



**TURUN AMMATTIKORKEAKOULU**  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

**Opinnäytetyö**

**TYÖHYVINVOINTIA EDISTÄVÄ  
JOHTAMINEN**

**Laura Ojanen**

**Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma**

**2009**

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma	
Laura Ojanen	
Työhyvinvointia edistävä johtaminen	
Ruoka- ja ravintolapalvelut	Tarja Suominen
Marraskuu 2009	44
<p>Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan työyhteisön työhyvinvoinnin ja esimiestyön välisiä yhteyksiä. Opinnäytetyössä on tarkoituksena tuoda esille keskeisiä esimiestyön onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Kiinnostuksen kohteena tässä opinnäytetyössä ovat esimiestyön ohella alaitaidot, koska työyhteisön hyvinvointi koostuu näiden kahden yhteistyönä. Teoriapohjana käytettiin työhyvinvointia sekä esimiestaitoja koskevaa kirjallisuutta.</p> <p>Opinnäytetyön empiirinen osuus pohjautuu toimeksiantoyritykseen vuonna 2008 tehdyn työyhteisötutkimuksen tuloksiin. Tässä opinnäytetyössä oli tarkoituksena selvittää työyhteisötutkimuksessa esiin nousseille epäkohdille kehittämideoita. Työn tavoitteiden saavuttamiseksi haastateltiin toimeksiantoyrityksen esimiehiä sekä tehtiin kysely työntekijöille. Kohdejoukkona oli Turun Osuuskaupan kahden ravintolan työyhteisö.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että työyhteisön toimivuus ja esimiestyö koettiin toimeksiantoyrityksessä yleisesti melko hyväksi. Kyselyn tuloksista esille nousi joitakin osa-alueita, joita tarkastelemalla ja toimintoja muuttamalla työhyvinvointia voidaan edistää. Edellä mainittuja osa-alueita olivat muun muassa luottamuksen rakentaminen, palautteen antaminen ja vastaanottaminen sekä kehityskeskustelujen ottaminen osaksi esimiestyötä. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää työyhteisön toiminnan sekä esimiestoiminnan kehittämisessä.</p>	
Hakusanat: työhyvinvointi, esimiestyö, alaitaidot, psykologinen sopimus, työhyvinvoinnin portaat	
Säilytyspaikka: Turun ammattikorkeakoulun kirjasto	

Degree Programme Hospitality Management	
Laura Ojanen	
Management that improves wellbeing at work	
Restaurant and Catering Services	Tarja Suominen
November 2009	44
<p>The present bachelor`s thesis focuses on the relationship between the leadership skills and the wellbeing at work. The aim of the study is to explore the factors that influence on succesful management work. Good organisational citizenship skills are also clarified in this study, because each member of the working community has an effect on the wellbeing at work.</p> <p>This bachelor`s thesis was made as a qualitative study which was achieved by a theme interview method. The research material of the study was collected trough individual interviews with managers. There were also a questionnaire for employees. The target of this research were one specific working community at Turun Osuuskauppa.</p> <p>Based on the results, it can be concluded that the working enviroment and the leadership skills were relatively good. The survey revealed some areas where changes could be made to improve wellbeing at work. Those areas would be building trust, giving and receiving feedback and taking developement discussion part of the management work. These results can be useful in further developement.</p>	
Keywords: wellbeing at work, leadership, organizational citizenship, psychological contract	
Deposit at: Library, Turku University of Applied Sciences	

# SISÄLTÖ

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>TYÖHYVINVOINTI OSANA JOHTAMISTA</b>	<b>4</b>
2.1	Työhyvinvoinnilla tulosta	5
2.2	Toimivan työyhteisön tunnusmerkkejä	6
2.3	Työyhteisön kehittämisen peruseriaatteita	8
2.4	Työhyvinvoinnin portaat kehittämistyön apuna	9
<b>3</b>	<b>TYÖHYVINVOINTIA EDISTÄVÄ JOHTAMINEN</b>	<b>12</b>
3.1	Kehityskeskustelun merkitys esimiestyön onnistumiselle	15
3.2	Luottamuksen rakentaminen työyhteisössä	16
3.3	Tavoitteena keskusteleva työkuulttuuri	17
<b>4</b>	<b>ALAISTAITOJEN MERKITYS ESIMIESTYÖN ONNISTUMISELLE</b>	<b>19</b>
4.1	Alaistaidot ominaisuutena	19
4.2	Näkökulmia alaistaitojen kehittämiseen	21
4.3	Psykologinen sopimus käsitteenä ja ilmiönä	23
<b>5</b>	<b>TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN</b>	<b>25</b>
5.1	Tutkimusongelma ja tutkimuksen tarkoitus	25
5.2	Työyhteisötutkimuksen tuloksia	26
5.3	Tutkimusmenetelmän kuvaus	27

<b>6</b>	<b>TUTKIMUKSEN TULOKSET</b>	<b>29</b>
6.1	Palautekulttuuri	30
6.2	Luottamuksen rakentaminen	32
6.3	Kehityskeskustelujen merkitys	34
6.4	Psykologinen sopimus	35
6.5	Tulosten yhteenveto	37
6.6	Tulosten luotettavuus	38
<b>7</b>	<b>POHDINTA</b>	<b>39</b>
<b>8</b>	<b>LÄHTEET</b>	<b>44</b>

## **LIITTEET**

Liite 1 Haastattelukysymykset esimiehille

Liite 2 Kyselylomake työntekijöille

## **KUVIOT**

Kuvio 1. Toimivan työyhteisön perusta

6

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aihe muotoutui oman kiinnostuksen sekä toimeksiantoyrityksen tarpeiden pohjalta. Olen työskennellyt Turun Osuuskaupan ravintoloissa toukokuusta 2005 lähtien, joten tuntui luontevalta tehdä opinnäytetyö yritykseen, jonka tunnen hyvin.

Työhyvinvoinnista on viime aikoina käyty paljon keskustelua työyhteisöissä ja eri tiedotusvälineissä. Aiheesta on julkaistu myös paljon tutkimuksia, artikkeleja ja kirjallisuutta. Organisaatiot ovat muuttuneet joustaviksi verkostomaisiksi rakenteiksi ja työ on muuttunut ajattelu -ja vuorovaikutustyöksi. Organisaation pääoma palvelualalla on yhä vahvemmin kiinni sen työntekijöissä. Kilpailu osaavista työntekijöistä kiristyy ja samaan aikaan pohditaan, miten työelämästä saadaan yhä enemmän irti.

Organisaation johtaminen on nykyään erilaista kuin muutama vuosikymmen sitten. Johtamisen merkitys korostuu yhä entisestään, kun kiire, jatkuvat muutokset sekä tulostavoitteet ovat tehneet työelämästä entistä haastavampaa. Henkisestä pääomasta, lahjakkuudesta ja osaamisesta on tullut yritysten merkittävimpiä kilpailutekijöitä. Työntekijöille asetetaan suuria odotuksia ja jatkuvat muutokset kuormittavat työyhteisöjä. Toimivalla johtamisella on huomattu olevan suuri, myönteinen merkitys työyhteisön hyvinvoinnille.

Työyhteisö koostuu yksilöistä, jotka suorittavat omaa perustehtäväänsä. Hyvän työsuorituksen edellytyksenä ovat ammattitaitoiset esimiehet ja työhönsä sitoutunut henkilöstö. Työyhteisön toimivuuteen sekä työhyvinvointiin vaikuttavat muun muassa johtaminen, työilmapiiri, työolosuhteet, työn organisointi, työtehtävien hallinta sekä riittävä osaaminen. Työyhteisön toimivuuden saavuttamiseksi esimiestaitojen ohella tarvitaan alaistaitoja. Alaistaidoilla tarkoitetaan sellaisia taitoja, jotka eivät kuulu työn muodollisiin vaatimuksiin, mutta ne vaikuttavat myönteisesti työyhteisön toimintaan.

Tässä opinnäytetyössä tavoitteena on tarkastella työyhteisön työhyvinvoinnin ja esimiestyön välisiä yhteyksiä. Opinnäytetyössä on tarkoituksena tuoda esille keskeisiä esimiestyön onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä sekä saada selville kehitysideoita esimiestyön parantamiseksi. Kiinnostuksen kohteena tässä opinnäytetyössä ovat esimiestyön ohella alaistaidot, koska esimiehet eivät kuitenkaan yksin vastaa työhyvinvoinnista ja työyhteisön toimivuudesta, vaan jokainen työntekijä voi vaikuttaa niihin omalla toiminnallaan.

Tutkimuksen toimeksiantajana oli Turun Osuuskauppa. Tutkimus kohdentui Turun Osuuskaupan kahteen ravintolaan, joita tässä tutkimuksessa tarkasteltiin yhtenä työyhteisönä. Tämä tutkimus pohjautui TNS-Gallup Oy:n tekemän työyhteisökyselyn tuloksiin. Teemahaastattelujen avulla oli tarkoitus selvittää kehittämisideoita työyhteisötutkimuksesta esiin nousseille epäkohdille.

## 2 TYÖHYVINVOINTI OSANA JOHTAMISTA

Opinnäytetyöni aihe muotoutui erityisesti kiinnostuksestani työyhteisön työhyvinvointiin. Mielestäni työhyvinvointiin kiinnitetään paljon huomiota 2000-luvulla, sillä siitä puhutaan päivittäin työpaikoilla sekä niiden ulkopuolella. Tämä on havaittavissa muun muassa lisääntyneistä työtyytyväisyyskyselyistä työpaikoilla, lehdissä olevista työhyvinvointiin liittyvistä artikkeleista sekä erilaisista työhyvinvointiin liittyvistä tapahtumista, seminaareista ja luennoista. Työhyvinvointi aiheuttaa tänä päivänä keskustelua niin positiivisessa kuin negatiivisessakin mielessä. Seuraavaksi käsitellään työhyvinvointiin liittyviä asioita pohjana käytännön tutkimukselle.

Työhyvinvointiin liittyvä tutkimus ja julkinen keskustelu painottuvat erilaisiin työpahoinvoinnin muotoihin. Töiden ulkoistaminen ja työpaikkojen siirtyminen halvemman työvoiman maihin, työn epävarmuuden lisääntyminen, massiiviset irtisanomiset, masennus, stressioireet, työuupumus, työkyvyttömyys ja sairauspoissaolot ovat yleisesti toistuvia termejä ja tutkimuksen kohteita. Tähän vaikuttavat työelämän monet muutokset ja kasvaneet vaatimukset, jotka ovat usein merkinneet lisääntyvää uhkaa työntekijöiden terveydelle, turvallisuudelle ja hyvinvoinnille. Julkisessa keskustelussa ja työelämän tutkimuksissa ja kehittämisessä on tärkeää keskittyä myös myönteisiin vaikutuksiin ja tutkia, mitä yhdistäviä tekijöitä on hyvinvoivilla organisaatioilla. (Rauramo 2008, 16–17)

”Työn tarkoitus on tuottaa tekijälleen hyvää” toteaa Rauramo teoksessaan *Työhyvinvoinnin portaat (2008)*. Ihmisten kokemaa hyvinvointia mittaavien tutkimusten mukaan valtaosa länsimaisessa yhteiskunnassa elävistä ihmisistä on ”hyvinvoivia”. Elintason nousu on mahdollistanut perustarpeiden tyydyttymisen ja siten perustan hyvinvoinnille. Hyvinvointia on myös alettu tuotteistamaan ja se toimii tärkeänä asiana organisaatioiden imagokysymyksissä. (Rauramo 2008, 11)



Parhaimmillaan työ edistää ihmisen hyvinvointia ja terveyttä. Hyvässä kunnossa ihminen jaksaa enemmän ja elpyy rasituksista nopeammin. Henkiseen hyvinvointiin liittyy myönteinen perusasenne, tyytyväisyys elämään ja työhön, kohtuullinen paineensietokyky sekä oman itsensä hyväksyminen vahvuuksineen ja puutteineen. (Rauramo 2008, 19) Työhyvinvointi merkitsee jokaiselle ihmiselle eri asiaa. Toisille se merkitsee turvallisuutta ja vapautta, toisille taas terveyttä ja innostusta. Ojala & Ahosen mukaan teoksessa *Työhyvinvointi tuloksen tekijänä (2003)*, käsitteen työhyvinvointi voi kiteyttää seuraavasti: Työhyvinvointi on yksilön tai työyhteisön viireystila, joka koetaan työpäivän aikana. Ojala, johon ei saa tyytyä, vaan jota tulee kehittää jatkuvasti, jotta jokaisella ihmisellä on mahdollisuus onnistua. Se on työn ilon kokemista. (Ojala & Ahonen 2003, 19–20)

## 2.1 Työhyvinvoinnilla tulosta

Työhyvinvointi on tärkeää niin työntekijän kuin yrityksenkin kannalta. Työhyvinvoinnista huolehtiminen on yrityksille osittain lakisääteinen velvollisuus. Työhyvinvointiin liittyviä säädöksiä ovat laki yhteistoiminnasta yrityksessä, työturvallisuuslaki, laki työsuojelun valvonnasta ja muutoksenhausta työsuojeluasioissa, työterveyshuoltolaki sekä laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta. (Ojala & Ahonen 2003, 36–36)

