

Eerika Kaukkila

HENKILÖSTÖN TYÖHYVINVOINTI JA ESIMIESTYÖN KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyö

Matkailu- ja ravitsemisalan ammattikorkeakoulututkinto

Matkailu- ja palveluliiketoiminnan koulutus (amk)

2021



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Restonomi
Tekijä/Tekijät	Eerika Kaukkila
Työn nimi	Henkilöstön työhyvinvointi ja esimiestyön kehittäminen
Toimeksiantaja	San Siivous Oy
Vuosi	2021
Sivut	81 sivua, liitteitä 10 sivua
Työn ohjaajat	Eeva Koljonen, Jari Viitanen

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kyselytutkimuksen avulla selvittää San Siivous Oy:n esimiesten ja koko henkilöstön työhyvinvoinnin tila tutkimushetkellä. Tarkoituksena oli myös selvittää teemahaastatteluita käyttämällä esimiesten käytössä olevia työkaluja ja johtamismenetelmiä. Tutkimuskysymykset olivat: mikä on työntekijöiden ja esimiesten työhyvinvoinnintila tutkimushetkellä sekä millaisia työkaluja ja -menetelmiä yrityksen esimiehillä oli tutkimushetkellä käytössä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda edellytyksiä yrityksen työhyvinvoinnin ja esimiestyön kehittämiseksi sekä lisätä ymmärrystä ja osaamista niiden eri osa-alueilla. Tavoitteena oli saada toimivia ehdotelmia työkaluista ja toimintamalleista, jotka kehittävät työhyvinvoinnin ja esimiestyön eri osa-alueita. Opinnäytetyön tuotoksena oli tilannekatsaus sekä koko henkilöstön että esimiesten työhyvinvoinnista, analyysi yrityksen esimiestyön tilasta tutkimushetkellä ja ehdotelmia menetelmistä ja työkaluista, joilla näitä voisi kehittää. Konkreettisenä tuotoksena syntyi työhyvinvointikyselylomake ja palaveripöytäkirja.

Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi havainnointi työharjoittelun aikana. Havainnointi tuki tutkimuskyselystä ja teemahaastatteluista saatuja tuloksia. Havainnoinnin kohteena oli koko organisaatio ja sen toimintatavat, mutta erityisesti havainnointi painottui esimiesten käytössä oleviin työtapoihin ja menetelmiin.

Tutkimuksen tuloksista oli pääteltävissä, että sekä koko henkilöstön että esimiesten työhyvinvoinnin tila tutkimushetkellä oli pääosin hyvä. Puutteita, joita nousi esiin, olivat palautekäytännöt ja -taidot, häiriötekijät työilmapiirissä sekä yhteisten sääntöjen noudattaminen. Esimiehillä oli tutkimushetkellä hyvin työkaluja ja taitoja toimia ja kehittyä työssään. Esimiestyön suurimpina kehityskohteina nähtiin ohjeistusten, yhtenäisten toimintatapojen sekä toimivien työkalujen puute. Tutkimustulokset ovat toimeksiantajalle tärkeitä ja antavat hyvän pohjan mahdollisia jatkotutkimuksia varten.

Asiasanat: työhyvinvointi, esimiestyö, esimiestaidot, alaidot

Degree	Bachelor of Hospitality Management
Author (authors)	Eerika Kaukkila
Thesis title	The well-being of employees and development of supervisory work
Commissioned by	San Siivous Oy
Time	2021
Pages	81 pages, 10 pages of appendices
Supervisor	Eeva Koljonen, Jari Viitanen

ABSTRACT

The purpose of this thesis was to find out the state of well-being at work of San Siivous Oy's supervisors and the entire staff at the time of the research. The purpose was also to find out the tools and management methods used by supervisors. The research questions were the following: what is the well-being of employees and supervisors at work like at the time of the research, and what tools and methods did the company's supervisors use at the time of the research?

The aim of the thesis was to create conditions for the development of the well-being at work and supervisory work inside the company, as well as to increase understanding and competence in their various areas. The aim was to get workable proposals for tools and operating models that develop different aspects of well-being at work and supervisory work. The output of the thesis was a status report on the well-being of both the entire staff and supervisors, an analysis of the state of the company's supervision at the time of the research and suggestions on methods and tools for developing these. As a concrete output, an occupational well-being questionnaire and a meeting report were created.

The reliability of the research was increased by observation during an internship. The observation supported the results of the research survey and thematic interviews. The observation focused on the working methods and methods used by supervisors.

From the results of the research, it could be concluded that the state of well-being of both the entire staff and their superiors at the time of the research was mainly good. Deficiencies that emerged included feedback practises and skills, distractions in the work atmosphere and adherence to common rules. At the time of research supervisors had good tools and skills to act and to develop in their work. The lack of guidelines, uniform operating methods and functional tools was seen as the biggest area for development in supervisory work. The research results are important to the client and provide a good basis for possible further research.

Keywords: well-being at work, supervisor, management skills, employee skills

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TAVOITE JA TOIMEKSIANTAJA	7
2.1	Tavoite	7
2.2	San Siivous Oy	7
2.3	Organisaatorakenne	8
2.4	Esimiestyö kohdeyrityksessä	10
2.5	Nykytilanne kohdeyrityksessä	11
3	AIEMMAT TUTKIMUKSET TUTKITTAVASTA TEEMASTA	12
4	KESKEISET KÄSITTEET	14
4.1	Käsitteiden valinta	14
4.2	Puhtaanapitoala	14
4.2.1	Vastuullinen toiminta puhtaanapitoalalla	15
4.2.2	Puhtaanapitoalan haasteet	16
4.3	Vastuullinen liiketoiminta	16
4.4	Työhyvinvointi	18
4.5	Esimiestyö	19
4.6	Alaistaidot	21
5	TUTKIMUSMENETELMÄT	21
5.1	Monimetodinen tutkimus	21
5.2	Kyselytutkimus	22
5.3	Teemahaastattelut	26
5.4	Havainnointi	28
6	TUTKIMUSTULOKSET	30
6.1	Analysointi	30
6.2	Esimiestyö yrityksessä	30
6.2.1	Liiketoimintastrategia ja vastuullinen liiketoiminta	31
6.2.2	Esimiesten johtamisominaisuudet	32

6.2.3	Toimintatavat ja palautekulttuuri	33
6.2.4	Kehittyminen	34
6.2.5	Tärkeimmät esimiehen ominaisuudet esimiesten näkökulmasta	37
6.3	Koko henkilöstön työhyvinvointi ja esimiesten työhyvinvointi.....	39
6.3.1	Henkilöstön työhyvinvointi.....	40
6.3.2	Henkilöstön kokemuksia omasta työstä	41
6.3.3	Henkilöstön kehittyminen	42
6.3.4	Henkilöstön kokemuksia työyhteisöstä	43
6.3.5	Henkilöstön kokemuksia lähijohtamisesta.....	45
6.3.6	Henkilöstön kokemuksia organisaatiosta	47
6.3.7	Yrityksen esimiesten työhyvinvointi	50
6.3.8	Esimiesten kokemuksia omasta työstä	51
6.3.9	Esimiesten kehittyminen	52
6.3.10	Esimiesten kokemuksia työyhteisöstä.....	53
6.3.11	Esimiesten kokemuksia lähijohtamisesta.....	55
6.3.12	Esimiesten kokemuksia organisaatiosta	56
7	TOIMENPIDE-EHDOTUKSET TOIMEKSIANTAJALLE.....	59
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	62
8.1	Tärkeimmät tulokset	62
8.2	Tutkimuksen luotettavuus	64
8.3	Pohdinta ja ehdotukset tulevaan tutkimustyöhön.....	65
	LÄHTEET.....	66
	TAULUKKOLUETTELO	69

LIITTEET

Liite 1. Kyselytutkimus

Liite 2. Saatekirje kyselytutkimukseen

Liite 3. Havainnointisuunnitelma

Liite 4. Teemahaastattelu yrityksen esimiehille

Liite 5. Palaveripöytäkirja

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö on tutkimus, jossa selvitettiin toimeksiantajayrityksen, San Siivous Oy:n koko henkilöstön työhyvinvoinnin tila tutkimushetkellä. Lisäksi tarkoitus oli selvittää esimiesten työhyvinvoinnin tila tutkimushetkellä, heidän käytössään olevia työkaluja sekä -menetelmiä tutkimushetkellä sekä löytää tapoja kehittää esimiestyötä yrityksessä, painottaen työhyvinvointiin kuuluvia osa-alueita. Opinnäytetyön aihe oli ajankohtainen ja tärkeä. Puhtaanapitoalalla on pulaa osaavista esimiehistä ja työhyvinvoinnin kartoittaminen on tärkeää yrityksessä, jossa henkilöstöä pidetään sen suurimpana voimavarana.

Tavoite oli siis selvittää kyselytutkimuksella esimiesten ja koko henkilöstön työhyvinvoinnin tila tutkimushetkellä. Tarkoituksena oli luoda vakioiduksi toimintamalliksi kelpaava ja yritykselle käyttöön jäävä työhyvinvointikyselylomake. Työn tavoitteena oli myös selvittää teemahaastatteluilla yrityksessä työskentelevien esimiesten käytössä olevia työkaluja ja johtamismenetelmiä. Teemahaastatteluiden ja työharjoittelun aikana toteutetun havainnoinnin tavoitteina oli lisäksi laajentaa tutkijan henkilökohtaista osaamista ja saada kyselytutkimusta tukevaa tietoa.

Valittuja tutkimusmenetelmiä käyttämällä ja tutkimustuloksia analysoimalla oli tavoite lisätä ymmärrystä ja osaamista työhyvinvoinnin ja esimiestyön eri osa-alueilla sekä saada toimivia ehdotelmia työkaluista ja yhtenäisistä toimintamalleista, jotka kehittävät työhyvinvoinnin ja esimiestyön eri osa-alueita maltillista kasvua hakevassa yrityksessä. Opinnäytetyön tuotoksena oli tarkoitus luoda yritykselle tilannekatsaus työyhteisön työhyvinvoinnista, analyysi yrityksen esimiestyön tilasta tutkimushetkellä ja ehdotelmia menetelmistä ja työkaluista, joilla näitä voi kehittää. Opinnäytetyössä haettiin vastauksia kysymyksiin: mikä on työntekijöiden ja esimiesten työhyvinvoinnintila tutkimushetkellä sekä millaisia työkaluja ja -menetelmiä yrityksen esimiehillä oli tutkimushetkellä käytössä.

2 TAVOITE JA TOIMEKSIANTAJA

2.1 Tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kyselytutkimuksen avulla selvittää San Siivous Oy:n koko henkilöstön työhyvinvoinnin tila tutkimushetkellä sekä esimiesten työhyvinvoinnin tila tutkimushetkellä. Tavoitteena oli myös selvittää teemahaastatteluita käyttämällä esimiesten käytössä olevia työkaluja ja johtamismenetelmiä. Tutkimuskysymykset olivat: mikä on työntekijöiden ja esimiesten työhyvinvointitila tutkimushetkellä sekä millaisia työkaluja ja -menetelmiä yrityksen esimiehillä oli tutkimushetkellä käytössä. Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda edellytyksiä yrityksen esimiestyön ja työhyvinvoinnin kehittämiseksi sekä lisätä ymmärrystä ja osaamista niiden eri osa-alueilla. Tavoitteena oli saada toimivia ehdotelmia työkaluista ja toimintamalleista, jotka kehittävät esimiestyön ja työhyvinvoinnin eri osa-alueita, kuten seurantaa, kehittämistä ja palautekulttuuria, maltillista kasvua hakevassa yrityksessä.

2.2 San Siivous Oy

San Siivous Oy on lahtelainen, vuonna 2005 perustettu palvelualan yritys, jonka liiketoiminta keskittyy puhdistus- ja siivouspalveluihin. Yrityksen liiketoimintastrategiaan kuuluu puhtaanapitopalveluiden tuottaminen laadukkaasti asiakkaille sekä maltillinen kasvu. San Siivous Oy pyrkii tuottamaan vastuullista yritystoimintaa ja huolehtimaan yhteiskunnan asettamista velvoitteista. (Viitanen, J. 2021.)

San Siivous Oy korostaa toiminnassaan kotimaisuuttaan ja yrityksellä on merkinä siitä Avainlippu-tunnus (Viitanen, J. 2021). Suomalaisen Työn Liitto voi myöntää yrityksille Avainlipun osoituksena laadukkaasta Suomessa tehdystä työstä, suomalaisesta osaamisesta sekä vastuullisuudesta (Suomalaisen Työn Liitto 2021). Tulevaisuudessa San Siivouksella on tavoitteena saada lisäksi Joutsenmerkki kertomaan asiakkaille yrityksen ympäristövastuullisesta toiminnasta ja arvoista (Viitanen, J. 2021).

Tuotteet ja palvelut, joilla on Joutsenmerkki, täyttävät elinkaariajatteluun perustuvat tiukat ympäristövaatimukset. Elinkaariajatteluun perustuvissa ympäristövaatimuksissa arvioidaan muun muassa tuotanto- ja kulutusketjun aikana

käytetyt kemikaalit ja jätteiden syntyminen, sekä käytettyjen materiaalien alku-perä ja tuotannon ja käytön energiankulutus. Joutsenmerkki on tunnettu symboli, jota arvostetaan ja jota pidetään uskottavana asiakkaiden keskuudessa. Joutsenmerkin kuluttajille tekemässä tutkimuksessa (2020) 93 % vastaajista tunnisti merkin ja vuonna 2020 Joutsenmerkki oli yksi Suomen arvostetuimmista brändeistä. (Joutsenmerkki 2021.) Kestävä kehitys, niin palvelun kuin työntekijöiden ammattitaidon lisäämisessä, ovat avaintekijöitä yritykselle ja pitkäaikaisille asiakassuhteille (San Siivous Oy 2021).

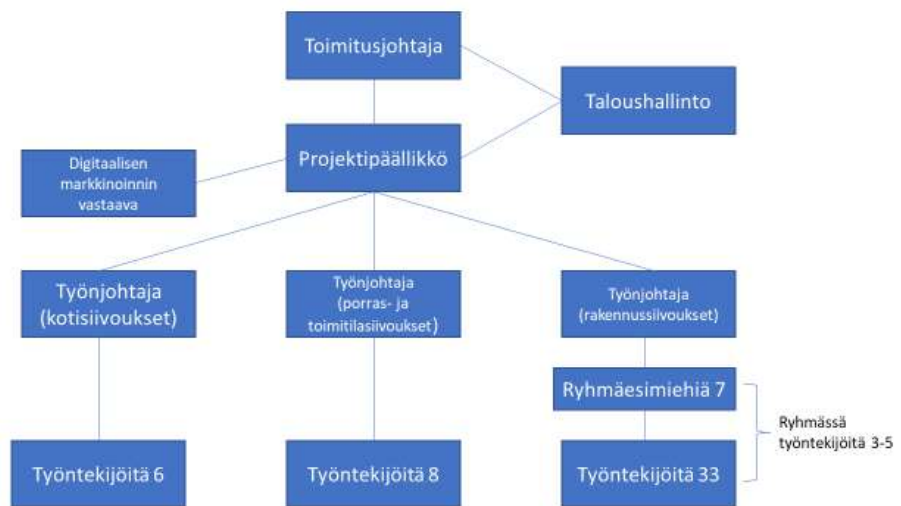
Vastuullinen liiketoiminta näkyi tutkimushetkellä San Siivous Oy:n toiminnassa kotimaisuuden lisäksi muun muassa materiaalien ja työvälineiden valinnoissa sekä työvälineiden oikeaoppisessa käytössä ja huoltamisessa, asiakassuhteiden ylläpidossa ja työn laadussa, henkilöstön perehdyttämisessä sekä työturvallisuuden ja ergonomian huomioimisessa, alaa koskevien säädösten ja määräysten noudattamisessa sekä niiden noudattamisen valvonnassa, tasarvoisessa ja laadukkaassa asiakaspalvelussa niin sisäisessä kuin ulkoisessa toiminnassa ja esimerkiksi jätteiden oikeaoppisena lajitteluna. San Siivous Oy oli mukana myös paikallisten harrastajien ja urheilujoukkueiden parissa sponsorina ja pyrki näin ollen tukemaan ympäröimää yhteisöään. (Viitanen, J. 2021).

San Siivous Oy:n toimitusjohtaja Sanna Viitanen kertoi, että vastuullinen liiketoiminta näkyy palveluliiketoimintaan keskittyvässä yrityksessä siinä, että henkilöstöä pidetään äärimmäisen tärkeänä. Kun toimitaan työntekijäkeskisellä ja suorittavalla toimialalla, on henkilöstöstä huolehtiminen yrityksen johdon tärkein tehtävä. Viitanen piti toiminnan kannalta tärkeänä sitä, että yrityksessä huolehditaan, että yhteiskunnan asettamat vastuut toteutuvat erityisesti ympäristönäkökulmasta ja, että työntekijöille on annettu tarpeeksi tietoa toimia oikein työssään. Viitanen halusi nostaa esiin myös työntekijöiden vaitiolovelvollisuuden ja sen, että jokainen työntekijä allekirjoittaa vaitiolositoumuksen aloittaessaan työt San Siivouksella. (Viitanen, S. 2021.)

2.3 Organisaatorakenne

Tutkimushetkellä yrityksen ylin johto koostui perustajajäsenestä ja hänen perheestään. Vuonna 2005 yritys työllisti kaksi työntekijää ja yrityksen palveluihin

kuuluvat ainoastaan kotisiivoukset. Tutkimushetkellä San Siivous Oy työllisti 63 työntekijää sekä kiireapuna vuokratyöntekijöitä. Yritys tarjosi asiakkailleen kotisiivousten lisäksi sosiaalisia tukipalveluita (siivousapu ikääntyville, toimintarajoitteiselle tai sairaalle) sekä toimitila-, kiinteistö- ja rakennussiivouksia noin sadan kilometrin etäisyydellä Lahdesta. Yrityksessä toimivalta työntekijältä vaaditaan ennen kaikkea aitoa kiinnostusta puhtaanapitoalaa, työntekoa ja asiakaspalvelua kohtaan. Lisäksi työntekijällä tulee olla työympäristöstä riippuen esimerkiksi työturvallisuuskortti, Valtti-kortti, hyvä fyysinen kunto ja ammattitaito/osaaminen puhtaanapitoalan työtehtäviin. (Viitanen, J. 2021).



Kuva 1. San Siivous Oy:n tutkimushetken mukainen organisaatiorakenne

Kuvassa yksi on San Siivous Oy:n tutkimushetken mukainen organisaatiorakenne. Tutkimushetkellä organisaatioon kuului toimitusjohtaja ja projektipäällikkö, jotka omistivat yrityksen yhdessä, taloushallinnon työntekijä, digitaalisen markkinoinnin vastaava, kolme työnohtajaa, ryhmäesimiehiä sekä heidän johtamiaan työntekijöitä (kuva 1). Toimitusjohtaja vastasi yrityksen liiketoiminnasta, strategian toteutumisesta sekä kehittämisestä, joita projektipäällikkö johti. Projektipäällikön toimenkuvaan kuului organisaation johtamisen lisäksi jokaiselta sektorilta erinäisiä työtehtäviä. Päätehtävänään projektipäälliköllä oli ohjata työnohtajia ja yrityksen koko toimintaa. (Viitanen, J. 2021).

Työnjohtoporras oli valittu esimiestehtäviin suorittavasta työstä heidän osoittamiensa valmiuksien perusteella. Yrityksessä oli kokeiltu korkeakoulutettua työnjohtajaa, jolla ei ollut alan suorittavasta työstä työkokemusta. Tämä ei ollut toiminut, koska esimiestyöhön koulutetulta työnjohtajalta puuttui kiinnostus puhtaanapitoalaa kohtaan, eikä hän omaksunut alaa tai tullut tästä syystä toimeen työntekijöiden tai asiakkaiden kanssa. (Viitanen, J. 2021.)

Suorittavaa työtä tekevät puhtaanapidon työntekijät olivat monista eri ikäluokista ja erilaisista taustoista. Yrityksen rekrytointiin kuului, että työnjohtaja haastatteli ja teki työntekijävalinnat itsenäisesti omalle vastuualueelleen. Yritys pyrki tällä mielestäni löytämään mahdollisimman sopivat työntekijät kullekin yrityksen toiminnan eri osa-alueelle. Taloushallinnon työntekijä teki pääosin itsenäistä työtä projektipäällikön ja toimitusjohtajan ohjauksessa ja oli nimitetty työtehtäväänsä suorittavasta työstä, kuten työnjohtajat. Digitaalisen markkinoinnin vastaava teki myös suorittavaa työtä verkkokaupan hallinnoinnin ja digitaalisen markkinoinnin ohella. (Viitanen, J. 2021.)

San Siivous Oy arvostaa henkilöstöään ja pitää työntekijöitään tärkeimpänä voimavaranaan. Yrityksen mielestä tärkeitä arvoja työntekijällä ovat luotettavuus, halu kehittyä sekä ammattitaito. Yritys pyrkii huomioimaan henkilöstöään yksilöinä ja tarjoamaan henkilökohtaista urapolkua. (Viitanen, J. 2021.)

2.4 Esimiestyö kohdeyrityksessä

Tutkimushetkellä San Siivous Oy:n esimiehet olivat olleet jokainen yrityksessä töissä vähintään kolme vuotta, ja kaikki olivat edenneet nykyisiin tehtäviinsä organisaation sisällä. Esimiestehtävissä nykyiset esimiehet olivat työskennelleet viidestä kuukaudesta 15 vuoteen. (Viitanen, J. 2021.) Yrityksessä oli siis vahvaa kokemusta esimiestyöstä omaavia sekä tuoreita esimiehiä.

Esimiestyö San Siivouksella oli tutkimushetkellä suurilta osin henkilöstön johtamista ja työntekijöiden sopivien työtehtävien jakamista. Käytössä olevia tärkeimpiä esimiestyön työkaluja olivat tietokoneet ja niissä käytössä olleet ohjelmat, kuten sähköposti, kalenterit sekä työnohjausta, työajanseurantaa ja pal-

kanmaksua varten käytössä ollut Movenium-järjestelmä. Muita tärkeitä työkaluja esimiestyössä olivat hinnastot, kehityskeskustelut ja säännölliset palaverit, joita pyrittiin pitämään viikko- ja kuukausitasolla. (Viitanen, J. 2021.)

Erytyspiirteinä esimiestyössä näkyivät johdettavan henkilöstön runsaat poissaolot sekä työntekijöiden suuri vaihtuvuus, jotka kuuluivat oleellisesti puhtaanapitosalan haasteisiin. Näihin erityispiirteisiin oli pyritty vastamaan laadukkaalla työterveyshuollolla ja kattavalla perehdyttämismateriaaleilla. Äkillisissä poissaolotilanteissa esimiehet saivat myöntää kolmen päivän sairauspoissaolon tai esimiehet ohjasivat työntekijät käyttämään työterveyshuollon omaa sovellusta, josta työntekijät pystyivät helposti varaamaan itse tarvitsevansa ajan. Työntekijän poissaolon tuurausta varten esimiehillä oli omat kontaktit henkilöstövuokraukseen, josta oli saatavilla nopealla aikataululla korvaavia työntekijöitä. Työntekijöiden vaihtuvuuteen oli vastattu työnantajamielikuvan kehittämissuunnitelmalla sekä kattavalla perehdyttämismateriaalilla, joka helpotti ja tuki esimiestä uuden työntekijän laadukkaassa perehdyttämisessä ja yritykseen sitouttamisessa. Myös rekrytointi oli pyritty tekemään esimiehelle mahdollisimman helpoksi hyvillä rekrytointi- ja haastattelumateriaaleilla, joita päivitettiin säännöllisesti. (Viitanen, J. 2021.)

2.5 Nykytilanne kohdeyrityksessä

Tutkimushetkellä yrityksen toiminta painottui rakennussiivouksiin sekä porrasta toimitilasiivouksiin, jotka vaativat työntekijältä osaamista siivoustyön lisäksi toimia yritysasiakkaiden ja sidosryhmien kanssa. Kotisiivousten osuutta liiketoiminnasta pyrittiin kasvattamaan. Yrityksessä toimivilta työntekijöiltä odotettiin sitoutumista ja ammattitaitoa. Ammattitaidon kehittämiseen tuettiin hyvällä työhön perehdyttämisellä ja kouluttautumisella. Esimiestyö yrityksessä oli monipuolista ja jokseenkin haastavaa, erityisesti työntekijöiden sairauspoissaolosten sekä rekrytointiin kuuluvien haasteiden vuoksi. (Viitanen, J. 2021.)

Yrityksessä ei ollut aikaisemmin toteutettu työhyvinvointikyselyä, joten tutkimushetkellä ei ollut tutkittua taustatietoa yrityksen henkilöstön tai esimiesten työhyvinvoinnista. Työhyvinvoinnin tilanteen kartoittamiselle oli tarve, koska yritys toivoi tulevaisuudessa maltillista kasvua ja piti henkilöstöään tärkeänä

voimavarana kasvun mahdollistamiseen. Tutkimushetkellä yrityksen esimiestyötä ei myöskään ollut tarkasteltu laajasti aiemmin ja esimiesten kehittyminen ja kouluttautuminen oli ollut passiivista. Yrityksen johto tunnisti sen, että hyvä esimiestyö on tärkeä osa yrityksen henkilöstön työhyvinvointia. (Viitanen, J. 2021.)

