humap.fi/wp-content/uploads/2010/05/Humap1\\_08\\_suorituksenjoht\\_sivut.pdf](http://humap.fi/wp-content/uploads/2010/05/Humap1_08_suorituksenjoht_sivut.pdf)
- VR-Group 2012a. Monipuolisia palveluja matkustajille. Viitattu 30.8.2012.  
[http://www.vr-konserni.fi/fi/index/vr\\_konserni\\_2/liiketoimintaalueet2/henkiloliikenne\\_10.html](http://www.vr-konserni.fi/fi/index/vr_konserni_2/liiketoimintaalueet2/henkiloliikenne_10.html)
- VR-Group 2012b. Monipuolinen VR Group. Viitattu 30.8.2012.  
<http://www.vr-konserni.fi/fi/index/VRtyonantajana.html>
- VR-Group 2012c. VR Group on nykyaikainen palveluyritys. Viitattu 30.8.2012.  
[http://www.vr-konserni.fi/fi/index/vr\\_konserni\\_2.html](http://www.vr-konserni.fi/fi/index/vr_konserni_2.html)
- VR-Group 2012d. Vuosiraportti 2011, henkilöstön osaamista kehitetään määrätietoisesti. Viitattu 30.8.2012.  
<http://www.vrgroupraportti.fi/vastuullisuus/henkilosto/henkiloston-osaaminen>

## Liitteet

Liite 1 Haastattelulomake, asiakasneuvoja .....	30
Liite 2 Haastattelulomake, lähiesimies .....	31
Liite 3 Saatekirje.....	32

Liite 1 Haastattelulomake, asiakasneuvoja

HAASTATTELULOMAKE

ASIAKASNEUVOJA

Mies

Nainen

Koulutus: \_\_\_\_\_

Työvuodet VR:llä: \_\_\_\_\_

Millaisia sinun mielestäsi lähiesimiehet ovat?

Miten lähiesimiesten osallistuva johtaminen näkyy jokapäiväisessä työssä?

Miten sinulla on työntekijänä mahdollisuus päästä mukaan kehittämään toimintaa ja päättämään asioista?

Mihin asioihin toivoisit kehitystä ja miten kehittäisit toimintaa?

Liite 2 Haastattelulomake, lähiesimies

HAASTATTELULOMAKE

LÄHIESIMIES

Mies

Nainen

Koulutus: \_\_\_\_\_

Työvuodet VR:llä: \_\_\_\_\_

Millainen lähiesimies mielestäsi olet?

Miten osallistuva johtamisesi näkyy jokapäiväisessä työssä?

Miten sinun mielestäsi työntekijällä on mahdollisuus päästä mukaan kehittämään toimintaa ja päättämään asioista?

Mihin asioihin toivoisit kehitystä ja miten kehittäisit toimintaa?

### Liite 3 Saatekirje

Hei,

Olen Mirkka Hassinen ja opiskelen Laurea-ammattikorkeakoulussa Hyvinkäällä liiketalouden koulutusohjelmaa. Teen opinnäytetyöni VR Asiakaspalvelukeskukseen Riihimäelle. Opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää miten osallistuva ja osallistava esimiestyö toteutuu VR Asiakaspalvelukeskuksessa.

Tutkimuksessa haastattelen VR Asiakaspalvelukeskuksen lähiesimiehiä ja työntekijöitä. Haastattelut ovat henkilökohtaisia haastatteluita, ja ne toteutetaan haastatteluihin osallistuvien työajalla VR Asiakaspalvelukeskuksen päällikön luvalla. Joten omaa aikaasi sinun ei tarvitse haastatteluun käyttää.

Toivoisin sinun olevan minuun pikaisesti yhteydessä, jotta voimme sopia haastatteluajankohdan. Voit sopia haastatteluajan vastaamalla tähän viestiin tai soittamalla minulle numeroon xxxx. Tietysti voit tulla sopimaan haastatteluajan kanssani myös kasvotusten.

Kiitän sinua jo etukäteen avustasi!

Ystävällisin terveisin

Mirkka Hassinen