Henkilöstön hyvinvoinnilla on suuri merkitys yrityksen kilpailukykyyn ja menestykseen. Työhyvinvoinnista huolehtimalla voidaan pienentää sairaus-, tapaturma- ja työkyvyttömyyskustannuksia sekä parantaa työtyytyväisyyttä, motivaatiota ja työyhteisön ilmapiiriä. Kun kustannukset pienenevät, kustannustehokkuus ja sitä kautta tuottavuus ja kannattavuus kasvavat. Henkilöstön osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet parantavat tuottavuutta sekä koulutuksen luoma henkilöstön monitaitoisuus lisää tuottavuutta. Motivaation, tyytyväisyyden ja ilmapiirin parantuessa myös palvelutaso, laatu ja asiakastyytyväisyys paranevat. Lisäksi työhyvinvoinnilla voidaan vaikuttaa yrityksen osaamisen tasoon ja sitä kautta uusien palvelujen ja tuotteiden syntyyn. Myös yrityksen imago työpaikkana ja yhteistyökumppanina paranee henkilöstön sitoutumisen myötä. (Ojala & Ahonen 2003, 69–60)

## 2.2 Toimivan työyhteisön tunnusmerkkejä

Yhteisöt ja yhteisöllisyys ovat ihmisen olemassaolon ja toiminnan edellytyksiä. Yhteisö voidaan määritellä alueellisesti rajatuksi vuorovaikutuksen ja yhteenkuuluvuuden muodostumaksi. Yhteenkuuluvuus muodostuu jaetuista päämääristä, joihin pyritään yhdessä toimimalla sekä jaetuista uskomuksista, tunteista ja kokemuksista. Työyhteisö on yksi ihmisen tärkeimmistä yhteenkuuluvuuden tunnetta lisäävistä yhteisöistä. Ihmissuhteet työssä ovat olennainen osa työmotivaatiota, työn tuloksellisuutta ja työhyvinvointia. (Rauramo 2008, 125)

Pekka Järvinen on kuvannut toimivan työyhteisön perustan kirjassaan *Onnistu esimiehenä* (2001) seuraavasti:



Pekka Järvinen (2001), *Onnistu esimiehenä*

*Kuvio 1. Toimivan työyhteisön perusta (Järvinen 2001, 28)*

Järvisen mukaan työpaikan kaiken toiminnan lähtökohta on sen perustehtävä eli se, mitä varten kyseinen työpaikka on olemassa. Johdon tehtävänä on jatkuvasti huolehtia, että työskentely tapahtuu tämän tehtävän toteuttamiseksi. Perustehtävässä pysyminen tuottaa työn arvostusta ja arvostus puolestaan työmotivaatiota. Perustehtävän toteuttaminen edellyttää, että sitä tukevat selkeät toiminnalliset

rakenteet ja että työntekijöillä on kokonaiskuva organisaatiostaan. Pelisääntöjä organisaatiot tarvitsevat kuvaamaan sitä, miten toimitaan eri tilanteissa. Sääntöjen tulee olla työntekoa tukevia, yksinkertaisia ja niiden tulee koskea kaikkia. Jatkuvat muutokset ja uudistukset tekevät selkeät toimintaohjeet entistäkin tärkeämmiksi. Työntekijöillä tulee olla selkeät ohjeet, miten toimitaan ja tämän lisäksi hyvin suunniteltu työhön perehdytys on ehdottoman tärkeä asia toimivan työyhteisön saavuttamiseksi. (Järvinen 2001, 27–38)

Hyvä ilmapiiri on edellytyksenä toimivan työyhteisön saavuttamiseksi. Työpaikan ilmapiiri muodostuu organisaatiossa työskentelevien yksilöiden havaintojen summaksi. Se on työyhteisön, esimiehen johtamistyylin ja organisaatioilmapiirin muodostama kokonaisuus. Hyvän työilmapiirin luovat hyvät esimies-alaisuhteet, yhteiset pelisäännöt ja päämäärät, yhteisöllisyys ja yhteishenki, yhteiset arvot ja yrityskulttuuri sekä oikeudenmukaisuus työhön liittyvissä asioissa. Hyvää työilmapiiriä edistävät työrauha, työn ja vapaa-ajan onnistunut yhteensovittaminen, työn virikkeellisyys, kohtuullinen työnkuormitus, selkeä työnjako, hyvät käytöstavat, vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet sekä onnistunut tiedonkulku. Työpaikan ilmapiiriin vaikuttavat myös työn kokeminen haasteelliseksi, kannustus ja tuki, palkitseminen sekä mahdollisten ristiriitojen ratkaiseminen. (Rauramo 2008, 124)

Terveessä ja toimivassa työyhteisössä tiedonkulku ja vuorovaikutus toimivat avoimesti, ongelmista uskalletaan puhua ja yhteistyö sujuu. Työyhteisön muutoksen hallintavalmiudet ovat tehokkaita ja ongelmanratkaisutaidot rakentavia. Kehittämistyössä suunnataan tulevaisuuteen ja etusijalla ovat ratkaisukeskeiset, ennalta ehkäisevät toimintatavat. (Rauramo 2008, 125–126)

Hyvin toimivassa työyhteisössä esimiestyö on osallistuvaa ja kuuntelevaa. Palautetta annetaan rakentavasti ylhäältä alas ja päinvastoin. Työntekijöillä on riittävät mahdollisuudet osallistua työyhteisön toimintaan ja he ovat halukkaita kehittämään työtään. Osallistumismahdollisuudet ja terveen työyhteisön toimintamallit lisäävät organisaatioon sitoutumista, minkä vuoksi vaihtuvuus ja poissaolot ovat vähäisiä. Tällaisessa työpaikassa on helppo viihtyä. (Rauramo 2008, 126)

Työssä esiintyvät epäkohdat tulisi poistaa mahdollisimman nopeasti ja ryhtyä toimiin työolojen parantamiseksi. Tämä luo turvallisuutta ja luottamusta työyhteisössä sekä parantaa työn sujuvuutta ja laatua. Aikaa ei näin kulu ongelmien vattvomiseen ja työhön liittyville myönteisille asioille jää enemmän aikaa. Työpaikan työsuojeluhenkilöllä ja työsuojelutoimikunnalla on lainsäädäntöön perustuvat tehtävänsä työolojen kohentamiseksi. Työnantajan ja työntekijöiden edustajien tulee käsitellä myös henkiseen hyvinvointiin kuuluvia asioita ja huomioida nämä työpaikan työsuojeluohjelmassa. Työpaikan ylimmän johdon tuki ja sitoutuminen kaikessa työsuojelussa on ensiarvoisen tärkeää. (Rauramo 2008, 130 )

### 2.3 Työyhteisön kehittämisen peruseriaatteita

Työpaikoilla tapahtuvaa työn, työolojen sekä henkilöstön kehittämistoimintaa voidaan perustella monin eri tavoin. Yhteiskuntavastuulla on strategisesti tärkeä ja kasvava merkitys organisaatiossa. Työturvallisuus ja työterveys, laatu- ja ympäristökysymykset sekä henkilöstön kokonaisvaltainen hyvinvointi ovat olennainen osa organisaation yhteiskuntavastuuta. Tämä parantaa myös organisaation imagoa työpaikkana sekä yhteistyökumppanina. Hyvä työympäristö ja yrityksen tulos ovat sidoksissa toisiinsa. Työyhteisön kehittämisen peruseriaatteet ovat työhön liittyvien terveyshaittojen ja tapaturmien ehkäiseminen sekä turvallisuuden ja viihtyvyyden lisääminen. Turvallisten ja terveellisten työolojen merkitys korostuu entisestään tuottavuuden ja laadun paranemisessa. Hyvät resurssit työolojen kehittämisessä parantavat työtehokkuutta, kustannustehokkuutta sekä vähentävät sairauspoissaoloista tai toiminnan häiriintymisestä aiheutuneita kuluja. (Rauramo 2008, 18–19)

Merkittävä työhyvinvoinnin ja työmotivaation lähde on avoin ja luottamuksellinen työilmapiiri. Työpaikan ihmissuhteet tarvitsevat paljon huolenpitoa ja joskus tuntuu, että kohtuuttomasti työpaikan ajasta ja voimavaroista kuluu ihmissuhdeongelmien käsittelyyn. Turhan usein kyseessä on tiedon puute tai väärinkäsitys, joskus kyseessä voi olla myös yksityiselämän vaikeudet, jotka heijastuvat työpaikan toimintaan. Jokainen yksilö kykenee itse vaikuttamaan työyhteisön ongelmatilanteiden ratkaisuun ja ennaltaehkäisyyn. Myös perustehtävän ajattelemisen ja kirkastamisen kysymällä ”Miksi työyhteisö on olemassa?” on ajoittain tarpeen. (Rauramo 2008, 131)

Työyhteisöä voidaan kehittää sujuvilla työjärjestelyillä, jotka tekevät työprosesseista selkeitä ja toimivia. Tärkeää on muistaa toisista välittäminen: ei jätetä väsyviä yksin, huolehditaan perehdyttämisestä ja työn opastuksesta sekä arvostetaan ikää ja kokemuksen tuomaa tietoa ja taitoa. Tarkoituksenmukaiset, turvalliset työvälineet ja tilat ovat tärkeässä asemassa työyhteisön kehittämisessä. Ajankäytön suunnittelu on tärkeää, jotta pystytään mitoittamaan työ tuloksellisuuden ja oikeudenmukaisuuden parantamiseksi. Ajankäytön suunnittelulla pystytään kehittämään työn tauotusta ja jaksotusta, näin jää enemmän aikaa keskittyä oleellisiin asioihin sekä yhteistoiminnan suunnitteluun. Tärkeää on muistaa asiakaslähtöinen ajattelu, kokonaisuuksien huomiointi ja pidetään kiinni siitä, mitä on sovittu. Palautteen antaminen on ensiarvoisen tärkeää työyhteisön kehittämisessä. Huomioidaan saavutukset, kannustetaan, tiedotetaan ja pyritään oppimaan rakentavasta palautteesta. Nämä kaikki tekijät luovat avoimuutta ja luottamusta työyhteisössä ja näiden asioiden kehittäminen on kaikkien työyhteisössä toimivien vastuulla. (Rauramo 2008, 124–131)

Työhyvinvointia ja työelämää kehittävän toiminnan vaikuttavuutta on kyettävä mittaamaan sekä arvioimaan. Työhyvinvoinnin mittaamiseen on käytössä laajasti erilaisia mittareita ja testejä. Työhyvinvoinnin kehittämiseksi on kyettävä arvioimaan lähtötilanne. Ennen arviointia on oltava määriteltynä organisaation tehtävä, päämäärä, arvot, tavoitteet sekä keinot, joilla tavoitteet saavutetaan. Tähän liittyy myös henkilöstön hyvinvointiin liittyvän toiminnan määrittely sekä tavoitetila. (Rauramo 2008, 34–36)

#### 2.4 Työhyvinvoinnin portaat kehittämistyön apuna

Työ voi olla ihmiselle parhaimmillaan keskeinen hyvinvoinnin ja innostuksen lähde. Pahimmillaan se voi kuluttaa loppuun ihmisen terveyden sekä voimavarat. Tärkeä seikka tarkasteltaessa työhyvinvointia on se, missä määrin työ vastaa ihmisen edellytyksiä ja taipumuksia. Työhyvinvoinnin portaat -mallin avulla pystytään kehittämään yksilön, työyhteisön ja koko organisaation työhyvinvointia. Malli perustuu Abraham Maslowin tunnettuun tarvehierarkia -teoriaan. Hierarkian muodostavat psyko-fysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, liittymisen tarve,

arvostuksen tarve sekä itsensä toteuttamisen tarve. Hyvinvoinnin edellytyksenä on, että nämä kaikki tarpeet tulevat tyydytetyiksi työssä ja elämässä. (Rauramo 2008, 9)

Työhyvinvoinnin portaat – mallissa on kyse ihmisen perustarpeista suhteessa työhön ja näiden tarpeiden vaikutuksesta motivaatioon. Mallissa käydään läpi Maslowin tarvehierarkia porrastamalla alkaen fysiologisista tarpeista ja edeten turvallisuuden, liittymisen, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeeseen. Mallissa on vertailtu ja hyödynnetty jo olemassa olevia työhyvinvoinnin malleja ja yhdistetty niiden sisältöjä Maslowin tarvehierarkian mukaisesti. Mallin avulla voidaan kehittää ”porrastamalla” yksilön omaa, työyhteisön ja koko organisaation työhyvinvointia. (Rauramo 2008, 34)

Psykofysiologiset perustarpeet, kuten riittävä ravinto ja uni muodostavat pohjan ylemmille askelmille. Terveys ja fyysinen kunto luovat perustan työhyvinvoinnille. Turvallisuus on toisen tason merkittävä tarve. Turvallisuuden tarpeen tyydyttämisen edellytyksenä ovat turvallinen työympäristö sekä toimintatavat, toimeentulon mahdollistava palkkaus ja pysyvä työsuhde sekä oikeudenmukainen, tasa-arvoinen työyhteisö. Kolmannen tason muodostaa liittymisen tarve. Halu kuulua työyhteisöön ja olla tasavertaisena jäsenenä tiimissä, merkitsee paljon työhyvinvoinnin kannalta. Työyhteisössä avoimuus ja luottamus sekä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ovat keskeisiä arvoja. Tärkeää ovat myös toimivat esimies-alaisuuhteet, kokouskäytännöt ja työn kehittäminen yhdessä. Neljännen tason tarpeet liittyvät arvostukseen. Työssä arvostus rakentuu osaamiseen ja ammattitaitoon. Oikeudenmukainen palaute, palkka ja palkitseminen, toiminnan arviointi ja kehittäminen parantavat hyvinvointia. (Rauramo 2008, 34–35)