3 AIEMMAT TUTKIMUKSET TUTKITTAVASTA TEEMASTA

Juutin ja Vuorelan *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi* (2015) toi tutkimukseen viime vuosien tutkimusten ja kokemusten perusteella tutkittua tietoa esimiestyöstä ja työhyvinvoinnista yleisesti sekä erityisesti työhyvinvoinnista esimiestyön näkökulmasta. Käytännön esimerkkejä esimiestyöstä ja käsitteistä toi myös Viitalan ja Jylhän *Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja mallit* (2019) -teoksesta, jossa käydään läpi lukuisia käytännön esimerkkejä johtamisesta.

Vastuullisesta liiketoiminnasta ja esimiesnäkökulmasta vastuulliseen liiketoimintaan tutkimukseen toi aikaisempaa tutkimustietoa palveluliiketoimintaan keskittyvän Crnet Oy:n vuonna 2012 kyselytutkimus johto-, esimies- tai asiantuntijatehtävissä toimiville henkilöille. Tuula Pohjolan *Vastuullisen liiketoiminnan painopistealueet suomalaisissa yrityksissä 2012* tuloksista nousi tärkeimmäksi vastuullisuuden osa-alueeksi talousasiat ja seuraavaksi tärkeimmäksi ympäristöasiat. Henkilöasiat, eli työhyvinvointi, työterveys ja työturvallisuus nousi kolmanneksi tärkeimmäksi asiaksi. Kyselyyn vastanneet henkilöt eivät kokeneet vastuullisuudesta viestintää lainkaan tärkeäksi. (Pohjola 2012.)

Vertailevaa tutkimustietoa Crnet Oy:n vuoden 2012 tutkimukselle toi Tiaisen opinnäytetyö *Vastuullisen liiketoiminnan painopistealueet 2016*, jonka tilaaja oli Crnet Oy viisi vuotta myöhemmin vuonna 2017. Tiainen selvitti tutkimuksessaan Suomessa toimivien organisaatioiden ja yritysten vastuullisen liiketoiminnan tilaa vuonna 2016 ja vertaili tuloksiaan Crnet Oy:n vastuullisuustutkimukseen (2012). Tiaisen tutkimus koostui kyselytutkimuksen lisäksi asiantuntijoille suunnatuista teemahaastatteluista. Tutkimustuloksena oli, että suomalaisten organisaatioiden vastuullisen liiketoiminnan taso oli hyvä. Henkilöasiat, eli työhyvinvointi, työterveys ja työturvallisuus nousivat ympäristöasioiden ohitse toiseksi tärkeimmäksi vastuullisuuden osa-alueeksi talousasioiden jälkeen,

verrattaessa vuoden 2012 tutkimukseen. Kehityskohteina molemmissa tutkimuksissa nousi esiin vastuullisuudesta viestinnän sekä mittareita vastuullisuuspanostusten tuottavuuteen. (Tiainen 2018.)

Anna-Maija Lämsän, Anne Keräsen sekä Terttu Savelan Vastuullinen johtajuus esimies-alaisuudessa (2015) on Jyväskylän yliopistossa tehty hallinnon empiirinen tutkimus, jonka tavoitteena oli lisätä ymmärrystä vastuullisesta johtajuudesta erityisesti eettisestä näkökulmasta. Tutkimuksen aineisto hankittiin keräämällä internet-pohjaisella lomakkeella kolmelta eri kohderyhmältä aineistoa siitä, mitä periaatteita vastaajat arvioivat tärkeiksi vastuullisessa esimies-alaisuudessa, millaisissa tilanteissa vastaajat arvioivat periaatteiden noudattamisen soveliaaksi ja kenen velvollisuus on vastaajien mukaan toteuttaa vastuullisuutta esimies-alaisuudessa. Näistä ei ollut olemassa etukäteen tarkkaa määritelmää ja tietoa. Ensimmäisenä kohderyhmänä oli naisjohtajat- ja yrittäjät. Toinen kohderyhmä laajennettiin niin, että mukana oli miehiä ja lisäksi muitakin kansalaisuuksia kuin suomalaisia ja lisäaineisto kerättiin kansainväliseltä ryhmältä lisäämään tutkimuksen luotettavuutta. (Lämsä ym. 2015.)

Tutkimuksen tavoitteena oli määritellä esimies-alaisuuden vastuullisen johtajuuden periaatteet. Tutkimuksen mukaan tärkeimmät käsitteet vastuulliseen johtajuuteen olivat oikeudenmukaisuus, avoimuus, luottamus ja välittäminen, joita nostin esiin omassa tutkimuksessani. Tutkimuksessa nousi esiin myös, että vastuullisuus liittyi joko suoraan yksilölähtöisesti johtajaan tai suhdelahtöisesti molempiin osapuoliin vastuullisen johtajuuden toteuttajina. (Lämsä ym. 2015.)

Lämsän, Keräsen ja Savelan laadullinen tutkimus toi tähän tutkimukseen lisää näkökulmia ja ulottuvuuksia johtamisen ja esimiestyön eri osa-alueille. Aiemman tutkimuksen tulokset näkyvät tässä tutkimuksessa teemahaastattelun teemojen ja kysymysten asettelun sekä kyselytutkimuksen analysoinnin yhteydessä. Tutkijana minua inspiroi tutkimuksessa ollut etsinnällinen tutkimusote johtajuuden vastuullisuuteen ja tutkimuksen tulkintaa tukeva vahva teoretieto ja tutkimus antoi minulle tutkijana parempia valmiuksia toteuttaa omaa tutkimustyötäni.

Korkiamäen tutkimuksessa *Puhdistuspalvelualan haasteet* (2020) saa hyvän käsityksen siitä, mitä siivous on ammattina, kuinka siivoustyötä arvotetaan ja mitä haasteita alalla nykypäivänä koetaan olevan. Tutkimuksessa oli käsitelty esimiestyötä ja johtamista siivousalalla. Kvantitatiivinen tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena esimiehille ja työntekijöille hakemalla heiltä vastauksia siihen, kuinka he näkivät alalla vallitsevat ongelmat ja kuinka niistä päästäisiin eroon. Tutkimustuloksena selvisi, että työntekijöiden mielestä yrityksillä ei ollut tarpeeksi resursseja esimerkiksi riittävään perehdytykseen tai inhimilliseen siivousaikaan, jotka saattoivat olla syitä siihen, ettei työntekijät viihdy alalla tai ole kiinnostuneita alasta (Korkiamäki 2020). Korkiamäen tutkimus tuki osaltaan tutkimustuloksia ja yleisesti alasta olemassa olevaa tietoa.

4 KESKEISET KÄSITTEET

4.1 Käsitteiden valinta

Keskeiset käsitteet opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä ovat puhtaanapitoala, vastuullinen liiketoiminta, esimiestyö, alaistaidot sekä työhyvinvointi. Keskeiset käsitteet valikoitiin yhdessä opinnäytetyön toimeksiantajan kanssa ja ne perustuvat suoraan yrityksen liiketoimintastrategiaan, joka ohjaa myös esimiestyötä organisaatiossa: ”Yrityksen liiketoimintastrategia on tuottaa laadukkaita siivouspalveluita vastuullisesti asiakkaita ja henkilökunta huomioiden maltillisella kasvulla” (Viitanen, J. 2021).

4.2 Puhtaanapitoala

Puhtaanapitoala on osa kiinteistöpalvelualaa. Ala on monimuotoinen ja jatkuvasti kehittyvä. Kiinteistöpalveluun kuuluu puhdistus- ja siivouspalveluiden lisäksi kiinteistöhuolto, tekniset palvelut, energianhallintapalvelut, jätehuolto sekä erilaiset toimitila- ja käyttäjäpalvelut. (Santalahti ym. 2016, 5.) Puhtaanapidon keskeiset tavoitteet ovat hygieenisyyden ylläpitäminen, viihtyvyyden luominen, turvallisuuden takaaminen, pintamateriaalien suojaaminen ja tarkoituksenmukainen puhtaus (Ympäristöosaava s.a.).

Puhtaanapitoalan yleisiä trendejä ovat muun muassa biotekniikan hyödyntäminen, ympäristön säästäminen, anturitekniikan hyödyntäminen sekä robot-

tien hyödyntäminen. Biotekniikan hyödyntämisessä on kyse puhdistusmenetelmästä, jossa hyödynnetään bakteerien apua osana puhtaanapitoa, esimerkiksi ammattikeittiössä voidaan hyödyntää bakteerien ominaisuutta pilkkoa rasvaa tai saniteettitilojen puhdistuksessa bakteerien kykyä hyödyntää ammoniakkia ravintona ja poistaa sillä tavoin pahaa hajua. Ympäristön säästäminen näkyy esimerkiksi puhdistusaineiden käyttämisen vähentämisellä, joka mahdollistetaan sillä, että vedestä on poistettu suolaa tai pintajännitystä ja näin tehostettu veden omaa puhdistusvaikutusta. Anturitekniikalla voidaan mitata ja valvoa erilaisia tekijöitä monenlaisissa ympäristöissä, kuten jäteastian tyhjennys, jossa anturi antaa hälytyksen liian täydestä astiasta. Siivousrobotit yleistyvät kotien lisäksi myös ammattiympäristössä, kun itsekseen kulkevia koneita hyödynnetään esimerkiksi käytävillä ja suurissa tiloissa. (Coor 2019.)

4.2.1 Vastuullinen toiminta puhtaanapitoalalla

Vastuullisuuden tärkeys on noussut esiin myös siivousalalla. Sitä pyritään edistämään kokonaisvaltaisesti eritoten ympäristövastuun ja sosiaalisen vastuun näkökulmista. Puhdistuspalvelualan arjessa vastuullisuus voi näkyä työntekijöiden ja ympäristön hyvinvoinnista huolehtimisena. (ISS s.a.)

Ympäristövastuullinen siivous on tärkeä osa siivoojan ammattitaitoa, mikä tarkoittaa sitä, että siivooja ei siivoa rutiininomaisesti vaan osaa toimia tarkoituksenmukaisesti. Tässä ammattiosaamisessa yhdistyy siivoustyötä tekevän tietoa asiakkaan toiminnan, pintamateriaalien ja lian tuntemuksesta tavoitellun puhtaustason kannalta parhaimpiin siivousmenetelmiin. Ympäristövastuulliseen siivoukseen kuuluu muun muassa lian ennaltaehkäiseminen, siivoustarpeen arviointi huomioiden työväline-, menetelmä- ja ainevaihtoehtoja, mahdollisimman mietoja ja ympäristöystävällisten puhdistusaineiden valinta ja niiden oikeaoppinen käyttö ja riittävä ylläpitosiivous. (Ympäristöosaava s.a.)

Puhtaanapitoala työllisti Suomessa SSTL Puhtausala ry:n toiminnanjohtajan Per-Olof Ekströmin mukaan vuonna 2019 arviolta 70 000 ihmistä. Puhtaanapitoala on siis yhteiskunnallisesti merkittävä toimija ja koska ala on merkittävä valtakunnallinen työllistäjä, on sosiaalinen vastuu alalla tärkeä osa yritysten vastuullista liiketoimintaa. Sosiaaliseen vastuuseen kuuluu muun muassa pelisääntöjen noudattaminen, asianmukainen perehdyttäminen, työturvallisuus,

osaamisen kehittäminen ja työhyvinvointi. Siivousalalla nähdään yleisesti haasteena sosiaalisen vastuun osalta työn luonne, koska siivoojat työskentelevät usein yksin toimistoaikojen ulkopuolella. Siivoustyö saattaa myös usein olla monelle ensimmäinen työpaikka ja työntekijänä on paljon maahanmuuttajia. (ISS. s.a.)

4.2.2 Puhtaanapitoalan haasteet

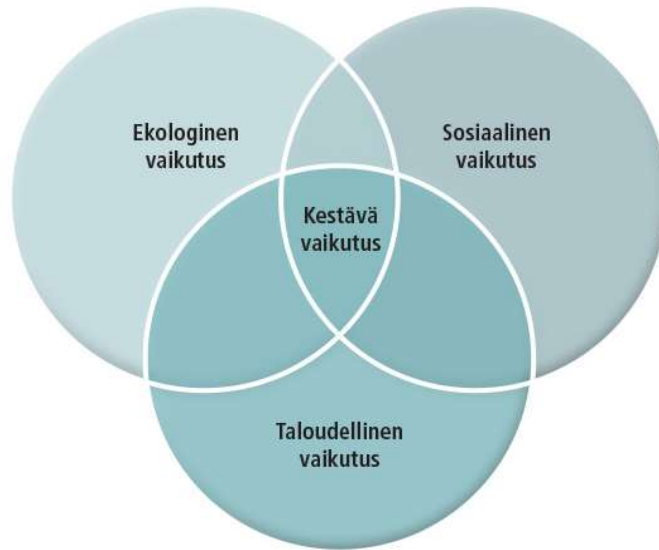
Puhtaanapitoalan alapidonnaisia haasteista yksi on ammattitaitoisten ja sitoutuneiden työntekijöiden löytäminen. Rekrytointi koetaan haasteelliseksi, koska hakijoita ei ole tarpeeksi. Hakijapula on seuraus alhaisesta palkkauksesta, työn arvostuksen puutteesta ja huonosta johtamisesta. (Korkiamäki 2020, 20–24.) Henkilöstön vaihtuvuus siivoustyössä oli suurta jo 1980-luvulla, jolloin alalla alkoi jo olla työvoimapula, vaikka koettiin, että tuolloin alan arvostus oli korkeimmillaan. Jo 1980-luvulla alettiin keskittymään työssä viihtyvyyteen, työntekijöiden hyvinvointiin ja kuntoutukseen sekä osa-aikatyön kehittämiseen, jotta työntekijöitä olisi tarpeeksi. (Kujala & Wilkman 2006, 41.)

Yksi suurimmista alan haasteista on myös kova kilpailu. Työtä pyritään tekemään jatkuvasti tehokkaammin ja minimoimaan kustannuksia. Haasteena on usein siivouksen laadun säilyminen ja loppuun palaneiden tai motivaatiopuolasta kärsivien työntekijöiden sairauslomien tuuraukset ja kustannukset. Sairauslomien tuuraukset aiheuttavat painetta esimiestyölle, kun perehdyttämiseen ei saata olla riittäviä resursseja. Liian suppea perehdyttäminen ja kiire voivat olla osasyitä myös työssä viihtymiseen. (Viitanen, J. 2021.)

4.3 Vastuullinen liiketoiminta

Vastuullisella liiketoiminnalla tarkoitetaan sitä, kun yritys kehittää ja johtaa yhteistyössä sidosryhmien kanssa sosiaalisia, taloudellisia ja ympäristötekijöitä tasapainoisesti huomioiden myös yritystoiminnan riskienhallinnan tärkeyden osana vastuullista liiketoimintaa. Viitala ja Jylhä viittaavat teoksessaan John Elkingtonin (1994) määritelmään tunnetusta kolmoistilinpäätösmallista (*triple botton line*), jossa esitetään vastuullisuuden osa-alueiksi ekologiset, taloudelliset ja sosiaaliset osa-alueet. Osa-alueet ja niiden kehittyminen yrityksessä määrittää yritystoiminnan kestävyuden niin, että näiden osa-alueiden keskipisteessä saavutetaan kestävyys (kuva 2). Yrityksen toimiessa vastuullisesti, se

pyrkii lisäämään myönteisiä vaikutuksia ja vähentämään, välttämään ja poistamaan negatiivisia vaikutuksia kaikilla näillä osa-alueilla. (Viitala & Jylhä 2019, 206, 318.)



Kuva 2. Kolmoistilin päätösmalli (triple bottom line -malli), joka kuvaa vastuullisen liiketoiminnan osa-alueita ja niiden leikkauspistettä (Viitala & Jylhä 2019, 319; Carter & Rogers 2008).

Taloudellinen vastuu tarkoittaa sitä, että yritys hoitaa taloudelliset velvoitteensa säädösten mukaisesti ja varmistaa yritystoiminnan kannattavuutta. Taloudellista menestystä on pyrittävä saavuttamaan huomioiden ja kunnioittaen eettisiä arvoja, ottaen huomioon ympäristön ja luonnon lisäksi ihmiset ja yhteisöt. Onnistuminen taloudellisen vastuun kannossa luo yritykselle pohjan mahdollistaa vastuullisen toiminnan yhteiskuntavastuun kahdella muulla osa-alueella, ekologisen vastuun ja sosiaalisen vastuun alueilla. (Viitala & Jylhä 2019, 319.)

Ekologisella vastuulla tarkoitetaan ympäristöhaittojen pitämistä mahdollisimman pieninä. Ekologiseen vastuuseen kuuluu luonnonvarojen kestävä käyttö sekä jätteiden määrän vähentäminen. Ympäristövastuuseen kuuluu turvata luonnon monimuotoisuus, käyttää luonnonvaroja kestävästi ja säästävästi sekä torjua ilmastonmuutosta suojellen vesistöjä, ilmaa ja maaperää. (Viitala & Jylhä 2019, 320.)

Sosiaalinen vastuu näkyy yrityksessä vastuuna henkilökunnasta, sidosryhmistä sekä yhteistyökumppaneista, jolloin nämä kaikki ovat osa yrityksen vastuuta ihmisten hyvinvoinnista. Sosiaalinen vastuu ei rajoitu ainoastaan yrityksen kanssa välittömässä kanssakäymisessä oleviin ihmisiin, vaan myös lähiympäristön asukkaisiin, kansalaisiin sekä koko maailman väestöön. Sosiaalisen vastuun piiriin kuuluu esimerkiksi henkilöstön hyvinvointi ja osaaminen, hyvät toimintatavat ja yhteistyöt, tuoteturvallisuus ja kuluttajansuoja sekä suhteet lähiyhteisöihin ja yleishyödyllisten toimintojen tukeminen. (Viitala & Jylhä 2019, 319–320.)

Vastuullinen liiketoiminta voi olla yritykselle kilpailuetu. Jokaisella yrityksellä on mahdollisuuksia toimia omalla tavallaan vastuullisesti määrittäen, mitä vastuullisuus tarkoittaa yrityksessä ja mitä vastuullisuus edellyttää yrityksen toiminnassa. Yrityksen koko, sidosryhmät, toimiala sekä toimintaympäristö vaikuttavat vastuullisen liiketoiminnan painopisteisiin. (Elinkeinoelämän keskusliitto s.a.)

Myös Jylhä ja Viitala kertovat, että yrityksille sopivin tapa toimia vastuullisesti vaihtelee toimialan lisäksi yrityksen muiden ominaispiirteiden mukaan. Onnistuneena vastuullisuuden johtamisena pidetään muun muassa sitä, kun yrityksessä vastuullisuus ulottuu kaikille toiminnan osa-alueille ja jokaiseen yksilöön, vastuullisuudesta on tullut erillisen toiminnan sijaan ajattelutapa, henkilöstö on saatu mukaan kehittämään vastuullisen liiketoiminnan mallia ja yrityksessä jokainen sitoutuu muodostamaan perustaa vastuullisuudelle kulttuurin, ilmapiirin ja toimintatapojen kautta. Myös viestintä vastuullisuudesta tulee olla yhtenäinen konkreettisen toiminnan kanssa ja vastuullisuus näkyy tekemisessä sekä vastuullista liiketoimintaa mitataan ja kehitystä seurataan. (Jylhä & Viitala 2019, 327–328.)

4.4 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan sitä, että työkykyinen ihminen voi hyvin työssään. Työhyvinvointi koostuu fyysisen työkyvyn lisäksi psyykkisestä ja sosiaalisesta työkyvystä ja työkyky on työssä suoriutumisen edellytys. Mikäli työntekijän työkyky on puutteellinen tai huono, johtaa se yleensä stressiin tai työuupumukseen. Kolme yleisintä syytä Suomessa työeläkkeelle joutumiseen

ovat mielenterveyden häiriöt, eli psyykkisen työkuoron heikkeneminen, tuki- ja liikuntaelinten sairaudet ja hermoston sekä verenkiertoelinten sairaudet. Osaaminen, asenteet sekä työn ja psyykkisten sekä fyysisten voimavarojen hyvä tasapaino vahvistavat työkykyä. Tehdyissä tutkimuksissa on huomattu toistuvan tietyt argumentit: kun ihminen näkee ja kokee työnsä merkityksellisenä, saa vaikuttaa oman työnsä sisältöön sekä sen organisointiin, kokee hallitsevansa työnsä ja hyväksyntää sekä oikeudenmukaisuutta työyhteisössään, hän voi hyvin työssään. (Jylhä & Viitala 2019, 229–230.)

Työhyvinvoinnista on totuttu erottamaan aiemmin mainitut fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen osa-alue, jotka vaikuttavat oleellisesti toisiinsa tarkoittaen sitä, että työssään hyvinvoiva ihminen ei voi voida pahoin millään muulla alueella, koska tuo pahoinvointi heijastuu jollain tavalla myös muuhun elämään. Voidaan myös ajatella, että urheilusta pitävä työntekijä saa liikunnasta hyvää mieltä samoin kuin sosiaalisesti aktiivinen ihminen saa ystävyysuhteistaan ja positiivisen mielen on todettu estävän esimerkiksi sairauksien syntymistä. Näin yhdistyy fyysinen terveys, mielen vireytys ja sosiaalinen aktiivisuus. Kun kehitetään työhyvinvointia, lähtökohtana ajatellaan ihmisen voivan hyvin jokaisella kolmella työhyvinvoinnin osa-alueella ja työssään hyvin voiva, terve ihminen, kykenee työssään sellaisiin suorituksiin, joista on hyötyä hänelle itselleen, asiakkaille ja organisaatiolle. Pienikin muutos ja kehittyminen millä tahansa näistä osa-alueista heijastuu muihin osa-alueisiin, mikä heijastuu jaksamisena työskentelyyn. (Juuti & Vuorela 2015, 251.)

4.5 Esimiestyö

Esimiehellä voidaan tarkoittaa esimerkiksi henkilöä, joka johtaa toista henkilöä tai asiaa (Oxford learners dictionaries 2021). Hyvä ihmisten johtaminen on perusedellytys yrityksen toiminnan onnistumiselle. Esimiehen keskeisin työn sisältö ja menestystekijä on ihmisten työsuorituksen tukeminen. Tässä onnistuminen on kiinni monien ihmisten yhteistyöstä, hyvästä vuorovaikutuksesta ja osaamisesta. Esimies nähdään myös tuloksentekijänä, jolloin hän asettaa tavoitteita sekä organisoii, kehittää ja valvoo toiminta. Myös tuloksentekijänä esimiehen rooliin kuuluu huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista. (Juuti & Vuorela 2015, 31–37.)

Jotta esimies osaa toimia tehtävässään ammattimaisesti, on hänen ymmärrettävä organisaation toiminta ja tavoitteet, sekä omat tehtävänsä ja paikkansa organisaation sisällä. Ilman näitä tietoja ei esimiehellä ole riittäviä työkaluja johtaa johdettaviaan tai huolehtia siitä, että johdettavilla on omat riittävät työkalunsa saavuttaa asetetut tavoitteet. Esimiehen on myös osattava tehdä työnsä lakien ja asetusten mukaisesti. (Kiiala 2014, 16.)

Johtajuus on laajimmillaan sitä, että päämäärän saavuttamiseksi vaikutetaan yksilöön tai ryhmään. Riippumatta siitä, onko kyseessä tiiminvetäjä, keskijohdon tai ylimmän johdon edustaja, on esimiesvastuu ja ihmisten johtaminen pitkälti samanlaista työtä, jossa esimiehen tehtävä on tukea alaisiaan saavuttamaan tavoitteet, jotka organisaatio on asettanut, kehittymään sekä pääsemään optimaaliseen lopputulokseen. Esimiestyö on muun muassa toiminnan organisointia ja kehittämistä, osaamisen ja hyvinvoinnin edistämistä sekä resurssien varmistamista ja yrityksen menestymisen yksi edellytys on, että esimiestoiminnan laatu on tasaista ja tarpeeksi korkealla. Tämä vaikuttaa esimerkiksi yleiseen ilmapiiriin, työntekijöiden tyytyväisyyteen, työturvallisuuteen, sitoutumiseen ja innovatiivisuuteen. Lisäksi esimiestoiminnalla on havaittu vaikuttavan palvelun laadun lisäksi työntekijöiden tapaturmiin ja poissaoloihin. (Jylhä & Viitala 2019, 245–246.)

Esimiestyö työhyvinvoinnin vaikuttajana

Johtamisella voidaan vaikuttaa kaikkiin työhyvinvointiin kuuluviin tekijöihin. Johtamisella on suora yhteys työyhteisön ihmissuhteisiin, ilmapiiriin sekä myös työn sisältöön ja työympäristöön kuuluviin tekijöihin. Merkittävää on, että kehitystyö näihin osa-alueiden voidaan käynnistää johtamisen avulla. (Juuti & Vuorela 2015, 45–46.)