Ylimmän portaan muodostavat itsensä toteuttamisen tarve sekä kasvun tarpeet. Työhyvinvoinnin kannalta tämä tarkoittaa luovuutta, halua kehittää omaa toimintaa ja osaamistaan sekä halua saavuttaa päämääriä. Itsensä toteuttamisen tarpeen tyydyttämistä edistävät sekä yksilön että yhteisön oppimisen ja osaamisen tukeminen. Tavoitteena on itseään aktiivisesti kehittävä henkilöstö, joka ymmärtää elinikäisen oppimisen merkityksen. (Rauramo 2008, 34–35)

On olemassa epäkohtia, jotka heikentävät hierarkian toteutumista ja heijastuvat haitallisesti työhyvinvointiin. Tyypillisiä epäkohtia ovat työkuormitukseen liittyvät ongelmat, kuten univaje, liikkumattomuus, epäterveellinen ravinto, runsas alkoholin käyttö sekä tupakointi. Työsuhteeseen liittyvä turvattomuus, kuten tapaturmat, uhka- ja väkivaltatilanteet, kiusaaminen, häirintä ja syrjintä heikentävät työhyvinvointia. Työyhteisön ilmapiiri- ja johtamisongelmat, tiedonkulunpuute sekä ongelmat palautteen saamisessa heikentävät työhyvinvointia. Nykymaailmassa osaamisen kehittämiseen, kilpailukykyyn ja työn tuloksellisuuteen liittyvät haasteet asettavat paineita ja sitä kautta ne heikentävät hyvinvointia. (Rauramo 2008, 9-10)

### 3 TYÖHYVINVOINTIA EDISTÄVÄ JOHTAMINEN

Opinnäytetyöni aihe muotoutui kiinnostuksestani työyhteisön työhyvinvointiin, mutta myös kiinnostuksestani johtamiseen. Johtamisen merkitys korostuu tänä päivänä yhä entisestään, kun kiire, jatkuvat muutokset, tulostavoitteet sekä taantuma ovat tehneet työelämästä entistä haastavampaa. Vastavalmistuneena restonomina, ensimmäisessä esimiestyössä tekee väistämättäkin virheitä, mutta johtajuuden määrittäminen itselleen antaa hyvät valmiudet muuttuvaan työelämään.

Organisaatioissa on noussut tarve uudenlaiseen johtajuuteen. Työmääräysten jakajasta ja työn valvojasta on pitänyt muuttua motivoijan, innostajan sekä keskustelukumppanin suuntaan. Tämänlaisessa johtajuudessa korostuvat muutoksen johtaminen, vision luominen sekä ihmisten mukaan saaminen ja sitouttaminen. Perinteistä johtamisosaamista tarvitaan realististen budjettien suunnittelussa, työn organisoimisessa, ongelmien ratkaisemisessa sekä toiminnan valvomisessa. Työhyvinvoinnin johtaminen on sisällytettävä työn sisältöön ja prosesseihin, työyhteisön toimintaan, työvälineisiin ja -ympäristöön sekä työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. Hierarkioiden ja tiukan käskytskulttuurin vähentyessä oma vastuunotto ja johtajuus kaikilla tasoilla korostuvat. Johtajuus nähdään yhteistoimintana ja siihen liittyvinä sopimuksina ja sitoumuksina. (Rauramo 2008, 148)

Päivi Rauramon mukaan organisaation toiminnan tuloksellisuus ja tehokkuus sekä työelämän laatu määräytyvät yksilön ja organisaation välisen vuorovaikutuksen kautta. Onnistunut esimies-alaisuhde ja oikeudenmukainen, tasa-arvoinen sekä yhdenvertainen johtaminen ovat merkittävimpiä työkyvyn ja hyvinvoinnin taustatekijöitä. Esimiehen merkitys työntekijöiden sekä työyhteisön hyvinvoinnille on huomattava. (Rauramo 2008, 145) Johtajuus syntyy esimiehen ja alaisen välisestä vuorovaikutussuhteesta. Katriina Rehnäckin ja Soile Keskinen tutkimusraportin *Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla (2005)* mukaan esimies luo kunkin alaisen kanssa oman, ainutlaatuisen esimies-alaisuuden ja esimiehellä ei itse



asiassa ole yhtenäistä, kaikkia alaisia koskevaa johtamistyyliä. Sekä esimiehellä että alaisella on mahdollisuus vaikuttaa syntyvään vuorovaikutussuhteeseen. Työn hallinnan näkökulmasta työntekijän hyvät vaikutusmahdollisuudet johtamiseen lisäävät työntekijän työhyvinvointia. Jotta työntekijän vaikutusmahdollisuudet voisivat toteutua ja tuottaa hyvinvointia, esimiehen on suostuttava ja sitouduttava vuorovaikutukseen. Taitava esimies tai taitava alainen ei yksinään saa aikaan onnistunutta johtajuutta tai työhyvinvointia, vaan prosessiin tarvitaan molempien myötävaikutusta. (Rehnbäck & Keskinen 2005, 6)

Rauramo toteaa teoksessaan *Työhyvinvoinnin portaat (2008)* työhyvinvoinnin edistämisen kuuluvan jokaiselle työyhteisössä, mutta päävastuu on organisaation ylimmällä johdolla. Työyksikkötasolla lähiesimies on kuitenkin tärkein vaikuttaja. Työhyvinvoinnin johtaminen kuuluu kiinteänä osana kokonaisjohtamisen ja henkilöstöjohtamisen ydinasioihin. Työhyvinvoinnin johtaminen rakentuu organisaation arvojen, henkilöstöstrategian ja johtamisen toimintakäytänteistä. Työhyvinvoinnin kehittämistä ohjaavat eettiset periaatteet sekä moraaliset käytännöt. (Rauramo 2008, 146)

Esimiehen tehtäviin sisältyy monenlaisia johtamistoimintoja: asioiden ja ihmisten johtamista, sisäisistä ja ulkoisista tehtävistä vastaamista, muutosten ja pysyvyyden välillä tasapainottelua, yhteisistä onnistumisista muistuttamista ja tulevan valottamista, kannustajana olemista ja myös kontrolloijana toimimista, rajojen vetämistä ja vapauksien antamista. (Keskinen 2005, 46)

Esimiehellä on velvollisuus tarkkailla työympäristöä, työtapojen turvallisuutta ja työyhteisön tilaa. Työyhteisön tarkkailuun kuuluu oikeudenmukaisuus ja tasapuolinen kohtelu sekä henkilöstön osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksista huolehtiminen. Nämä ovat tärkeitä asioita, jotka edesauttavat työntekijöiden jaksamista sekä lisäävät työhyvinvointia ja tuloksellisuutta. Esimies vastaa työyhteisön hyvinvoinnin mahdollistavista toimenpiteistä. Esimies huolehtii, että työn kuormitus on sopivaa, ennaltaehkäisee ja auttaa selviytymään liialliselta kuormittumiselta. Esimieheltä edellytetään töiden sisällön tuntemuksen ja hallinnollisten tietojen ja taitojen

osaamisen lisäksi kykyä vuorovaikutukselliseen ihmisten johtamiseen. (Rauramo 2008, 146)

Esimiestyöhön liittyvät vaatimukset ja odotukset ovat nykytyöelämässä korkealla, joskus jopa kohtuuttomia. Esimiehen hyvinvointiin vaikuttavat työn hallinnan tunne, työyhteisön sisäiset ristiriidat sekä heidän itselleen asettama korkea vaatimustaso esimiestyössä. Myös hankalien asiakastilanteiden hoito ja erilaiset resurssien riittävyyteen liittyvät kysymykset kuormittavat esimiehiä. Esimiesten hyvinvointiin voivat vaikuttaa myös heidän kokemansa rooliristiriidat. Esimies, joka joutuu välillä toimimaan työntekijöidensä kollegana ja välillä esimiehenä, saattaa kokea näiden kahden roolin välillä olevan henkisesti raskailta tuntuvia ristiriitaisuuksia. (Rehnbäck & Keskinen 2005, 4)

Kun esimies tarvitsee tukea, oma työyhteisö on paras tukija, koska esimiehen jaksaminen heijastuu koko työyhteisöön. Ylemmältä johdolta saatu henkilökohtainen arvostus ja tuki, vertaistuki kollegoilta, kehittämistuki ja työterveyshuollon tuki toimivat merkittävänä resursseina esimiehen omalle jaksamiselle. (Rauramo 2008, 147) Esimiesten työhyvinvointia voidaan edistää lisäämällä heidän mahdollisuuksiaan hallita työaikaansa sekä antaa heille välineitä ja tukea ristiriitatilanteiden hoitamiseen. Koulutuksen, mentoroinnin ja työnohjauksen avulla voidaan edistää esimiehen työhyvinvointia. Esimiehille tulee myös antaa aikaa tarkkailla rooleihin liittyviä ristiriitaisuuksia. (Rehnbäck & Keskinen 2005, 4)

Työhyvinvoinnin johtamisessa onnistuneet esimiehet ovat kiinnostuneita työyksikön toiminnan kehittämisestä, henkilöstön hyvinvoinnista ja oman esimiestoiminnan kehittämisestä. Tällaisella esimiehellä on kyky arvioida ja pohtia työyksikön kokonaistilannetta, rohkeutta oman esimiestoiminnan arviointiin, valmius kohdata kritiikkiä ja myönteistä palautetta ja ennen kaikkea halu toimia yhdessä henkilöstön kanssa työhyvinvoinnin kehittämiseksi. (Rauramo 2008, 145–150) Hyvinvoivassa työyhteisössä tulee kiinnittää huomiota ja panostaa keskinäiseen kanssakäymiseen, avoimuuteen, kuunteluun, palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen sekä

pelisääntöjen kunnioittamiseen. Vuorovaikutuksen toimivuus on tuloksellisen ja hyvinvoivan työyhteisön edellytys. (Rehnbäck & Keskinen 2005)

### 3.1 Kehityskeskustelun merkitys esimiestyön onnistumiselle

Esimies saa tuloksia aikaan ihmisten avulla. Esimiehen onnistuminen riippuu pitkälti siitä, miten hyvin ihmiset onnistuvat, saavuttavat tavoitteensa ja millaiseen yhteistoimintaan he kykenevät keskenään. (Juuti 2002, 4) Parhaimmillaan kehityskeskustelussa työorganisaation, yksilön ja työyhteisön kehittymistarpeet yhdistyvät esimiestyötä edistäväksi toimintamalliksi, joka on osana johtamisjärjestelmää. Kehityskeskustelut ovat luonnollinen osa palautejärjestelmää, työn tuloksellisuuden ja hyvinvoinnin seurantaan sekä työn ja osaamisen kehittämistä useissa yrityksissä ja organisaatioissa. (Rauramo 2008, 157)

Kehityskeskusteluista on hyötyä vain, jos ne edistävät sekä yksilön että työpaikan tavoitteita. Kehityskeskustelussa toteutettava työntekijän henkilökohtaisten tarpeiden ja kiinnostuksen kohteiden yksityiskohtainen kartoittaminen parantaa ura- ja tehtäväsuunnittelua. Henkilöstön sijoittuminen oman osaamisalueensa mukaisiin tehtäviin edistää työhyvinvointia ja motivoitumista. Esimiesasemassa olevat tarvitsevat koulutusta kehityskeskustelujen merkityksen ymmärtämiseksi, työntekijät puolestaan tarvitsevat aikaa keskustelujen käymiseen. (Rauramo 2008, 157)

Riittävän ajan lisäksi tarvitaan rauhallinen ympäristö, sekä avoin, arvostava ja luottamuksellinen ilmapiiri, jossa esimiehellä on kuunteleva rooli. On myös huolehdittava riittävästä valmistautumisesta etukäteen. Tulosten tavoittelussa organisaation pitää pystyä tarjoamaan tukensa työntekijälle ja muistaa palkitseminen hyvistä työsuorituksista. Palkkaus, koulutus ja etenemismahdollisuudet on hyvä linkittää kehityskeskusteluihin ja näiden avulla pystytään pohtimaan, miten kukin omassa työssään voisi edistää yhteisiä päämääriä. (Juuti 1998, 6)

Kehityskeskustelut ovat erittäin tärkeä esimiehen työväline. Esimies saa tuloksia ihmisten avulla ja vastaavasti tukee, valmentaa ja auttaa työntekijöitään kehittymään. Oleellista työyhteisön tavoitteiden saavuttamiselle on, miten työntekijät työssään

onnistuvat, saavuttavat omat tavoitteensa sekä miten toimivat työyhteisössä. Parhaimmillaan kehityskeskustelut lisäävät sekä työntekijän että esimiehen motivaatiota suoriutua työstään, selventävät yhteisiä tavoitteita ja päämääriä, auttavat kehittymään omalla erikoisalueellaan, lisäävät sitoutuneisuutta, lisäävät arvostuksen tunnetta, luovat positiivista ilmapiiriä, auttavat jokapäiväisen toiminnan suunnittelussa, selkiyttävät rooleja ja sitä kautta vähentävät stressiä sekä mahdollistavat tulosten tarkastelun ja palautteen antamisen. (Rauramo 2008, 158)

### 3.2 Luottamuksen rakentaminen työyhteisössä

Luottamuksen rakentaminen on taito, jota voidaan kehittää. Kun työyhteisössä on luottamusta, työt sujuvat mutkattomasti ja kaikki tietävät, mitä heiltä odotetaan ja vastaavasti antavat toisillekin työrauhan. Luottamuksen rakentamisen peruselementtejä ovat yhteiset, kaikkien tuntemat pelisäännöt, joita noudatetaan siihen asti kunnes toisin sovitaan. Luottamuksen syntyyn organisaatiossa vaikuttavat useat seikat samanaikaisesti: työntekijöiden persoonallisuuden piirteet, totut ajattelutavat, pysyväisluonteinen odotus, että itseään luotetaan ja toisaalta taipumus luottaa yleensä ihmiseen ja asioiden järjestymiseen. Työt on jaettu perustellulla ja oikeudenmukaisella tavalla, työtehtävät ovat riittävän selkeitä, mielekkäitä ja kehittymisen mahdollisuuksia tarjoavia, resurssien riittävyys uskotaan, työvälineet ja -menetelmät ovat toimivia, työn laatu ja tuloksellisuus on sellaista, josta voi olla työntekijänä ylpeä. Avoimuus liittyy oleellisesti luottamuksen rakentamiseen. Avoimuus tarkoittaa omien ajatusten ja mielipiteiden vapaaehtoista jakamista, rohkeutta puuttua epäkohtiin, suoruutta, johdonmukaista puhetta positiivisissa ja negatiivisissa asioissa, uskottavuutta, lupauksen ja tekojen yhteneväisyyttä sekä erilaisten ihmisten arvostamista. (Rauramo 2008, 131)

Neljäs seikka luottamuksen ylläpitämiseksi on toimiva johtaminen ja hyvät esimies-alaisuudet. Esimies edustaa koko organisaatiota luottamuksen kokemisen kannalta. Jos esimieheen luotetaan, on helppo uskoa hyvää myös koko organisaatiosta. (Keskinen 2005, 70–83) Luottamus esimiehen ja työyhteisön jäsenten keskuudessa edesauttavat työhyvinvointia. Luottamus edistää työssä viihtymistä ja esimies pystyy keskittymään mielekkääseen työhön, kun aikaa ei kulu työn organisointiin,

ohjeistukseen ja valvontaan. Vastaavasti työntekijä, joka saa toimia itsenäisesti, eikä vain esimiehen ohjeiden mukaisesti, tekee tuloksellisempaa työtä ja voi paremmin. (Rauramo 2008, 132)

Työyhteisössä toimiminen vaatii johdonmukaisuutta, määrätietoisuutta ja ehdotonta sääntöjen noudattamista jokaiselta. Varmimmin luottamuksen tuhoaa sovittujen tehtävien tekemättä jättäminen, selittely ja valehtelu. Avoin tietojen ja taitojen jakaminen esimiehen ja työntekijöiden välillä on tärkeää luottamuksen kasvattamiseksi. Työyhteisön saavutusten, aikataulujen ja tehtävien organisoimisen tulee olla kaikkien nähtävissä. Tietojen näkyvyys lisää luottamusta, työntöä ja sosiaalista läsnäolon tuntemusta. Esimiehen tulee tunnistaa ja palkita työyhteisön jäsenet hyvistä suorituksista ja saavutuksista. Tämä auttaa työyhteisöä huomaamaan yhteistyön saavutukset ja motivoi yhä parempiin suorituksiin. (Rauramo 2008, 130–132)

### 3.3 Tavoitteena keskusteleva työkuultuuri

Esimes käy yleensä päivittäin keskustelua työntekijöidensä kanssa ja sitä kautta tukee heitä sekä ratkoo erilaisia työhön liittyviä ongelmia, epäselvyyksiä ja puutteita. Keskusteleva työkuultuuri syntyy siitä, että luodaan mahdollisuuksia keskustella ja suunnitella yhdessä työhön liittyviä asioita. Keskeisiä ovat työyhteisön säännölliset palaverit, joissa tärkeistä asioista keskustellaan ja joissa kaikki saavat äänensä kuuluviin. Tärkeä rooli on myös säännöllisillä kehityskeskusteluilla, joissa työntekijälle annetaan myös mahdollisuus puhua siitä, mitä hänelle muuten kuuluu.

Työntekijälle on tärkeää saada palautetta työstään, niin myönteistä kuin kielteistäkin, sekä mahdollisuuksista osaamisensa kasvattamiseen. Pekka Järvinen toteaa teoksessaan *Onnistu esimiehenä (2001)*, esimiesten usein ajattelevan, että työntekijät itse kyllä tietävät ilman palautettakin onnistumisensa eikä siitä tarvitse erikseen mainita. Niinpä helposti korostetaan liikaa työntekijöiden itsenäisyyttä ja unohtetaan se, että he kaipaavat esimiestensä osoittamaa kiinnostusta työtään kohtaan siinä kuin kaikki muutkin. (Järvinen 2001, 39)

Työntekijät kokevat usein, että johto ja työntekijät keskustelevat aivan liian vähän. Johdolla on oltava selkeä visio, tavoitteet ja strategia, jotka myös työntekijät ymmärtävät. Perusteellinen keskustelu henkilöstön kanssa edesauttaa tiedonkulkua ja ymmärrystä. Näin henkilöstö tietää, mitä heiltä odotetaan ja voivat vaikuttaa toiminnan suunnitteluun. Selkeä ja realistinen tavoiteasettelu vähentää haitallista stressiä, lisää sitoutumista ja mahdollistaa onnistumisen. (Rauramo 2008, 149)

Sisäinen viestintä ja tiedonkulku ovat toimivia silloin, kun tieto saavuttaa kaikki työntekijät mahdollisimman samanaikaisesti ja tiedonkulku on avointa, ajankohtaista ja asiallista. Erityisesti muutostilanteissa on huolehdittava asioiden avoimesta viestinnästä, jotta vältetään asioiden turhalta pohdiskelulta ja juoruilulta. (Järvinen 2001, 38)

Rakentavan palautteen antaminen ja saaminen on työhyvinvoinnin ja työn tuloksellisuuden edistämisen kannalta ensiarvoisen tärkeää. Palaute mahdollistaa oman työn arvioinnin, virheiden korjaamisen, työn kehittämisen, työn mielekkyyden ja onnistumisen kokemukset. Hyvään johtamiseen kuuluu työtä koskevan palautteen antaminen ja tunnustukset hyvästä työsuorituksesta. Paras tunnustus on välitön, tilannekohtainen, oikeudenmukainen ja saajan arvostama. Usein työtyytyväisyyskyselyistä ja työilmapiirimittauksista ilmenee, että henkilöstö pitää saamaansa palautetta riittämättömänä. Työhyvinvoinnin näkökulmasta huonoimmassa tilanteessa palautetta ei saada lainkaan. Tällöin ihminen kokee itsensä tarpeettomaksi ja merkityksettömäksi. (Rauramo 2008, 152–153)

Työn vaatimusten ja tehokkuuden lisääntyessä luonteville palautetilaisuuksille ei tunnu löytyvän riittävästi aikaa. Tärkeää kuitenkin on, että työtä koskevaa keskustelua lisätään ja työtä ja toimintatapoja kehitetään yhdessä palautteen voimalla. Yhteisissä kokouksissa ja tilaisuuksissa, kahdenkeskisissä kohtaamisissa olisi hyvä varata aikaa palautekeskusteluun niin, että se koettaisiin luontevaksi osaksi yhteistoimintaa: kiitosta, rakentavaa kritiikkiä, ideoita, ehdotuksia ja niiden puntarointia. (Rauramo 2008, 152–153)

## 4 ALAISTAITOJEN MERKITYS ESIMIESTYÖN ONNISTUMISELLE

### 4.1 Alaistaidot ominaisuutena

Esimiehen ja alaisten molemminpuolinen vastuu, tärkeys ja täydentävyys tuovat esille työhyvinvointiin vaikuttavan keskeisen asian: hyvinvoiva työyhteisö tarvitsee sekä esimiestaitoja että alaistaitoja. Muuttuvassa toimintaympäristössä työntekijöiden merkitys yrityksen onnistumiselle korostuu entisestään. Työntekijöille asetetaan suuria odotuksia ja jatkuvat muutokset kuormittavat työyhteisöjä.

Alaistaitoa on alettu tutkia runsaammin vasta 1990-luvun loppupuolella. Alaistaito - käsitettä on tutkittu jo kauan, mutta Suomessa tämä on otettu käyttöön vasta 2000-luvulla. Keskinen mukaan tutkijat osoittivat, että organisaation tehokkuus varmentuu työntekijöiden ylittäessä velvollisuutensa auttaa työtovereistaan ja saavuttaa organisaation tavoitteet. Johtajuutta ja esimiestaitoa on tutkittu paljon sekä Suomessa että maailmalla. Esimiehen on helppoa toimia sitoutuneesti ja laadukkaasti, kun työntekijät suhtautuvat työhönsä vakavasti ja arvostavasti. Voidaan todeta, että on merkityksetöntä kehittää ja tutkia ainoastaan esimiestaitoja, ellei alaisten taitoihin ja toiminnan laatuun kiinnitetä huomiota. Hyvällä esimiestoiminnalla voidaan edistää alaisten toimintaa ja alaistaitoja. Esimiestyötä kyetään kehittämään, kun alaistaidot on jäsennetty työyhteisön ja organisaation vision mukaisesti. (Keskinen 2005, 18–19)

Hyvät alaistaidot tarkoittavat vastuullisuutta ja rakentavuutta suhteessa esimieheen, työkavereihin ja työhön. Alaistaito sisältää velvollisuutta huolehtia työpaikan viihtyisyydestä, resurssien järkevästä käytöstä, yhteistyöstä työtovereiden ja esimiehen kanssa, mielipiteen ilmaisemista ja aktiivista osallistumista työpaikan asioiden edistämiseksi. Alaistaidot ja esimiestaidot ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Alaistaidot sisältävät vahvasti johtamista lähestyviä toimia, kuten perehdyttämistä ja poissaolon jälkeen auttamista pääsemään uudelleen työhön kiinni. Esimiehen on vastaavasti pystyttävä antamaan vastuuta, jotta työntekijän on

mahdollista toteuttaa alaistaitoja ja osallistua aktiivisesti työnsä kehittämiseen. (Keskinen 2005, 20–22)

Oliver Christ, Rolf van Dick, Ulrich Wagner ja Jost Stellmacher ovat kehittäneet alaistaito-mittaria aiemman kirjallisuuden pohjalta. Heidän mukaan alaistaito sisältää kolme ulottuvuutta: yksilöllisellä tasolla vastuullisuuden, ryhmä- tai tiimitasolla jakamisen ja yhteistyötä edistävän toiminnan sekä organisaatiotasolla vapaaehtoisen osallistumisen tehtäviin, joista ei virallisesti makseta palkkaa. Viisaan esimiehen tulee havaita ne työntekijät, joilla on monipuoliset alaistaidot, ja palkita heitä esimerkiksi arvostusta antamalla, vastuullisia tehtäviä tarjoamalla tai muilla työntekijän merkitykselliseksi kokemilla palkkioilla. Mikäli alaistaitojen monipuolinen käyttö jää huomioimatta, työntekijä helposti turhautuu, vetäytyy vastuusta ja laskee vaatimustasoaan työkäyttäytymisensä suhteen. Tämä tulee organisaatiolle kalliiksi ja siksi esimiehen on tärkeää havaita ja palkita laadukkaasti alaistaitoja käyttävät työntekijät. (Keskinen 2005, 24–25)

Motivoituneisuus on edellytys alaistaidon olemassaololle. Sillä tarkoitetaan työntekijän tietoisuutta työn tavoitteista ja pyrkimystä toteuttaa tavoitteet. Motivoituneisuus voi ilmetä myös työntekijän sietokyvystä työssä tapahtuvia muutoksia kohtaan. Ilman vahvaa ammatillista osaamista eivät alaistaidotkaan voi olla korkeatasoisia. Ammattitaidolla tarkoitetaan sitä osaamista, jonka työntekijä on hankkinut ammatillisen koulutuksen tai työkokemuksen myötä tai niiden yhdistelmänä. Hyvät alaistaidot omaava alainen pyrkii aktiivisesti kehittämään omaa ammattitaitoaan. (Keskinen 2005, 25)

Sitoutuminen ilmenee motivoituneisuutena ja halukkuutena kehittää työtä, työympäristöä ja omaa toimintaa työssä. Sitoutuminen näkyy tai tuntuu yksilön sisäistettynä vastuun ottamisena työpanoksestaan ja suoriutumisestaan niin, että suoriutuminen on merkityksellistä yksilölle ja palvelee myös organisaatiota. Sitoutuminen on siis aina kahden kaappa: organisaatio vaikuttaa piirteillään sitoutumisen mahdollisuuksiin ja yksilön motivaatorakenne säätelee sitoutumisen



astetta. Sitoutuminen on siis vaihtosuhte työntekijän ja organisaation välillä. (Keskinen 2005, 25)

Esimiehen oikeudenmukainen toiminta, kannustus, vuorovaikutteisuus ja selkeys ylläpitävät sitoutumista. Työolosuhteet, jotka tarjoavat riittävän itsenäisen työskentelymahdollisuuden, mielekkäitä tehtäviä, omia taitoja kartuttavia, palautetta tarjoavia, vuorovaikutusta ylläpitäviä ja päätöksentekoon osallistavia tehtäviä, ylläpitävät sitoutumista. Esimiehen sitoutuminen työhön on vielä merkityksellisempää kuin työntekijöiden sitoutuneisuus. Esimiehen sitoutuneisuus toimii mallina, esimerkkinä, vertailupohjana ja tavoitetilana muille työntekijöille. (Keskinen 2005, 25)