Kun mietitään yleisesti henkilöstön hyvinvointia tukevaa johtajuutta, nähdään, että esimiehen tulee keskustella työntekijöiden kanssa ja ottaa huomioon heidän mielipiteitensä. Henkilöstön osallistaminen lisää työmotivaation lisäksi sitoutumista ja tuottaa ideoita. Esimiehen keskeisimpiä tehtäviä on luoda arjen toimintaa ohjaavaksi työkaluksi vahva toimintakulttuuri. Toimintakulttuurin luominen edellyttää esimieheltä tunnetasoisten prosessien työstämistä yhdessä

muiden kanssa, koska se ei ole ainoastaan rationaalinen prosessi. Tämä vaatii esimieheltä itsensä likoon laittamista ja toimintaan mukaan menemistä. Työkulttuuri on ihmisten yhdessä luoma toiminta- ja ajattelutapa ja vastaus niihin ongelmiin, joita on kohdattu. Se on myös lähes ainoa yhteinen työväline, jonka avulla jokainen organisaation jäsen kykenee ohjaamaan toimintaansa ja joka on luotu yhdessä mielekkääksi toimimisen perustaksi. (Juuti & Vuorela 2015, 47–58.)

4.6 Alaistaidot

Jokaisella työntekijällä on vastuu kannustavan, tukevan ja innostavan työympäristön ylläpitämisestä, koska jokainen vaikuttaa omalla tavallaan työympäristöön (Rautiola 2018, 9). Kun työntekijä edistää organisaation tehokasta ja sopeutuvaa toimintaa omalla käytöksellään harkinnanvaraisesti, eli sitä ei edellytetä virallisessa tehtäväkuvauksessa, puhutaan alaistaidoista. Työntekijän oma-aloitteellisuus, itseohjautuvuus, vastuun kantaminen sekä toimiva vuorovaikutus toisten henkilöiden kanssa, palautteen antaminen ja vastaanottaminen sekä hyvän ilmapiirin luominen nostettiin Nurmen tekemässä pro gradu -tutkimuksessa esiin osana alaistaitokäyttäytymistä. Nurmen tekemä haastattelututkimus toi julkaisuhetkellään uutta tietoa alaistaitokäyttäytymisestä, jota Suomessa oli tutkittu vain vähän. (Nurmi 2018, 2.)

Vuorinen nostaa esiin pro gradu -tutkielmassaan, että asenteelliset ominaisuudet vaikuttavat luonteenpiirteitä vahvemmin alaistaitoihin (Vuorinen 2009, 77). Tämän voi ajatella niin, että hyvät alaistaidot omaava työntekijä ei anna luonteenpiirteidensä tai oman henkilökohtaisen arvomaailmansa estää tai haitata työtehtäviensä toimeenpanoa. Alaistaidoilla tarkoitetaan kaikessa kokonaisuudessaan työntekijän taitoa olla toisen johdettavana (Järvinen 2013, 32).

5 TUTKIMUSMENETELMÄT

5.1 Monimetodinen tutkimus

Tutkimuksen ideointivaiheessa päätetään tutkimussuunnitelman sisällöt. Sen jälkeen valitaan tutkimukseen sopiva tutkimusmenetelmä ja sen jälkeen päätehtävään sopiva aineiston keräämisen tapa. Näiden vaiheiden jälkeen pohditaan,

minkä kokoinen tutkimusaineisto on riittävä vastaamaan kattavasti tutkimusongelmaan. (Vilkkä 2021, 80.)

Tämä opinnäytetyö on tutkimus, joka tuottaa työhyvinvoinnin tilannekatsauksen lisäksi työhyvinvoinnin ja esimiestyön kehittämisen välineitä. Tutkimuksessa käytettiin monimetodista lähestymistapaa (*triangulaatio*). Monimetodinen lähestymistapa vähentää luotettavuusvirheitä lisäämällä tutkimuksen kattavuutta (Vilkkä 2021, 58). Kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusmenetelmää voidaan käyttää yhdessä varmentavalla käytöllä, joka lisää tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi & Hurme 2015, 31). Tässä tutkimuksessa tehtiin näin muotoilemalla haastatteluiden ja kyselytutkimuksen kysymyksiä samojen teemojen alle, joka antoi mahdollisuuden vertailla tuloksia, jotka osittain tukivat toisiaan ja lisäsivät näin tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksessa yhdistettiin siis määrällinen ja laadullinen tutkimusmenetelmä käyttämällä tutkimusmenetelminä kyselytutkimusta ja teemahaastatteluja. Näiden lisäksi käytettiin havainnointia tukemassa tulosten analysointia, kun tutkija suoritti opintoihin kuuluvan syventävän työharjoittelun opinnäytetyön toimeksiantajayrityksessä. Työharjoittelu mahdollisti pääsyn havainnoimaan yrityksen organisaatiokulttuuria ja esimiesten toimintatapoja ja -työkaluja paikan päällä. *Menetelmätriangulaation* lisäksi tässä tutkimuksessa käytettiin *aineistotriangulaatiota*. Kun käytetään sekundäärisiä tutkimuksia ja muita lähdeaineistoja tulokintojen, päättelyn ja argumentoinnin tukena, tätä kutsutaan aineistotriangulaatioksi (Vilkkä 2021, 59).

5.2 Kyselytutkimus

Kyselylomake on tavallisin keräämistapa, kun käytetään määrällistä tutkimusmenetelmää. Kyselytutkimuksen yhteydessä käytetty termi *standardoitu* eli *vakioitu* tarkoittaa, että asiasisältö ja vastaamistapa on kaikille kyselyyn osallistujille sama. Kyselytutkimuksessa vastaaja vastaa kirjallisesti hänelle kirjallisesti esitettyyn kysymykseen. Aineistonkeruutapa kyselytutkimuksella sopii hyvin suurelle ja hajallaan olevalle ihmisjoukolle. Kyselytutkimus on hyvä tapa kerätä myös arkaluontoista tietoa, koska vastaaja jää aina tuntemattomaksi. (Vilkkä 2021, 76–77.)

Kyselylomakkeen haittana voi olla vastauslomakkeiden palautuksen viiveet tai *tutkimusaineiston kato*, joka tarkoittaa sitä, että vastausprosentti on jäänyt alhaiseksi. Näihin puututaan esimerkiksi uusintakyselyillä ja on huomioitavaa, että uusintakyselyt ja viiveet nostavat herkästi tutkimuksen kustannuksia vaikuttamalla aikatauluun ja mahdollisiin palkkakustannuksiin. Kyselytutkimusta käytettäessä on tärkeää jo suunnitteluvaiheessa ottaa huomioon mahdolliset lisäkustannukset tutkimushankkeen kustannusarviossa. (Vilka 2021, 76.)

Kyselytutkimuksen voi suorittaa puhelimitse, sähköpostitse tai kasvokkain tehdyssä kyselyssä. Tärkeää on varmistua, että perusjoukko on riittävän suuri ja, että kaikilla on samat valmiudet ja mahdollisuudet vastata kyselyyn. Mikäli käytetään sähköposti- tai internetkyselyä, on huomioitava myös tutkimuseettisiä ongelmia, koska vastaajan anonymiteetin turvaaminen on hankalaa. (Vilka 2021, 77.)

Kyselytutkimuksissa voidaan käyttää kokonaisotantaa, satunnaisotantaa, systemaattista, ositettua tai ryväotantaa. Tutkija tai tutkimusryhmä päättää, mitä otantaa on tutkimuksen tavoitteiden ja käytettävissä olevien resurssien sekä tutkimusongelman kannalta tarkoituksellisesti käyttää. Päätöksessä on hyvä huomioida, että kaikilla perusjoukon tilastoyksiköillä eli havaintoyksiköillä on mahdollisuus valikoitua otokseen. (Vilka 2021, 80.)

Määrällisessä tutkimusmenetelmässä voidaan hyödyntää myös muiden keräämiä aineistoja, mutta tällöin on muistettava tarkistaa, onko valmiiden aineistojen saaminen luvanvaraista tai tekijänoikeudenalaisia. Tutkijan on aina myös tarkistettava myös valmiin aineiston lähteen tekijä, pätevyys ja tiedon luotettavuus. Valmiita aineistoja joutuu myös yleensä muokkaamaan. (Vilka 2021, 77–79).

Kyselytutkimuksen toteutus

Kyselytutkimuksella haettiin vastauksia kysymyksiin mikä on yrityksen esimiesten työhyvinvoinnin tila ja mikä on koko henkilöstön työhyvinvoinnin tila. Kyselytutkimus toteutettiin San Siivous Oy:n henkilöstölle, jolloin koko henkilöstö muodosti perusjoukon ja yksi työntekijä oli yksi havaintoyksikkö. Lisäksi

kyselyssä oli vastausvaihtoehto, jolla pystyttiin myöhemmin erottelamaan esimiesten kyselytutkimuksen tuloksen ja analysoimaan yrityksen esimiesten työhyvinvointia. Otantana oli siis koko henkilöstö, 63 työntekijää, josta tulosten analyysissa eriytettiin lisäksi esimiesten osuus, kuusi henkilöä.

Yrityksen projektipäällikön ja työnjohtajien kanssa sovittiin, että työntekijät tulevat yrityksen toimistolle vastaamaan kyselyyn työajalla, jotta saataisiin toteutumaan mahdollisimman iso otanta vastaajista. Kysely toteutettiin toimistossa viikon 21 aikana (24.5–30.5.2021). Viikkoon 21 päädyttiin, jotta tutkimukseen ehdittiin luoda viitekehystä sekä pohjatietoa kyselyn sisällön tarkkaa asettelua varten. Viikon 21 jälkeen yrityksen henkilöstö olisi ollut vaihtelevasti paikalla vuosilomista johtuen. Toteutunut otos oli 48 vastaajaa, eli vastausprosentti oli 76,19 %. Esimiesten tulosten analysoinnissa toteutunut otos oli 6 vastaajaa, vastausprosentin ollessa 100 %.

Työhyvinvointikysely toteutettiin Webropol-tiedonkeruujärjestelmässä ja kysely sisälsi pääosin *strukturoiduja kysymyksiä*, eli monivalintakysymyksiä, viiden eri aihealueen alla, jotka oli yhdessä valittu yrityksen johdon kanssa tutkimuksen viitekehukseen kuuluvien käsitteiden mukaisesti. Kyselyyn valittiin standardoidut kysymykset muun muassa sen takia, jotta koko henkilöstön ja esimiesten vastaukset olisivat vertailukelpoisia keskenään (Ks. myös Vilkka 2021, 84). Asteikkona kyselyyn valikoitui asenneasteikkona tunnettu *Likertin asteikko*. Perusideana asteikossa on, että asteikon keskikohdasta alkaen toiseen suuntaan samanmielisyys vähenee ja toiseen se kasvaa (Vilkka 2007, 45).

Vastaamisen tuli olla osallistujalle mahdollisimman helppoa ja oli varmistuttava kielen selkeydestä sekä lomakkeen ulkoasusta. Tutkimuksen kohdeyhmään kuuluvat ovat hyviä testaajia, koska heidän avullaan saadaan käsitys siitä, onko kysymykset ja ohjeet ymmärrettäviä tai onko kyselyssä turhia kysymyksiä. (Vehkalahti 2019, 48). Kyselyn toimivuus testattiin yhdessä yrityksen projektipäällikön kanssa ennen julkaisemista.

Tutkimuksen etuna oli se, että aihe kiinnosti vastaajia. Työnjohtajat kutsuivat työntekijänsä täyttämään työhyvinvointikyselyn toimistolle siivouskohteiden avainten haun tai siivousvälineiden haun yhteydessä. Varsinainen saatekirje

annettiin työntekijälle ennen työhyvinvointikyselyyn vastaamista. Saatekirjeessä kerrottiin, että kyselyn suorittaa palveluliiketoiminnan korkeakouluopiskelija Eerika Kaukkila Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulusta, kyselyyn vastataan anonyymisti ja kyselyn tuloksia tullaan analysoimaan opinnäytetyössä sekä käyttämään työhyvinvoinnin ja esimiestyön kehittämiseksi yrityksessä. Saatekirjeessä oli myös selkeät ohjeet kyselyn täyttämiseen. Saatekirjeen osuus koettiin kyselyn luotettavuuden ja kyselyn vastaamisen motivoinnin osuudella mitattuna tärkeäksi. Hyvin suunniteltu ja laadittu saatekirje saa vastaajan kiinnostumaan ja motivoitumaan, mikä vaikuttaa vastausten luotettavuuteen (Vehkalahti 2019, 47–48). Saatekirje liitteessä kaksi (2).

Verkkolomakkeen hyödyntäminen työhyvinvointikyselyssä oli tutkimukseen oikea tapa, koska tällä tavoin saatiin kiinni myös he, jotka olivat estyneet tulemaan paikan päälle toimistolle vastaamaan työhyvinvointikyselyyn. Näille työntekijöille lähetettiin linkki puhelimeen ja he toteuttivat kyselyyn vastaamisen mobiilisti työmaalta. Ongelmia toi Webropol-tiedonkeruujärjestelmän ennalta arvaamaton käyttökatko.

Manuaalisesti tallennettuun haastatteluaineistoon verrattuna kyselylomakkeiden etu on aineiston käsittelyssä (Hirsjärvi & Hurme 2015, 37). Kyselomakkeen käytön suurin etu tutkimuksessa oli aineiston käsittelyn helppous. Webropol-tiedonkeruujärjestelmä järjesti kyselytutkimuksessa kerätyn tiedon helposti analysoitavaan muotoon ja antoi monipuolisia mahdollisuuksia käsitellä kerättyä tietoa. Tutkimukseen valittiin vetoketjumallin menetelmä teorian käsittelyyn, mikä tässä tutkimuksessa tarkoittaa sitä, että teoriaa tuotiin esiin ja käsiteltiin yksityiskohtaisemmin kyselytutkimuksen tulosten analysointien yhteydessä. Tähän menetelmään päädyttiin, koska tutkimus oli laaja ja näin saatiin keskeisimmät teorian pääkohdat esiin käsittelemällä teoriaa tutkimustulosten rinnalla.

Kyselytutkimuksen teemat

Kyselytutkimuksen teemat valikoitiin tutkimuksen teorian viitekehyksen ja tärkeimpien käsitteiden perusteella tukemaan esitettyjä tutkimuskysymyksiä: mikä on työntekijöiden ja esimiesten työhyvinvoinnintila tutkimushetkellä sekä

millaisia työkaluja ja -menetelmiä yrityksen esimiehillä oli tutkimushetkellä käytössä. Teemoiksi valittiin **kokemukset henkilökohtaisesta hyvinvoinnista**, koska työhyvinvoinnin osa-alueisiin kuuluu työntekijän yleinen hyvinvointi. **Kokemukset omasta työstä** ja **kokemukset työyhteisöstä**, koska, kuten aiemmin mainittiin, työhyvinvoinnista tehdyissä tutkimuksissa toistuu tietyt argumentit siitä, että nähdessään ja tuntiessaan työnsä merkityksellisenä, saadessaan vaikuttaa työnsä sisältöön sekä sen organisointiin, kykenevänsä hallitsevansa työntekoaan ja saadessaan hyväksyntää ja oikeudenmukaisuutta työyhteisössään, tekijä voi hyvin työssään. **Kokemukset lähijohtamisesta** sekä **kokemukset organisaatiosta**, koska esimiehen keskeisin työn sisältö on työntekijän työn ja työhyvinvoinnin tukeminen ja mielekkään sekä toimivan yhteisen toimintakulttuurin luominen. Johtamisella voidaan vaikuttaa kaikkiin työhyvinvointiin kuuluviin tekijöihin, koska johtamisella on suora yhteys ihmissuhteiden lisäksi työn sisältöön ja työympäristöön kuuluviin tekijöihin ja mahdollisuus johtaa näiden osa-alueiden kehitystä.

5.3 Teemahaastattelut

Tutkimushaastatteluksi kutsutaan järjestelmällistä tiedonkeruun muotoa, jossa on valittu tutkimuksen mukainen tarkoitus. Avoin haastattelu, lomakehaastattelu ja teemahaastattelu ovat tutkimushaastattelumuotoja. Avointa haastattelua käytetään, kun haastattelussa ei ole selkeää teemaa tai kysymyksiä. Avoin haastattelu etenee haastateltavan ehdoilla niin, että haastattelija rakentaa jatkumoa haastatteluun tekemällä kysymyksiä vastausten tai kuvausten perusteella. Lomakehaastattelussa tutkija on päättänyt ennalta ja harkitusti kysymysten esittämisjärjestyksen ja muodon ja kysymyksiin toivotaan vastattavan annetussa järjestyksessä. Lomakehaastattelua käytetään, kun tutkimusongelma ei ole kovin laaja. (Vilka 2021, 99–101.)

Yleisimmin käytetty tutkimushaastattelun muoto lienee teemahaastattelu, josta käytetään myös nimitystä puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastatteluun on poimittu tutkimusongelmaan vastaamista varten tarvittavat keskeiset aiheet ja teemat. Teemahaastattelun tavoitteena on saada selville vastaajan oma kuvaus aiheesta. Teemahaastattelu on monipuolinen tiedonkeruumenetelmä, koska sitä voi käyttää myös määrällisellä tutkimusmenetelmällä toteutetta-

vana, varsinkin jos tutkittavasta asiasta on vain vähän tietoa. Teemahaastattelussa haastattelijan on varmistettava, että pysytään asetetuissa teemoissa. (Vilkkä 2021, 100–101.)

Teemahaastattelun kysymyksissä käytettävät sanat tulee olla yksiselitteisiä, haastattelukysymyksessä tulee kysyä vain yhtä asiasisältöä kerrallaan ja kysymykset on hyvä testata ennen haastattelua. On myös tärkeää, että tutkija tuntee kohderyhmän ja ymmärtää ihmisten käsityksiä ja kokemuksia, jotta osaa tulkita tuntemuksia ja merkityksiä, joita teemahaastattelussa nousee esiin. Tulkintaongelma voi nousta esiin tutkimustekstiin näkyen tulkintavirheinä. Tätä voidaan estää sillä, että haastattelija perehdytetään tekeillä olevaan tutkimukseen hyvissä ajoin. Teemahaastatteluun tulee valita tutkimusongelman ratkaisun kannalta oikeat henkilöt, eli on muistettava mitä ollaan tutkimaan ja haastateltavalla tulee olla omakohtaisia kokemuksia asiasta. (Vilkkä 103–106, 108.)

Haasteena teemahaastattelussa voidaan nähdä haastateltavien motivointi, jota voi yrittää lisätä haastattelusta ennakkotietoa sisältävällä saatekirjeellä. On kuitenkin hyvä muistaa, että haastateltava saa vetäytyä tutkimuksesta halutessaan ja tutkijan on kunnioitettava tätä tutkimusetiikan mukaisesti. (Vilkkä 2021, 106.) Haastatteluiden haasteena on myös Se, ettei anonyymiutta voida taata. Hirsjärvi ja Hurme nostavat esiin teemahaastatteluista toteuttaessa eettiset näkökulmat haastatteluiden eri vaiheissa ja tiivistävät tärkeimmiksi eettisiksi periaatteiksi ihmisiin kohdistuvissa tutkimuksissa luottamuksellisuuden, seuraukset ja yksityisyyden. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 20, 36.)

Litterointi tarkoittaa haastatteluaineiston muuttamista tekstimuotoon, jolloin sitä voidaan tutkia. Litteroinnin voi suorittaa osittain tai kokonaan. Tärkeää on, että litterointi vastaa haastateltavien suullisia lausumia ja merkityksiä. Litteroinnin tarkkuus on osa koko tutkimuksen luotettavuutta. (Vilkkä 2021, 110.)

Teemahaastatteluiden toteutus

Teemahaastatteluihin päädyttiin yhdessä yrityksen johdon ja esimiesten kanssa. Esimiehien mielestä heidän kirjallinen tekstintuotto- tai keskittymisky-

kynsä eivät olleet riittäviä siihen, että haastattelu olisi voitu toteuttaa esimerkiksi sähköpostilla tai kyselylomakkeella. Yrityksen johto oli myös sitä mieltä, että haastattelemalla henkilökohtaisesti minun oli tutkijana helpompi motivoida haastateltavia esimiehiä ja tarvittaessa selventää kysymyksiä, kuitenkin johdattelematta.

Teemahaastattelut pidettiin luottamuksellisesti ja henkilökohtaisesti yrityksen jokaiselle esimiehelle heidän omalla suostumuksellaan toukokuussa 2021. Haastatteluiden vastauksia ei tulla julkaisemaan muuta kuin tutkimuksen analysoinnin yhteydessä niin, ettei vastauksia pysty kohdentamaan yksittäiseen esimieheen. Haastateltavat henkilöt olivat tietoisia edellä mainituista eettisistä periaatteista ja siitä, että tarkoituksenani oli saada aineistoa, jonka avulla yritys voi kehittää tutkittavana olevaa esimiestyötä ja työhyvinvointia. Teemahaastatteluihin vastasi yhteensä kuusi esimiestä.

Tutkimusta varten teemahaastatteluilla pyrittiin luomaan kokonaiskuva esimiestehtävissä toimivien valmiuksista, näkemyksistä sekä kokemuseräisistä havainnoista painottaen työskentelyaikaa esimiestehtävissä San Siivous Oy:ssä. Teemahaastatteluiden tuloksia hyödynnettiin vertaillen tutkimuskyselyn analyysissa. Teemahaastatteluiden teemat syntyivät asetettujen tutkimuskysymysten ja tutkimuksen viitekehyksen perusteella ja mukailivat kyselytutkimuksen teemoja ollen **esimiestyö yrityksessä, liiketoimintastrategia ja vastuullinen liiketoiminta, esimiesten johtamisominaisuudet, toimintatavat ja palautekulttuuri, kehittyminen ja tärkeimmät esimiehen ominaisuudet esimiesten näkökulmasta**. Teemahaastatteluiden kysymykset liitteessä 4. Litterointi toteutettiin teemahaastatteluiden yhteydessä vastaten sanasta sanaan haastateltavien lausuntoja ja heidän tarkoittamiaan merkityksiä. Kyläläntymispisteenä pidettiin sitä, että saadaan jokaiselta haastateltavalta esitettyihin kysymyksiin vastaukset.

5.4 Havainnointi

On väitetty, että todellisuudesta tehdyt havainnot ovat kaiken tieteellisen tiedon perusta ja havainnointi on välttämätön perusmenetelmä kaikille tieteenhaaroille (Hirsjärvi & Hurme 2015, 37). Jokainen tutkija, joka on suorassa yh-

teydessä tutkittavaan ilmiöön, tekee havainnointia. Havainnoinnin etuna voidaan pitää sitä, että havainnoimalla on mahdollisuus seurata todellisia tilanteita reaaliaikaisesti, prosesseina ja pidemmän ajan kuluessa. Havainnointi on myös kokonaisvaltaista, kun saatu tieto on kytkettävissä asiayhteyteensä. Huomioitavaa on, että puhe ja havainto eivät silti kumoa toisiaan. (Aaltio ym. 2020, 127–128.)

Analyysissa on tärkeää, että kaikki merkittävä aineisto on mukana ja tutkijat nostavat havainnoitavasta ilmiöstä esiin merkityksellisiä seikkoja. Koska havainnointiaineiston analyysiin ei ole olemassa yhtä oikea tapaa, voi tutkija valita tutkimukseensa sopivimman analyysitavan. Havainnointitutkimuksessa laadun varmistamiseksi on tärkeää, että tutkija suhtautuu omaan toimintaansa kriittisesti, koska tutkijan tekemiä havaintoja ei ole mahdollista erottaa hänen henkilöstään. Subjektivistista onkin se, miten hän ymmärtää näkemänsä ja mihin asioihin hän kiinnittää huomiota. (Aaltio ym. 2020, 132–137.)

Ennen havainnointia tehdään suunnitelma aineiston keruulle, pohtien mitä asioita halutaan havainnoida sekä miten, ja mihin tulisi kiinnittää erityisesti huomioita. Ilmiö, jota havainnoidaan, tulee olla ajankohtainen. Havainnoijalla tulee olla ennakkotietoa havainnoitavasta asiasta ja olla pääsy havainnoinnin kohteena olevaan ympäristöön. Ennen havainnointia tulee myös päättää, keskittykö erityisesti kriittisiin näkökulmiin, vaan havainnoiko ilmiötä yleisesti. (Aaltio ym. 2020, 129–132.)

Havainnoinnin toteutus

Havainnointi toteutettiin maaliskuussa 03.2021–07.2021 San Siivous Oy:n toimitiloissa, asiakastiloissa, kokosten ja tapaamisten sekä teemahaastatteluiden yhteydessä tutkijan toimesta. Ennen havainnointia tehtiin havainnointisuunnitelma, jossa näkyi havainnointiajan ja -paikan lisäksi havainnoitava ilmiöt, joita olivat muun muassa yrityksen henkilöstön työyhteisötaidot sekä esimiesten ja johdon työtavat, -välineet ja -menetelmät. Havainnoinneissa pyrittiin erityisesti huomioimaan esimiesten johtamistapoja, löytäen niistä vahvuuksia ja kehitystarpeita.