#### 4.2 Näkökulmia alaistaitojen kehittämiseen

Alaistaitoja kannattaa kehittää, koska ne edistävät organisaation tavoitteiden saavuttamista ja todennäköisesti myös tuottavat työhyvinvointia. Samoin kannattaa edistää työhyvinvointia, koska se auttaa työntekijöitä kehittämään alaistaitojaan. Alaistaitoja voi kehittää monin erilaisin keinoin. Työntekijän vastuulla on toimia aktiivisessa yhteistyössä sekä esimiehensä että työtovereidensa kanssa, jotta työtehtävät tulevat hyvin hoidetuiksi. Samoin työntekijä itse vastaa oman vastuullisen asenteensa ylläpitämisestä työtään kohtaan, joskin esimies voi paljon avustaa vastuullisen asenteen muodostumisessa antamalla henkilökunnalle riittävästi tietoja työtehtäviin liittyvistä mahdollisista muutoksista ja antamalla työntekijöiden osallistua päätöksentekoon. Näillä keinoilla esimies voi edistää työntekijöiden yhteisvastuun kehittymistä, mikä on olennainen osa alaistaitoa. (Keskinen 2005, 84 )

Hyvää alaistaitoa toteuttava työntekijä osaa olla kohtuullinen esimiestään kohtaan eikä vaadi täydellistä suoritusta. On todettu, että työntekijöillä on mielikuva ihanne-esimiehestä ja he vertaavat omaa esimiestään tähän mielikuvaan. Mitä paremmin esimies vastaa tätä ihannemielikuvaa, sitä paremmaksi esimies-alaissuhde muodostuu. Esimieheen kohdistuvien odotusten realistisuus ja jäsenyntyisyys ovat osa alaistaitoja. Asian ilmaisee hyvin eräs työntekijä vastatessaan kysymykseen, mitä työntekijä voi tehdä tullakseen hyvin johdetuksi: ”Ymmärtää, että johtajan tarkoitus on johtaa taloa

eikä se aina ole miellyttävää.” Esimies ei ymmärrettävistä syistä voi vastata jokaisen työntekijänsä ihannemielikuvaa, joten työntekijöiden odotusten jäsentäminen voi parantaa koettua esimies-alaissuhdetta merkittävästi. (Rehnbäck, Keskinen 2005)

Esimiehen vastuulla oleva perehdyttäminen työtehtäviin, työympäristöön ja työtovereihin on ensimmäinen askel hyvien alaistaitojen kartuttamiseksi. Jatkuva perustehtävän ja sen tavoitteiden selkiyttäminen, työtehtävien keskinäinen priorisointi ja palautteen antaminen tehtävien suorittamisesta ovat olennaisia keinoja, joilla esimies voi ylläpitää työntekijöiden hyviä alaistaitoja. Työn tavoitteita, toimenkuvia ja yhteistyösuhteita on mahdollista selkiyttää myös ulkopuolisen asiantuntijan avustuksella työyhteistyönohjauksessa. Avoimuus ja luottamus esimiehen ja työntekijän välillä on hyvä kasvualusta sekä alais- että esimiestaitojen kehittämiseen. Esimiehen kannattaa tarkastella suhdettaan jokaiseen työntekijään erikseen ja panostaa erityisesti ongelmallisimmiksi kokemiinsa esimies-alaissuhteisiin. Esimiehen kannattaa myös jäsentää yhdessä työntekijöidensä kanssa niitä keskinäisiä odotuksia, joita heillä on toisiinsa. (Keskinen 2005, 43–44)

Työntekijällä tulee olla halu yhteistyöhön ja esimiehellä taito mahdollistaa yhteistyö. Työntekijällä saattaa olla enemmän tietoa työsuoritusta rajoittavista tai edistävästä seikoista kuin hänen esimiehellään: työntekijän vastuulla on kertoa esimiehelleen työn kehittämisen ideoistaan ja esimiehellä on velvollisuus tarttua ideoihin, harkita niiden toteuttamismahdollisuuksia ja edistää työn jatkuvaa laadun arviointia ja siihen pohjautuvaa työsuorituksen parantamista. Alaistaito karttuu työtaidon ohella ammattikokemuksen kertyessä, mutta ei automaattisesti, vaan edellyttää selkeää, aktiivista ja laadukasta esimiestaitoa. (Keskinen 2005, 43–44)

### 4.3 Psykologinen sopimus käsitteenä ja ilmiönä

Työnantaja ja työntekijä tekevät työsuhteen alkaessa virallisen työsopimuksen lisäksi psykologisen sopimuksen. Psykologinen sopimus tarkoittaa ääneen lausumattomia molemminpuolisia sitoumuksia, odotuksia ja velvoitteita, joita aina on läsnä, kun uusi työsuhte alkaa. Psykologisen sopimuksen realistisuus, kiehtovuus ja pitävyys säätelevät huomattavasti työntekijän pysymistä työpaikassaan, työn suorittamisen laatua ja sitoutumista tehtäviinsä. Yhtä lailla esimiehen odotusten täyttymiset tai pettymykset kertovat siitä, miten hän toivoo uuden työntekijän suoriutuvan työstään. (Keskinen 2005, 70–71)

Virallinen työsuhte solmitaan kirjallisella työsopimuksella, jossa määritellään, mistä alkaen ja mihin asti työntekijä on suostunut antamaan osaamisensa työnantajan käyttöön, miten monta tuntia työpäivässä, millaisin lomaehdoin, palkkioin jne. Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan kaikkia muita työnantajan odotuksia, joita hän olettaa saavansa uudelta työntekijältä vastineeksi palkasta sekä asioista, joita ei haluta tai osata laittaa kirjalliseen muotoon. Työnantajan odotuksia ovat esimerkiksi odotus, että työntekijä on rehellinen, suhtautuu vastuullisesti työhönsä, työtovereihinsa ja esimieheensä, käyttää työvälineitä huolellisesti, ei mustamaalaa organisaatiotaan sekä on jossain määrin suostuvainen työaika- ja tehtäväjoustoihin. Samalla tavalla työntekijällä on odotuksia esimiestään kohtaan, jotka sisältyvät hänen psykologiseen sopimukseensa. Hän esimerkiksi odottaa esimieheltään tukea ja kannustusta, organisaatiolta huolenpitoa terveydestään ja hyvinvoinnistaan sekä olettaa saavansa omaa ammatillista osaamistaan vahvistavia tehtäviä. Myönteisessä tapauksessa psykologinen sopimus perustuu oikeudenmukaisuuteen, luottamukseen ja reiluuteen. Psykologista sopimusta ei välttämättä kuitenkaan ole puettu sanoiksi. Tästä syystä eri osapuolien käsitykset sopimuksen sisällöstä voivat vaihdella suurestikin. (Keskinen 2005, 70–71)

Psykologisen sopimuksen pitävyys riippuu siitä, miten selvästi sopimusta solmittaessa on pystytty keskustelemaan työhön liittyvistä asioista ohi ja yli virallisen työsopimuksen. Mitä pitävämmäksi psykologinen sopimus koetaan, sitä suurempi

luottamus työntekijän ja työnantajan välillä on. Psykologisen sopimuksen pitävyys ylläpitää työtyytyväisyyttä ja lisää työmotivaatiota sekä sitouttaa työntekijää työtehtäviinsä ja vastaavasti sitouttaa työnantajaa pitämään huolta työntekijän toiveista ja tarpeista. (Keskinen 2005, 75)

Sekä työnantaja että työntekijä voivat vaikuttaa psykologisen sopimuksen pitävyyteen. Työnantajan järjestämä hyvä perehdyttäminen lisää psykologisen sopimuksen näkyvyyttä ja viestittää työntekijälle, että hänen osaamistaan arvostetaan, häntä halutaan auttaa tehokkaan työn alkuun pääsemiseksi ja ollaan valmiita käyttämään esimiehen aikaa hänen opastamiseensa. Aktiivinen työntekijä puolestaan ottaa selvää uuden työpaikan tavoista, käytännöistä ja periaatteista, mikä vahvistaa sitoumuksen selkiytymistä ja tämän kautta työtyytyväisyyden rakentumista. Kehityskeskustelut ja jatkuva säännöllinen vuorovaikutus esimiehen ja työntekijän välillä takaavat sen, että psykologinen sopimus pysyy positiivisena voimavarana. Pohja ja perusta psykologiselle sopimukselle on luotu työsuhteen alussa, kun on selkeästi sovittu muuttuvista työtehtävistä, suoritusten laadusta ja muista olennaisista psykologiseen sopimukseen kuuluvista seikoista. Psykologisen sopimuksen molemminpuolinen vastuu, tärkeys ja täydentävyys tuovat esille työhyvinvointiin vaikuttavan keskeisen asian: hyvinvoiva työyhteisö tarvitsee sekä esimiestaitoja että alaitaitoja. (Keskinen 2005, 74–77)

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 5.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tarkoitus

Yhteiskunnassamme on tehty mittavia tutkimuksia ja kehityshankkeita esimiestyön kehittämiseksi ja parantamiseksi. Kuten edellä on mainittu, organisaatio on riippuvainen sekä hyvistä esimiestaidoista että hyvistä alaistaidoista. Työhyvinvointiin vaikuttavat näiden kahden suhteen vuorovaikutus ja se on riippuvainen molemmista osapuolista.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan johtajuutta ja esimiestyön vaikutusta työyhteisön hyvinvointiin. Opinnäytetyö pohjautuu työyhteisökyselyn tuloksiin, jonka toimeksiantoyritykseen toteutti TNS-Gallup Oy. Tässä opinnäytetyössä on tarkoituksena selvittää työyhteisötutkimuksessa esiin nousseille epäkohdille kehittämisideoita.

Tutkimus perustuu sekä kvantitatiiviseen että kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään. Kvantitatiivinen tutkimus toimeksiantoyritykseen tehtiin marraskuussa 2008. Kirjekyselynä toteutetun työyhteisökyselyn teki TNS-Gallup Oy. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus toteutettiin tämän opinnäytetyön puitteissa teemahaastatteluina syyskuussa 2009. Laadullinen tutkimus toteutettiin työyhteisökyselyä täydentävänä tutkimuksena.

Tutkimuksen toimeksiantajana on Turun Osuuskauppa. Tutkimus kohdentuu Turun Osuuskaupan kahteen eri ravintolaan, jotka toimivat tiiviissä yhteistyössä keskenään. Tiiviin yhteistyön vuoksi vastauksia ei erotella ravintolakohtaisesti, vaan ne käsitellään yhtenä kokonaisuutena. Toimeksiantoyrityksessä työskentelee noin 28 työntekijää, joista noin 17 on vakituisia työntekijöistä ja noin 11 työskentelee määräaikaaisesti.

## 5.2 Työyhteisötutkimuksen tuloksia

Työyhteisötutkimuksen kirjekysely toimeksiantoyrityksen henkilöstölle toteutettiin tiedonkeruun osalta marraskuussa 2008. Kyselyn toteutti TNS-Gallup Oy. Tutkimuksen tavoite on antaa kokonaiskuva henkilöstön mielipiteistä ja päivittäisen työn sujuvuudesta yksiköissä ja eri toimipaikoissa. Tutkimus toimii myös johdon, esimiesten ja vastuuhenkilöiden käytännön kehittämisen työvälineenä ja auttaa suuntaamaan yhteistä keskustelua ja kehittämistyötä työpaikoilla. Tutkimuksen sisältö on suunnattu niihin asioihin, jotka S-ryhmässä on asetettu keskeisiksi toiminnan tavoitteiksi. Tulokset kuvaavat henkilöstön arvioita työstään, toiminnan tavoitteisuudesta, ilmapiiristä, esimiestoiminnasta, kehittämisestä sekä sen näkemyksiä työnantajastaan.

Työyhteisötutkimukseen vastasi yhteensä 17 työntekijää, noin 60 % kaikista työntekijöistä. Kyselyn purkamisessa kiinnitettiin erityisesti huomiota niihin aihealueisiin, jotka merkittävästi erosivat edellisvuoden tuloksista. Opinnäytetyön tutkimuskohteiksi muotoutuivat työyhteisötutkimuksen vastausten perusteella seuraavat kehittämistä vaativat asiat:

- palautekulttuuri
- kehityskeskusteluiden puuttuminen
- luottamuksen rakentuminen
- esimiehen ja alaisen välinen psykologinen sopimus.

Työn tavoitteena oli vastata näihin epäkohtiin ja tulosten perusteella etsiä toimeksiantoyritykselle sopivia ja toimivia kehitysehdotuksia työhyvinvoinnin parantamiseksi. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus toteutettiin täydentävänä tutkimuksena toimivien ratkaisujen saavuttamiseksi.

### 5.3 Tutkimusmenetelmän kuvaus

Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Laadullisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä tavoittaa tutkittavien näkökulma, joten aineiston analyysi on aineistolähtöistä. Laadullisessa tutkimuksessa jäsenetään aineistosta käsin ne teemat, jotka ovat tutkittavan ilmiön kannalta merkityksellisiä. Aineiston käsittelyssä pyritään kokonaisvaltaisuuteen, jolloin tutkittava ilmiö pyritään ymmärtämään suhteessa asiayhteyteen ja tutkittujen ilmiöiden erityispiirteisiin. Tutkittava kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen. (Hirsjärvi ym. 2007, 160)

Aineiston hankinnassa käytettiin laadullista metodia, teemahaastattelua. Haastateltava on tutkimuksessa aktiivinen ja merkityksiä luova osapuoli. Haastattelussa on mahdollista syventää ja tarkentaa saatuja tietoja kysymyksiä esittämällä. ”Teemahaastattelu sopii aiheisiin, joissa käsitellään emotionaalisesti arkoja aiheita” toteavat Hirsjärvi, Remes & Sajavaara teoksessaan *Tutki ja kirjoita (2007)*. (Hirsjärvi ym. 2007, 200–201)

Tässä tutkimuksessa teemahaastattelu valittiin, koska pyrittiin selvittämään heikosti tiedostettuja asioita ja kysymykset asettuivat alueille, joista haastateltavat eivät olleet tottuneet puhumaan. Yksikköhaastatteluina toteutettu teemahaastattelu antoi haastateltaville mahdollisuuden puhua avoimesti ja ilman ennakkoluuloja. Työn tavoitteiden saavuttamiseksi haastateltiin yhteensä viittä esimiestä, jotka toimivat toimeksiantoyrityksessä vuoropäällikön tai ravintolapäällikön tehtävissä. Teemahaastattelun kysymykset oli suunnattu työyhteisötutkimuksessa ilmenneisiin epäkohtiin, (liite 1). Jokaisen haastateltavan kanssa käytiin noin tunnin mittainen keskustelu, joka myöhemmin litteroitiin kirjalliseen muotoon.

Teemahaastattelujen lisäksi vastauksia täydentämään tehtiin kysely toimeksiantoyrityksen työntekijöille, joiden tuloksista saatiin työntekijöiden näkemyksiä nykyisen esimiestyön toimivuudesta, (liite 2). Tämän lisäksi haluttiin saada työntekijöiden näkemys hyvästä johtamisesta sekä alaistaitojen merkityksestä

esimiestyöhön. Kyselyn pohjana käytettiin samoja kysymyksiä kuin esimiesten haastatteluissa, jotta saatiin vastauksia samojen aihealueiden asioihin. Kyselylomake jaettiin noin 20 toimeksiantoyrityksen työntekijälle ja samalla kerrottiin opinnäytetyön aiheesta ja selvennettiin kysymysten tarkoitusta. Kyselyyn sai vastata nimettömänä, eikä kenenkään vastauksia voida yhdistää tiettyyn henkilöön tai ravintolaan. Jokainen vastaaja sai palauttaa vastauksensa suljetussa kirjekuoressa. Kysely tehtiin työntekijöille haastattelun sijaan sen vuoksi, että tämän tutkimuksen tärkein tavoite oli selvittää esimiestyön vaikutusta työhyvinvointiin sekä etsiä esimiestyössä ilmenneille epäkohdille kehittämideoita. Kuitenkin työhyvinvointiin vaikuttavat sekä esimiesten että alaistaidot ja haluttiin saada myös työntekijöiden ajatuksia esille. Koska työntekijöitä on 28, ei ollut ajallisesti mahdollista haastatella kaikkia, joten kysely oli mielestäni toimivampi vaihtoehto. Kysely tavoitti yhteensä kymmenen työntekijän mielipiteet ja oli siksi mielestäni onnistunut ratkaisu.



## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimusongelmana voidaan pitää esimiestyön kehittämistä ja sen vaikutusta työyhteisön hyvinvointiin. Kuten edellä teoriaosuudessa on kerrottu, työyhteisön vuorovaikutus, palautteen anto ja vastaanottaminen puolin ja toisin sekä säännöllisten kehityskeskustelujen käyminen edistävät työhyvinvointia. Erittäin tärkeitä tekijöitä työhyvinvoinnin kasvamiselle ovat toimivat esimies-alaisuudet sekä luottamus koko työyhteisön sisällä. Kaikki esimiehet pitivät juuri näitä asioita tärkeinä työhyvinvoinnin edistämiseksi. Tutkimustuloksia väärivät hieman juuri haastattelujen kanssa samaan ajankohtaan tapahtuneet päällikkömuutokset. Monien haastateltavien esimiesten kohdalla kävi ilmi, että edellisen esimiehen epäonnistunut johtamistyö oli vaikuttanut negatiivisesti koko työyhteisön toimivuuteen. Toisaalta, päällikkömuutosten jälkeen oltiin toiveikkaita ja innostuneita kehittämään työyhteisön toimivuutta entisestään. Seuraavassa muutamia esimiesten kommentteja, kun he vastasivat siihen, miten toimimalla he voivat johtaa hyvin työntekijöitään:

” Toimimalla esimerkkinä muille. Ainakin kysellä ylemmältä taholta, onnistuvatko alaisten esittämät kehitysideat. Pitää huolta, että yhteisistä pelisäännöistä pidetään kiinni. ”

” Toimimalla hyvässä vuorovaikutuksessa sekä työntekijöiden että asiakkaiden kanssa, näyttää esimerkkiä. Olla rehellinen ja tasapuolinen. Oikeudenmukaisuus pitäis näkyä kaikessa työssä: Ne, jotka tekevät enemmän, niitä pitää palkita enemmän. Lunastamalla lupaukset. ”

” Antamalla riittävät valmiudet ja puitteet työntekijöille. Kehuen, kiittäen ja kannustaen. ”

” Omalla esimerkillä, joka pitäis näkyä ravintolapäälliköistä asti. Koettais henkilökunta korvaamattomina yksilöinä, ei koettaisi aina vaan kustannuksina. ”

Kun samaa kysymystä: *Miten voit tulla hyvin johdetuksi?* kysyttiin työntekijöiltä, vastauksista korostui reiluus muita työntekijöitä ja esimiestä kohtaan sekä joustaminen puolin ja toisin. Lähes jokaiselle työntekijälle rehellisyys oli kaiken toiminnan perustana.

Esimiestasolla pyritään tasa-arvoiseen kohteluun ja oman esimerkin näyttäminen korostui kaikilla vastaajilla. Suuren organisaation ongelmat näkyvät mielestäni esimiesten vastauksista. Ainakin yritetään kysellä ylemmältä taholta, jos työntekijöiden kehitysideat saataisiin käytäntöön. Suuressa organisaatiossa tämä jää usein kyselyasteelle, eikä näin edistä työntekijöiden työhyvinvointia. Sama asia näkyy siinä, että kohdeltaisiin työntekijöitä korvaamattomina, eikä kustannuksina. Suuressa organisaatiossa ja Turun Osuuskaupan ravintolamaailman ollessa niin suuri työnantaja, ei ehkä koeta työntekijöitä niin korvaamattomina kuin pienessä, muutaman hengen organisaatiossa. Tämä mielestäni tuntuu lannistavalta työntekijöitä kohtaan. Työntekijöillä on reilu asenne omaa työyhteisöä sekä esimiestään kohtaan. Ainakin yritetään olla helposti johdettavia, eikä vastauksista selvinnyt sen enempää esimiestyötä kehittäviä asioita.

## 6.1 Palautekulttuuri

Työntekijöiden kommentit kysyttäessä palautekulttuurin toimivuutta vaihtelivat suurestikin. Enemmistö oli jyrkästi sitä mieltä, ettei palautekulttuuria ole tällä hetkellä olemassa. Pieni osa työntekijöistä kommentoi sen toimivan tällä hetkellä hyvin ja muutamat eivät osanneet sanoa, käynnissä olevien päällikkömuutosten takia. Seuraavassa muutamia työntekijöiden kommentteja, kun he vastasivat siihen, miten palautekulttuuri toimii tällä hetkellä ja millaista palautetta he kaipaisivat:

” Tällä hetkellä hyvin, saamme tietoa jo ilmoitustaululle vilkaisten, esim. budjettitilanteesta. Jos havaittavissa asiakkaalta reklamaatio, haluaisin itse ensin puolustautua, ennenkö esimies menee lupamaan maat ja mannut korvaukseksi. ”

” Ei toimi. Ei saa hyvää eikä huonoa palautetta ja itse kaipaisin molempia. ”

” Päällikkövaihdoksen takia vaikea sanoa vielä. Itse toivoisin rehellistä palautetta. ”

Työntekijöiden vastauksista selviää, ettei palautetta anneta tasapuolisesti kaikille työntekijöille. Saattaa myös olla, että työntekijät kokevat saamansa palautteen eri tavalla tai vain viikonloppuisin työtä tekevät saavat vähemmän palautetta työstään kuin vakituiset työntekijät. Tämä on ymmärrettävää, koska kiireisten viikonloppuöiden jälkeen palautteen antaminen helposti unohtuu, eikä ravintolapäällikkö ole edes usein töissä viikonloppuisin. Palautteen antaminen on kuitenkin erittäin tärkeä osa työntekijän työhyvinvointia ja olisi tärkeää muistaa kohdella työntekijöitä tasapuolisesti palautteen annossa.

Kun esimiehiltä kysyttiin palautekulttuurin toimivuudesta ja siitä, millaista palautetta he antavat työntekijöilleen, vastaukset olivat seuraavanlaisia:

” Ei toimi hirveän hyvin. Pitää parantaa ja muistaa kiittää pienistäkin asioista. Annan suoraa, rehellistä palautetta suoraan sen ansaitsijalle ”

” Palautekulttuuria on myös se, ettei sitä ole olemassa. Esimiehillä liian vähän resursseja, hoidetaan vasemmalla kädellä. Korkeammalta taholta pitäisi saada enemmän palautetta ja keinoja, joilla ongelmat ratkaistaan. Usein tulee tokaistua nuoremmille työntekijöille asioita, kun pitää niitä itse itsestään selvyyksinä. ”

”Palautetta annetaan liian vähän puolin ja toisin. Negatiivinen palaute kohdistettuna työntekijään tulee antaa aina kahden kesken. Kehun ja kiitän hyvistä työsuorituksista.”

” Palautekulttuuri on välitöntä, sanotaan heti suoraan. Täytyy miettiä kenelle antaa palautetta, joillekin vähän rankemmin kuin toisille. Annan palautetta sen mukaan, jos tavoitteet on saavutettu, huomioin myös, jos mitään ei ole tehty. ”

Kaikki esimiehet kokivat, että positiivisen palautteen antaminen usein unohtuu. Kaikki olivat myös sitä mieltä, että ottavat henkilökohtaiseksi asiakseen parantaa omaa palautteen antoa. Suoran, rehellisen palautteen antaminen oli tulosten mukaan

reilua sekä työntekijöille että esimiehille. Palautteen annon tulee esimiesten mielestä olla välitöntä ja automaattista. Jotkut esimiehet kokivat, että heillä on liian vähän resursseja palautteen antamiselle. Usein työelämässä on kiire, mutta kiitoksen sanomiseen ei mene kuin hetki aikaa. Esimiehet sanoivat myös, että palautteen ja oikeiden toimintaohjeiden saaminen ylemmältä johdolta ei toimi niin kuin haluttaisiin sen toimivan. Kun annetaan negatiivista tai rakentavaa palautetta, on muistettava myös kertoa, mikä on oikea ratkaisu asian parantamiseksi. Esimiesten vastauksista selviää, että palautetta annetaan hieman eri tavalla eri työntekijöille. Tämä on ymmärrettävää, koska osan työntekijöistä tuntee automaattisesti paremmin. Tämä voi kuitenkin olla myös negatiivisesti työhyvinvointiin vaikuttava asia, koska työntekijät kokevat asiat eri tavoin.

## 6.2 Luottamuksen rakentaminen

Työntekijöille tehdyn kyselyn mukaan luottamus työpaikalla syntyy pitämällä kiinni sovituista asioista. Avoimuuden, rehellisyyden ja hyvän työfiliksen saavuttaminen olivat tärkeitä asioita työntekijöille. Työntekijät motivoituvat mielestään parhaiten työkavereiden tuesta, ja siitä, että töissä on ”helppo” olla. Osa työntekijöistä koki, että he motivoituisivat enemmän, jos saisivat vielä enemmän vaikuttaa työpaikan asioihin. Osa työntekijöistä toivoi saavansa enemmän vastuuta työtehtäviinsä. Luottamuspuola ja palautteen annon puute näkyy selvästi luottamuksen rakentumisessa. Työntekijät pelkäävät, että koska he eivät saa palautetta, niin asioista puhutaan selän takana. Seuraavassa muutamia työntekijöiden kommentteja, kun he vastasivat, mistä luottamus työpaikalla syntyy ja mitkä seikat motivoivat heitä:

” Olemalla avoin. Koska en saa palautetta, uskon että pahaa puhutaan selän takana. Tämä on vain oma olettamus, mutta vahva sellainen. ”

” Olemalla oma itsensä ja rehellinen, luonteva. Motivoituisin enemmän, jos saisin lisää vastuuta työssäni. ”

” Ei oikein tiedä mitä tulee tapahtumaan päällikkövaihdoksen takia. Luottamus rakentuu siitä, että tuntee toisen hyvin, uutta esimiestä en tunne ollenkaan, enkä tiedä

hänen käyttäytymistapaansa asioihin. Motivoidun työkaverien seurasta ja tuesta. Joskus myös asiakkaista ”

Seuraavassa esimiesten kommentteja, kun he vastasivat, mistä luottamus syntyy ja miten he motivoivat työyhteisöään:

” Luottamus syntyy ajan kanssa, kun seuraa miten ihmiset toimii ja huomaa heidän toimivan oikealla tavalla. Motivoin työntekijöitä pitämällä lupaukseni ja näyttämällä esimerkkiä. ”

” Pitää olla mukana arjen toiminnoissa, jotta luottamus työntekijöiden välillä kasvaa. Työyhteisön avoimuus luo luottamusta. Tekemällä kiireellinen ilmapiiri kiireettömäksi. Motivoin kehumalla, osallistuttamalla, vastuun annolla, mielipidettä kysymällä ja antamalla ihmisten tuntea työnsä tärkeäksi. ”

” Avoimella vuorovaikutuksella. Selkään puukottaminen pyritään lopettamaan heti. Motivoin omalla esimerkillä ja olemalla aidosti kiinnostunut työntekijöiden asioista. ”

” Ollaan luottamuksen arvoisia. Motivoin huomioimalla yksilöt työssään ja aidosti välittämällä. ”

Esimiehet eivät ehkä ymmärrä, että palautteen antamatta jättäminen vaikuttaa työntekijöiden luottamukseen edellä mainitulla tavalla. Yksi vaikeimmista asioista työpaikalla on pahan puhuminen selän takana tai ”selkään puukottaminen”. Kuitenkin esimiesten vastauksista käy ilmi, että pahan puhuminen pyritään lopettamaan heti. Ainakin osa esimiehistä pyrkii antamaan työntekijöilleen enemmän vastuuta ja saamaan heidät tuntemaan olonsa tärkeiksi. Tämä on edellytys toimivalle työyhteisölle. Vastuun antaminen ei tarvitse olla merkittävä työtehtävä, vaan jotain, joka saa työntekijän tuntemaan itsensä tärkeäksi. Esimiesten tulisi kuitenkin ottaa yhteinen toimintamalli siinä, kenelle vastuuta annetaan ja kuinka paljon. Sekä esimiesten että työntekijöiden vastauksista kuitenkin selviää, että yhteinen tavoite on

rehellisyys ja se, että nautitaan työn teosta. Mielestäni tämä asettaa valmiudet toimivan työyhteisön kehittämiseksi.

### 6.3 Kehityskeskustelujen merkitys

Seuraavaksi kysyttiin kehityskeskustelujen merkitystä esimiehille. Vastaukseksi muotoutuivat seuraavat asiat:

” Plus miinus nolla. Edellisen esimiehen kanssa puhuttiin paljon, mutta mikään ei toteutunut. Asiat, joita sovitaan tulee pitää, muuten syntyy turhautuneisuutta. ”

” Tärkein palaveri esimiehen ja työntekijän välillä. Parhaassa tapauksessa molemmat kehittyvät työssään. Kerta vuodessa, kaksi tuntia ei riitä, koska tämä voi olla ainut kerta kun esimiehellä aikaa kuunnella työntekijää. ”

” Pääsee kertomaan ajatuksia puolin ja toisin. Tarvitaan enemmän aikaa. ”

” Olisi suuri merkitys, jos kehityskeskusteluja olisi ja lupaukset pidettäisiin. Saa antaa palautetta puolin ja toisin. ”

Vastauksista selviää, että kehityskeskusteluilla on suuri vaikutus esimiesten työssä ja niitä pidetään hyödyllisinä sekä esimiehen että työntekijän kannalta. Työyhteisötutkimuksen mukaan kehityskeskusteluja käytiin vuonna 2008 kuitenkin vain noin 35 %:n kanssa työntekijöistä. Tähän vaikuttaa työn luonne sillä osa työntekijöistä työskentelee ainoastaan viikonloppuisin. Mielestäni kehityskeskustelujen merkitys korostuu entisestään, jos työntekijä käy vain harvoin työssä ja esimiehen kanssa keskustelu on näin vieläkin harvemmassa.

Kysyttäessä samaa asiaa työntekijöiltä, suuri osa koki kehityskeskustelut erittäin tärkeiksi asioiksi oman työhyvinvoinnin kannalta. Työntekijät toivoivat kehityskeskusteluilta palautteen saamista, ajan hermoilla pysymistä, tietoa uusista, muuttuneista asioista, parannusehdotusten läpikäymistä sekä omien tavoitteiden kertomista. Pieni osa työntekijöistä ei kuitenkaan pitänyt kehityskeskusteluja tärkeinä

ja osa jopa ahdistavana kokemuksena. Tämä mielestäni kertoo luottamuspulasta esimiehen ja alaisen välillä, jos ei edes haluta jutella keskenään asioista.

Kehityskeskustelujen merkitys kasvaa entisestään, kun on tapahtunut päällikkömuutoksia. Keskustelun avulla esimies ja alainen pystyvät tutustumaan toisiinsa ja oppivat tuntemaan toistensa vahvuudet. Keskustelun käymiseen pitäisi esimiesten mukaan antaa enemmän resursseja ylemmältä johdolta. Tämä olisi kehittämisen arvoinen asia, joka lisäisi esimiesten sekä työntekijöiden hyvinvointia. Tärkeimmäksi vastausten perusteella nousi sovittujen lupauksen pitäminen. Keskusteluista ei ole mitään hyötyä, jos lupauksista ei pidetä kiinni. Suuressa työyhteisössä on hyvät mahdollisuudet molemmille osapuolille kehittyä, joten lupauksien pitämisen ei pitäisi olla ainakaan siitä kiinni.

#### 6.4 Psykologinen sopimus

Seuraavaksi pohdittiin esimiehen ja työntekijöiden välistä psykologista sopimusta. Psykologinen sopimus tarkoittaa ääneen lausumattomia molemminpuolisia sitoumuksia, odotuksia ja velvoitteita, joita aina on läsnä, kun uusi työsuhte alkaa. Seuraavassa työntekijöiden näkemyksiä psykologisesta sopimuksesta:

” Joustavuutta ja ymmärtäväisyyttä. Ikäiseni eivät halua aina lauantaisin olla töissä. Ei ole kivaa, kun vuorot vaihtuvat muutamaa tuntia ennen työvuoron alkamista. ”

” Tsemppaamista, rehtiä osaamista. Huomiointia. ”

” Yhteen hiileen puhaltamista, pelisääntöjen noudattamista, joustavuutta puolin ja toisin. ”

” Välillä tuntuu, että odotetaan tosi paljon, esimerkiksi asiakkaiden palvelemisessa, mutta asiaa ei huomioida mitenkään esimerkiksi työvuorolistojen teossa. Tasapuolisuutta nuorempia ja vanhempia työntekijöitä kohtaan. Joustavuutta puolin ja toisin. ”

Esimiehet odottavat työntekijöiltään seuraavia asioita kysyttäessä psykologisesta sopimuksesta:

” Ammattitaitoa, asennetta, positiivisuutta, motivoituneisuutta ja joustamista puolin ja toisin. ”

” Ideoita, ehdotuksia, uusilta työntekijöiltä asioiden kyseenalaistamista, oma-aloitteisuutta, informointia, keskustelua, molemminpuolista joustamista. ”

” Ottaa vastuun tekemisistään. ”

” Hiljaisen tiedon siirtymistä eteenpäin. Töissä pitäisi joskus keskustella myös työasioista. ”

Vastauksista selviää, että esimiehet odottavat työntekijöiltään paljon. Esimiesten taholta on paljon olettamuksia siitä, mitä työntekijöiltä odotetaan, mutta keskinäinen ja avoin viestintä puuttuu heidän väliltään tai se on vähäistä. Työntekijät eivät välttämättä tiedä, mitä heiltä odotetaan ja närkästyvät, jos esimies ei huomioi heidän onnistumisiaan. Esimiesten ja alaisten käsitykset joustamisesta eroavat vastausten perusteella toisistaan. Työyhteisön toimivuuden parantamiseksi erilaisten näkökulmien etsiminen ja niiden määrittäminen yhteisiksi pelisäännöiksi on erittäin tarpeellista. Tähän tarvitaan yhteistä keskustelua ja avoimuutta muuttuvien työnkuvien osalta. Esimiehen on kyettävä asettumaan työntekijöiden asemaan ja ymmärtämään, miltä heistä tuntuu. Empatia on tärkeä kyky esimiehelle ja sen avulla voidaan luoda yhteinen, työyhteisön mukainen tunnelma. Tästä seuraa tunteiden ilmaisua ja helpottunutta sisäistä viestintää koko työyhteisölle.



## 6.5 Tulosten yhteenveto

Tutkimusongelmiin saatiin toivottavasti rehellisiä vastauksia sekä esimiesten että työntekijöiden näkökulmista. Esimiesten vastauksista selviää, että he voivat parantaa työyhteisön toimivuutta sekä oman esimiestyönsä onnistumista seuraavilla tavoilla:

- luottamalla työntekijöihin
- ottamalla kehityskeskustelut tärkeäksi osaksi omaa esimiestyötään
- antamalla ja vastaanottamalla rehellistä palautetta
- rakentamalla selkeät pelisäännöt ristiriitaisten odotusten poistamiseksi
- pitämällä sovitut lupaukset.

Tämän esimiehet saavuttavat, jos he arvostavat työntekijöitä, kannustavat, motivoivat ja ilmaisevat tasapuolisuutta työntekijöiden keskuudessa. Esimiesten ja työntekijöiden pyrkimykset tähtäävät molempien kohdalla luottamuksen rakentamiseen. Se toimii edellytyksenä toimivalle työyhteisölle sekä työhyvinvoinnin rakentamiselle. Kehityskeskustelujen tuominen tärkeäksi osaksi työyhteisöön koettiin molemminpuolisesti positiivisena ajatuksena ja toimii myös palautteen antoa parantavana tekijänä, koska keskustelussa on mahdollista antaa ja vastaanottaa suoraa palautetta esimieheltä työntekijälle ja toisinpäin. Palautteen annon ja sen vastaanottamisen merkitys korostuu entisestään ja sen parantaminen on molemminpuolinen pyrkimys.

Psykologinen sopimus näyttäytyy työyhteisössä ja osapuolet odottavat toisiltaan paljon asioita, joita ei ole sanottu ääneen. Työsuhteen alkaessa on syytä puhua avoimesti niistä asioista, jotka vaikuttavat tähän sopimukseen ja sen pysyvyyteen. Pelisääntöjen laatiminen on eduksi koko työyhteisölle. Se parantaa koko työyhteisön vuorovaikutusta ja avoimuutta. Esimiesten mielestä tärkeää on muistaa työn tekemisen tarkoitus, koska liiketoiminta perustuu tuloksen tekemiseen ja nykypäivänä yrityksille asetetaan suuria haasteita. On tärkeä kuitenkin muistaa hyvän työfiiliksen saavuttaminen ja ylläpitäminen, koska suuri osa ihmisten ajasta kuluu työyhteisössä.

Hyvinvoivan työyhteisön saavuttamiseksi on tärkeää, että töihin on helppo tulla ja työn tekemisestä koetaan työn iloa.

## 6.6 Tulosten luotettavuus

Tulosten validius (pätevyys) tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Menetelmät eivät aina vastaa sitä todellisuutta, jota tutkija kuvittelee tutkivansa. Esimerkiksi kyselylomakkeiden kysymyksiin saadaan vastaukset, mutta vastaajat ovat saattaneet käsittää kysymykset aivan toisin kuin tutkija on ajatellut tai oleellisia kysymyksiä on puuttunut. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Tulosten tulkinnassa on muistettava kertoa, millä perusteella ja mihin tutkija päätelmänsä perustaa. (Hirsjärvi ym. 2007, 226–228)

Tämän tutkimuksen tarkoitus ei ole tehdä yleistystä tutkittavalle ilmiölle, vaan sen tarkoituksena on käsitellä hyvinvointia tukevaa johtamista konkreettisena asiana työyhteisössä. Tutkimuksessa on esitelty teorian pohjalta työhyvinvointia tukevan johtamisen merkitys työyhteisön hyvinvoinnille. Työyhteisötutkimuksen tuloksiin perustuvia kehittämisen kohteita on tutkittu haastattelujen ja kyselyn avulla. Laadullinen tutkimus toteutettiin työyhteisökyselyä täydentävänä tutkimuksena.

Tutkimuksessa haluttiin saavuttaa inhimillisiä ja rehellisiä vastauksia tutkimusongelmaan. Tämän tutkimuksen tärkein tavoite oli selvittää esimiestyön vaikutusta työhyvinvointiin sekä etsiä esimiestyössä ilmenneille epäkohdille kehittämideoita. Kuitenkin työhyvinvointiin vaikuttavat sekä esimies- että alaistaidot ja haluttiin saada myös työntekijöiden ajatuksia esille. Koska työntekijöitä on 28, ei ollut ajallisesti mahdollista haastatella kaikkia ja siksi käytettiin kyselyä. Tämä vaikuttaa osaltaan tulosten pätevyYTEEN, koska kyselyyn vastanneet työntekijät ovat voineet ymmärtää kysymykset eri tavalla kuin tutkimuksen tekijä.

## 7 POHDINTA

Johtaminen on tärkeänä osana puhuttaessa työyhteisön hyvinvoinnista. Vaikka työtehtävien itsenäisyys on jatkuvasti lisääntynyt, johtamisen merkitys ei ole vähentynyt. Esimiehen tulee tarkastella työyhteisön toimintaa kokonaisuutena, huolehtia työskentelyedellytysten kunnosta ja puuttua ajoissa mahdollisiin ongelmiin. On tärkeää, että esimies huomioi jokaisen yksilön osana tätä kokonaisuutta.

Työyhteisön hyvinvointiin vaikuttavat monet eri tekijät, työyhteisön vuorovaikutus sekä esimiestaitojen ohella alaistaidot. Kokemukset työyhteisön toimivuudesta sekä esimiestyön onnistumisesta ovat kuitenkin yksilöllisiä ja kaikki kokevat nämä asiat eri tavoin. Työyhteisötutkimuksen sekä haastattelujen ja kyselyn tuloksien mukaan Turun Osuuskaupan työyhteisön työntekijät ovat yleisesti melko tyytyväisiä työyhteisön toimivuuteen sekä esimiestyöhön. Työyhteisö on toimiva, kun työyhteisö saa organisaatiolta ja esimiestyöltä tarvittavaa tukea, töiden järjestelyt ovat selkeät ja toimitaan yhteisten pelisääntöjen mukaan. Avoin vuorovaikutus ja toiminnan jatkuva arviointi ovat edellytyksenä toimivalle työyhteisölle. Työyhteisön hyvinvointiin tarvitaan sekä toimivaa työyhteisöä että yhteisöllistä esimiestyötä. Työhyvinvoinnin avulla työyhteisö kykenee hyvään tulokseen nyt ja tulevaisuudessa, siksi siihen on kiinnitettävä erityisen paljon huomiota. Esimiestyön onnistumiseen vaikuttaa onnistunut esimies- ja alaissuhde, joka syntyy avoimesta vuorovaikutuksesta, luottamuksesta ja yhteisymmärryksestä. Tutkimuksen vastausten perusteella voidaan todeta, että esimiestyö koetaan toimeksiantoyrityksessä pääosin onnistuneeksi ja pienillä muutoksilla työyhteisön toimivuutta ja työhyvinvointia voidaan parantaa entisestään.

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin johtajuutta ja esimiestyön vaikutusta työyhteisön hyvinvointiin. Tässä tutkimuksessa oli tarkoitus selvittää toimeksiantoyrityksen työyhteisötutkimuksessa vuonna 2008 esille nousseille epäkohdille kehittämideoita. Esimiestyön osa-alueelta nousi vastausten perusteella esille muutamia aihealueita, joihin panostamalla esimies voi edistää työhyvinvointia omassa työyhteisössään.

Tutkimustuloksiin vaikutti hieman juuri haastattelujen kanssa samaan ajankohtaan tapahtuneet päällikkömuutokset. Monien haastateltavien esimiesten kohdalla kävi ilmi, että edellisen esimiehen epäonnistunut johtamistyö oli vaikuttanut negatiivisesti koko työyhteisön toimivuuteen. Toisaalta, päällikkömuutosten jälkeen oltiin toiveikkaita ja innostuneita kehittämään työyhteisön toimivuutta entisestään ja toivottiin opinnäytetyöltä ratkaisuja ”uuteen alkuun”.

Työtä tehdessäni huomasin, kuinka suuri merkitys pienillä asioilla on työyhteisön hyvinvointiin. Vastausten perusteella voidaan todeta, että jokainen tosiaan näkee oman työhyvinvointinsa eri tavalla, suhtautuu erilaisilla saamaansa palautteeseen ja kokee esimiestyön onnistumisen eri tavoin. Omien kokemusten ja myös vastaustulosten perusteella toivotaan, että ravintolapäälliköt olisivat enemmän läsnä työyhteisössä. Tämä onnistuisi lisäämällä ravintolapäälliköiden rivivuoroja työssä. Tästä olisi hyötyä molemmille osapuolille. Ravintolapäälliköt näkisivät konkreettisesti, mitkä asiat toimivat ja mitkä eivät. Työntekijöiden luottamus esimiestään kohtaan lisääntyisi ja tämä puolestaan kasvattaisi työyhteisön hyvinvointia. Olen itse työskennellyt monessa eri Turun Osuuskaupan ravintolassa ja voin todeta, että päälliköt, jotka auttavat kiireessä saavat myös erilaista arvostusta ja kunnioitusta työntekijöiltään.

Tutkimuksessa ilmeni muutama suuren työyhteisön aiheuttama ongelma. Työntekijöitä ei esimiesten mielestä aina kohdella tärkeinä yksilöinä, vaan pikemminkin kustannuksina, jotka on kestettävä. Omassa esimiestyössäni olen huomannut tämän saman piirteen, kun lasketaan työtehoja ja työntekijöiden määriä per tehty työtunti. Omasta mielestäni liiketoiminnan tarkoituksena on tehdä tulosta ja työtahdin tulisi olla tehokasta, mutta tulee myös muistaa, ketkä loppupeleissä venyvät ja joustavat tämän tuloksen saavuttamiseksi. Kasvanut keskustelu kiireestä työssä saa työntekijät sekä esimiehet miettimään, millä hinnalla työtä oikeasti tehdään. Toisena suuren työyhteisön ongelmana esille nousi työntekijöiden kehitysideoiden toteuttaminen. Työntekijöillä on arvokkaita, työtä kehittäviä ideoita, mutta välillä tuntuu, että ajan puutteen ja organisaation monien tasojen vuoksi ideat jäävät usein ajatteluasteelle. Esimiehen ei tarvitse mielestäni tehdä kaikkia muutoksia itse, mutta

luvan antaminen työntekijöille työtapojen parantamiseksi edesauttavat työhyvinvointia.

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on mielestäni ikuisuuskyseminen työhyvinvoinnissa. Esimiesten vastausten perusteella palautteen ja oikeiden toimintaohjeiden saaminen ylemmältä taholta olisi toivottavaa ja esimiehet toivoivat itsekin enemmän palautetta omasta työstään. Mielestäni myös työntekijöitä pitäisi rohkaista antamaan palautetta toisilleen. Viikoittaiset tai edes kuukausittain järjestettävät palaverit olisivat mielestäni ihanteellisia palautteen antoon ja vastaanottamiseen. Myös esimiesten resurssit palautteen antamiselle lisääntyisivät tällä keinoin.

Esimiehet kokivat kehityskeskustelut tärkeänä osana esimiestyötä ja työhyvinvointia vain, jos luvatuista asioista pidetään kiinni. Kehityskeskustelujen käymiseen esimiehet toivoivat enemmän aikaa. Yhtenä kehityskohteena olisi kehityskeskustelujen hajauttaminen osittain esimerkiksi vuoropäälliköiden tehtäväksi. Tämä antaisi enemmän aikaa oikeiden ongelmien ratkaisemiseksi ja saattaa olla, että nuoremmat työntekijät uskaltaisivat enemmän puhua tutumman esimiehen kanssa. Esimiesten mukaan keskustelu tulisi ajoittaa niin, että mahdolliselle keskustelun jatkamiselle olisi aikaa.

Sekä esimiehet että työntekijät pitivät luottamuksen rakentamista yhtenä tärkeimmistä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Esimiehet pystyvät rakentamaan luottamusta toimimalla esimerkkinä, puuttamalla työpaikalla havaittuihin ongelmiin sekä motivoimalla työntekijöitä parempiin suorituksiin. Kiinnostus työntekijöiden hyvinvoinnista sekä alaisten kuuleminen kiireenkin keskellä ovat edellytyksiä hyvälle esimiestyölle.

Psykologinen sopimus näyttäytyy työyhteisössä selkeästi. Jos esimies olettaa työntekijöiden joustavan työajoissa, työtehtävien sopimisessa tai työn laadussa, työntekijä olettaa tulevansa jossain määrin huomioon otetuksi täyttäessään näitä odotuksia. Psykologisen sopimuksen sisältö ja työn asettamat vaatimukset saattavat

olla kaukana toisistaan. Työyhteisön toimivuuden parantamiseksi erilaisten näkökulmien etsiminen ja niiden määrittäminen yhteiseksi pelisäännöiksi on erittäin tarpeellista. Tähän tarvitaan yhteistä keskustelua ja avoimuutta muuttuvien työnkuvien osalta. Esimiehen on kyettävä asettumaan työntekijöiden asemaan ja ymmärtämään, miltä heistä tuntuu.

Yhteistyö, luottamus alaisiin, heidän kannustaminen ja vallan jakaminen kertovat kaikki ammattitaitoisesta esimiehestä, joka osaa työtehtävänsä hyvin. Tällaisen esimiehen alaisena toimivat tuntevat työtyytyväisyyttä ja pystyvät jakamaan voimavaroja myös esimiehelleen. Tällaisesta työyhteisöstä voidaan mielestäni havaita innostuksen ja sitoutumisen merkkejä.

Tutkimuksen toteuttamistavaksi valitsemani teemahaastattelu vastasi parhaimmalla tavalla tarpeitani. Kysely työntekijöille vastasi ajallisesti parhaiten tarpeitani, koska en olisi pystynyt haastattelemaan kaikkia. Haastattelun avulla olisin kuitenkin todennäköisesti saanut työntekijöiden antamiin vastauksiin enemmän syvyyttä ja tämä olisi myös poislukenu mahdolliset väärinymmärrykset kyselyn vastauksissa. Mahdollista tutkimuksen uusimista ajatellen valitsisin pienemmän työyhteisön, jolloin olisi mahdollisuus haastatella kaikkia työntekijöitä erikseen. Tässä tutkimuksessa myös kahden ravintolan työntekijöiden näkemykset yhdistyvät, eivätkä päälliköt tiedä oman työyhteisönsä tarkkoja ongelmia. Tutkimuksessa ilmenneet ongelmat ovat kuitenkin samaistettavissa moneen työyhteisöön, koska ongelmat olivat erittäin tyypillisiä nykypäivän organisaatiolle. Tutkimuksen tavoite saavutettiin mielestäni esimiestyön kehittämiskohteiden löytymisen osalta, koska ongelmat olivat niin selkeitä. Tutkimuksesta on varmasti hyötyä toimeksiantoyritykselle ja siellä toimiville esimiehille.

Koin opinnäytetyöni kokonaisuudessaan mielenkiintoiseksi ja antoisaksi tehdä. Itselleni laadullisen opinnäytetyön tekeminen oli opettava kokemus. Kaikkea oppimaani en ole voinut tähän työhön kirjoittaa, mutta oppiminen jatkuu ensimmäisessä esimiestehtävässäni Turun Osuuskaupan ravintolassa. Opin hyvin paljon työhyvinvointiin vaikuttavaista tekijöistä ja siitä, kuinka työhyvinvointi tulee

tulevaisuudessa entisestään vahvistamaan asemaansa yhtenä kilpailutekijänä. Opin myös paljon nykypäivän johtamisesta, jossa on kyse valmentavasta johtamisesta ja jatkuvan muutoksen alla toimimisesta. Itselleni oli hyötyä myös kollegojeni haastattelemisesta, opin tuntemaan heidät paremmin ja verkostoitumaan yhä tiukemmin organisaatioon. Koen, että tämän työn tekemisestä on vielä paljon hyötyä tulevaisuuden työssäni ja yhtenä uramahdollisuutena ovatkin henkilöstöjohtamiseen liittyvät työtehtävät.

## 8 LÄHTEET

Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Juuti, Pauli 1998. Kehityskeskustelut, johtamisen perusta. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Järvinen, Pekka 2001. Onnistu esimiehenä. Juva: WS Bookwell Oy.

Keskinen, Soili 2005. Alaistaito- luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.

Keskinen, Soili 2005. Alaistaito- luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallissäätiön Polemia-sarjan julkaisu nro 59. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy. Internet-lähteisiin viittaaminen [online, viitattu 27.9.2009]. Saatavilla www-muodossa: [http://www.polemiikki.fi/files/1145Polemia59\\_net.pdf](http://www.polemiikki.fi/files/1145Polemia59_net.pdf)

Otala, Leenamajja & Ahonen, Guy 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Porvoo: WSOY.

Rauramo, Päivi 2008. Työhyvinvoinnin portaat, viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Prima Oy.

Rehnbäck, Katriina; Keskinen, Soili 2005. Alaistaidot, esimiestyö ja työn hallinta työhyvinvoinnin rakentajina. Kuntatyö kunnossa. Internet-lähteisiin viittaaminen [online, viitattu 27.9.2009]. Saatavilla www-muodossa: [http://www.keva.fi/Table\\_pict/cid3/Info\\_txt/id4235/Atte9105\\_05s.pdf](http://www.keva.fi/Table_pict/cid3/Info_txt/id4235/Atte9105_05s.pdf)



## **LIITTEET**

### **LIITE 1**

#### **HAASTATTELUKYSYMYKSET ESIMIEHILLE**

Miten palautekulttuuri mielestäsi toimii tällä hetkellä? Millaista palautetta annat?

Kehityskeskustelujen merkitys omassa esimiestyössäsi?

Miten luottamusta voidaan rakentaa työpaikallasi? Miten motivoit työntekijöitäsi?

Millaisia asioita odotat alaiseltasi/työyhteisöltäsi sen lisäksi mitä työsopimukseen on kirjattu?

Miten toimimalla voit johtaa hyvin työntekijöitäsi?

## LIITE 2

## KYSELYLOMAKE TYÖNTEKIJÖILLE

Miten palautekulttuuri mielestäsi toimii tällä hetkellä? Millaista palautetta itse kaipasit?

Kehityskeskusteluiden merkitys itsellesi? Mitä toivoisit erityisesti käsiteltävän?

Miten luottamusta voidaan rakentaa työpaikallasi? Mikä motivoi sinua?

Millaisia asioita odotat esimieheltäsi/työyhteisöltäsi sen lisäksi mitä työsopimukseen on kirjattu?

Miten toimimalla voit tulla hyvin johdetuksi?