Havainnointiaineisto kerättiin harjoittelun aikaiseen päiväkirjaan ja tutkijan omiin muistiinpanoihin. Havainnointiaineistoa analysoitiin yhdessä teemahaastattelun aineiston kanssa tutkimuksen luvussa 6.1. Havainnoinnin tulokset esitetään anonyymisti. Havainnointisuunnitelma liitteenä kolme (3).

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Analysointi

Tutkimustuloksiin johtava analyysi on tehty käsittelemällä kolmen eri menetelmän tuloksia yhdessä. Havainnointia hyödynnettiin teemahaastatteluiden analyysissa. Havainnoinnista ja teemahaastatteluista saatuja tuloksia sivuttiin kyselytutkimuksen analyysissa teorian lisäksi. Teemahaastattelun, havainnoinnin ja kyselytutkimuksen tuloksien tärkeimmät kohtauspisteet tutkimuksen luvussa kahdeksan.

6.2 Esimiestyö yrityksessä

San Siivous Oy:ssä työskenteli tutkimushetkellä esimiestason työtehtävissä kuusi työntekijää, joista kaikki osallistuivat teemahaastatteluihin, ja joita kaikkia havainnoitiin 03.2021–07.2021. Teemahaastatteluiden vastauksia käsiteltiin koko tutkimuksen ajan anonyymisti. Teemahaastatteluja analysoitiin vertailemalla esimiesten vastauksia keskenään sekä saatuun havainnointiaineistoon. Analyysin luokittelu seurasi teemahaastatteluiden teemoja.

Havaintojen perusteella esimiestehtävissä työskentelevien henkilöiden monipuolinen kokemus erilaisista johtamistavoista sekä toimintaympäristöistä muovaavat jokaisesta esimiehestä omankaltaisensa. Esimerkiksi aiemmin ravintolassa työskennellyt esimies saattoi olla palvelualttiimpi, kuin leipomossa aiemmin työskennellyt esimies. Erilaiset johtajat ovat yrityksessä rikkaus ja yrityksen tulisi pyrkiä hyödyntämään jokaisen johtajan vahvuuksia optimaalisella tavalla, mikä havaintojen perusteella San Siivous Oy:ssä toteutuu, kun yrityksen johto selkeästi pyrki antamaan esimiehille heille sopivimpia työtehtäviä ja vastuita.

Esimiestehtävissä hyvien käytänteiden jakaminen avoimesti tukee yrityksen esimiestyön kehittämistä, jota havaintojen perusteella tulisi San Siivous

Oy:ssä lisätä. Lähes jokaisella esimiehellä oli selkeästi omia tapoja toimia erilaisissa tilanteissa. Eroja oli esimerkiksi asiakaspalvelutilanteissa, hinnastojen kertomisessa asiakkaille sekä palaverikäytännöissä ja tiedottamisessa.

Haastatteluista selvisi, että San Siivous Oy:n esimiehet ovat olleet jokainen yrityksessä töissä vähintään kolme vuotta, ja kaikki ovat edenneet nykyisiin tehtäviinsä organisaation sisällä. Esimiestehtävissä nykyiset esimiehet ovat työskennelleet viidestä kuukaudesta 15 vuoteen, mikä tarkoittaa sitä, että yrityksessä on vahvaa kokemusta esimiestyöstä omaavia sekä tuoreita esimiehiä.

6.2.1 Liiketoimintastrategia ja vastuullinen liiketoiminta

Pitämistäni teemahaastatteluista nousi esiin, että kolmasosa esimiehistä ei ollut varmoja yrityksen liiketoimintastrategiasta. Myöhemmin havainnointini perusteella selvisi, että termi ei ollut täysin auennut haastatteluiden yhteydessä esimiehille. Havaintojeni perusteella esimiehet kävivät liiketoimintastrategian perehdyttämismateriaalissa uusien työntekijöiden kanssa säännöllisesti läpi jopa useamman kerran viikossa.

Esimiehistä puolet kertoi tuntevansa yrityksen vastuullisen liiketoiminnan toimintaperiaatteet. Kysymykseen siitä, toimiiko vastaaja mielestään esimiestyössä yrityksen liiketoimintastrategiaa tukevalla tavalla noudattaen yrityksen vastuullisen liiketoiminnan periaatteita, vastattiin useimmiten, että niin hyvin kuin osaa. Puolet esimiehistä ei osannut haastatteluhetkellä kertoa, mitä yrityksen vastuullisen liiketoiminnan toimintaperiaatteet ovat.

Havainnointini tuki tätä. Havaintojeni perusteella kaikki esimiehet toimivat työssään vastuullisesti ohjaten työntekijöitään tekemään laadukasta siivoustyötä hyvällä asiakaspalveluasenteella. Havaintojeni perusteella kaikilla esimiehillä ei kuitenkaan vielä tutkimushetkellä ollut täysiä valmiuksia erotella toiminnastaan sosiaalista, ekologista ja taloudellista vastuuta. Esimiesten on haasteellista ohjata työntekijöitään toimimaan vastuullisesti, mikäli heidän omat valmiutensa ovat puutteellisia.

6.2.2 Esimiesten johtamisominaisuudet

Yrityksessä työskentelee luonteeltaan ja persoonallisilta ominaisuuksiltaan erilaisia esimiehiä. Avoimuus, luotettavuus ja oikeuden mukaisuus olivat yleisimmät tärkeimmät johtajan ominaisuudet esimiesten mielestä. Lähes kaikki esimiehet pitivät itseään helposti lähestyttävänä ja rehtinä. Tasapuolisuus, kannustavuus ja oikeudenmukaisuus nousivat myös esiin teemahaastatteluissa esimiesten näkemyksissä omista ominaisuuksistaan. Esimiesten mielestä työntekijöiden on helppo kohdata heidät. Havainnot tukivat tätä jonkin verran. Havaintojen perusteella oli tilanteita, kun esimiehet antoivat esimerkiksi jonkin ulkoisen häiriötekijän vaikuttaa kohtaamiseen työntekijöiden kanssa tai esimiehet eivät kommunikoineet jokaisessa tilanteessa teemahaastatteluissa kuvailemallaan tavalla tasapuolisesti, helposti lähestyttävästi tai kannustavasti.

Teemahaastattelussa esimiehet nostivat esiin oman johtamiskäyttäytymisensä suurimpina kehityskohteina työn rajaamisen ja suunnittelun, asioiden ottamisen liian henkilökohtaisesti, palautteen antamisen säännöllisemmin, itsekriittisyyden sekä pitkäjänteisyyden. Havainnot tukivat näitä. Havaintojen perusteella asioita otettiin henkilökohtaisesti ja syntyneen tilanteen syynä saattoi olla se, ettei tilanteeseen johtanutta palautetta ollut annettu oikea aikaisesti.

Teemahaastatteluissa tärkeimpinä alaisen ominaisuuksina pidettiin luotettavuutta, rehellisyyttä, halua kehittyä ja motivaatiota, yleistä kiinnostusta alaa kohtaan sekä täsmällisyyttä. Lähes kaikki esimiehet pitivät itseään erityisesti tunnollisena ja luotettavana alaisena. Kasvujanoa oli yhdellä esimiehellä ja kaksi esimiestä tunnisti alaistaidoistaan äkkipikaisuuden tai jääräpäisyyden. Havaintoni tuki näitä osittain. Havaintojen perusteella tunnollisuudesta ja luotettavuudesta huolimatta esimiehillä oli tilanteita, joista ilmeni tarve kehittää alaitaitoja. Havainnoitavista tilanteista pystyi erottamaan, että alaitaidot ovat osittain synnynnäisiä, kasvatukseen tai elämäkokemukseen linkittyviä taitoja, kun tietynlaiset tilanteet sai esimiehissä erilaisia vaikutuksia aikaiseksi ja esimiehillä saattoi olla vaikeuksia erottaa omaa rooliaan tai vastuualuettaan.

6.2.3 Toimintatavat ja palautekulttuuri

Esimiehistä kaksi oli ehdottanut uutta toimintatapaa viimeisen viikon aikana, kolme viimeisen kuukauden aikana ja yksi yli kaksi kuukautta sitten. Positiivisena ja kannustavana pidettiin sitä, että ehdotettuihin toimintatapoihin oli reagoitu yrityksen johdossa. Havainnot tukivat tätä. Havainnoinnin aikaan kehitettiin toimintaa muun muassa verkkosivujen osalta ja esimiehet ehdottivat rohkeasti uusia toimintatapoja verkkosivujen käyttöön ja toimintaan. Havainnointi tukevat myös sitä, että yrityksen johto reagoi ehdotuksiin.

Huomattuun epäkohtaan esimiehistä puolet oli puuttunut päivittäin ja yleensä epäkohta johtui työntekijän toiminnasta, puolet esimiehistä oli puuttunut huomattuun epäkohtaan viimeisen kuukauden aikana. Havainnot tukivat tätä. Havaintojen mukaan esimiehet puuttuivat havaitsemiinsa epäkohtiin nopeasti ja yleensä syynä oli työntekijän virhe. Havainnointien perusteella osa työntekijöistä oli välinpitämättömiä joidenkin työtapojen suhteen ja välillä virheellinen toiminta johtui puhtaasti huolimattomuudesta. Toisinaan välinpitämättömyys saattoi olla esimiehien tai johdon omasta toiminnasta seuraavaa toimintaa.

Rakentavaa palautetta työstään yksi ei ollut saanut koskaan, kaksi oli saanut vuosi sitten, kaksi oli saanut viimeisen puolen vuoden aikana ja yksi oli saanut viimeisen kuukauden aikana. Rakentavaa palautetta oli kuitenkin antanut kolme esimiestä kuluneen viikon aikana, yksi edellisen vuorokauden aikana ja yksi viimeisen kuukauden aikana. Havainnot tukivat sitä, ettei työstä aina annettu rakentavaa palautetta avoimesti esimiesten välillä tai esimiesten ja johdon välillä sekä sitä, että esimiehet saattoivat antaa palautteen työntekijälle esimerkiksi aamulla avainten haun yhteydessä tai päivän päätteeksi.

Kysyessä, millaisiin toimintoihin olisit kaivannut ohjeita esimiestyössäsi, nousi esiin ohjeiden puute ja se, että esimiestyöhön oli opittu itse tekemällä. Havainnot tukivat tätä. Yrityksellä oli olemassa hyvät perehdytysmateriaalit suorittavan työn työntekijöille, muttei esimiestyöhön. Perehdytysmateriaalien puute ja se, että jokainen oli oppinut omat työtapansa itse tekemällä, tuntuivat olevan suuri syy siihen, että esimiehet toivoivat yritykseen yhtenäisempiä toimintatapoja. Alla olevat lainaukset temahaastattelun kysymykseen ”Millaisiin toimintoihin olisi kaivannut ohjeita omassa esimiestyössäsi?” tukevat analyysia:

Ihan siihen, että mistä lähdetään. Mitä kaikkea pitää ottaa huomioon, ilman, että itse täytyy selvittää kaikki. Ohjaus työhön, eli perehdytys. Mulle ei kerrottu, kuin että tuossa on tietokone ja tuossa puhelin.

Ollaan opittu paljon itse ja tehty ja kysytty, kun tulee kysymyksiä. Oletuksia on paljon, muttei edes tiedetä, mitä tehdä. Kysymällä saa kyllä vastauksen.

Olisi helpompi tehdä työtään, kun olisi ”kaikki faktat tiskissä.

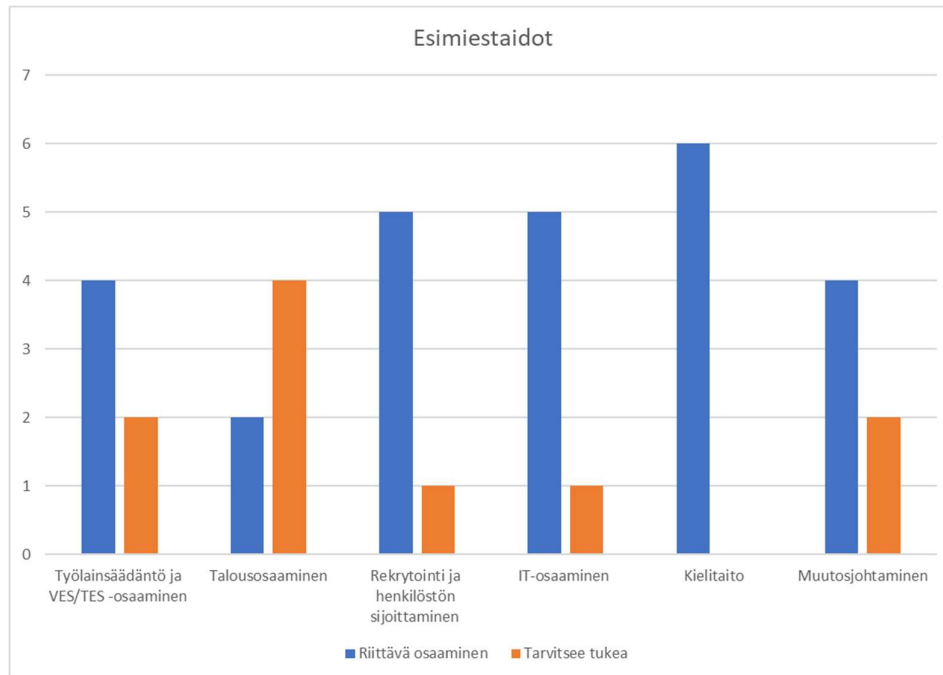
Yhdenmukaisuus, yhteiset toimintamallit.

Vaikka esimiesten mielestä oli varsin negatiivista se, että työhön oli opittu itse oppimalla ja yhteiset toimintatavat puuttuivat, oli havaintojen perusteella pääteltävissä, että esimiehet kuitenkin pitivät siitä, että saivat vaikuttaa omaan työhönsä.

6.2.4 Kehittyminen

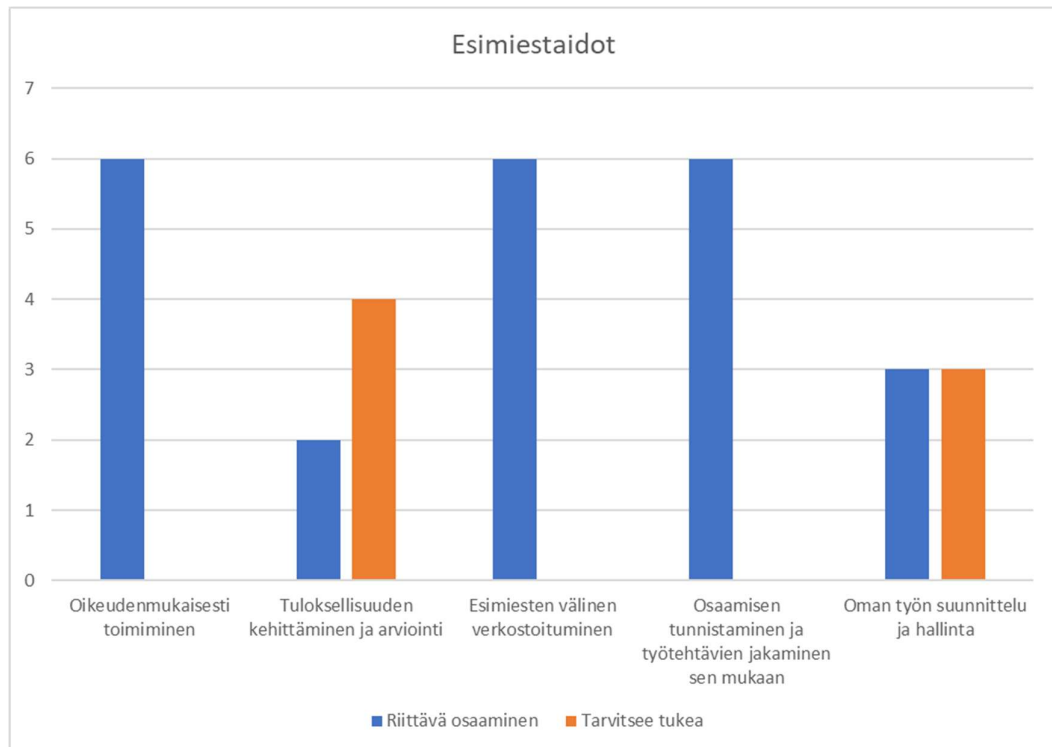
Teemahaastatteluista selvisi, että esimiehistä yhdellä oli tutkimushetkellä korkeakoulututkinto ja muilla perustason ammattitutkinto. Havaintojen perusteella esimiesten puutteelliset koulutukset näkyivät esimiestyön laadussa esimerkiksi työyhteisötaidoissa sekä itsensä johtamisessa esimerkkinä toimimiseen. Havainnoista kävi ilmi, että kaksi esimiestä lähti opiskelemaan yritysjohtamisen erikoisammattitutkintoa tutkimuksen aikana.

Alla olevat diagrammit (kuvat 3 ja 4) havainnollistavat kysymyksen vastauksia, kun teemahaastatteluissa kysyttiin, mihin osa-alueisiin esimiehet toivoisivat saavansa tukea esimiestyössään. Sininen palkki kuvaa vastaajien määrää, joiden mielestä heillä oli riittävä osaaminen osa-alueesta ja oranssi palkki kuvaa vastaajien määrää, joiden mielestä he tarvitsivat tukea osa-alueeseen. Tärkeimpinä osa-alueina esiin nousi talousosaaminen ja tuloksellisuuden kehittäminen ja arviointi sekä oman työn suunnittelu ja hallinta. Havainnot tukivat vastauksia, sillä kaikilla esimiehillä ei ollut käytössään esimerkiksi talousosaamiseen ja tuloksellisuuden kehittämiseen ja arviointiin joko työkaluja tai valmiuksia.



Kuva 3. Teemahaastattelu: San Siivous Oy:n esimiesten näkemys esimiestäidoistaan ja kehittämistarpeistaan

Esimiesten mielestä heillä oli riittävä osaaminen muun muassa kielitaidon, oikeudenmukaisesti toimimisen, esimiesten välisen verkostoitumisen ja osaamisen tunnistamisen ja työtehtävien jakamisen osa-alueilla. Havainnot tukivat pääosin vastauksia. Havaintojen perusteella esimiehet verkostoituivat sujuvasti, mutta havaittavissa oli myös yksilöllisten luonteenpiirteistä johtuvia yhteensopimattomuuksia. Havaintojen perusteella esimiehet tunnistivat työntekijöidensä vahvuuksia ja osaamista hienosti, mikä edesauttoi kriittisten ja nopeiden päätösten tekoa esimerkiksi sairaustapauksissa, kun henkilöstöä piti uudelleen sijoittaa.



Kuva 4. Teemahaastattelu: San Siivous Oy:n esimiesten näkemys esimiestaidoistaan ja kehittämistarpeistaan

Kartoitettua esimiesten osaamista ja tuen tarvetta heiltä kysyttiin, miten heidän mielestään yrityksessä voitaisiin tukea paremmin esimiestyössä olevaa sekä työn hallinnan ja osaamisen tunnetta. Teemahaastatteluissa esille nousi **hyvän perehdytyksen merkitys myös esimiestyöhön, yhteisten toimintatapojen kehittäminen, niihin sitoutuminen ja niiden ylläpitäminen, säännöllisen rakentavan palautteen jakaminen sekä koulutuksen lisääminen**. Havainnot tukevat näitä kaikkia vastauksia. Esimiehet nostivat itse esiin toimintatapoihin sitoutumisen, jonka puute nousi esiin myös havainnoissa, kun uusi toimintatapa unohtui esimieheltä muutamassa päivässä. Havaintojen perusteella yrityksen yksi suurimmista kehityskohteista ja haasteista saattaakin tulevaisuudessa olla se, kuinka saada kaikki sitoutumaan aidosti uusiin toimintatapoihin ja oppimaan pois vanhasta. Alla lainauksia esimiesten vastauksista:

Selkeyttä esimiestyössä toimimiseen hyvän perehdytyksen ja yhteisten toimintatapojen kautta. Avoimuutta lukujen suhteen, viestintää. Rakentavaa palautetta, joka tukee osaamisen tunnetta.

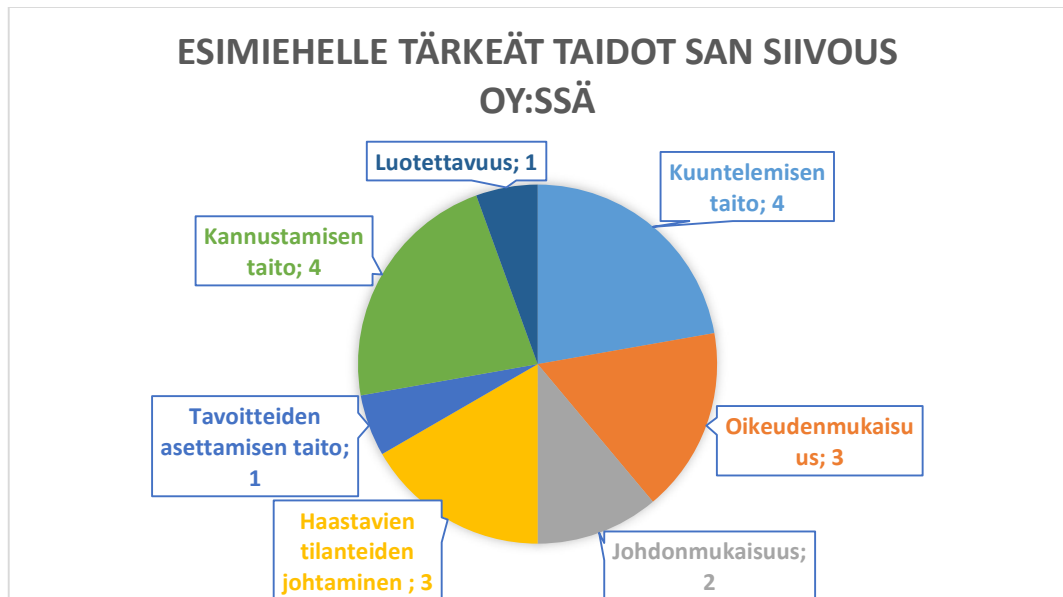
Palautteen antaminen hyvässä ja pahassa olisi tosi kiva, eikä vaan olan kohautuksia. Tiedottaminen yritykseen liittyvistä asioista. Johdonmukaisuuden vuoksi yhteiset toimintatavat ja ohjeet kaikkeen toimintaan. Esim. tilausten vastaanotto – toinen työnjohtaja saa sähköpostin ja toinen puhelun.

Kouluttamisella, joka antaa työkaluja esimiestyön tekemiseen, kannustamisella.

Koulutuksen lisääminen ja kehityksen tukeminen myös teoriapuolella. Yhteiset ohjeistukset jne. ei nyt toimi, koska jotkut lähtee sooloilee kuitenkin. Yhteiset ohjeistukset toimisivat, kun saataisiin kaikki sitoutumaan, esim. tiedonkulku. Nyt on selkeämpää, että kaikki oman puolen asiat kuuluu työnjohtajille.

6.2.5 Tärkeimmät esimiehen ominaisuudet esimiesten näkökulmasta

Lopuksi esimiehiä pyydettiin valitsemaan mielestään kolme tärkeintä ominaisuutta esimiehelle, joka toimii juuri San Siivous Oy:ssä esimiehenä. Ominaisuudet, joista esimiehet valitsivat omansa, oli valittu yhdessä yrityksen johdon kanssa aiempien tutkimusten perusteella sekä yrityksen johdon painottamien arvojen perusteella. Kannustamisen taito sekä kuuntelemisen taito olivat esimiesten mielestä kaksi tärkeintä ominaisuutta. Havaintojen perusteella nämä esimiesten teemahaastatteluissa valitsemat ominaisuudet kytkeytyivät henkilöstön motivointiin, sitouttamiseen sekä alan ja henkilöstön arvostamiseen, jotka myös yrityksen johto on nostanut avoimissa keskusteluissa tärkeiksi kehitettäviksi osa-alueiksi yrityksen sisällä. Havaintojen perusteella työntekijät tarvitsivat kannustusta työssä jaksamiseen ja uudet työntekijät saattoivat yllättyä työnluonteesta, jolloin he tarvitsivat motivointia ja arvostamisen tunnetta.



Kuva 5. Esimiesten näkemys juuri San Siivous Oy:ssä työskentelevän esimiehen tärkeimmistä ominaisuuksista

Kuvassa viisi (5) näkyy, kuinka tärkeiksi ominaisuuksista esiin nousivat myös oikeudenmukaisuus, haastavien tilanteiden johtaminen ja johdonmukaisuus. Havaintojen perusteella oikeudenmukaisuus näkyi tutkimushetkellä yrityksessä työntekijöiden tasavertaisena kohteluna. Esimiesten kanssa harjoittelun aikana käydyissä keskusteluissa esimiehet kuitenkin toivoivat, että työyhteisön säännöt olisivat oikeudenmukaisemmat, selkeämmät ja tasavertaisemmat kaikille. Eräs yrityksen esimiehistä kommentoi oikeudenmukaisuutta: *Jos oikeudenmukaisuus ei toteudu työaikojen ja työkohteiden kohdalla, se näkyy työntekijöiden motivaatiossa.*

Havaintojen perusteella haastavien tilanteiden johtamisen taidolla on merkitystä, kun esimies joutui reagoimaan työntekijöiden äkillisiin poissaoloihin ja sopimaan tuurauksia. Jo sopivien työntekijöiden rekrytointi voi olla haastava tilanne, kun ammattitaitoisia ja sopivia työntekijöitä on haaste löytää. Haastaviin tilanteisiin voi lukeutua San Siivouksella myös työparien satunnaisten erimielisyyksien selvittelyt tai asiakkaiden reklamaatioihin vastaaminen. Edellä mainitut haastavat tilanteet ovat osa puhtaanapitoalan yleisiä haasteita. Havaintojen perusteella johdonmukaisuudella esimiehet tarkoittivat osaamista jakaa päivittäiset työtehtävät ja ohjeistaa työntekijät työhönsä, mitä yksi esimiehistä kommentoi: *Esimiehellä tulee olla johdonmukainen työote. Hänen ohjeituksensa työntekijöille tulee olla johdonmukaisia, jotta työntekijät tietävät, mitä lähtevät tekemään, millä työvälineillä, minne kohteisiin ja millä aikatauluilla,*

jotta työajan ja -välineiden käyttö on tehokasta ja sujuvaa.

6.3 Koko henkilöstön työhyvinvointi ja esimiesten työhyvinvointi

Kyselytutkimuksen tavoitteena oli saada selville San Siivous Oy:n koko henkilöstön (sis. kaikki työntekijät, mukaan lukien johdon ja esimiehet) sekä pelkäämään esimiesten työhyvinvoinnin tila tutkimushetkellä ja analysoida sitä, kuinka käsiteltävät osa-alueet näkyvät esimiestyössä yrityksessä ja löytää yritykselle toimeenpantavia kehitysehdotelmia. Teemat kyselytutkimukselle valittiin yhdessä yrityksen johdon kanssa perustuen aiempien tutkimusten tuloksiin ja arvoihin sekä osa-alueisiin, joita yrityksen johto painotti. Lomake laadittiin yhteistyössä johdon kanssa ja pyrittiin pitämään selkänä ja helppokäyttöisenä.

Toivottu kokonaisvastaajamäärä (otos) koko henkilöstön kyselytutkimukseen oli 63 vastaajaa ja toteutunut otos oli 48. Kun koko henkilöstölle toteutetusta kyselytutkimuksesta eriytettiin esimiesten vastaukset, oli siitä toivottu kokonaisvastaajamäärä kuusi vastaajaa ja myös toteutunut otos kuusi vastaajaa. Tutkimuksen tavoitteen kannalta oli tärkeää saavuttaa hyvä luotettavuustaso ja saada mahdollisimman moni työntekijä vastaamaan kyselyyn, mikä kyselytutkimuksessa onnistui.

Myöhemmin tässä luvussa toistuvat taulukot (taulukot 1–14) havainnollistavat kyselytutkimuksen tuloksia. Taulukoissa on esitetty prosentuaaliset määrät vastaajista heidän valitsemissa vastausvaihtoehtojen mukaisesti. Taulukoissa 1–7 vastaajamäärä kysymyksiin oli 48 (100 %). Taulukoissa 8–14 vastaajamäärä kysymyksiin oli kuusi (100 %). Taulukoissa esiintyvä moodi kuvaa sitä, mikä vastausvaihto on saanut eniten kannatusta, eli mikä on eniten esiintyvä vastausvaihtoehto.

Tutkimuksessa analysoitiin ensin koko henkilöstön työhyvinvoinnin tilaa. Kyselytutkimuksen analysoinnissa käytettiin vetoketjumallia ja tuotiin sen avulla teoriaa käsiteltyyn kokonaisuuteen. Analysoinnissa pyrittiin huomioimaan pienikin hajonta ja löytämään kehityskohteita. Analysointi suoritettiin kyselytutkimuksen teemojen mukaisesti. Yrityksessä ei ollut aikaisemmin toteutettu henkilöstön työhyvinvointikyselyä, joten vertailupohjaa tutkimukselle ei ollut.

6.3.1 Henkilöstön työhyvinvointi

Koska työhyvinvointi on kokonaisuus työn, perhe-elämän ja muun vapaa-ajan välisestä tasapainosta, pidettiin tärkeänä aloittaa kyselyn kartoittamalla henkilöstön terveydentilaa ja yleistä hyvinvointia (taulukko 1). Yrityksessä työskentelevistä ihmisistä yli puolet tunsi itsensä täysin terveeksi ja vain noin kymmenen prosenttia oli eri mieltä hyvästä terveydentilastaan. Kuten aiemmin mainittiin, mikäli työntekijän työkyky on puutteellinen tai huono, johtaa se yleensä stressiin tai työuupumukseen, joiden vaikutus näkyy työssä.

Mittaustulosta pidettiin positiivisena. Suurin osa vastaajista tunsi olevansa terveitä ja se osa, joka vastasi olevansa eri mieltä, ei vielä ollut täysin toisessa ääripäässä. Tässä hetkessä yrityksellä on vielä aikaa puuttua kartoittamaan tilannetta ja tehdä mahdollisia toimenpiteitä, mikäli yritys voi näissä tapauksissa vaikuttaa terveyden tunteeseen, eikä kyse ole esimerkiksi ohi menevästä flunssasta.

Taulukko 1. Kyselytutkimus San Siivous Oy:n henkilöstölle, henkilöstön kokemukset omasta terveydentilastaan ja hyvinvoinnistaan

	Täysin eri mieltä	Vähän eri mieltä	En osaa sanoa	Hieman samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Moodi
Tunnen itseni terveeksi	0,0%	10,4%	2,1%	33,3%	54,2%	Täysin samaa mieltä
Huolehdin hyvinvoinnistani (riittävä lepo, ravinto, liikunta)	0,0%	6,2%	8,3%	41,7%	43,8%	Täysin samaa mieltä
Palautumiseni työpäivistäni on riittävä	0,0%	12,5%	6,2%	39,6%	41,7%	Täysin samaa mieltä
Työmotivaationi on hyvä	0,0%	4,2%	18,7%	35,4%	41,7%	Täysin samaa mieltä

Tutkimustuloksen mukaan henkilöstö huolehti omasta hyvinvoinnistaan riittäväällä levolla, oikeanlaisella ravinnolla ja sopivalla liikunnalla, mikä näkyy työhyvinvoinnissa. Suurin osa henkilöstöstä piti palautumistaan työpäivän jälkeen sekä motivaatiotaan työhön hyvänä tai riittävänä. Pientä hajautumista sekä motivaatiossa että palautumisessa on kuitenkin havaittavissa. Puutteet motivaatiossa tai palautumisessa voivat heijastua jaksamiseen omassa työssä (Juuti & Vuorela 2015, 251). Yrityksessä toimivan esimiehen on tärkeä esimerkiksi kehityskeskustelun yhteydessä huomata nämä epäkohdat ja pyrkiä ennaltaehkäisemään ja tukemaan työntekijää työstä palautumisessa sekä löytämään keinoja kohottamaan työmotivaatiota. Työntekijöissä oleva aineeton

pääoma, tässä tapauksessa jaksaminen ja hyvinvointi, voi kasata paineita esimiestyölle, kun johtamisen vastuulla on myös ihmisten hyvinvoinnin kehittäminen (Juuti & Vuorela 2015, 22).

6.3.2 Henkilöstön kokemuksia omasta työstä

Esimiestyön keskeinen tehtävä on saada alaisen voimavarat esille ja kehittää niitä jatkuvasti. Asioiden johtamisesta siirtyminen ihmisten johtamiseen edellyttää sitä, että yrityksellä on mahdollisuus tunnistaa alaisen voimavarat työssään. Tätä varten on tärkeä selvittää työntekijöiden kokemuksia omasta työstä. (Juuti & Vuorela 2015, 44)

Työkokonaisuuttaan piti selkeänä suurin osa kyselyyn vastanneista työntekijöistä ja pienen hajautumisen voi mahdollisesti selittää kyselyyn vastanneet kesätyöntekijät, jotka olivat juuri aloittaneet uudet työtehtävänsä. Lähes kaikki pitivät osaamistaan riittävänä ja työtään mielekkäänä. Työn muodostaessa työntekijälle mielekkään kokonaisuuden, hän saa työhön liittyvien päämäärien tavoittelusta energiaa tarjoten perustan tunteelle, että työntekijä tekee hyvää ja arvokasta työtä, jolloin työ mielekkäänä toimintona on henkilön hyvän elämän perusta (Juuti & Vuorela 2015, 230).

Taulukko 2. Kyselytutkimus San Siivous Oy:n henkilöstölle, henkilöstön kokemukset omasta työstä

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Moodi
Minulla on selkeä työkokonaisuus	4,2%	2,1%	12,5%	37,5%	43,7%	Täysin samaa mieltä
Minulla on riittävästi osaamista	0,0%	2,1%	8,3%	60,4%	29,2%	Jokseenkin samaa mieltä
Minulla on käytössäni sopivat ja tarvittavat työvälineet, jotka ovat ehjiä	0,0%	16,7%	0,0%	47,9%	35,4%	Jokseenkin samaa mieltä
Joudun venymään työaikojen ulkopuolelle	14,6%	29,2%	12,5%	35,4%	8,3%	Jokseenkin samaa mieltä
Pidän työtäni mielekkäänä	0,0%	6,3%	10,4%	52,1%	31,2%	Jokseenkin samaa mieltä
Koen, että saan vaikuttaa työhöni sekä työskennellä itsenäisesti	0,0%	6,2%	4,2%	52,1%	37,5%	Jokseenkin samaa mieltä

Myös suurin osa työntekijöistä tunsivat saavansa vaikuttaa työhönsä. Lähes puolet vastaajista tunsivat venyvänsä työaikojen ulkopuolelle. On tärkeää, että työntekijät kokevat tekevänsä mielekästä työtä, johon heillä on riittävä osaaminen.

Tämä näkyy työntekijöiden motivaatiossa ja työnlaadussa, tukien myös esimiestyössä olevan työtä, kun hän voi luottaa alaistensa työskentelytaitoihin ja osaamiseen. Esimiestyössä olevalla tulisi olla tarvittava taito ja resurssit esimerkiksi työajan suunnittelulla vaikuttaa työntekijöiden tunteeseen siitä, ettei heidän täytyisi venyä työaikojen ulkopuolelle.

6.3.3 Henkilöstön kehittyminen

Jotta organisaatio pystyisi sopeutumaan jatkuvasti muuttuvaan ympäristöön on sen jatkuvasti opittava uutta ja kehityttävä. Toimintatapoja kehitettäessä on panostettava koko henkilöstön kehittämiseen ja kouluttamiseen ja organisaatiossa työskentelevien on säilytettävä kykynsä kehittyä ja oppia uusia asioita (Juuti & Vuorela 2015, 81). Toimeksiantaja piti tärkeänä selvittää henkilöstönsä hyvinvointitilaa kehittymisen osa-alueella, koska puhtaanapitoala kehittyi jatkuvasti ja San Siivous Oy hakee toiminnalleen maltillista kasvua (Viitanen, J. 2021).

Itsensä ja osaamistaan kehittämistä piti tärkeänä lähes kaikki kyselyyn vastanneet työntekijät (taulukko 3). Täysin eri mieltä oli vain noin kaksi prosenttia vastaajista ja lähes samat prosentit toistuivat, kun kysyttiin halusta kehittyä jatkuvasti. Tuloksista voi tulkita, että jokainen yrityksessä työskentelevä uskoo jollain tasolla kykenevänsä oppimaan uusia taitoja, kun 97,9 % vastasi olevan jokseenkin tai täysin samaa mieltä asiasta.

Kehitysmahdollisuuksiin yrityksen sisällä koettiin olevan mahdollisuuksia, kun yli 70 % vastaajista oli sitä mieltä, että yritys tarjoaa mahdollisuuksia kehittyä. Koska esimiestyön yksi tärkeä osa-alue on kehittää toimintaa ja edistää hyvinvointia ja osaamista, on erityisen tärkeää ja esimiestyötä tukevaa, että henkilöstö pitää yleisesti kehittämistä tärkeänä ja halu kehittyä jatkuvasti on olemassa (Jylhä & Viitala, 245–246). Esimiestyön kehittämisen ja edistämisen osa-alueella tuki myös se, että lähes jokainen työntekijä tunnisti itsestään kyvyn oppia uusia taitoa.

Taulukko 3. Kyselytutkimus San Siivous Oy:n henkilöstölle, henkilöstön kokemukset omasta kehitymisestä

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Moodi
Itseni ja osaamiseni kehittäminen on minulle tärkeää	2,1%	0,0%	0,0%	35,4%	62,5%	Täysin samaa mieltä
Haluan kehittyä jatkuvasti	2,1%	0,0%	4,2%	27,1%	66,6%	Täysin samaa mieltä
Uskon, että kykenen oppimaan uusia taitoja	0,0%	0,0%	2,1%	20,8%	77,1%	Täysin samaa mieltä
Yritys, jossa työskentelen, tarjoaa minulle mahdollisuuksia kehittyä	2,1%	6,3%	18,7%	41,7%	31,2%	Jokseenkin samaa mieltä
Koen, että ammattitaitoani ja tekemistäni arvostetaan	0,0%	14,9%	17,0%	40,4%	27,7%	Jokseenkin samaa mieltä
Uskon, että minulla on pitkä tulevaisuus yrityksessä	12,5%	14,6%	27,1%	16,6%	29,2%	Täysin samaa mieltä

Lähes 70 % henkilöstöstä tunsu, että hänen ammattitaitoansa ja tekemistensä arvostetaan. Tässä oli kuitenkin pientä hajontaa, koska lähes 15 % vastaajista oli jokseenkin eri mieltä ja 17 % vastasi, ettei osaa vastata. Hajonta oli yllättävää, koska yrityksen arvoissa henkilöstöä arvostetaan ja pidetään yhtenä suurimpana voimavarana. Esimiehen tulee työssään pyrkiä luomaan tunne alaisen työn merkityksellisyydestä ja sen arvostuksesta.

Eniten hajontaa tuli, kun kysyttiin vastaajien tulevaisuudesta yrityksessä. Yli puolet henkilöstöstä ei osannut vastata tai oli eri mieltä siitä, että uskoo pitkään tulevaisuuteen yrityksen sisällä. Alle puolet vastaajista, 45,8 %, uskoi pitkään tulevaisuuteen yrityksessä. Työntekijän varmuus yritystä kohtaan heijastuu omien kokemusten lisäksi vahvasti siihen, miten hän näkee ja kokee esimiehensä luottavan yritykseen. On tärkeää, että esimies osoittaa esimerkiksi luottamuksensa yritykseen ja sen menestymiseen.

6.3.4 Henkilöstön kokemuksia työyhteisöstä

Työyhteisö muodostaa itsessään jo yhteistoimintajärjestelmän, johon sisältyy näkymätöntä kulttuurista osaamista, jonka liittäminen yksilölliseen ammattitaitoon kuuluu esimiehen vastuualueisiin edellyttäen esimieheltä työn organisoinnin taitojen lisäksi kykyä kehittää vahvaa ja keskustelevaa kulttuuria. Usein työpaikalla esiintyvät ristiriidat ovat seuraus väärintulkinnoista tai puhumattomuudesta. Esimiehen on työskenneltävä jatkuvasti niin, että hän vaalii yhteisöllisyyttä painottamalla kokonaisuutta ja ”me” -ajattelutapaa. Esimiehen teh-

täviin kuuluu myös työyhteisön kehittäminen, jotta työyhteisö pysyy tuloksellisena ja voi hyvin. Näistä syistä tutkimme henkilöstön kokemuksia omasta työyhteisöstä. (Juuti & Vuorela 2015, 94, 106–137, 210.).

Taulukko 4. Kyselytutkimus San Siivous Oy:n henkilöstölle, henkilöstön kokemukset työyhteisöstä

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Moodi
Koen, että työpaikallani on hyvä ja kannustava ilmapiiri	0,0%	14,6%	6,2%	54,2%	25,0%	Jokseenkin samaa mieltä
Yrityksessä on yhteiset pelisäännöt	0,0%	14,6%	14,6%	33,3%	37,5%	Täysin samaa mieltä
Yrityksen yhteisiä pelisääntöjä noudatetaan	0,0%	14,6%	25,0%	45,8%	14,6%	Jokseenkin samaa mieltä
Yritys on suvaitsevainen ja erilaisuutta ja erilaisia näkemyksiä arvostetaan	0,0%	10,4%	16,7%	41,7%	31,2%	Jokseenkin samaa mieltä
Olen joskus havainnut rasistia tai muuten toista loukkaavia kommentteja työyhteisössäni	47,9%	10,4%	10,4%	29,2%	2,1%	Täysin eri mieltä
Yrityksessä autetaan ja tuetaan kaveria	0,0%	8,3%	6,3%	37,5%	47,9%	Täysin samaa mieltä
Yrityksessä ei esiinny kiusaamista	4,2%	14,6%	33,3%	20,8%	27,1%	En osaa sanoa
Yrityksessä voi keskustella avoimesti	2,1%	14,6%	10,4%	41,7%	31,2%	Jokseenkin samaa mieltä
Saan palautetta työkavereilta työstäni	4,2%	6,3%	18,7%	31,2%	39,6%	Täysin samaa mieltä
Voin antaa palautetta työkaverille hänen työstään	0,0%	4,2%	14,6%	37,5%	43,7%	Täysin samaa mieltä
Palautetta osataan antaa ja ottaa vastaan hyvällä hengellä	4,2%	10,4%	14,6%	50,0%	20,8%	Jokseenkin samaa mieltä

Kyselyyn vastanneista ilmapiiriä piti hyvänä ja kannustavana suurin osa, kuitenkin hieman alle 15 % vastaajista oli eri mieltä (taulukko 4). Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että yrityksessä on yhteiset pelisäännöt ja yli puolet oli myös sitä mieltä, että niitä noudetaan joissain määrin. 14,6 % oli hieman eri mieltä ja 25 % ei osannut vastata siihen, noudatetaanko yhteisiä pelisääntöjä. Jokaiselle työntekijälle kuuluu vastuu hyvän työilmapiirin ylläpitämisestä (Rautiola 2018, 9). Hyvän työilmapiirin ylläpitäminen on osa niin hyviä alais- kuin esimiestaitoja ja kannustava työilmapiiri syntyy muun muassa siitä, että noudatetaan yhteisiä pelisääntöjä. Esimiestyössä olevalla on vastuu valvoa sääntöjen noudattamista ja puuttua epäkohtiin.

Yritystä piti suvaitsevaisena ja erilaisia näkemyksiä arvostettavana yhteensä 72,9 % ja jokseenkin eri mieltä oli 10,4 %. Yli 30 % kyselyyn vastanneista oli havainnut rasistisia tai muuten loukkaavia kommentteja yrityksen sisällä eikä siksi ollut yllättävää, että kiusaamista ei ollut havainnut lainkaan vain 27,1 %

vastaajista. Positiivista kuitenkin oli, että vastanneista suurin osa, 85,4 %, oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että yrityksessä autetaan ja tuetaan kaveria 8,3 % ollessa jokseenkin eri mieltä.

Yrityksessä oli huolestuttava tilanne loukkaavien kommenttien näkyvyydessä sekä kiusaamisen havainnoimisen osalta. Nämä olivat hieman ristiriidassa sen kanssa, että kuitenkin suuri osa henkilöstöstä oli sitä mieltä, että yritys on suvaitsevainen ja yli 85 % oli sitä mieltä, että kaveria autetaan ja tuetaan. Heräsi kysymys, oliko kyse esimerkiksi osastojen välisistä konflikteista tai siitä, että työpaikalla esiintyi huumoria, joka satuttaa. Esimiestyössä työskentelevän näkökulmasta esimiehellä on velvollisuus puuttua ja ilmoittaa omalle esimiehelleen erilaisista häiriötilanteista ja ennaltaehkäistä sekä purkaa niitä. Esimiehen tulee myös johtaa omalla esimerkillään kaikissa tilanteissa. Kiusaamisen tunne on hyvin yksilöllinen ja sitä kautta se haastaa esimiehiä toiminnan valvonnan ja puuttumisen osalta. Esimiehen tulee tuntea alaisensa sekä tunnistaa yksilölliset luonteen piirteet ja tunteet eri tilanteisiin.

Yli 70 % henkilöstöstä oli sitä mieltä, että yrityksessä voi keskustella avoimesti ja noin 15 % oli sitä mieltä, että avointa keskustelukulttuuria voisi kehittää. Palautetta työkavereiltaan sai yli 70 %, kun 18,7 % ei osannut vastata ja 10,5 % oli jokseenkin tai täysin eri mieltä palautteen saamisesta. Palautetta kollegalle pystyi antamaan lähes koko henkilöstö, 4,2 % oli jokseenkin eri mieltä ja 14,6 % ei osannut vastata. Esimiestyön näkökulmasta on tärkeää osata tukea avointa keskustelua ja palautteen antoa esimerkiksi kehityskeskusteluiden avulla, mikä pääosin näytti toimivan kyselyn tulosten perusteella. Hajontaa kuitenkin oli ja jos henkilöstö ajattelee, ettei voi keskustella avoimesti tai antaa palautetta avoimesti, se voi luoda haasteen esimiestyössä olevalle kehittää organisaation toimintaa tai tukea työntekijää omassa kehityksessään. Avoimen keskustelun ja palautteenannon puutteet luovat myös mahdollisia haasteita päätehtävän mukaisen työn tekemiseen luoden häiriötekijöitä.

6.3.5 Henkilöstön kokemuksia lähijohtamisesta

Juuti ja Vuorela pitävät yleisperiaatteena hyvälle, henkilöstön hyvinvointia tukevalle johtamiselle, että esimies ottaa huomioon työntekijöiden mielipiteitä ja keskustele heidän kanssaan. Keskustelun on todettu lisäävän työmotivaation

lisäksi yritykseen sitoutumista ja tuottavan uusia ideoita. Haasteina esimies-työn näkökulmasta säännöllisiin henkilökohtaisiin keskusteluihin voi olla ajan puute sekä se, ettei työntekijä välttämättä osaa pukea tärkeitä ajatuksiaan sanoiksi. Lähijohtamisessa korostuu esimiehen vuorovaikutustaidot. (Juuti & Vuorela 2015, 45–47.)

Usein siivousalalla johtajat ovat ihmisläheisiä ja huomaavaisia. Tämä ei kuitenkaan välttämättä pääse aina esiin, koska alalla useimmat toiminnot toimivat ylhäältä alas -komennolla, jossa esimies antaa suoran käskyn työntekijälle tehdä jokin työtehtävä. Tämä tapa altistaa työntekijän asettamaan aivonsa autopilottiin ja luo haasteen oma-aloitteisuuteen sekä työntekijän omien ideoiden syttymiselle. Jotta työ olisi kehittävä ja kannattavaa, on työntekijöiden tiedettävä, että heidän johtajansa ottavat heidän ideansa vastaan ja, että he voivat luottaa johtajiinsa, jos tarvitsevat apua. (Woodard 2016.)

Lähes koko henkilöstö piti välejänsä esimieheensä erittäin hyvinä ja vain 2,1 % oli jokseenkin eri mieltä (taulukko 5). Riittävästi rakentavaa palautetta esimieheltään sai yhteensä 77,1 % henkilöstöstä, 14,5 % oli jokseenkin tai täysin eri mieltä. Täysin samat luvut toistuivat siinä, miten kyselyyn vastanneet saivat esimieheltään kannustusta ja rohkaisua. 62,5 % oli sitä mieltä, että esimies puuttuu ongelmiin, jos niitä ilmenee, 8,4 % oli täysin tai jokseenkin eri mieltä.

Lähes 80 % henkilöstöstä oli täysin samaa mieltä siitä, että esimies ottaa huomioon ehdotuksia, 12,5 % ei osannut vastata ja 8,3 % oli jokseenkin eri mieltä. Oikeudenmukaisena esimiestään piti yli 80 %, 12,5 % ei osannut vastata ja täysin tai jokseenkin eri mieltä yhteensä 6,3 %. Teemahaastatteluiissa oikeudenmukaisuus nousi esimiesten keskuudessa yhdeksi tärkeimmistä hyvän johtajan ominaisuuksista. Yli 80 % henkilöstöstä piti riittävänä esimiehen perusteluja päätöksilleen ja noin 10 % oli sitä mieltä, että ettei esimiehet perustele päätöksiään riittävästi.

Taulukko 5. Kyselytutkimus San Siivous Oy:n henkilöstölle, henkilöstön kokemukset lähijohtamisesta

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Moodi
Minulla on hyvät välit esimieheni kanssa	0,0%	2,1%	4,2%	12,5%	81,2%	Täysin samaa mieltä
Esimieheni antaa minulle rakentavaa palautetta riittävästi	2,1%	12,5%	8,3%	35,4%	41,7%	Täysin samaa mieltä
Koen, että esimieheni rohkaisee ja kannustaa minua työssäni	2,1%	12,5%	8,3%	35,4%	41,7%	Täysin samaa mieltä
Jos ongelmia ilmenee, esimieheni puuttuu niihin	2,1%	6,3%	10,4%	18,7%	62,5%	Täysin samaa mieltä
Koen, että esimieheni ottaa huomioon ehdotuksiani	0,0%	8,3%	12,5%	29,2%	50,0%	Täysin samaa mieltä
Esimieheni on oikeudenmukainen	2,1%	4,2%	12,5%	25,0%	56,2%	Täysin samaa mieltä
Esimieheni perustelee päätöksiään riittävästi	2,1%	8,4%	8,3%	35,4%	45,8%	Täysin samaa mieltä

Esimiesten ja alaisten yksilöllinen kohtaaminen luo hyvän henkilökohtaisen suhteen heidän välilleen, mikä lisää avointa palautekulttuuria, luotettavuutta ja oikeudenmukaisuuden tunnetta. Yrityksen pienet ryhmäkoot helpottavat esimiestyössä toimivia huomioimaan alaistensa tuntemista ja yksilöllisiä eroja, vahvuuksia ja muita luonteenpiirteitä. Tuloksista pystyi päättelemään, että San Siivous Oy:ssä lähiesimiesten ja alaisten suhteet olivat pääosin kunnossa.

6.3.6 Henkilöstön kokemuksia organisaatiosta

Koska esimiehen tärkeä tehtävä on ohjata työntekijöitä toimimaan organisaation selkeän perustehtävän mukaisesti ja suunnata riittävästi voimavaroja perustehtävän toteuttamiseksi, oli tärkeä selvittää, että yrityksen työntekijät ymmärtävät yrityksen päätehtävät ja omien työtehtävien merkityksen yrityksen tavoitteisiin. Kehityskeskustelut antavat esimiehelle ja organisaatiolle tietoa työntekijän käsityksistä ja kokemuksista, toteutuneen esimiestyön vahvuuksista ja kehittämistarpeista, joten oli tärkeää saada tietoon, kuinka organisaation kehityskeskustelukäytännöt toimivat. (Juuti & Vuorela 2015, 55, 426.)

Taulukko 6. Kyselytutkimus San Siivous Oy:n henkilöstölle, henkilöstön kokemukset organisaatiosta, osa 1

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Moodi
Mielestäni organisaatiomme liiketoimintastrategia on selkeä	0,0%	4,2%	35,4%	35,4%	25,0%	En osaa sanoa; Jokseenkin samaa mieltä
Tiedän, mikä on organisaatiomme liiketoimintastrategia	4,2%	6,2%	29,2%	33,3%	27,1%	Jokseenkin samaa mieltä
Ymmärrän, mitä yrityksessämme tarkoittaa vastuullinen liiketoiminta ja kuinka oma työni näkyy vastuullisessa liiketoiminnassa	0,0%	2,1%	14,6%	33,3%	50,0%	Täysin samaa mieltä
Ymmärrän, kuinka omat työtehtäväni liittyvät organisaation tavoitteisiin	0,0%	0,0%	6,4%	29,8%	63,8%	Täysin samaa mieltä
Tiedonkulku on sujuvaa organisaatiossamme	0,0%	14,6%	10,4%	56,3%	18,7%	Jokseenkin samaa mieltä
Olen ollut kehityskeskustelussa säännöllisesti	29,2%	10,4%	18,8%	20,8%	20,8%	Täysin eri mieltä
Olen tyytyväinen kehityskeskustelukäytäntöön	0,0%	8,3%	47,9%	18,8%	25,0%	En osaa sanoa
Työergonomia huomioidaan riittävästi	2,1%	22,9%	14,6%	35,4%	25,0%	Jokseenkin samaa mieltä
Työturvallisuus huomioidaan riittävästi	0,0%	2,1%	8,3%	39,6%	50,0%	Täysin samaa mieltä

35,4 % vastaajista ei osannut kertoa, pitääkö yrityksen liiketoimintastrategiaa selkeänä (taulukko 6). Yrityksessä oli alkanut kesälomaturaukset kyselyn hetkellä, mutta kesätyöntekijöiden perehdytyksessä käytiin myös läpi yrityksen liiketoimintastrategian keskeiset ajatukset, joten vastaajien määrä ei voinut täysin selittyä kesätyöntekijöillä. Täysin selkeänä liiketoimintastrategiaa piti 25 % ja jokseenkin samaa mieltä oli 35,4 % henkilöstöstä.

Jatkokysymyksenä yrityksen liiketoimintastrategian tiesi tai ainakin oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että tiesi, yli 60 % henkilöstöstä. 29,2 % ei osannut vastata ja yhteensä yli 10 % henkilöstöstä ei täysin tiennyt, mikä on yrityksen liiketoimintastrategia. San Siivous Oy:ssä tämä luo haasteita esimiestyötä tekeväille, koska esimiestyö, niin kuin kaikki muu työ yrityksen sisällä, perustuu yrityksen liiketoimintastrategiaan ja sen toteuttamiseen tavoitteiden mukaisesti. Esimiestyön ja yrityksen näkökulmasta on tärkeää, että esimies huolehtii niin omalta osaltaan kuin alaisensa osalta, että yrityksen liiketoimintastrategia ja sen keskeisimmät osa-alueet ovat tarvittavilta osin tiedossa eri työtehtävien vaatimustaso huomioiden. Esimiehen tulee sitoutua ja sitouttaa henkilöstönsä yrityksen liiketoimintastrategian mukaisiin tavoitteisiin.

83,3 % oli sitä mieltä, että ymmärtää kokonaan tai ainakin osittain, mitä vastuullinen liiketoiminta tarkoittaa San Siivouksella, ja kuinka se näkyy omassa työssä. Lähes kaikki henkilöstöstä ymmärsi täysin, kuinka omat työtehtävät liittyvät organisaation tavoitteisiin. Kukaan ei vastannut, ettei ymmärtäisi omien työtehtäviensä merkitystä.

Kehityskeskustelut jakoivat eniten vastaajia. Lähes 40 % vastasi, ettei kehityskeskustelua ollut järjestetty säännöllisesti ja vain 20,8 % vastasi, että on täysin samaa mieltä siitä, että on ollut kehityskeskustelussa säännöllisesti. 47,9 % ei osannut vastata siihen, oliko tyytyväinen nykyiseen kehityskeskustelukäytäntöön ja 8,3 % näki jonkin verran kehitettävää kehityskeskustelukäytännöissä. Hieman yli 40 % vastaajista oli jokseenkin tai täysin tyytyväinen nykyisiin kehityskeskustelukäytäntöihin. Kehityskeskustelu on konkreettinen tapa esimiehen ja alaisen välisen toiminnan purkamiseen ja kehittämiseen. Esimiehen tulee kyetä käsittelemään keskustelussa alaisen kanssa mennyt ja tuleva kausi kummankin osapuolen toiminnan osalta peilaten asetettuihin tavoitteisiin.

Myös työergonomian huomioiminen yrityksessä jakoi mielipiteitä, kun 22,9 % oli sitä mieltä, että sitä voisi jonkin verran kehittää ja 25 % oli täysin samaa mieltä siitä, että sitä huomioidaan tarpeeksi. Työergonomiasta huolehtiminen on esimiehelle tapa osoittaa välittämistä ja huolenpitoa henkilöstöään kohtaan. Epäkohtiin puuttuminen lisää luottamusta esimiestä ja yritystä kohtaan. Sen sijaan työturvallisuuteen koettiin lähes yksimielisesti kiinnitettävän tarpeeksi huomiota, kun lähes 90 % henkilöstöstä oli samaa mieltä siitä ja vain 2,1 % oli jokseenkin eri mieltä.

Kyselytutkimukseen vastanneista yli 30 % oli samaa mieltä siitä, että he toivoisivat, että organisaation johto tiedottaisi enemmän esimerkiksi vastuullisen liiketoiminnan toimintatavoista (taulukko 7). Vajaa 70 % ei osannut olla mitään mieltä asiasta. Esimiesketjun tulee huolehtia tiedon jakamisesta kaikille työntekijöille säännöllisesti. Kysymykseen kokeeko henkilöstö, että organisaatio huomioi tarpeeksi heitä, oli noin 75 % asiasta samaa mieltä.

Taulukko 7. Kyselytutkimus San Siivous Oy:n henkilöstölle, henkilöstön kokemukset organisaatiosta, osa 2

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin sama mieltä	Täysin samaa mieltä	Moodi
	0,0%	0,0%	69,2%	15,4%	15,4%	En osaa sanoa
Toivon, että organisaatiomme johto tiedottaisi enemmän esimerkiksi yrityksen vastuullisen liiketoiminnan toimintatavoista	0,0%	2,3%	40,9%	47,7%	9,1%	Jokseenkin sama mieltä
Koen, että organisaation johto huomioi tarpeeksi henkilöstöä	2,2%	13,0%	8,7%	54,4%	21,7%	Jokseenkin sama mieltä
Koen, että organisaation johto huomaa ja palkitsee hyvät suoritukset	6,3%	25,0%	20,8%	31,2%	16,7%	Jokseenkin sama mieltä
Koen, että organisaation johto kannustaa pitämään huolta omasta jaksamisesta ja hyvinvoinnista	2,1%	19,1%	27,7%	23,4%	27,7%	En osaa sanoa; Täysin samaa mieltä

Henkilöstöstä vajaa puolet oli samaa mieltä siitä, että organisaatio huomaa ja palkitsee hyvät suoritukset. 20 % ei osannut vastata ja reilu 30 % oli eri mieltä väittämän kanssa. Esimiesten tulisi pyrkiä erillisten palkitsemisten toteuttamiseen oikeudenmukaisesti sekä aina välittömän palautteen antamiseen myös hyvin tehdystä työstä. Reilu puolet henkilöstä oli sitä mieltä, että organisaation johto kannustaa pitämään huolta omasta jaksamisesta ja hyvinvoinnista. 27,7 % ei osannut vastata ja reilu 20 % oli eri mieltä. Esimiesten tulisi pyrkiä esimerkilliseen toimintaan oman hyvinvointinsa kautta luomalla positiivista ilmapiiiriä hyvinvoinnin, liikunnan ja itsestään huolehtimisen osa-alueille. Esimiehen tulisi aina muistaa omassa toiminnassaan olevan esimerkkinä muille.

6.3.7 Yrityksen esimiesten työhyvinvointi

Esimiestasolla toimivat työntekijät valitsivat aikaisemmin mainitussa kyselytutkimuksessa roolikseen esimies, jolla pystyttiin erottamaan vastaukset suorittavan työn työntekijöiden ja esimiesten välillä. Huomioitavaa tuloksien analyysissä on, että esimiestason vastaajia oli yhteensä kuusi. Analyysiin on tuotu teemahaastatteluista ja havainnoinnista esiin nousseita kohtia.

Taulukko 8. Kyselytutkimus San Siivous Oy:n henkilöstölle, esimiesten kokemukset omasta terveyden tilasta ja hyvinvoinnista

	Täysin eri mieltä	Vähän eri mieltä	En osaa sanoa	Hieman samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Moodi
Tunnen itseni terveeksi	0,0%	16,7%	0,0%	16,7%	66,6%	Täysin samaa mieltä
Huolehdin hyvinvoinnistani (riittävä lepo, ravinto, liikunta)	0,0%	0,0%	16,7%	16,7%	66,6%	Täysin samaa mieltä
Palautumiseni työpäivistäni on riittävä	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	Täysin samaa mieltä
Työmotivaationi on hyvä	0,0%	16,7%	33,3%	16,7%	33,3%	En osaa sanoa; Täysin samaa mieltä

Lähes kaikki yrityksen esimiestasolla työskentelevät tunsivat olonsa terveiksi, vain yksi oli hieman eri mieltä (taulukko 8). Omasta hyvinvoinnistaan huolehti jokainen yrityksen esimies ja jokainen myös tunsu, että palautuminen työpäivistä on riittävä. Työmotivaatio jakoi mielipiteitä, täysin hyvänä työmotivaatioon piti kaksi esimiestä, hieman samaa mieltä oli yksi esimies, kaksi ei osannut vastata ja yksi oli täysin eri mieltä. Esimiehen työmotivaatio omaa työtään kohtaan voi heijastua koko työyhteisöön, jonka kanssa hän on tekemisissä. Esimiehen työmotivaation täytyy olla korkea, jotta esimiestyö olisi tehokasta ja yrityksen kannalta tuottavaa ja luotettavaa.

6.3.8 Esimiesten kokemuksia omasta työstä

Työkokonaisuuttaan piti selkeänä lähes kaikki esimiehet, yhtä lukuun ottamatta (taulukko 9). Omaan osaamistaan piti täysin riittävänä kaksi esimiestä, kolme oli jokseenkin samaa mieltä ja yksi ei osannut vastata. Kaikilla muilla oli sopivat, tarvittavat ja ehjät työvälineet, yhden ollessa eri mieltä. Työaikojen ulkopuolelle tunsu joutuvansa venymään kaksi esimiestä vastaamalla väittämään jokseenkin samaa mieltä. Puolet esimiehistä vastasi olevansa jokseenkin eri mieltä ja yksi oli sitä mieltä, ettei joudu venymään lainkaan asetettujen työaikojen ulkopuolelle.

Yrityksen esimiesten tulisi huomioida omassa työssään se, että he tiedottaisivat omalle esimiehelleen välittömästi ja säännöllisesti, mikäli kokevat muutoksia työvälineiden toimivuudessa tai riittävyudessa tai muutostarpeita muissa esimiestyön osa-alueissa, kuten työmäärässä. Havainnointi tukee tätä. Usein työnjohtajan vei epäkohdan toisen työnjohtajan tietoon, muttei kumpikaan vieny tätä eteenpäin omalle esimiehelleen.

Taulukko 9. Kyselytutkimus San Siivous Oy:n henkilöstölle, esimiesten kokemukset omasta työstä

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Moodi
Minulla on selkeä työkokonaisuus	0,0%	16,7%	0,0%	33,3%	50,0%	Täysin samaa mieltä
Minulla on riittävästi osaamista	0,0%	0,0%	16,7%	50,0%	33,3%	Jokseenkin samaa mieltä
Minulla on käytössäni sopivat ja tarvittavat työvälineet, jotka ovat ehjiä	0,0%	16,7%	0,0%	33,3%	50,0%	Täysin samaa mieltä
Joudun venymään työaika- ja ulkopuolelle	16,7%	50,0%	0,0%	33,3%	0,0%	Jokseenkin eri mieltä
Pidän työtäni mielekkäänä	0,0%	0,0%	16,7%	16,7%	66,6%	Täysin samaa mieltä
Koen, että saan vaikuttaa työhöni sekä työskennellä itsenäisesti	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	Täysin samaa mieltä

Mielekkäänä työtään piti neljä esimiestä, jokseenkin samaa mieltä oli yksi esimies ja yksi ei osannut vastata. Positiivista oli se, ettei kukaan pitänyt työtään epämielikkäänä. Kaikki esimiehet olivat sitä mieltä, että saavat vaikuttaa työhönsä ja työskennellä itsenäisesti.

6.3.9 Esimiesten kehittyminen

Kaikki esimiehistä ajattelivat, että itsensä ja osaamisensa kehittäminen on hänelle henkilökohtaisesti tärkeää, kun puolet esimiehistä olivat asiasta täysin samaa mieltä ja puolet olivat jokseenkin samaa mieltä (taulukko 10). Sama toistui, kun vastattiin kysymykseen halusta kehittyä jatkuvasti. Kaikki myöskin uskoivat kykenevänsä oppimaan uusia taitoja, kun neljä vastasi olevansa täysin samaa mieltä ja kaksi vastasi olevansa jokseenkin samaa mieltä. Positiivista oli myös se, että kaikki esimiehet olivat sitä mieltä, että yritys tarjoaa heille mahdollisuuksia kehittymiseen, kun puolet esimiehistä vastasi olevansa täysin samaa mieltä ja puolet jokseenkin samaa mieltä.

Taulukko 10. Kyselytutkimus San Siivous Oy:n henkilöstölle, esimiesten kokemukset omasta kehitymisestä

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Moodi
Itseni ja osaamiseni kehittäminen on minulle tärkeää	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	Jokseenkin samaa mieltä; Täysin samaa mieltä
Haluan kehittyä jatkuvasti	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	Jokseenkin samaa mieltä; Täysin samaa mieltä
Uskon, että kykenen oppimaan uusia taitoja	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	Täysin samaa mieltä
Yritys, jossa työskentelen, tarjoaa minulle mahdollisuuksia kehittyä	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	Jokseenkin samaa mieltä; Täysin samaa mieltä
Koen, että ammattitaitoani ja tekemistäni arvostetaan	0,0%	0,0%	16,7%	66,6%	16,7%	Jokseenkin samaa mieltä
Uskon, että minulla on pitkä tulevaisuus yrityksessä	0,0%	0,0%	33,3%	16,7%	50,0%	Täysin samaa mieltä

Yksi esimiehistä oli täysin samaa mieltä siitä, että yritys arvostaa hänen ammattitaitoaan ja tekemistään, neljä oli jokseenkin samaa mieltä ja yksi ei osannut vastata. Pitkästä tulevaisuudesta yrityksessä oli samaa täysin samaa mieltä puolet esimiehistä, yksi oli jokseenkin samaa mieltä ja kaksi ei osannut vastata. Edellä mainittujen kysymysten tulokset liittyvät toisiinsa, koska mikäli esimiehet tuntuivat selkeämmin sen, että yritys arvostaa heidän ammattitaitoaan ja tekemistään, uskoisi mahdollisesti myös useampi esimies varmemmin pitkään tulevaisuuteen yrityksessä.

6.3.10 Esimiesten kokemuksia työyhteisöstä

Esimiehistä kaksi piti työilmapiiriä hyvänä ja kannustavana ja uskoivat myös, että yrityksessä on kaikille yhteiset pelisäännöt (taulukko 11). Jokseenkin samaa mieltä oli puolet esimiehistä ja jokseenkin eri mieltä yksi esimies. Kukaan esimiehistä ei ollut täysin samaa mieltä siitä, että yrityksen yhteisiä pelisääntöjä noudatetaan. Viisi esimiestä oli jokseenkin samaa mieltä ja jokseenkin eri mieltä oli yksi esimiehistä. Esimiesten vastauksista nousee esiin se, että yrityksen asettamissa yhteisissä pelisäännöissä oli puutteita ja selkeyttämisen tarve.

Taulukko 11. Kyselytutkimus San Siivous Oy:n henkilöstölle, esimiesten kokemukset työyhteisöstä

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Moodi
Koen, että työpaikallani on hyvä ja kannustava ilmapiiri	0,0%	16,7%	0,0%	50,0%	33,3%	Jokseenkin samaa mieltä
Yrityksessä on yhteiset pelisäännöt	0,0%	16,7%	0,0%	50,0%	33,3%	Jokseenkin samaa mieltä
Yrityksen yhteisiä pelisääntöjä noudatetaan	0,0%	16,7%	0,0%	83,3%	0,0%	Jokseenkin samaa mieltä
Yritys on suvaitsevainen ja erilaisuutta ja erilaisia näkemyksiä arvostetaan	0,0%	16,6%	16,7%	16,7%	50,0%	Täysin samaa mieltä
Olen joskus havainnut rasistia tai muuten toista loukkaavia kommentteja työyhteisössäni	33,4%	0,0%	33,3%	33,3%	0,0%	Täysin eri mieltä; En osaa sanoa; Jokseenkin samaa mieltä
Yrityksessä autetaan ja tuetaan kaveria	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	Täysin samaa mieltä
Yrityksessä ei esiinny kiusaamista	0,0%	0,0%	50,0%	33,3%	16,7%	En osaa sanoa
Yrityksessä voi keskustella avoimesti	0,0%	16,7%	0,0%	33,3%	50,0%	Täysin samaa mieltä
Saan palautetta työkavereilta työstäni	0,0%	16,7%	0,0%	50,0%	33,3%	Jokseenkin samaa mieltä
Voin antaa palautetta työkaverille hänen työstään	0,0%	0,0%	0,0%	66,7%	33,3%	Jokseenkin samaa mieltä
Palautetta osataan antaa ja ottaa vastaan hyvällä hengellä	0,0%	33,3%	0,0%	50,0%	16,7%	Jokseenkin samaa mieltä

Puolet esimiehistä oli täysin samaa mieltä siitä, että yritys on suvaitsevainen ja, että erilaisuutta ja erilaisia näkemyksiä arvostetaan. Yksi esimiehistä vastasi olevansa jokseenkin samaa mieltä, yksi jokseenkin eri mieltä ja yksi ei osannut sanoa. Kaksi esimiehistä ei ollut koskaan havainnut rasistisia tai muuten toista loukkaavia kommentteja työyhteisössä, kaksi ei osannut vastata ja kaksi oli jokseenkin eri mieltä. Vain yksi esimies oli täysin samaa mieltä siitä, ettei yrityksessä esiinny kiusaamista ja kaksi oli jokseenkin samaa mieltä, puolet esimiehistä ei osannut vastata.

Syrjivään ja rasistiseen käyttäytymiseen tulee olla tehokkaat keinot ja välineet puuttua, mikä helpottaa esimiestyössä olevaa työskennellessään yrityksessä. Esimies on velvollinen ilmoittamaan ja puuttumaan jokaisesta häiriötilanteesta omalle esimiehelleen. Esimiehen tulee myös näyttää omalla käytöksellään esimerkkiä, vaikka työskentelisi hetkittäin vain toisten esimiesten keskuudessa. Havainnoinnit tilanteista saattoivat olla epämieluisia, kun vastaan tuli esimerkiksi tilanne, jossa esimies itse käytti keskustelussaan toisten esimiesten vä-

lillä rasistisia termejä huomioimatta sen sopimattomuutta tai vitsaili epäsopimattomasti työtilanteessa. Tällaisista tilanteista tulisi ilmoittaa ja tilanne tulisi käydä läpi työntekijän ja esimiesten kesken.

Kaikki esimiehet olivat sitä mieltä, että yrityksessä autetaan ja tuetaan kaveria, kun neljä oli asiasta täysin samaa mieltä ja kaksi jokseenkin samaa mieltä. Puolet esimiehistä oli täysin samaa mieltä, että yrityksessä oli mahdollisuus keskustella avoimesti, kaksi jokseenkin samaa mieltä ja yksi jokseenkin eri mieltä. Kaksi esimiehistä oli täysin samaa mieltä siitä, että saa palautetta työkaveriltaan, kolme oli jokseenkin samaa mieltä ja yksi jokseenkin eri mieltä.

Kaikki esimiehistä olivat samaa mieltä siitä, että voi antaa palautetta työkaverille, kahden ollessa täysin ja neljän ollessa jokseenkin samaa mieltä. Vain yksi oli täysin samaa mieltä siitä, että palautetta osataan antaa ja ottaa vastaan hyvällä hengellä. Jokseenkin samaa mieltä oli kolme ja jokseenkin eri mieltä kaksi esimiestä.

Palautteen antamisen merkitys ja kehittäminen nousi esiin myös teemahaastatteluissa. Havainnot tukivat sitä, että palautetta ei aina osattu antaa kovinkaan rakentavasti esimiestenkään välillä. Palaute saattoi tulla esiin tiuskaisuna tai päällekyvän kuuloisena kommenttina.

6.3.11 Esimiesten kokemuksia lähijohtamisesta

Kaikki esimiehet olivat sitä mieltä, että välinsä omaan esimieheen on hyvät (taulukko 12). Viisi esimiestä oli asiasta täysin samaa mieltä ja yksi jokseenkin samaa mieltä. Rakentavaa palautetta sai täysin riittävästi puolet esimiehistä, yksi oli jokseenkin samaa mieltä, yksi ei osannut vastata ja yksi oli jokseenkin eri mieltä. Tätä tuki teemahaastattelusta esiin nousseet rakentavan palautteen määrät, jossa yksi esimiehistä ei ollut koskaan saanut rakentavaa palautetta ja muut olivat saaneet satunnaisesti viikon ja vuoden välillä. Myös havainnot yrityksessä tukivat tulosta, koska rakentavaa palautetta ei annettu kovinkaan usein.

Yksi esimiehistä oli täysin samaa mieltä siitä, että oma esimies rohkaisee ja kannustaa häntä riittävästi. Neljä oli jokseenkin samaa mieltä ja yksi jokseenkin eri mieltä. Neljä esimestä oli täysin samaa mieltä siitä, että oma esimies puuttuu ongelmiin, jos niitä ilmenee, yksi ei osannut vastata ja yksi oli jokseenkin eri mieltä. Kaikki esimiehet vastasivat, että oma esimies ottaa ehdotuksia huomioon, kun neljä oli täysin samaa mieltä ja kaksi jokseenkin samaa mieltä.

Taulukko 12. Kyselytutkimus San Siivous Oy:n henkilöstölle, esimiesten kokemukset lähijohdattamisesta

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Moodi
Minulla on hyvät välit esimieheni kanssa	0,0%	0,0%	0,0%	16,7%	83,3%	Täysin samaa mieltä
Esimieheni antaa minulle rakentavaa palautetta riittävästi	0,0%	16,6%	16,7%	16,7%	50,0%	Täysin samaa mieltä
Koen, että esimieheni rohkaisee ja kannustaa minua työssäni	0,0%	16,7%	0,0%	66,6%	16,7%	Jokseenkin samaa mieltä
Jos ongelmia ilmenee, esimieheni puuttuu niihin	0,0%	16,7%	16,7%	0,0%	66,6%	Täysin samaa mieltä
Koen, että esimieheni ottaa huomioon ehdotuksiani	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	Täysin samaa mieltä
Esimieheni on oikeudenmukainen	0,0%	0,0%	33,3%	16,7%	50,0%	Täysin samaa mieltä
Esimieheni perustelee päätöksiään riittävästi	0,0%	0,0%	16,7%	16,7%	66,6%	Täysin samaa mieltä

Täysin oikeudenmukaisena esimestään piti puolet vastanneista esimiehistä, yksi oli jokseenkin samaa mieltä ja kaksi ei osannut sanoa. Neljä esimestä vastasi, että oma esimies perustelee päätöksiään riittävästi, yksi oli jokseenkin samaa mieltä ja yksi ei osannut vastata. Oli tulkittavissa, että San Siivous Oy:ssä esimiestehtävissä toimivat olivat pääosin tyytyväisiä suhteeseen omaan esimieheensä.

6.3.12 Esimiesten kokemuksia organisaatiosta

Lähes kaikki esimiehistä oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että organisaation liiketoimintastrategia oli selkeä ja yksi oli asiasta täysin samaa mieltä (taulukko 13). Kaksi esimiehistä vastasi olevansa täysin samaa mieltä siitä, että tiesi, mikä on organisaation liiketoimintastrategia ja neljä oli jokseenkin samaa mieltä. Kaksi esimiehistä vastasi olevansa täysin samaa mieltä siitä, että ymmärsi, mitä yrityksessä tarkoittaa vastuullinen liiketoiminta ja kuinka se näkyy omassa työssä, neljä oli jokseenkin samaa mieltä. Kaksi esimiehistä oli täysin samaa mieltä siitä, että ymmärsivät, kuinka omat työtehtävät liittyvät organi-

saation tavoitteisiin ja neljä oli jokseenkin samaa mieltä. On selvää, että yrityksen esimiehet osasivat kyselyn tuloksen mukaan perustella toimintatapansa esimiestyössä liiketoimintastrategian mukaisesti. Tätä tukee myös teemahaastatteluiden ja havainnoinnin tulokset.

Taulukko 13. Kyselytutkimus San Siivous Oy:n henkilöstölle, esimiesten kokemukset organisaatiosta, osa 1

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Moodi
Mielestäni organisaatiomme liiketoimintastrategia on selkeä	0,0%	0,0%	0,0%	83,3%	16,7%	Jokseenkin samaa mieltä
Tiedän, mikä on organisaatiomme liiketoimintastrategia	0,0%	0,0%	0,0%	66,7%	33,3%	Jokseenkin samaa mieltä
Ymmärrän, mitä yrityksessämme tarkoittaa vastuullinen liiketoiminta ja kuinka oma työni näkyy vastuullisessa liiketoiminnassa	0,0%	0,0%	0,0%	66,7%	33,3%	Jokseenkin samaa mieltä
Ymmärrän, kuinka omat työtehtäväni liittyvät organisaation tavoitteisiin	0,0%	0,0%	0,0%	66,7%	33,3%	Jokseenkin samaa mieltä
Tiedonkulku on sujuvaa organisaatiossamme	0,0%	16,7%	0,0%	83,3%	0,0%	Jokseenkin samaa mieltä
Olen ollut kehityskeskustelussa säännöllisesti	16,7%	33,3%	0,0%	16,7%	33,3%	Jokseenkin eri mieltä; Täysin samaa mieltä
Olen tyytyväinen kehityskeskustelukäytäntöön	0,0%	33,3%	16,7%	33,3%	16,7%	Jokseenkin eri mieltä; Jokseenkin samaa mieltä
Työergonomia huomioidaan riittävästi	0,0%	0,0%	16,7%	16,7%	66,6%	Täysin samaa mieltä
Työturvallisuus huomioidaan riittävästi	0,0%	0,0%	0,0%	16,7%	83,3%	Täysin samaa mieltä

Kukaan ei ollut täysin samaa mieltä siitä, että tiedonkulku organisaatiossa olisi sujuvaa, mutta yhtä lukuun ottamatta kaikki oli kuitenkin jokseenkin samaa mieltä asiasta. Teemahaastatteluissa nousi esiin se, että tiedonkulun toivottiin olevan yhtenäistä ja sujuvaa. Havainnot tukevat edellä mainittua, kun oli tilanteita, joissa tieto esimerkiksi peruuntuneesta tapaamisesta ei ollut tavoittanut kaikkia osallisia.

Kehityskeskusteluiden säännöllisyys jakoi yhtä voimakkaasti vastauksia kuin koko henkilöstölle suoritettussa kyselyssä, kun vain kaksi esimiehistä oli ollut kehityskeskustelussa säännöllisesti, yksi oli jokseenkin samaa mieltä, kaksi oli jokseenkin eri mieltä ja yksi täysin eri mieltä. Kehityskeskustelukäytäntöön olikin täysin tyytyväinen vain yksi esimiehistä, kaksi jokseenkin samaa mieltä, yksi ei osannut vastata ja kaksi oli jokseenkin eri mieltä. Näistä oli selkeästi nähtävillä se, että kehityskeskustelukäytäntöä tulisi kehittää ja jatkaa. Teemahaastatteluissa esiin nousi myös säännöllisen palautteen antamisen puute.

Havaintojen perusteella yrityksessä oli olemassa oleva kehityskeskustelukäytäntö, mutta sen toimeenpano oli puutteellinen.

Työergonomiaa huomioitiin riittävästi neljän esimiehen mielestä, heidän ollen asiasta täysin samaa mieltä, yksi oli jokseenkin samaa mieltä ja yksi ei osannut vastata. Työturvallisuutta huomioitiin riittävästi, kun kukaan ei ollut asiasta eri mieltä. Työergonomia ja työturvallisuus olivat kyselyn perusteella esimiesten mielestä hyvällä tasolla.

Taulukko 14. Kyselytutkimus San Siivous Oy:n henkilöstölle, esimiesten kokemukset organisaatiosta, osa 2

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Moodi
	-	-	-	-	-	-
Toivon, että organisaatiomme johto tiedottaisi enemmän esimerkiksi yrityksen vastuullisen liiketoiminnan toimintatavoista	0,0%	0,0%	16,7%	66,6%	16,7%	Jokseenkin samaa mieltä
Koen, että organisaation johto huomioi tarpeeksi henkilöstöä	0,0%	20,0%	0,0%	80,0%	0,0%	Jokseenkin samaa mieltä
Koen, että organisaation johto huomaa ja palkitsee hyvät suoritukset	0,0%	33,3%	0,0%	50,0%	16,7%	Jokseenkin samaa mieltä
Koen, että organisaation johto kannustaa pitämään huolta omasta jaksamisesta ja hyvinvoinnista	0,0%	0,0%	40,0%	0,0%	60,0%	Täysin samaa mieltä

Yksi oli täysin samaa mieltä siitä, että toivoi organisaation tiedottavan enemmän esimerkiksi vastuullisen liiketoiminnan toimintatavoista ja neljä oli myös jokseenkin samaa mieltä (taulukko 14). Yksi ei osannut sanoa, mutta kukaan esimiehistä ei ollut tiedottamisen lisäämisestä eri mieltä. Kukaan ei ollut täysin samaa mieltä siitä, että organisaatio huomioi tarpeeksi henkilöstöä, viisi esimiestä oli kuitenkin jokseenkin samaa mieltä ja yksi oli jokseenkin eri mieltä asiasta, tähän kysymykseen yksi esimies oli jättänyt vastaamatta. Esimiehistä yksi oli täysin samaa mieltä siitä, että organisaation johto huomaa ja palkitsee hyvät suoritukset. Kolme oli jokseenkin samaa mieltä ja kaksi oli jokseenkin eri mieltä. Havainnot tukivat kyselyn tulosta.

Esimiehet nostivat esiin sen, että toivoivat enemmän palkitsemista ja huomiointia yrityksen johdolta. Yrityksen johto oli palkinnut aikaisemmin henkilöstöään esimerkiksi urheilutapahtumien lipuilla tai hierontalahjakorteilla jouluisin.

Palkitsemista tulisi toteuttaa poikkeuksellisen ansioituneesta ja esimerkillisestä työnteosta ajankohtaa katsomatta sekä pyrkiä säännöllisesti huomioimaan ansioituneita työntekijöitä myös sesonkien ulkopuolella. Kyselyn hetkellä oli huomioitavaa, että koronapandemia oli saattanut jo pitkään vaikuttaa tapahtumien ja eri palveluiden saatavuuteen ja käytettävyyteen. Palkitsemisien ja muistamisien tulisi olla kaikille saajilleen mielekkäitä ja mahdollisuuksien mukaan yksilön intressit huomioivia, joten pandemiasta aiheutuneet esteet olisivat olleet kierrettävissä.

Kolme esimiestä oli täysin samaa mieltä siitä, että organisaation johto kannustaa pitämään huolta omasta jaksamisesta ja hyvinvoinnista ja kaksi ei osannut vastata. Myös tähän kysymykseen oli yksi esimies jättänyt kokonaan vastamatta. Yrityksen ylimmän johdon tulisi huomioida, että esimiehet näyttävät omalla toiminnallaan muulle työyhteisölle esimerkkiä ja ovat luomassa yrityksen imagoa. Johdon tulisi kannustaa ja tukea esimiehiään pitämään huolta omasta jaksamisestaan ja hyvinvoinnistaan.

7 TOIMENPIDE-EHDOTUKSET TOIMEKSIANTAJALLE

Tutkimustulosten perusteella tehdään toimeksiantajalle seuraavia ehdotuksia:

Yhteisten pelisääntöjen luominen yhdessä koko työyhteisön kanssa. Jokainen esimies voi kerätä ideoita ja ajatuksia omalta tiimiltään, jotka kasataan yhteen ja käsitellään esimiesten välillä. Esimiehet ja yrityksen johto luovat yritykselle yhteiset pelisäännöt, joita kaikki sitoutuvat noudattamaan ja esimiesten ja johdon tehtävänä on sitouttaa henkilöstö ja valvoa sääntöjen noudattamista. Yhteisistä pelisäännöistä on hyvä tehdä esimerkiksi huoneentaulu yrityksen sosiaalitiloihin. On mielestäni hyvä muistaa, että yrityksen johto ja esimiehet näyttävät omalla toiminnallaan esimerkkiä muulle työyhteisölle. Konkreettisesti näkyvät, käytössä olevat ja toimivat, yhdessä luodut pelisäännöt *sitouttaisivat* todennäköisesti työntekijät toimimaan niiden mukaisesti, jolloin tunne yhteisten pelisääntöjen noudattamisesta kasvaa.

Yrityksessä on olemassa hyvä ja kattava perehdytysmateriaali suorittavan työn työntekijöille, muttei esimiestyöhön. Yrityksen tulisi tehdä yhtä kattava ja

hyvä **perehdytysmateriaali esimiestyöhön**, jolloin kenenkään uuden esimiehen ei tarvitsisi lähteä luomaan omaa rooliaan alusta saakka. Perehdytysmateriaali olisi hyvänä tukena myös nykyisten esimiesten töissä, ja toimintatavat pysyisivät helpommin yhtenäisinä niiltä osin, kuin se on mahdollista eri osastojen välillä. Esimiehen perehdytykseen tulisi lisätä jokin esimieskoulutus osana perehdytystä siinä tapauksessa, että esimieheksi tuleva on nostettu esimieheksi suorittavasta työstä.

Esimieskoulutusten tarjoaminen esimiestyötä tekeville, jota tutkimuksen aikana lähdettiin toteuttamaan. Esimieskoulutuksissa tulisi huomioida, ettei koulutuksen tarvitse välttämättä olla pitkäkestoinen sekä esimiesten yksilölliset valmiudet opiskeluun. Esimieskoulutuksissa tulisi painottaa tutkimuksessa esiin nousseita osa-alueita kuten muutosjohtaminen, talousosaaminen ja tuloksellisuuden kehittäminen ja arviointi sekä oman työn suunnittelu ja hallinta. Esimerkkinä, kun esimies osaa hallita omaa työtään ja työhön käytettyä aikaa, hän osaa myös ohjata alaisiaan, jolloin työaikojen ulkopuolelle venyminen oletettavasti vähenee.

Eri teemoilla toteutettavat **seminaarit** koko työyhteisölle tuovat organisaatioon ajantasaisen ja kehittävän tiedon lisäksi yhteenkuuluvuuden ja oman työn arvostuksen tunnetta, kun yritys haluaa kouluttaa työntekijöitään. Seminaarien teemoina tulisi myös painottaa tutkimuksessa esiin nousseita osa-alueita, kuten työergonomia, työyhteisötaidot ja palautekulttuuri. Mielestäni palautteen anto-, käsittely- ja vastaanottotaitojen johdettu opettaminen olisi ensisijaisen tärkeää, koska ne ovat tärkeitä taitoja koko henkilöstölle.

Yrityksen sosiaalituloihin pääkohdat **huoneentauluina** muun muassa yrityksen liiketoimintastrategiasta sekä vastuullisesta liiketoiminnasta, jotka käydään läpi henkilöstön kanssa.

Hiljaisen tiedon ylös kirjaaminen, eli **dokumentointi**, tulisi suorittaa esimerkiksi kuukausittain järjestettävässä hyvien käytäntöjen vaihto -hetkessä, jolloin erityisesti suorittavan siivoustyön työntekijät voisivat jakaa hyväksi todettuja työmenetelmiä. Tämä mahdollistaa työnjohtajilla eri tavalla tavan pysyä tilanteiden tasalla, palkita hyvistä ideoista ja tarvittaessa ohjeistaa työntekijöitä tur-

vallisiin, ergonomisiin ja ohjeiden mukaisiin työmenetelmiin. Lisäksi työnjohtajien, taloushallinnon työntekijän, markkinoinnin vastaavana ja johdon tulisi kirjata omat rutiininsa ja hyväksi todetut käytännöt ylös säännöllisesti.

Kehityskeskusteluiden käyttöönotto säännölliseksi toimintatavaksi jokaisella organisaatiotasolla. Yrityksen esimiestyötä helpottaisi säännölliset kehityskeskustelut, jolloin esimerkiksi kiusaamistilanteet ja muut epäkohdat tulisivat helpommin tietoon ja olisivat mahdollisesti helpommin ennaltaehkäistävissä. Kehityskeskustelut eivät kuitenkaan ole korvikkeita päivittäiselle keskustelulle. Kehityskeskustelumateriaalien päivittäminen ja mahdollisesti koulutus esimiehille kehityskeskusteluiden käyttämisestä. Kehityskeskustelurunko voisi olla hyvä jakaa neljään eri osioon: tavoitteet ja niiden saavuttaminen, suoritusarviointi, kehitystarpeet, palaute esimiehelle. Näistä tavoitteet ja niiden saavuttaminen sekä kehitystarpeet tulisi käsitellä menneen ja tulevan aikajakson osalta. Esimiehen tulee tukea alaistaan asettamaan tavoitteita ja esimies asettaa alaiselle tavoitteita. Suoritusarvioinnilla kyettäisiin arvioimaan ja antamaan säännöllisesti toiminnan eri osa-alueista, esimerkiksi arvosteluasteikolla ja avoimella palautteella.

Säännöllinen työhyvinvoinnin kartoitus koko henkilöstölle työhyvinvointikyselyn avulla, jotta voidaan kehittää toimintaa. Kehitetään kyselyä tarvittaessa esiin nousseiden teemojen ympärille. Tuodaan kyselyn tulokset koko henkilöstölle tietoon ja tehdään tarvittavia kehitystoimia. Yritykselle käyttöön jäävä kyselytutkimus työhyvinvoinnin kartoittamista varten liitteenä 1.

Säännöllinen ja toimiva palautekulttuuri. Tutkimushetkellä palautteen antoa varten yrityksellä oli palautelaatikko, joka ei ollut aktiivisessa käytössä. Palautekeräystä voisi kerätä esimerkiksi vuosineljänneksittäin kerättävässä kyselyssä verkossa tai mobiilisti. Esimiehet voisivat kerätä omalta ryhmältään kuukausittain tai puolivuositain tiimipalaverissa lyhyen palautteen työntekijöiltään yleisesti tai antamalla eri aihealueita. Esimiehet välittäisivät palautteen koostetusti johdolle. Tärkeää on, että palautetta kerätään, analysoidaan, kehitetään toimintaa niiden perusteella, raportoidaan tuloksista ja seurataan vaikutuksia. Palautteen kautta nousseista hyvistä kehitysideoista voitaisiin palkita työntekijää tai ryhmää. Palautteisiin reagoiminen ja tiedottaminen loisi työntekijöille kokemuksen, että heitä arvostetaan ja kuunnellaan.

Tiedottamisen kehittäminen näkyisi edellä mainittujen huoneentaulujen lisäksi esimerkiksi sillä, että kuukausitasolla työntekijät saisivat sähköpostikirjeen organisaation yleisiin tiedotettaviin asioihin liittyen, jonka olisi esimerkiksi allekirjoittanut yrityksen toimitusjohtaja. Tämä nostaisi arvostuksen tunnetta ja toisi työntekijät lähemmäs yrityksen johtoa. Yleisiä asioita voisivat olla esimerkiksi uudet kohteet, projektien valmistuminen, työntekijöiden valmistuminen, uudet työmenetelmät, työturvallisuuden huomiot, työvuosipäivät jne.

Säännölliset palaverit ja palaveripöytäkirjan päivittäminen ovat tärkeä osa tiedottamisen kehittämistä. Esimiestasolla palavereihin tulisi jokaisen osallistujan valmistautua huolella ja täyttää oma osuutensa palaveripöytäkirjaan ajankohtaisista asioista ja käynnissä olevista projekteista. Palaveripöytäkirja on hyvä toimittaa kaikille osallistujille aina palaverin päätteeksi, myös niille, jotka jostain syystä olivat estyneitä osallistumaan. Jokainen osallistuja osallistuu aktiivisesti palaveriin ja pitää omasta vastuualueestaan puheenvuoron. Säännölliset palaverit voisi esimerkiksi toteuttaa esimiestasolla viikoittain ja esimiehet omille tiimeilleen vähintään kuukausittain. Koko yrityksen yhteinen palaveri voisi olla kerran vuodessa. Yrityksen johto voisi miettiä, olisiko palavereilla erilaisia teemoja, varsinkin siinä tapauksessa, jos ei ole ajankohtaisia tiedotettavia asioita tai erityisiä projekteja. Yritykselle käyttöön jäävä palaveripöytäkirja liitteenä 5.

Työntekijöiden palkitseminen ja huomioiminen ansioituneesta ja esimerkillisestä toiminnasta sekä esimerkiksi valitsemalla vuoden tai kuukauden sanilainen, jonka yrityksen muut työntekijät saisivat äänestää. Palkitseminen voisi tapahtua myös työvuosien perusteella: 1v, 3v, 5v ja 10v, eläkkeelle jäämisestä, avioitumisesta ja lapsen saamisesta tai muusta suuresta elämäntapahtumasta.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

8.1 Tärkeimmät tulokset

Tutkimuksen tuloksista on pääteltävissä, että henkilöstön työhyvinvoinnin tila sekä esimiesten työhyvinvoinnin tila olivat tutkimushetkellä pääosin kunnossa

ja niistä oli tehtävissä samankaltaisia havaintoja. Esiin nousi puutteelliset palautekäytännöt ja -taidot, kehityskeskusteluiden epäsäännöllisyys, yhteisten pelisääntöjen kehittäminen ja noudattaminen kaikilla tasoilla sekä häiriötekijät työilmapiirissä. Ehdotetuissa kehitystoimenpiteissä on huomioitu nämä osa-alueet.

Esimiestyö San Siivouksella on suurilta osin henkilöstön johtamista ja sijoittamista, joka tarkoittaa sitä, että esimiehet osoittavat työntekijöilleen sopivimmat työtehtävät. Esimiehillä oli tutkimushetkellä paljon hyviä työkaluja ja taitoja toimia ja kehittyä työssään. Yrityksessä työskenteli sekä tuoreita että pitkän työkokemuksen omaavia esimiehiä. Mielestäni pidempään esimiestyötä tehneellä olisi mahdollisuus jakaa osaamistaan ja toimivia toimintatapoja tuoreelle esimiehelle, välittämään hiljaista tietoa, jota ei ole kirjattu virallisiin perehdyttämismateriaaleihin, sekä omaksua tuoreen esimiehen tuomia mahdollisesti uusia näkemyksiä ja toimintatapoja.

Yhtenä suurimpana haasteena esimiestyölle nousi esiin työntekijöiden poissaolot ja suuri vaihtuvuus, joihin oli vastattu hyvällä sijaisverkostolla, toimivalla työterveyshuollolla ja työntekijöiden kattavalla perehdytysmateriaalilla. Tärkeimpiä työkaluja esimiehille olivat tietokoneet ja niiden käytössä olevat ohjelmat. Esimiehet nostivat kehityskohteina esimiestyöhön esiin puuttuvat ohjeet, puutteellisen perehdytyksen ja yhtenäisten toimintatapojen kehittämisen. Esimiehet toivoivat myös lisää työkaluja ja taitoja talousosaamiseen, tuloksellisuuden kehittämiseen ja arviointiin sekä oman työn suunnitteluun ja hallintaan.

Oli tärkeää, että esimiehet tunnistivat vastuullisen liiketoiminnan suorittamisen osa-alueena roolinsa ja kehittymistarpeensa yrityksen taloudellisen vastuun kantajana. Tärkeinä esimiestaitoina yrityksessä toimivalle johtajalle esimiehet pitivät kuuntelemisen ja kannustamisen taitoa, oikeudenmukaisuutta ja haastavien tilanteiden johtamisen taitoa, joiden hallinta tukee mielestäni esimiehen sosiaalista vastuuta osana yrityksen vastuullista liiketoimintaa.

Esimiehet nostivat esiin yhtenäisten toimintatapojen olevan tutkimushetkellä puutteellisia ja näihin toivottiin selkeitä ohjeistuksia, joita kaikki sitoutuisivat noudattamaan. Ongelmana pidettiin sitä, että sovitut asiat unohtuivat nopeasti

eivätkä ne jääneet toimiksi käytännöiksi. Yhteisiä toimintamalleja ja luonteenpiirteitä esimiehillä kuitenkin oli muun muassa helposti lähestyttävyyys, rehtiys, kannustavuus sekä oikeudenmukaisuus ja esimiehet pitivät itseään tunnollisina ja luotettavina alaisina.

Esimiestyössä tulisi kiinnittää tulevaisuudessa erityishuomiota koulutuksen lisäämiseen yksilölliset valmiudet huomioiden, jolloin esimiehet saisivat koulutuksesta tarvittavia työkaluja, menetelmiä ja valmiuksia esimiestyössä toimimiseen. Myös tarve yhteisten toimintatapojen ja -ohjeiden kehittämiseen oli olemassa ja on tärkeää, että esimiesten kanssa käytäisiin läpi heidän roolinsa esimerkkinä muulle työyhteisölle. Työyhteisötaidot ja ohjeiden noudattaminen tulisi olla itsestään selvänä osana esimiesasemassa olevan työntekoa.

Tulokset tiedotetaan toimeksiantajalle opinnäytetyön julkaisun lisäksi palaverissa, joka pidetään opinnäytetyön tekijän aloittaessa työsuhteensa toimeksiantajayrityksessä talvella 2021–2022. Tulokset ovat toimeksiantajalle tärkeitä, jotta se kykenee tukemaan työntekijöidensä työhyvinvointia ja kehittämään toimintaansa halutulla tavalla liiketoimintasuunnitelmansa mukaisesti huomioiden tutkimuksessa esiin nousseet eri osa-alueet. Tutkimuksen tulokset antavat yritykselle konkreettisia keinoja oman esimiestyönsä kehittämiseen ja mahdollisuuden jatkojalostaa esitetyt keinot yritykselle parhaiten soveltuvaksi.

8.2 Tutkimuksen luotettavuus

Eettisyys ja luotettavuus ovat tutkimuksen tärkeimpiä asioita. Tutkimustulosten luotettavuuden tarkistaminen kuuluu eettisiin periaatteisiin. Kyselytutkimuksen mittauksen luotettavuus jaetaan kahteen perusteeseen, jotka ovat validiteetti eli pätevyys, joka kertoo, onko mitattu sitä, mitä piti ja reliabiliteetti eli toistettavuus tai luotettavuus, joka kertoo mittauksen tarkkuuden (Vehkalahti 2019, 40–41). Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi se, että havainnot, teemahaastattelut ja työhyvinvointikyselyn tulokset tukivat toisiaan. Kyselytutkimuksen luotettavuuden heikentävänä tekijänä voidaan pitää sitä, että osa työntekijöistä oli lomalla ja kyselytutkimukseen ei ollut rajattu henkilöstön yrityksessä työskentelyaikaa, vaan juuri aloittaneet kesätyöntekijät vastasivat kyselyyn kesken perehdytyksen. Kyselytutkimuksen mittauksen tarkkuus myös kärsi siitä, että kyselyssä ollut vastausvaihtoehto ”en osaa sanoa” ei tuonut tuloksiin lisäarvoa.

Haastavuutta ilmeni tutkimuksen aikana myös muun muassa kommunikaatiossa, kun esimerkiksi teemahaastatteluissa esimiehet eivät aina ymmärtäneet kysymysten termejä. Heikentävänä tekijänä voidaan pitää myös sitä, ettei minulla ollut aiempaa henkilökohtaista kokemusta tämän kaltaisesta tutkimuksesta. Tässä tutkimuksessa säilytin työntekijöiden anonymiteetin, koko tutkimuksen ajan, jolloin aineistoja ei voida yhdistää yksittäisiin henkilöihin tai tilanteisiin (Aaltio ym. 2020 132–137.) Ainoastaan ylin johto on sovitusti osittain tunnistettavissa ja heidän haastattelunsa on nimetty.

8.3 Pohdinta ja ehdotukset tulevaan tutkimustyöhön

Tutkimuskohde oli erittäin mielenkiintoinen ja laaja. Aiheet ovat ammattialalle tärkeitä ja ajankohtaisia. Tutkimukseen valitut menetelmät tuntuivat tutkimuksen luonteen vuoksi sopivilta, vaikka usean eri tutkimusmenetelmän hyödyntäminen toi omaan haasteen tutkijana toimimiseen. Tutkimuksen tulokset olivat toimeksiantajalle tärkeitä, koska yritys pitää henkilöstöään suurimpana voimavaranaan ja toiminnan kehittäminen kuuluu vastuulliseen liiketoimintaan. Tutkimustulokset antavat hyvän pohjan mahdollisia jatkotutkimuksia varten ja yritykselle jää mahdollisuus hyödyntää tutkimusta varten tuotettuja kyselylomakkeita jatkossa.

Tulevaisuudessa voi mahdollisesti lisätä työhyvinvointikyselyyn kohtia kuten: *onko minua kiusattu viimeisen 12kk aikana tai olenko havainnut rasistisia tai muuten loukkaavia kommentteja viimeisen 12kk aikana*, jolloin yritys saisi paremman kuvan näiden epäkohtien olemassaolosta. Lisäksi yrityksen voisi olla hyvä selvittää esimiesten työhyvinvoinnin tilasta työmotivaatiota laskevat ja nostavat tekijät tarkemmin, jotta niihin pystyisi vaikuttamaan. Henkilökohtaisesti koen onnistuneeni tutkijana oppiessani käyttämään tutkimusmenetelmiä eettisesti, luotettavasti ja ammattimaisesti. Tämä antaa itselleni valmiuksia uusien tutkimusten tekoon tulevaisuudessa.

LÄHTEET

Aaltio, I., Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.225650> [viitattu 24.7.2021].

Coor. 2019. Robotit ja biotekniikka kehittävät siivousalaa. Uutinen. WWW-dokumentti. 22.1.2019. Saatavissa: <https://www.coor.fi/uutishuone/nakokulmia/robotit-ja-biotekniikka-kehittavat-siivousalaa/> [viitattu 31.5.2021].

Elinkeinoelämän keskusliitto. s.a. Vastuullisuus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://ek.fi/tavoitteemme/vastuullisuus/> [viitattu 31.5.2021].

Finlex -verkkosivut. 2021. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141129#P20> [viitattu 23.10.2021].

Finto -asiakirjasanaston verkkosivut. 2021. Saatavissa: <https://finto.fi/fi/> [viitattu 22.10.2021].

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. Saatavissa: <https://www.elibrary.com/book/9789524958868> [viitattu 26.5.2021].

Holm, S. 2012. Kunta-alan esimiestyön kehittäminen. Lahden ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäyte. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/50510/holm_sini.pdf?sequence=1 [viitattu 17.8.2021].

ISS. s.a. Vastuullisesti siistiä. Blogi. Saatavissa: <https://blogi.iss.fi/vastuullisuus/vastuullisesti-siistia/> [viitattu 19.8.2021].

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisen hyvinvointi. E-kirja. PS-kustannus. Saatavissa: <https://www.elibrary.com/book/9789524516822> [viitattu 31.5.2021].

Joutsenmerkki -kotisivut. 2021. Saatavissa: <https://joutsenmerkki.fi/> [viitattu 17.8.2019].

Jylhä, E. & Viitala, R. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja. Edita Publishing Oy. Saatavissa: <https://www.elibrary.com/book/978-951-37-7519-3> [viitattu 17.8.2019].

Järvinen, A. 2013. Esimies- ja alaitaidot osana johtamista: Johtajien käsityksiä esimiestyöstä, alaitaidoista ja niiden merkittävydestä osana ammattitaitoa. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtaminen. Pro gradu -tutkielma. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/92233/Pro%20Gradu_Aki_J%c3%a4rvinen_SM2_730.pdf?sequence=2&isAllowed=y [viitattu 31.5.2021].

Kallioniemi, E. 2017. Hyvä esimies kuuntelee ja toimii oikeudenmukaisesti. Akavainen. Artikkel. Päivitetty 30.5.2017. Saatavissa: https://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/hyva_esimies_kuuntelee_ja_toimii_oikeudenmukaisesti [viitattu 17.8.2021].

Kiiala, R. 2014. Esimiestyön opetuksen kehittäminen. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäyte. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/83839/Opinnayetyo%20-%20Roope%20Kiiala.pdf?sequence=1> [viitattu 31.5.2021].

Korkiamäki, A. 2020. Puhdistuspalvelualan haasteet. Tampereen ammattikorkeakoulu. Palveluliiketoiminta. Opinnäyte. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/352116/Korkiamaki_Anu.pdf?sequence=3 [viitattu 31.5.2021].

Kujala, T. & Wilkman, A. 2006. Jokainen osaa siivota? 1. Painos. Jyväskylä: Gummerus. [viitattu 19.8.2021].

Lämsä, A.-M., Keränen, A., & Savela, T. 2015. Vastuullinen johtajuus esimiesalaisuudessa. Hallinnon tutkimus, 34 (3), 205-218. Jyväskylän yliopisto. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/59294> [viitattu 11.5.2021].

Nurmi, H. 2018. Alaistaitojen merkitys henkilöstön kehittämiseksi. Tampereen yliopisto. Hallintotiede. Pro gradu -tutkielma. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103569/1527684671.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 31.5.2021].

Oxford learners dictionaries. 2021. Saatavissa: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/supervisor?q=supervisor> [viitattu 31.5.2021].

Pohjola, T. 2012. Vastuullisen liiketoiminnan painopistealueet suomalaisissa yrityksissä 2012. Crnet Oy. Tutkimus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://docplayer.fi/1535849-Vastuullisen-liiketoiminnan-painopistealueet-suomalaisissa-yrityksissa-2012-crnet-oy-tuula-pohjola-10-06-2012.html> [viitattu 8.11.2021].

Raunio, H. 2012. Tutkimus: Suomalaisyrityksille riittää lakien pakottama vastuullisuus. Tekniikka & Talous. Artikkel. Päivitetty 15.6.2012. Saatavissa: <https://www.tekniikkatalous-fi.ezproxy.xamk.fi/uutiset/tutkimus-suomalaisyrityksille-riittaa-lakien-pakottama-vastuullisuus/87890bb5-ecf2-3dd7-9e57-a24da26bda7e> [viitattu 11.5.2021].

Rautiola, S. 2018. Alaistaidot ja niiden näkyvyys kohdeorganisaatioissa. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäyte. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/148672/Rautiola_Saana.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 31.5.2021].

San Siivous Oy -verkkosivut. 2021. Saatavissa: www.sansiivous.fi [viitattu 23.10.2021].

Santalahti, M., Mäkeläinen, J., Hämäläinen, J. & Penttinen, A. 2016. Kiinteistöpalvelualan työsuojeluopas. PDF-tiedosto. Työturvallisuuskeskus. Saatavissa: [Kiinteistopalvelualan_tyosuojeluopas_27032.pdf \(ttk.fi\)](https://www.ttk.fi/kiinteistopalvelualan_tyosuojeluopas_27032.pdf) [viitattu 31.5.2021].

Suomalaisen Työn Liitto -kotisivut. 2021. Saatavissa: <https://suomalainen-tyo.fi/yrityksille/avainlippu/> [viitattu 22.10.2021].

Tiainen, M. 2017. Vastuullisen liiketoiminnan painopistealueet 2016. Hämeen ammattikorkeakoulu. Kestävän kehityksen koulutusohjelma. Opinnäyte. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://core.ac.uk/download/pdf/80996191.pdf> [viitattu 11.5.2021].

Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523701731> [viitattu: 26.5.2021].

Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa. E-kirja. Helsinki: Tammi. Saatavissa: <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf> [viitattu 19.8.2021].

Viitanen, J. 2021. Projektipäällikkö. Haastattelu 31.5.2021. San Siivous Oy.

Viitanen, S. 2021. Toimitusjohtaja. Haastattelu 31.5.2021. San Siivous Oy.

Vuorinen, S. 2009. Mitä alaistaito on? – Käsiteanalyysi. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtaminen. Pro gradu -tutkielma. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/97234/SM626.pdf?sequence=2&isAllowed=y> [viitattu 31.5.2021].

Woodard, G. 2016. Leadership Techniques That Encourage Cleaning Workers. CleanLink. Artikkel. Päivitetty 25.5.2016. Saatavissa: <https://www.cleanlink.com/hs/article/Leadership-Techniques-That-Encourage-Cleaning-Workers--19578> [viitattu 23.10.2021].

Ympäristöosaava. s.a. Ympäristövastuullinen siivous. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ymparistoosaava.fi/puhdistuspalveluala/index.php?k=22408> [viitattu 19.8.2021].

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Kyselytutkimus San Siivous Oy:n henkilöstölle, henkilöstön kokemukset omasta terveydentilastaan ja hyvinvoinnistaan. Kaukkila, E. 2021. Webproposol-kysely 31.6.2021. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu.

Taulukko 2. Kyselytutkimus San Siivous Oy:n henkilöstölle, henkilöstön kokemukset omasta työstä. Kaukkila, E. 2021. Webproposol-kysely 31.6.2021. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu.

Taulukko 3. Kyselytutkimus San Siivous Oy:n henkilöstölle, henkilöstön kokemukset omasta kehittämisestä. Kaukkila, E. 2021. Webproposol-kysely 31.6.2021. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu.

Taulukko 4. Kyselytutkimus San Siivous Oy:n henkilöstölle, henkilöstön kokemukset työyhteisöstä. Kaukkila, E. 2021. Webproposol-kysely 31.6.2021. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu.

Taulukko 5. Kyselytutkimus San Siivous Oy:n henkilöstölle, henkilöstön kokemukset lähijohtamisesta. Kaukkila, E. 2021. Webproposol-kysely 31.6.2021. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu.

Taulukko 6. Kyselytutkimus San Siivous Oy:n henkilöstölle, henkilöstön kokemukset organisaatiosta, osa 1. Kaukkila, E. 2021. Webproposol-kysely 31.6.2021. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu.

Taulukko 7. Kyselytutkimus San Siivous Oy:n henkilöstölle, henkilöstön kokemukset organisaatiosta, osa 2. Kaukkila, E. 2021. Webproposol-kysely 31.6.2021. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu.

Taulukko 8. Kyselytutkimus San Siivous Oy:n henkilöstölle, esimiesten kokemukset omasta terveyden tilasta ja hyvinvoinnista. Kaukkila, E. 2021. Webproposol-kysely 31.6.2021. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu.

Taulukko 9. Kyselytutkimus San Siivous Oy:n henkilöstölle, esimiesten kokemukset omasta työstä. Kaukkila, E. 2021. Webproposol-kysely 31.6.2021. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu.

Taulukko 10. Kyselytutkimus San Siivous Oy:n henkilöstölle, esimiesten kokemukset omasta kehittämisestä. Kaukkila, E. 2021. Webproposol-kysely 31.6.2021. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu.

Taulukko 11. Kyselytutkimus San Siivous Oy:n henkilöstölle, esimiesten kokemukset työyhteisöstä. Kaukkila, E. 2021. Webproposol-kysely 31.6.2021. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu.

Taulukko 12. Kyselytutkimus San Siivous Oy:n henkilöstölle, esimiesten kokemukset lähijohtamisesta. Kaukkila, E. 2021. Webproposol-kysely 31.6.2021. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu.

Taulukko 13. Kyselytutkimus San Siivous Oy:n henkilöstölle, esimiesten kokemukset organisaatiosta, osa 1. Kaukkila, E. 2021. Webproposol-kysely 31.6.2021. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu.

Taulukko 14. Kyselytutkimus San Siivous Oy:n henkilöstölle, esimiesten kokemukset organisaatiosta, osa 2. Kaukkila, E. 2021. Webropol-kysely 31.6.2021. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu.

Kyselylomake / Työhyvinvointikysely, San Siivous Oy

Työhyvinvointikysely, San Siivous Oy

1. Tämän työhyvinvointikyselyn vastauksia käsitellään anonyymisti. Aloita valitsemalla millä tasolla toimit organisaatiossa:

- Hallinto
- Työnjohto
- Työntekijä

2. Millä puolella työskentelet

- Kotisiivoukset
- Porras- ja toimitilasiivoukset
- Rakennussiivoukset
- Muu

3. Olen työskennellyt nykyisen työnantajani palveluksessa

- 0-1v
- 1-3v
- 3-5v
- 5-10v
- yli 10v

Seuraavaksi kysymyksiä koskien omaa terveydentilaa

4. Valitse sopivin vaihtoehto

Täysin eri mieltä	Vähän eri mieltä	En osaa sanoa	Hieman samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
-------------------	------------------	---------------	---------------------	---------------------

Kyselylomake / Työhyvinvointikysely, San Siivous Oy

	Täysin eri mieltä	Vähän eri mieltä	En osaa sanoa	Hieman samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tunnen itseni terveeksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huolehdin hyvinvoinnistani (riittävä lepo, ravinto, liikunta)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palautumiseni työpäivistäni on riittävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työmotivaationi on hyvä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kysymyksiä liittyen kokemuksiin omasta työstä

5. Valitse sopivin vaihtoehto

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Minulla on selkeä työkokonaisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on riittävästi osaamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on käytössäni sopivat ja tarvittavat työvälineet, jotka ovat ehjiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joudun venymään työaikojen ulkopuolelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pidän työtäni mielekkäänä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että saan vaikuttaa työhöni sekä työskennellä itsenäisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kysymyksiä liittyen omaan kehittymiseen

6. Valitse sopivin vaihtoehto

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Itseni ja osaamiseni kehittäminen on minulle tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kyselylomake / Työhyvinvointikysely, San Siivous Oy

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Haluan kehittyä jatkuvasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskon, että kykenen oppimaan uusia taitoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yritys, jossa työskentelen, tarjoaa minulle mahdollisuuksia kehittyä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että ammattitaitoani ja tekemistäni arvostetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskon, että minulla on pitkä tulevaisuus yrityksessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kysymyksiä liittyen työyhteisöön

7. Valitse sopivin vaihtoehto

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Koen, että työpaikallani on hyvä ja kannustava ilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksessä on yhteiset pelisäännöt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen yhteisiä pelisääntöjä noudatetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yritys on suvaitsevainen ja erilaisuutta ja erilaisia näkemyksiä arvostetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen joskus havainnut rasistia tai muuten toista loukkaavia kommentteja työyhteisössäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksessä autetaan ja tuetaan kaveria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksessä ei esiinny kiusaamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksessä voi keskustella avoimesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan palautetta työkavereilta työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin antaa palautetta työkaverille hänen työstään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kyselylomake / Työhyvinvointikysely, San Siivous Oy

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Palautetta osataan antaa ja ottaa vastaan hyvällä hengellä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kysymyksiä liittyen kokemuksiin lähijohtamisesta

8. Valitse sopivin vaihtoehto

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Minulla on hyvät välit esimieheni kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni antaa minulle rakentavaa palautetta riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että esimieheni rohkaisee ja kannustaa minua työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jos ongelmia ilmenee, esimieheni puuttuu niihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että esimieheni ottaa huomioon ehdotuksiani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni on oikeudenmukainen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni perustelee päätöksiään riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kysymyksiä liittyen organisaatioon

9. Valitse sopivin vaihtoehto

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Mielestäni organisaatiomme liiketoimintastrategia on selkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, mikä on organisaatiomme liiketoimintastrategia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kyselylomake / Työhyvinvointikysely, San Siivous Oy

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Ymmärrän, mitä yrityksessämme tarkoittaa vastuullinen liiketoiminta ja kuinka oma työni näkyy vastuullisessa liiketoiminnassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ymmärrän, kuinka omat työtehtäväni liittyvät organisaation tavoitteisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedonkulku on sujuvaa organisaatiossamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen ollut kehityskeskustelussa säännöllisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen kehityskeskustelukäytäntöön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työergonomia huomioidaan riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työturvallisuus huomioidaan riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kysymyksiä organisaation johdosta

10. Valitse sopivin vaihtoehto

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toivon, että organisaatiomme johto tiedottaisi enemmän esimerkiksi yrityksen vastuullisen liiketoiminnan toimintatavoista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että organisaation johto huomioi tarpeeksi henkilöstöä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että organisaation johto huomaa ja palkitsee hyvät suoritukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että organisaation johto kannustaa pitämään huolta omasta jaksamisesta ja hyvinvoinnista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kyselylomake / Työhyvinvointikysely, San Siivous Oy

11. Heräsikö ajatuksia?

Kirjoita tähän avoimia ajatuksia koskien työhyvinvointia ja edellä käsiteltyjä aiheita:

Työhyvinvointikyselyn saatekirje



TYÖHYVINVOINTIKYSELY

Työhyvinvointikyselyyn vastataan anonyymisti. Vastauksien avulla selvitämme yrityksen työntekijöiden hyvinvoinnin tilaa ja pyrimme löytämään työkaluja työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Kyselyn toteuttaa Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun palveluliiketoiminnan opiskelija Eerika Kaukkila osana opinnäytetyötään *Johtamismallit ja esimestyön kehittäminen puhtaanapitoalan yrityksessä*.

OHJEET KYSELYN TÄYTTÄMISEEN:

Mikäli tietokone on sammunut, kirjaudu sisään
salasana: sansiivous

1. Tietokoneen työpöytänäköymässä on keltainen muistilappu, jossa on linkit kyselyihin. Valitse ensin työhyvinvointikyselyn linkki ja kopioi se (valitse ja paina ctrl+c tai hiiren vasemmalla valikosta "kopioi").
2. Valitse selaimeksi Google Chrome ja kopioi valittu linkki selaimeseen (ctrl + v tai hiiren vasemmalla valikosta "liitä").
3. Vastaa jokaiseen kysymykseen mahdollisimman rehellisesti ja avoimesti.
4. Vastattuasi kaikkiin kysymyksiin sulje selain.

HUOM!

Rakennus- & Porras- ja toimitilapuolen työntekijät täyttävät myös lyhyen esimieskyselyn!

1. Valitse työpöytänäköymän keltaiselta muistilapulta joko rakennus- tai porras- ja toimitilan esimieskyselyn linkki ja kopioi se Google Chrome -selaimeseen.
2. Vastaa kyselyyn ja sulje selain.

Havainnointisuunnitelma

Havainnoin suorittaa tutkija itse oppimistaan syventävän työharjoittelun aikana 03.2021–07.2021. Havainnointi suoritetaan San Siivous Oy:n toimitiloissa, asiakastiloissa sekä kokousten ja tapaamisten yhteydessä.

Mitä asioita havainnoin?

- Yrityksen esimiesten ja johdon työtapoja, -välineitä ja -menetelmiä
- Yrityksen henkilöstön työyhteisötaitoja
- Yrityksen esimiesten käytösmaalleja
- Yrityksen esimiesten ja johdon palautekulttuuria

Miten?

Havainnoin vapaalla tyylillä. Käytän esimerkiksi muistiota ranskalaisilla viivoilla sekä päiväkirjamerkintöjä. Pysin saamaan mahdollisimman kattavasti erilaisia havaintoja antamatta omien ennakkotietojeni ja asenteideni vaikuttaa havainnoitaviin asioihin. Pysin havainnoimaan mahdollisimman objektiivisesti, monipuolisesti ja tasapuolisesti.

Mihin kiinnitetään erityisesti huomiota?

- Pysin tunnistamaan erilaisia johtamistapoja ja löytämään niistä vahvuuksia sekä kehitystarpeita.

Teemahaastattelu yrityksen esimiehille

Vastauksia käsitellään anonyymisti. Valitse millä tasolla toimit organisaatiossa:

Ylin johto
(TJ / PP / muu hallinto)

Työnjohtaja

Esimiestyö yrityksessä:

Kysymys 1.
Kuinka kauan olet ollut yrityksessä esimiestehtävissä?

Kysymys 2.
Millaisiin toimintoihin olisit kaivannut ohjeita esimiestyössäsi?

Liiketoimintastrategia ja vastuullinen liiketoiminta:

Kysymys 3.
Tunnetko yrityksen liiketoimintastrategian?

Kysymys 4.
Tunnetko yrityksen vastuullisen liiketoiminnan toimintaperiaatteet?

Kysymys 5.
Toimitko mielestäsi esimiestyössäsi yrityksen liiketoimintastrategiaa tukevalla tavalla noudattaen yrityksen vastuullisen liiketoiminnan toimintaperiaatteita?

Kysymyksiä koskien omaa esimiestyötä:

Kysymys 1.
Kerro itsestäsi johtajana, millainen esimies olet? Avoin kysymys.
(Mahdollisia johdattelevia termejä)
1.1. Mitkä ovat kolme vahvuusalueitasi johtamiskäyttäytymisessäsi?
1.2. Mitkä ovat kolme kehityskohdettasi johtamiskäyttäytymisessäsi?

Kysymys 2.
Mitkä ovat tärkeimmät kaksi ominaisuutta johtajalle?

Kysymys 3.
Kerro itsestäsi alaisena, millainen alainen olet? Avoin kysymys.
(Mahdollisia johdattelevia termejä)
2.1 Mitkä ovat kaksi tärkeintä ominaisuutta alaiselle?

Kysymys 4.
Millaisiin toimintoihin olisit kaivannut ohjeita esimiestyössäsi?

Toimintatavat ja palautekulttuuri:

Kysymys 4.

Milloin viimeksi olet:

Ehdottanut uutta toimintatapaa
Puuttunut epäkohtaan, mihin
Saanut rakentavaa palautetta työstäsi
Antanut rakentavaa palautetta

Kehittyminen:

Kysymys 5.

Koulutuksesi:

perustutkinto, opistotason tutkinto, erikoisammattitutkinto, AMK tutkinto, muu mikä?

Kysymys 6.

Mielestäni osaamiseni seuraavilla osa-alueilla on riittävää / toivoisin saavani tukea:

1. Työlainsäädäntö ja VES/TES -osaaminen
2. Talousosaaminen
3. Rekrytointi ja henkilöstön sijoittaminen
4. IT-osaaminen
5. Kielitaito
6. Muutosjohtaminen
7. Oikeudenmukaisesti toimiminen
8. Tuloksellisuuden kehittäminen ja arviointi
9. Esimiesten välinen verkostoituminen
10. Osaamisen tunnistaminen ja työtehtävien jakaminen sen mukaan
11. Oman työn suunnittelu ja hallinta

Kysymys 6.

Miten mielestäsi yrityksessä voitaisiin tukea paremmin esimiestyössä olevaa sekä työn hallinnan ja osaamisen tunnetta?

Lopuksi valitse mielestäsi kolme tärkeintä ominaisuutta esimiehelle, joka toimii yrityksessänne:

Kuuntelemisen taito, oikeudenmukaisuus, johdonmukaisuus, haastavien tilanteiden johtaminen, muutoksen johtaminen, tavoitteiden asettamisen taito, osaamisen johtaminen, kannustamisen taito, vastuullisuus, monimuotoisuuden johtaminen, itsensä johtaminen, empaattisuus

Palaveripöytäkirja

(OneNote-tiedosto, joka näkyy reaaliaikaisesti jokaiselle ja jokainen pystyy päivittämään, sivulehdillä menneet ja tulevat viikkopalaveripöytäkirjat)

Palaverissa käydään läpi myös edellisen viikon asiat, joihin on määritelty vastuhenkilö ja valmis/kesken/deadline

Viikkopalaveri PVM

Paikalla:

Tiedoksi:

Ajankohtaiset asiat

Yleiset:

(Projektipäällikkö/Toimitusjohtaja täyttää)

Rakennussiivoukset:

(Työnjohtaja täyttää)

Porras- ja toimitilasiivoukset:

(Työnjohtaja täyttää)

Kotisiivoukset:

(Työnjohtaja täyttää)

Markkinointi ja verkkokauppa:

(Vastaava täyttää)

Talous/hallinto:

(Vastaava täyttää)

Henkilöstömuutokset:

Koulutukset:

Lomat:

Muut asiat: