



# Työtyytyväisyyden parantaminen yrityksessä X

Anttila Saija ja Miettinen Jenna

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Työtyytyväisyyden parantaminen yrityksessä X

Anttila Saija, Jenna Miettinen

Liiketalous

Opinnäytetyö

Joulukuu 2021

Jenna Miettinen, Saija Anttila

**Työtyytyväisyyden parantaminen yrityksessä X**

Vuosi

2021

Sivumäärä

44

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää yrityksen X työtyytyväisyyttä kolmen aihepiirin osalta, jotka ovat yhteisöllisyys, palaute ja yhdenvertaisuus. Tarkoituksena oli tuottaa tulosten perusteella kehitysideoita opinnäytetyön toimeksiantajalle. Tutkimuksen avulla yritys sai syvällisempää tietoa työntekijöiden työtyytymättömyyden syistä kuin mitä aikaisemmillä kyselyillä on saatu.

Opinnäytetyön tietoperustassa käsitellään työtyytyväisyyden käsitettä ja sen merkitystä, sekä syvennytään laajemmin kolmeen aihepiiriin. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna yritys X:n kahdeksalle työntekijälle. Tiedonkeruuseen ja aiheen rajaamiseen hyödynnettiin yrityksessä aikaisemmin tehtyjä työtyytyväisyyskyselyjä, sekä johtoryhmän haastattelua. Laadullisen tutkimusmenetelmän avulla pyrittiin saamaan syvällisempää tietoa teemoista, kuin mitä aikaisemmillä kyselyillä oli saatu. Tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelu sen joustavuuden takia, sillä etukäteen suunnitellusta haastattelurungosta huolimatta oli mahdollista esittää tarkentavia kysymyksiä ja antaa haastateltavien puhua vapaasti aiheista.

Opinnäytetyön keskeisimpinä tuloksina voidaan todeta, että jokaisessa teemassa on paljon parannettavaa työtyytyväisyyden parantamiseksi. Yhteisöllisyydessä tuli ilmi kahtiajako toimiston ja kentän välillä. Myös vuorovaikutuksen koettiin olevan huono monella tasolla. Palaute teemassa lähes jokainen haastateltava koki saavansa liian vähän palautetta, ja sen antamistavoissa koettiin paljon puutteita. Yhdenvertaisuudessa suurimpana ongelmana koettiin suosiminen ja eriarvoisuus, esimerkiksi työnjaossa.

Tulosten avulla luotiin suuri määrä konkreettisia kehitysehdotuksia. Esimerkiksi yhteisöllisyydessä kehitysehdotuksina ovat etujen lisääminen, palautteessa kehityskeskusteluiden lisääminen ja yhdenvertaisuudessa samat säännöt työntekijöille. Kaikissa teemoissa on ehdotettu johtoryhmän tai esimiesten koulutusta aiheista. Kehitysehdotusten avulla toimeksiantaja pystyy parantamaan yrityksen työtyytyväisyyttä jokaisella rajatulla osa-alueella.

Asiasanat: työtyytyväisyys, yhteisöllisyys, palaute, yhdenvertaisuus, teemahaastattelu

Jenna Miettinen, Saija Anttila

**Improving job satisfaction in the company X**

Year

2021

Pages

44

---

The aim of this bachelor's thesis was to investigate the job satisfaction of employees at company X in terms of three topics: communality, feedback and equality. The purpose of this thesis was to generate development ideas for the case company based on the results. The thesis provides the company with more in-depth information on the causes of employee dissatisfaction than previous surveys.

The theoretical framework of the thesis deals with the concept and significance of job satisfaction, and the study will dive deeper into the three topics that have been selected. The study was conducted as a thematic interview with eight employees of Company X. The research component took advantage of previous job satisfaction surveys conducted in the company to collect data and delineate the topic. Also, an in-depth meeting was conducted with the management team.

With the help of a qualitative research method, the thesis seeks to obtain more in-depth information on the themes than in previously conducted surveys. The thematic interview was chosen because of its flexibility, it enabled the interviewers to ask more specific questions and allow the interviewees to speak freely about the topics.

The results indicate that there is much to be improved in each theme to improve job satisfaction. In communality, there was a gap between the office and the field. Interaction was also perceived to be poor at different levels. In the feedback theme, almost all the interviewees felt that they did not receive enough feedback or at all. There were also many shortcomings in the way the feedback was given. In equality, the biggest problems were perceived as favouritism and inequality, for example in the division of labour.

The results were used to create multiple concrete development proposals. For example, the development proposals include increasing benefits to boost communality, development discussions to increase feedback and setting the same rules for all employees to increase equality. All themes have suggested training for management team or supervisors. With the help of these development proposals, the case company is able to improve its employees' job satisfaction in every area that was examined.

Keywords: Job satisfaction, communality, feedback, equality, thematic interview

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Työtyytyväisyys .....	7
2.1	Työtyytyväisyyden tekijät ja sen mittaaminen .....	7
2.2	Työtyytymättömyys .....	8
3	Yhteisöllisyys.....	9
3.1	Yksilötekijät .....	10
3.2	Yhteistyö ja vuorovaikutus.....	10
3.3	Eri kulttuurien vaikutus yhteisöllisyyteen .....	11
3.4	Työyhteisötaidot .....	12
3.5	Yhteisöllisyyden seuraukset .....	13
4	Palaute.....	14
4.1	Palautteen merkitys ja muodot .....	14
4.2	Palautekulttuuri .....	14
4.3	Kehityskeskustelu osana palautteen antoa .....	15
4.4	Palautteen vastaanottaminen .....	16
5	Yhdenvertaisuus työelämässä.....	17
5.1	Keskeiset lait .....	17
5.2	Työsyryntä ja epäasiallinen kohtelu .....	18
5.3	Vaikutus terveyteen ja työtyytyväisyyteen.....	19
5.4	Työnantajan velvollisuudet ja yhdenvertaisuuden edistämistoimet .....	19
6	Tutkimuksen toteutus .....	20
6.1	Tutkimusmenetelmänä teemahaastattelu .....	21
6.2	Haastattelut .....	22
6.3	Johtoryhmän haastattelu .....	23
7	Tutkimuksen tulokset .....	24
8	Teorian ja tulosten yhtäläisyydet .....	31
9	Kehitysideat .....	32
9.1	Yhteisöllisyys.....	32
9.2	Palaute .....	34
9.3	Yhdenvertaisuus .....	36
10	Pohdinta .....	37
11	Lähteet .....	40
	Kuviot .....	42
	Taulukot .....	42
	Liitteet .....	43

## 1 Johdanto

Suomalainen työelämä on muutoksessa, sillä niin globalisaatio, tekninen kehitys kuin kilpailun kasvaminenkin muuttavat yrityksiä ja niiden toimintaympäristöjä jatkuvasti. Lisäksi johtaminen muuttuu, sekä työn vaatimukset ja työuupumus kasvavat. (Kauhanen 2012, 4-5.) Työtyytyväisyys kuuluu työhyvinvoinnin osa-alueisiin ja se kertoo työntekijän tyytyväisyydestä työhön sekä työympäristöön. Työtyytyväisyydellä on suuri vaikutus yrityksen toimintaan ja tuloksellisuuteen sillä se edistää muun muassa työntekijöiden hyvinvointia, sitoutuneisuutta ja motivaatiota. (Juuti 2006, 29-31.)

Valitsimme opinnäytetyömme aiheeksi työtyytyväisyyden, koska se on meitä kiinnostava aihe, sekä ajankohtainen aihe työelämässä tällä hetkellä. Idea opinnäytetyön aiheeseen lähti meistä, mutta aihe rajattiin vielä tarkemmaksi toimeksiantajan kanssa keskusteltuaamme.

Toimeksiantajana toimii Yritys X, jonka pääasiallinen toimiala on ovet ja ovien valmistus. Yritys tarjoaa myös kunnossapitopalveluita. Joulukuussa 2020 yrityksellä on ollut noin 150 työntekijää ja sen liikevaihto on ollut noin 40 miljoonaa euroa. (Yritys X.)

Yrityksen pääkonttorilla työskentelee noin 45 toimihenkilöä. Pääkonttori on jaettu eri osastoihin, joita ovat esimerkiksi myynti, asiakaspalvelu, taloushallinto ja tekninen tuki. Pääkonttorilla työskentelee myös yrityksen johtoryhmä, johon kuuluu neljän eri osaston päälliköt sekä toimitusjohtaja. Yrityksen kunnossapitopalvelut on jaettu viiteen eri alueeseen, jotka ovat Etelä-Suomi, Itä-Suomi, Länsi-Suomi ja Pohjois-Suomi. Jokaisella alueella on oma huoltopäällikkönsä ja huoltoteknikoita. (Yritys X.)

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää yrityksen X työtyytyväisyyttä kolmen aihepiirin osalta, jotka ovat yhteisöllisyys, palaute ja yhdenvertaisuus. Tarkoituksena on tuottaa tulosten perusteella kehitysideoita opinnäytetyön toimeksiantajalle.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

Miten yrityksen X yhteisöllisyyttä voisi parantaa?

Miten yhdenvertaista kohtelua voitaisiin parantaa yrityksessä X?

Miten yrityksen X palautteen antoa ja vastaanottoa voitaisiin kehittää?

## 2 Työtyytyväisyys

Robbins & Judge määrittelevät työtyytyväisyyden työntekijöiden positiivisella tunteella työstä ja työntekijät, joilla on matala tyytyväisyys kokevat negatiivisia tunteita työstään, kun arvioidaan työn ominaisuuksia. Työtyytyväisyys kuuluu työhyvinvoinnin osa-alueisiin ja se kertoo työntekijän tyytyväisyydestä työhön sekä työympäristöön. (Robbins & Judge 2013, 79).

Työtyytyväisyydellä on suuri vaikutus yrityksen toimintaan. Työtyytyväisyys edistää muun muassa työntekijöiden sitoutuneisuutta ja motivaatiota ja näin vaikuttaa yrityksen tuloksellisuuteen. (Juuti 2006, 29-31.) Työtyytyväisyydellä on suuri rooli, kun tavoitellaan pitkiä työuria ja työssä jaksamista. Monissa tutkimuksissa on havaittu, että esimiestyöllä on suuri vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin ja tyytyväisyyteen. (Kauhanen 2012, 4-5.)

Tutkimusten mukaan yritykset, joilla on enemmän tyytyväisempiä työntekijöitä ovat tehokkaampia kuin yritykset tyytymättömillä työntekijöillä. Tyytyväiset työntekijät puhuvat positiivisesti työnantajastaan, auttavat muita, saavuttavat tavoitteita enemmän kuin tyytymättömät sekä osallistuvat yrityksen toimintaan. Tyytyväiset työntekijät luovat myös asiakastyytyväisyyttä ja lojaaliutta. (Robbins & Judge 2013, 82-83.)

Työtyytyväisyyteen liittyvä käsite ja osa työtyytyväisyyttä on työhön sitoutuminen. Korkeasti sitoutuneet työntekijät tuntevat intohimoa työtänsä kohtaan sekä tuntevat syvää yhteyttä yritystä kohtaan. Epäsitoutuneet työntekijät antavat aikaa, mutta eivät energiaa tai huomiota työtänsä kohtaan. Tutkimuksessa on havaittu, että sitoutuneilla työntekijöillä on viisi kertaa vähemmän tapaturmia verrattuna epäsitoutuneisiin työntekijöihin ja nämä tapaturmat ovat vähemmän vakavampia eivätkä maksa yritykselle yhtä paljon kuin epäsitoutuneiden työntekijöiden tapaturmat. (Robbins & Judge 2013, 77.)

### 2.1 Työtyytyväisyyden tekijät ja sen mittaaminen

Mielenkiintoiset työpaikat, jotka tarjoavat koulutusta, vaihtelevuutta, itsenäisyyttä, palautetta ja tukea tuovat tyytyväisyyttä monille työntekijöille. Työyhteisön vuorovaikutuksella ja työkavereilla on myös suuri vaikutus työtyytyväisyyteen. Työtyytyväisyys ei synny pelkästään työoloista, vaan myös työntekijän persoonallisuudella on vaikutusta. Tutkimusten mukaan henkilöt, joilla on positiivinen minäkuva, eli jotka uskovat omaan arvoonsa ja osaamiseen ovat todennäköisemmin tyytyväisempiä työhönsä. (Robbins & Judge 2013, 81-82.)

Kuten voi arvata, niin myös johdolla on suuri vaikutus työtyytyväisyyteen. Israelissa tehty tutkimus osoittaa, että esimiesten tarkkaavaisuus, reagoitukyky ja tuki kasvattaa työntekijöiden tyytyväisyyttä. Robbins listaa tärkeiksi vaikuttaviksi tekijöiksi työolot, etenkin työn luonne, työyhteisön vuorovaikutus ja johto, mutta muistuttaa, että vaikka kaikki tekijät ovat tärkeitä

niiden arvo vaihtelee eri työntekijöiden välillä. Tärkeää on kuitenkin tykätä siitä mitä tekee. (Robbins 2017, 53-54.)

Robbins listaa kaksi suosittua tapaa työtyytyväisyyden mittaamiseen. Ensimmäinen tapa on vastaaminen työtyytyväisyyttä koskeviin kysymyksiin asteikoilla 1-5, joissa 1 vastaa erittäin tyytymätön ja 5 vastaa erittäin tyytyväistä. Toinen tapa on työn elementtien summaaminen, jossa vastaajat arvioivat asteikolla eri työhön liittyviä elementtejä kuten vuorovaikutus, johto, palkka ja etenemismahdollisuudet. Työntekijöiden arvioitua elementit tutkijat summaavat vastaukset saadakseen työtyytyväisyyden pistemäärän yrityksessä. (Robbins 2017, 52.)

## 2.2 Työtytymättömyys

Työtytymättömyyteen on olemassa monia tekijöitä. Se voi syntyä esimerkiksi, kun uudella työntekijällä on erilaiset odotukset työstä ja työyhteisöstä mitä se oikeasti on. Joskus myös työtyytyväisyys voi ajan kanssa muuttua työtytymättömyydeksi. Vaikuttavia tekijöitä työtytymättömyyteen on muun muassa oma osaaminen, työkaverit, tuloksellisuus, työyhteisön muutokset tai oma muuttunut elämäntilanne. Esimies voi parantaa tyytyväisyyttä muun muassa kuuntelemalla, kysymällä ideoita, antamalla palautetta, osoittamalla tukea ja kehittämällä työntekijöiden osaamista.

Tyytymätön työntekijä voi tuoda tyytymättömyytensä esille yrittämällä vaikuttaa asioihin, jotka hän kokee negatiivisesti. Tämä voi tapahtua esimiehen kautta tai tuomalla mielipiteensä esille anonymisti henkilöstökyselyiden kautta. Jos parannusta ei ole nähtävissä työntekijä saattaa tuoda asiat esille myös negatiivisella tavalla kuten uhkailuna, uuden työpaikan haulla, jatkuvana vastustamisena tai aikaisella eläköitymisellä. Tämän takia onkin tärkeää, että työntekijöiden palautetta kuunnellaan ja siihen reagoidaan.

Tyytymättömyys voi olla myös passiivista, jolloin työntekijä ei kerro mielipidettään ja vain toivoo asioiden parantuvan tulevaisuudessa. Syitä passiivisuudelle voi olla esimerkiksi pelko työn menettämisestä ja lojaalius työnantajaa kohtaan. Tällöin työntekijä tekee yleensä vain välttämättömät tehtävät, ei innostu uusista asioista eikä halua osallistua kehittämiseen. Passiivinen tyytymättömyys saattaa ilmetä myös lisääntyneinä poissaoloina ja huolimattomuutena. (Hyppänen 2013, 144.)

Tyytymättömyyden vaikutuksia voidaan kuvata lähtemisen, äänen, uskollisuuden ja laiminlyönnin kehyksellä, joka on yksi teoreettinen malli työtytymättömyyden vaikutuksista. Malli kuvaa työntekijän aktiivisuutta aktiivisena tai passiivisena ja toimintaa rakentavana tai tuhoavana. Mallissa on neljä toimintatapaa:



**Lähteminen** - Työntekijä lähtee tyytymättömyyden takia kokonaan pois yrityksestä tai etsii uuden työtehtävän yrityksen sisältä.

**Ääni** - Työntekijä yrittää aktiivisesti parantaa työpaikan olosuhteita, esimerkiksi antamalla kehitysideoita tai keskustelemalla esimiehen kanssa.

**Uskollisuus** - Työntekijä odottaa passiivisesti työpaikan työolojen parantuvan ja luottaa yrityksen johtoon ja jättää aktiiviset toimet työolojen parantumiseksi tekemättä.

**Laiminlyönti** - Työntekijä antaa työolojen huonontua passiivisesti ja työntekijän huolimattomuus, poissaolot ja panos työtä kohtaan huonontuu. (Robbins & Judge 2013, 82.)

### 3 Yhteisöllisyys

Yhteisöllä tarkoitetaan kokonaisuuden muodostavaa ihmisryhmää, jonka jäsenet ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja joita yhdistää yhteinen tekijä, kuten tehtävä, tarkoitus tai päämäärä. Yhteisöllisyys puolestaan on tunne yhteisöön kuulumisesta ja ryhmän jäsenten merkityksellisyydestä toisilleen, sekä sitoutumisesta toisiinsa. (Leppänen, Viitanen, Konu 2013, 71-72.) Eri ryhmien yhteisöllisyyden tunne voi vaihdella monesta eri syystä. Ryhmät voivat tuntea suurempaa yhteisöllisyyden tunnetta esimerkiksi siitä syystä, että jäsenet ovat viettäneet paljon aikaa keskenään, tai että ulkopuolinen uhka on tuonut ryhmän yhteen. (Robbins 2017, 193.)

Työelämän yhteisöllisyyden merkitys on korostunut työhön käytetyn ajan lisääntymisen seurauksena. Työyhteisö korvaa nykyään yhä useammin perinteisempien yhteisöjen merkitystä, kuten perheen ja asuinyhteisön. Lisäksi monelle ihmiselle työyhteisö saattaa olla heidän elämänsä ainut yhteisö, johon he kuuluvat. Työelämässä yhteisöllisyyden tunteella on todettu olevan positiivisia vaikutuksia sekä yksilötasolla, että organisaatiotasolla. (Leppänen ym. 2013, 71-72.)

Yhteisöllisyyttä voidaan tarkastella esimerkiksi sen perusteella, missä määrin ryhmän jäsenet pitävät yhtä, sekä tukevat, että vahvistavat toisiaan (Robbins & Judge 2013, 28). Työyhteisön jäsenten välillä vallitsevaa yhteisöllisyyden tunnetta voidaan kuvailla esimerkiksi toveruutena, leikkimieleisyytenä, sekä hauskojen hetkien jakamisena (Leppänen ym. 2013, 80). Ryhmän voidaan katsoa olevan yhteisöllinen, kun sen jäsenet työskentelevät yhdessä kohti yhteisiä tavoitteita, luottavat toisiinsa, sekä ovat uskollisia ryhmälleen. Ryhmä ei ole yhteisöllinen, jos ryhmällä on vain vähän uskollisuutta toisilleen ja työntekijöillä on kovin eri tavoitteet. (Robbins & Judge 2013, 28.) Yhteisöllisyyden käsitteelle ei ole kuitenkaan yhtä oikeaa määrittelmää, eikä yhteisön määrittelykään ole yksinkertaista. Jokaisen yhteisön jäsenen oma

identiteetti vaikuttaa koko yhteisön identiteettiin, joka heijastuu yhteisön toimintatavoissa, kulttuurissa sekä organisaatiossa. (Leppänen ym. 2013, 71-72.)

Työelämän yhteisöllisyys muodostuu työelämän yhteisöllisyyttä selittävistä tekijöistä ja yhteisöllisyyden tunteen seurauksista. Yhteisöllisyyttä selittävät tekijät voidaan jakaa yksilö-, kulttuuri-, sekä yhteistyö- ja vuorovaikutustekijöihin. Yhteisöllisyyden tunteen seuraukset taas voidaan jakaa kolmeen pääryhmään: Sitoutumiseen, Työn laatuun, sekä työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin. (Leppänen ym. 2013, 78.)

### 3.1 Yksilötekijät

Yhteisöllisyyteen vaikuttavat yksilötekijät voidaan jakaa kahteen pääryhmään: demografiset tekijät ja työtehtäviin liittyvät tekijät. Demografisena tekijänä pidetään sukupuolta ja työtehtäviin liittyvinä asioina viiteryhmää, virkaikää ja -asemaa, sekä pätevyyttä. (Leppänen ym. 2013, 79.)

Työtehtäviin liittyvistä tekijöistä yhteisöllisyyden tunnetta edistävät mielekkään työn tekeminen, hyvin suunnitellut ja tarpeeksi haasteelliset tehtävät ja niistä suoriutuminen, sekä tasa-  
puoliset ylenemismahdollisuudet. Lisäksi merkittävänä yhteisöllisyyden tunteen kehittämiseen vaikuttavana tekijänä pidetään työntekijöiden työpanoksen arvostamista. Ylivoimainen työnkuva ja tehtäviin liittyvä ajanpuute puolestaan estävät yhteisöllisyyden tunteen voimistumista. (Leppänen ym. 2013, 80-81.)

Sukupuolten välillä on todettu olevan eroavaisuuksia yhteisöllisyyden tuntemisessa. Työpai-  
neen oli havaittu vaikuttavan naispuolisten johtajien ja ei-johtajien tuntemaan yhteisöllisyyden tunteeseen negatiivisesti, kun taas miespuolisilla johtajilla positiivisesti. Miespuolisten johtajien yhteisöllisyyden tunteeseen negatiivisesti vaikutti ylemmän johdon kontrollointi. Akateemista työtä tekevien keskuudessa nousi esille, että heidän yhteisöllisyytensä tunnetta kehittävä tekijä oli osallistuminen päätöksentekoon. (Leppänen ym. 2013, 80-81.)

### 3.2 Yhteistyö ja vuorovaikutus

Yhteistyön ja vuorovaikutuksen osa-alueeseen kuuluu myös Ihmissuhteet ja ilmapiiri. Avaintekijöinä ihmissuhteiden luomisessa ja yhteisöllisyyden tunteen saavuttamisessa työyhteisössä pidetään luottamusta ja kunnioitusta. Ihmissuhteiden rakentamisessa keskeisiä asioita ovat myös yhdessä oleminen, hyväksyntä ja kuulemisen tunne. Vahva työntekijöiden välinen yhteys kehittää työyhteisöön kuulumisen tunnetta, joka ilmenee yhteisöllisyyden tunteena.

Kuulumisen tunne edellyttää kuitenkin samantapaista arvomaailmaa ja sitä, että arvot ovat rakennettu yhteistyössä. (Leppänen ym. 2013, 79-80.)

Kun työyhteisössä vallitsee yhteyden ja luottamuksen ilmapiiri, mahdollistuu aitous ja itsensä ilmaiseminen, joka johtaa siihen, että yksilö tuntee tulevansa kuulluksi ja kunnioitetuksi. Luottamuksen rakentamisella on myös muita positiivisia seurauksia, kuten lisääntynyt läheisyyden tunne ja sitoutuminen, joka johtaa avoimeen kommunikaatioon, yhteisiin arvoihin ja kodinomaiseen tunteeseen. Tällaiset olosuhteet puolestaan mahdollistavat riskinottoa ja luovuutta. Negatiivisesti työyhteisön yhteenkuuluvuudentunteeseen vaikuttaa kuulumattomuuden tunne, sekä kilpailu ryhmien tai yksilöiden välillä. (Leppänen ym. 2013, 80.)

Leppänen ym. (2013) mainitsee hyvän yhteistyökyvyn ja vuorovaikutukseen kannustamisen työpaikalla olevan myönteisesti yhteydessä yhteisöllisyyden tunteeseen. Vuorovaikutuksen kannalta merkittäviä tekijöitä ovat vuorovaikutuksen laatu ja siihen käytetty aika työkavereiden kanssa. Merkittäviä tekijöitä työyhteisössä ovat myös työkavereiden, ja esimiehen antama tuki ja vertaistuki. Vertaistuki on tärkeä yhteistyön muoto, joka edistää oman ammattitaidon lisäksi yhteenkuuluvuuden tunnetta, ystävyyttä ja solidaarisuutta. (Leppänen ym. 2013, 80.)

Leppänen ym. (2013) mukaan hyvä kommunikaatio ja tiedottaminen edistävät organisaatiossa niin yhteisöllisyyden tunnetta, kuin sen tavoitteluakin. Kasvotusten tapahtuva dialoginen vuorovaikutus ja sähköpostin käyttäminen mahdollistavat tiedon siirtämisen ja palautteenannon muita viestintävälineitä henkilökohtaisemmalla tasolla, joka tekee niistä organisaation sisäisen viestinnän menetelmistä tehokkaimpia. Suora tiedottaminen lisää tunnetta työntekijän tärkeydestä ja asioista perillä olemisen tunnetta. (Leppänen ym. 2013, 80.)

### 3.3 Eri kulttuurien vaikutus yhteisöllisyyteen

Työelämän yhteisöllisyyttä selittävästä tekijöistä kulttuuritekijöitä ovat työhön liittyvät tekijät, tiimityöskentely, sekä yhteiset tavoitteet. Henkilöstön jakama yhteinen tavoite mahdollistaa yhteisöllisyyden tunteen kehittymisen, mutta se edellyttää työntekijöiden välistä yhteyttä. (Leppänen ym. 2013, 79-81.)

Robbins & Judge (2013) toteavat individualismisten ja kollektivististen kulttuurien välillä on havaittu olevan suuria eroja ryhmäorientoitumisessa. Individualismi on kulttuurin ominaisuus, joka kuvaa sitä, missä määrin ihmiset haluavat toimia mieluummin yksilöinä kuin ryhmien jäseninä. Kollektivismi on kulttuurin ominaisuus, jossa on sosiaalisesti tiukka rakenne, ja he odottavat ryhmänsä jäseniltä suojelua puolin ja toisin. (Robbins & Judge 2013, 151.)

Individualistiset kulttuurit, kuten esimerkiksi Yhdysvallat ja jotkut Euroopan maan ovat enemmän keskittyneitä yksilöllisiin suorituksiin ja saavutuksiin. Individualistien kulttuurien ihmisillä voi olla suurempia vaikeuksia tehdä yhteistyötä erinäisistä syistä, joten heidän johtajien olisi hyvä tiedostaa, että he saattavat joutua tekemään enemmän töitä työyhteisön ja tiimien yhteisöllisyyden parantamiseksi. (Robbins & Judge 2013, 314.)

Robbins ja Judge (2013) toteavat, että kollektivististen yhteiskuntien ihmiset, kuten esimerkiksi Afrikasta ja Latinalaisessa Amerikasta peräisin olevat ihmiset ovat yleensä yhteistyökeisempiä ja ovat taipuvaisempia keskittymään omien tavoitteidensa lisäksi ryhmän tavoitteisiin. Kollektivistit näyttävät olevan herkempiä työkavereidensa mielialoille, joten yhden työyhteisön jäsenen positiivinen mieliala ja motivaatio tarttuu todennäköisesti muihin jäseniin. Koska heillä on jo vahvempi taipumus tiimityöskentelyyn, niin tarve tiimityön lisäämiselle ei ole suuri. Tutkimukset viittaavat myös siihen, että kollektiiviset tiimit kykenevät paremmin yhdistämään resursseja ja korjaamaan toistensa virheitä, kuin yksilöllisesti suuntautuneet tiimit. (Robbins & Judge 2013, 314.)

Individualististen kulttuurien johtajat voivat lisätä yhteisöllisyyttä antamalla tiimeille haastavampia tehtäviä ja enemmän itsenäisyyttä. He voivat myös hyödyntää kollektiivista suuntautumista tiimiprosesseihin, vaikka he työskentelisivätkin individualistiryhmien kanssa. (Robbins & Judge 2013, 314.)

### 3.4 Työyhteisötaidot

Johtaminen on vuorovaikutusta, jossa esimiehellä ja hänen työntekijöillään on omat roolinsa ja vaikutus toisiinsa. Yhteisöllisyys edellyttää esimiehen ja työntekijöiden vastavuoroisuutta ja laadukas vastavuoroisuus ja hyvä johtaminen puolestaan synnyttävät hyviä työyhteisötaitoja. Työntekijöiden aktiivinen rooli omien tunteuksiansa esiintuojana korostuu erityisesti muutostilanteissa. (Manka & Manka 2016, 136-148.)

Työyhteisötaitoja pidetään käyttäytymisenä, joihin työntekijä on henkisesti sitoutunut, eikä häntä velvoita mitkään viralliset sopimukset. Työyhteisötaidot ovat siis täysin vapaaehtoista osallistumista. Yksilötasolla yhteistyötaitot esiintyvät esimerkiksi vastuullisuutena ja sitoutumisena työtehtäviin, ja ryhmätasolla taidot esiintyvät yhteistyön edistämisenä, kuten auttamisena ja haluna toimia yhteiseksi hyväksi. Vaikka työyhteisötaitoihin ei velvoiteta, liittyy niihin kaikki työyhteisön jäseniä koskeva velvollisuusnäkökulma: Resurssien järkevä käyttö, työpaikan viihtyvyydestä huolehtiminen, sekä kehittämistyöhön osallistuminen. (Manka & Manka 2016, 139.)

Yhteisöllisyyttä voi edistää arkisilla, inhimillisillä teoilla, kuten tervehtimällä ja kiittämällä muita, olemalla reilu ja kohtelias, sekä anteeksipyyttämällä, mikäli on loukannut jotakuta. Myös oman työn aktiivinen tekeminen ja omasta osaamisesta huolehtiminen edistävät yhteisöllisyyttä. Muita työyhteisötaitoja ovat muun muassa aktiivinen auttaminen ja osallistuminen työpaikan kehittämistyöhön, muiden työstä kiinnostuminen ja sen arvostaminen, yhteistyö niin työkavereiden kuin esimiehenkin kanssa, palautteen antaminen ja pyytäminen, työpaikan viihtyvyydestä ja resursseista huolehtiminen, sekä myönteisen ilmapiirin edistäminen. (Manka & Manka 2016, 148.)

### 3.5 Yhteisöllisyyden seuraukset

Työyhteisössä koettu yhteisöllisyys ja yhteisöllisyyden tunne ilmenee muun muassa parempana työtyytyväisyytenä ja työhyvinvointina, sitoutumisena, parempana työn laatuna ja tehokkuutena, sekä tyytyväisyytenä uravalintaa kohtaan. Yhteisöllisyyden tunne on tärkeä yksilöiden työhyvinvoinnille, sillä se alentaa henkistä uupumista ja ehkäisee loppuun palamista. Leppäsen ym. (2013) mukaan alhainen yhteisöllisyyden tunne on yhteydessä työhön liittyviin tekijöihin, kuten rooliristiriitaan ja roolin ylikuormitukseen, sekä ahdistukseen. (Leppänen ym. 2013, 81.)

Yksilötasolla yhteisöllisyyden tunne saattaa edistää työntekijöiden oppimista, tuloksellisuutta, sekä lisätä työntekijöiden selviytymismekanismeja, joiden avulla he pystyvät lieventämään työelämän rasitteita. Työntekijän työnlaatu ja tehokkuus saattavat lisääntyä, mikäli työntekijä sitoutuu työyhteisöön ja organisaation päämääriin. (Leppänen ym. 2013, 71-72.)

Organisaatiotasolla työyhteisön kokema yhteisöllisyyden tunne saattaa näkyä esimerkiksi tehokkaampana viestintänä henkilöstön kesken, joka puolestaan edistää koko työyhteisön toiminnallisuutta. Yhteisöllisyydellä on todettu olevan positiivisia vaikutuksia myös työterveyteen, jonka ansiosta poissaolot ja työterveydenhuollon kustannukset voivat kääntyä laskuun. (Leppänen ym. 2013, 71-72.) Yhteisölliset ryhmät ovat todistetusti tehokkaampia, kuin ryhmät, joissa ei yhteisöllisyyttä ole, koska ihmiset pyrkivät luonnollisesti työskentelemään lujemmin ryhmissä, joilla on yhteinen tarkoitus (Robbins & Judge 2013, 28).

Merkittävimpiä työhyvinvointia edistäviä tekijöitä ovat toimivat ihmissuhteet, vuorovaikutus ja kommunikaatio, ilmapiiri, tiimityö ja yhdenvertaisuuden tunne. Työntekijän sitoutuminen esiintyy emotionaalisenä kiintymyksenä ja velvollisuuden tunteena organisaatiota, työpaikkaa, työkavereita, sekä ammattikuntaa kohtaan. (Leppänen ym. 2013, 81.)

## 4 Palaute

Palaute kertoo, miten toiminnassa on menestytty ja se voi olla positiivista tai negatiivista (Kupias & Peltola 2016, luku 1). Johtajan työhön kuuluu palautteen anto ja vastaanotto. Palautteenantamista voi tapahtua monessa eri tilanteessa kuten kehityskeskusteluissa, epävirallisissa keskusteluissa tai esimerkiksi suoraan työtehtävien yhteydessä. Palaute voi olla palkitsevaa, herättää huomaamaan asioita tai haastaa palautteen vastaanottajaa. (Isotalus & Rajalahti 2017, luku 4.)

### 4.1 Palautteen merkitys ja muodot

Jokaisen on hyvä saada palautetta työstään niin työntekijöiden kuin johtajienkin. Kun työpaikalla on riittävästi vuorovaikutusta niin yleensä palautteenanto varmistuu samalla. Isotalus ja Rajalahti kertovat, että palautteenanto tilanteissa on tärkeää ottaa huomioon tilanteen luonne ja palautteensaaja sekä muotoilla palaute näiden tekijöiden mukaan. Tärkeinä asioina pidetään myös kuuntelemisen taitoa sekä halua keskustella asiasta. Johtajien on hyvä muistaa, että palautteen tulisi myös motivoida. (Isotalus & Rajalahti 2017, luku 4.)

Esimiehen antamalla palautetta työntekijä kokee työpanoksensa ja itsensä merkitykselliseksi (Aarnikoivu 2016, 44). Jos työntekijät eivät saa työstään palautetta voi käydä niin, että he niin sanotusti eksyvät reitiltään ja tekevät vain asioita, jotka he kokevat helpoiksi. Palaute on olennainen osa organisaatioita, eikä sen tuomia mahdollisuuksia voi hukata. (Kupias & Peltola 2016, luku 1.)

Kupias ja Peltola kertovat, että jos johtajat puhuvat pelkästään tuloksista niin he eivät saa työntekijöitä kehittymään paremmiksi tuloksentekijöiksi vaan tällöin toimintaa tulee uudistaa. Johtajien tulisi käydä jatkuvaa keskustelua työntekijöiden kanssa, palautteeksi ei riitä kerran vuodessa käytävät kehityskeskustelut vaan on käytävä puolin ja toisin läpi onnistumisia ja epäonnistumisia sekä vahvuuksia ja kehittämiskohteita. Palaute auttaa ihmisiä toimimaan työssään vähemmän kuormittavasti ja näin myös pidemmät työurat ovat mahdollisia. Hyvin annettu palaute sitouttaa ja motivoi ihmisiä. (Kupias & Peltola 2016, luku 1.)

### 4.2 Palautekulttuuri

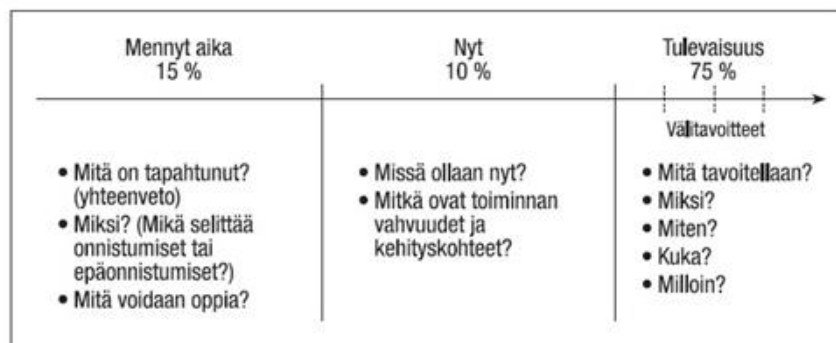
Palautettava antava kulttuuri parantaa työilmapiiriä. Kun palautetta annetaan vapaasti, on myös vaikeatkin asiat helpompi ottaa puheeksi. Tiimit voivat toimia hyvinä oppimisympäristöinä, joissa keskustellaan avoimesti ja osaamista yhdistelemällä voidaan luoda entistä tehokkaampia ratkaisuja. Jos pysytellään vain yhden henkilön osaamisen varassa niin tällöin tuskin

luodaan ratkaisuja tai kehitetään innovaatioita, jonka takia on tärkeää, että tiimit työskentelevät yhdessä. (Kupias & Peltola 2016, luku 1.)

Yhtä tärkeää kuin esimiehen ja työntekijän välinen palaute on työkavereiden välinen palaute. Kollegoiden välisessä palautteen annossa esiin tulee vertaisnäkökulma, joka mahdollistaa erilaisen tiedon kulun kuin perinteinen ylhäältä alaspäin annettava palaute. Kollegat ymmärtävät yleensä toisiansa paremmin kuin esimies ja luottamussuhde on paremmin saavutettavissa kuin esimiehen ja alaisen välisissä suhteissa. Työkavereiden kanssa on mahdollista verrata omaa työskentelytapaa ja jakaa ajatuksia työstä. Kun ihminen on valmis muuttamaan toimintaansa muilta saatujen palautteiden ja kokemusten avulla tapahtuu aitoa oppimista. Oppivassa organisaatiossa kehitystä tarvitsevat asiat, jotka liittyvät toisen toimintaan ratkotaan saman tien kollegoiden kesken. Esimiehet voivat edistää kollegapalautteen antoa esimerkiksi kannustamalla ja palkitsemalla, kertomalla sen hyötyjä ja antamalla tilaa kollegapalautteelle palaverissa. (Kupias & Peltola 2016, luku 2.)

#### 4.3 Kehityskeskustelu osana palautteen antoa

Aarnikoivu määrittelee kehityskeskustelun esimiehen ja alaisen välisenä luottamuksellisenä keskusteluna, joka käydään vähintään kerran vuodessa ja keskusteluun valmistaudutaan. Kehityskeskustelu antaa mahdollisuuden käsitellä asioita syvemmin sekä huomioimaan jokaisen työntekijän yksilönä. Työntekijä saa mahdollisuuden kehityskeskustelun yhteydessä muun muassa antaa palautetta esimiestyöstä, keskustella työkuvastaan, kuulla yrityksen tavoitteista ja oppia tuntemaan esimiestään syvemmin. Yleensä kehityskeskusteluissa käydään lävitse kulu- nutta ajanjaksoa ja arvioidaan sen onnistumista, kehityskeskusteluissa käydään läpi myös muun muassa työntekijän tulevat tavoitteet, vahvuudet sekä kehitystarpeet. Kehityskeskusteluissa tavoitellaan työsuorituksen kehittymistä sekä siihen liittyen työntekijän henkilökohtaista kehittymistä. Kuten kuvassa 1 esitetään, kehityskeskusteluissa pääpaino on tulevaisuudessa ja sen avulla yritetään luoda edellytyksiä onnistumiselle. (Aarnikoivu 2016, 89-91.)



Kuvio 1: Kehityskeskustelun painopisteet (Aarnikoivu 2016, 89).

Onnistunut kehityskeskustelu edistää työsuorituksen laatua, työntekijöiden sitoutumista, työhyvinvoinnin kasvua sekä luo kehitysideoita ja innovaatioita. Jos kehityskeskustelu epäonnistuu, se on ajanhukkaa ja voi jopa vaikuttaa negatiivisesti sitoutumiseen, työhyvinvointiin ja työpanokseen. Onnistuakseen kehityskeskustelussa esimiesten tulee käydä aktiivisesti vuoropuhelua työntekijöiden kanssa myös arjessa eikä vain kehityskeskusteluiden aikana. Luottamuksella on tärkeä rooli avoimen keskustelun syntymisessä. Luottamuksen syntyminen ei ole vain esimiehen tehtävä vaan myös alaiset pystyvät vaikuttamaan sen syntymiseen esimerkiksi tuomalla aktiivisesti asioita esiin ja antamalla mahdollisuuden esimiehelle. On hyvä kuitenkin muistaa, että luottamus ei synny automaattisesti vaan se rakentuu ajan myötä vuorovaikutuksessa. (Aarnikoivu 2016, 24-26.)

Palautteen anto on suuri osa kehityskeskustelua, sillä suoritusta ei voi parantaa ilman palautetta. Vaikka kehityskeskusteluissa käsitellään myös epäonnistumisia ja kehityskohtia niin painopisteen tulisi olla onnistumisissa, sillä tämä motivoi työntekijää onnistumaan ja kehittymään myös jatkossa. Jos esimies ei ikinä anna korjaavaa palautetta niin työntekijäkään eivät pääse kehittymään. Antaessaan korjaavaa palautetta esimiehen tulee ottaa huomioon työntekijöiden yksilöllisyys ja antaa palaute työntekijää arvostaen. Hyvä tapa kehityskeskusteluissa on antaa työntekijän ensin itse tuoda esiin onnistumisia ja epäonnistumisia, jonka jälkeen esimies tuo oman näkemyksensä asiasta esille, näin on helpompaa saada kehittävää keskustelua aikaiseksi ja pyrkiä yhteisymmärrykseen. Seuraavaksi tuodaan esille muutoksen välttämättömyys ja sovitaan toimenpiteistä ja yhteisestä seurannasta, jottei tilanne pääsisi toistumaan. (Aarnikoivu 2016, 167-168.)

#### 4.4 Palautteen vastaanottaminen

On yleistä, että alaiset kokevat, etteivät saa tarpeeksi palautetta esimiehiltään. Ongelmana asiassa on tietää, kuinka paljon on riittävästi palautetta. Ei ole olemassa yhtä oikeaa vastausta palautteen määrään, vaan esimiesten tulee käyttää tilannetajua ja osaamista erilaisia yksilöitä kohtaan. On myös yleistä, että, alaiset eivät ymmärrä saaneensa palautetta esimieheltään, vaikka he sitä toistuvasti antaisivat. Palautteen antaminen ei ole siis vain esimiehen tehtävä vaan se vaatii myös panostuksia vastaanottajalta ja taitoa ottaa palautetta vastaan rakentavasti. Myös alaiselle kuuluu velvollisuus ja oikeus palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen ja esimiesten tulisi tehdä tämä näkyväksi. (Aarnikoivu 2016, 171-172.)

Palautteen saanti on suuri mahdollisuus ja jokainen päättää itse millä tavalla palautteen käsittelee. Palautteen vastaanottaminen on tärkein osa palautekulttuuria. Jos epäonnistuu vastaanottamaan kriittistä palautetta niin epäonnistuu myös kehittymään, tämä koskee niin esimiestä kuin työntekijää. Saamaansa palautetta ei tarvitse selitellä, vaan yksinkertainen kiitos on riittävästi. (Ristikangas & Grunbaum 2014, luku 6.)



Ristikangas ja Grunbaum luettelevat kolme mallia vastaanottaa kriittistä palautetta. Kaksi ensimmäistä mallia ovat tunnereagointi ja rationaalinen kylmyys, joissa vastaanottaja puolustaa vahvasti itseään ja etsii syyllisiä muista eli yleensä palautteen antajasta. Kolmas malli on aikuinen kohtaaminen, jossa edellisten mallien sijasta vastaanottaja ei hae syyllisiä vaan ottaa palautteen rakentavasti vastaan ja kokee palautteen mahdollisuutena muutokseen. Viisi vinkkiä kriittisen palautteen vastaanottamiseen ovat: kuuntelu, myötätunnon osoittaminen, oman käsityksen esille tuonti, kysy miten sinun toivotaan toimivan ja toimenpiteiden sopiminen. On hyvä kuitenkin muistaa, että työelämässä ei voi välttyä takaiskuilta ja esimiehet tulevat kohtaamaan tilanteita, jolloin työntekijät jäävät vellomaan negatiivisuuteen. (Ristikangas & Grunbaum 2014, luku 6.)

## 5 Yhdenvertaisuus työelämässä

Yhdenvertaisuudella tarkoitetaan sitä, että kaikki ihmiset ovat samanarvoisia heidän henkilönsä liittyvistä syistä riippumatta, kuten esimerkiksi iästä, sukupuolesta, seksuaalisesta suuntautumisesta, kielestään, etnisestä alkuperästä tai kansalaisuudesta, terveydestä tai uskonnosta riippumatta (Työturvallisuuskeskus; Yhdenvertaisuuslaki 1347/2014). Laajan (2019) mukaan yhdenvertaisuuden vastakohta on eriarvoisuus. Eriarvoisen kohtelun on todettu heikentävän työntekijöiden hyvinvointia ja se on sidoksissa työtyytyväisyyteen (Työsuojeluhallinto 2019, 20).

Työnantajan on yritettävä aktiivisesti edistää henkilöstönsä yhdenvertaisuutta ja ehkäistä syrjintää työpaikalla. Tavoitteena on saavuttaa aidosti syrjimättömät menettelytavat jo työhön ottamisesta alkaen, esimerkiksi työtehtävien jakamisessa, palkasta ja etuuksista päätettäessä, sekä uralla etenemisessä. Työnantajan on tällaisilla toimilla edistettävä työpaikalla haavoittuja kehittämiskohteita ja ongelmia, mikäli niihin on aihetta. Edistämistoimien laajuuteen ja laatuun vaikuttavat sekä työpaikan tarpeet, että voimavarat. Tavoitteena olisi muodostaa yhdenvertaisuuden edistämisestä aktiivinen osa työpaikan kehittämistoimintaa. (Työturvallisuuskeskus, 7; Yhdenvertaisuuslaki 1347/2014.)

### 5.1 Keskeiset lait

Yhdenvertaisuudesta, tasa-arvosta ja syrjinnän kiellosta säädetään useassa eri laissa, kuten Suomen perustuslaissa (731/1999), Työsopimuslaissa (55/2001), Yhdenvertaisuuslaissa (1347/2014), Tasa-arvolaisissa (1986/609), sekä Työturvallisuuslaissa (738/2002). Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus tarkoittavat eri asioita, joten käsitteet on hyvä erotella toisistaan. Yhdenvertaisuudella tarkoitetaan sitä, että kaikki ihmiset ovat samanarvoisia eikä heitä saa syrjiä heidän henkilönsä liittyvistä syistä riippumatta, kun taas tasa-arvolla tarkoitetaan syrjintää

sukupuolen sekä siihen liittyvien ja rinnastettavien syiden perusteella. Syrjinnän torjumisen lisäksi tasa-arvolain tarkoituksena on edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa ja erityisesti parantaa naisten asemaa työelämässä. (Työturvallisuuskeskus.)

Suomen perustuslain (731/1999) mukaan ihmiset ovat yhdenvertaisia lain edessä, eli syrjintä on kielletty. Ilman hyväksyttävää syytä, ei ketään saa asettaa eri asemaan edellä mainittujen, eikä muiden henkilöön liittyvän syyn perusteella. Yhdenvertaisuuslain tarkoitus on edistää syrjinnän kohteeksi joutuneiden oikeusturvaa edistämällä yhdenvertaisuutta ja ehkäisemällä syrjintää lain avulla. (Yhdenvertaisuuslaki 1347/2014.)

Sukupuolten välistä tasa-arvoa pyritään edistämään sekä yhteiskunnallisessa toiminnassa, että työelämässä, esimerkiksi palkkauksen ja palvelussuhteen ehtoista määrättäessä. Lisäksi Tasa-arvolaisissa kielletään sukupuoleen ja siihen rinnastettaviin syihin perustuva häirintä. (Työturvallisuuskeskus; Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986.)

## 5.2 Työsyrjintä ja epäasiallinen kohtelu

Työsyrjinnällä ja epäasiallisella kohtelulla tarkoitetaan kohtelua, joka liittyy työntekijän henkilöön, eli esimerkiksi ikään, syntyperään, uskontoon, tai terveydentilaan liittyvää epäoikeudenmukaista tai epäasiallista toimintaa (Työsuojeluhallinto 2019, 20). Yhdenvertaisuuslain (1347/2014) mukaan välitön syrjintä tarkoittaa sitä, jos henkilöä kohdellaan hänen henkilöönsä liittyvän syyn perusteella, tai on kohdeltu tai kohdeltaisiin epäsuotuisammin, kuin jotain muuta henkilöä vertailukelpoisessa tilanteessa. Välilliseksi syrjinnäksi kutsutaan sitä, jos näennäisesti yhdenvertainen sääntö, peruste tai käytäntö saattaa jonkun henkilön muita epäsuotuisampaan asemaan henkilöön liittyvän syyn takia, ellei säännöllä, perusteella tai käytännöllä on hyväksyttävä tavoite, sekä keinot tavoitteen saavuttamiseksi ovat soveliaita ja tarpeellisia. (Yhdenvertaisuuslaki 1347/2014.)

On poikkeuksia, joissa erilainen kohtelu työntekijöiden ja työhön otettavien kesken on oikeutettua, mutta sen on perustuttava todellisiin työtehtävien laatuun ja suorittamiseen liittyviin vaatimuksiin. Kohtelun on oltava myös oikeasuhtaista oikeutettuun tavoitteeseen pääsemiseksi. Myös ikään tai asuinpaikkaan perustuva erilainen kohtelu on oikeutettua, jos sen perustelu on objektiivisesti ja asianmukaisesti työllisyyspoliittinen tai työmarkkinoita koskeva tavoite, tai mikäli se johtuu eläke- tai työkyvyttömyysetuuksien saamisedellytykseksi vahvistetuista ikärajoista. (Yhdenvertaisuuslaki 1347/2014.)

### 5.3 Vaikutus terveyteen ja työtyytyväisyyteen

Toistuva työpaikalla tapahtuva syrjintä ja muu epäasiallinen kohtelu, kuten kiusaaminen ovat keskeisiä psykososiaalisia kuormitustekijöitä, jotka tutkitusti kuormittavat työntekijän fyysistä ja henkistä terveyttä. Pahimmillaan ne voivat laukaista vakavia post-traumaattisia stressioireita. Eriarvoisen kohtelun on todettu heikentävän työntekijöiden hyvinvointia. Työpaikoilla esiintyvä eriarvoinen kohtelu on sidoksissa työtyytyväisyyteen ja moniin lisääntyneisiin terveyshaittoihin, kuten ahdistukseen, väsymykseen ja masennukseen. Yrityksen sisällä tapahtuva epäoikeudenmukaisen päätöksenteon ja yksilöön kohdistuvan eriarvoisen kohtelun on todettu lisäävän sairauspoissaolojen määrää. (Työsuojeluhallinto 2019, 20.)

Työsyrjinnästä tai muusta työpaikalla esiintyvistä epäasiallisesta kohtelusta johtuva työkuormitus voi kehittyä terveydelle vahingolliseksi, jos sitä tapahtuu jatkuvasti, esiintyessään intensiivisesti, tai riittävän palautumisen puuttuessa. On myös mahdollista, että vahinko terveydelle tapahtuu vain yhdestä kerrasta. (Työsuojeluhallinto 2019, 21.)

Syrjinnän lisäksi työpaikalla esiintyvä kiusaaminen ja henkinen väkivalta ovat myös uhkia työntekijän psyykkiselle ja fyysiselle terveydelle. Niiden on tutkitusti havaittu olevan sidoksissa useisiin terveysongelmiin, kuten työuupumukseen, voimakkaisiin stressireaktioihin, ahdistuneisuuteen ja masentuneisuuteen aiheuttaen heikomman työtyytyväisyyden. Heikentyntä työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä on havaittu myös niillä työyhteisen jäsenillä, jotka eivät ole joutuneet kiusaamisen kohteeksi. (Työsuojeluhallinto 2019, 20.)

### 5.4 Työnantajan velvollisuudet ja yhdenvertaisuuden edistämistoimet

Yhdenvertaisuuslaissa (1347/2014) veloitetaan työnantajaa, sekä arvioimaan, että edistämään yhdenvertaisuutta omassa toiminnassa ja päätöksenteossa koskien kaikkia laissa määriteltyjä syrjintäperusteita. Työsopimuslaissa (55/2001) veloitetaan työnantaja huolehtimaan työpaikan ilmapiiristä, sekä työntekijöiden tasapuolisesta kohtelusta.

Työturvallisuuslain (738/2002) mukaan työnantajan velvollisuuksiin kuuluu työntekijöiden työturvallisuudesta ja työterveydestä jo suunnitteluvaiheessa, työhön, työtehtäviin ja työoloihin opastaminen, työolosuhteiden vaarojen tunnistaminen ja riskien arviointi, sekä varmistaa, että kaikki työntekijät ymmärtävät opastuksen. Näitä velvollisuuksiaan hoitaessa, on työnantajan otettava huomioon työntekijän henkilökohtaiset edellytykset, ikä, ammattitaito ja sukupuoli. (Työturvallisuuslaki 738/2002; Työturvallisuuskeskus, 5.)

Yhdenvertaisuuslain mukaan työpaikalla on oltava suunnitelma yhdenvertaisuuden edistämiseksi, jos työnantajan palveluksessa on vähintään 30 työntekijää. Yhdenvertaisuussuunnitelma on suunnitelma, jossa on konkreettisia toimenpiteitä yhdenvertaisuuden edistämiseksi.

Yhdenvertaisuussuunnitelma voi olla erillinen suunnitelma, tai esimerkiksi osana henkilöstösuunnitelmaa tai työsuojelun toimintaohjelmaa. Yhdenvertaisuussuunnitelman edistämistoimet on käsiteltävä yhdessä henkilöstön, tai heidän edustajiensa kanssa. (Työturvallisuuskeskus, 8.) Yhdenvertaisuussuunnitelman tekoon osallistuneella luottamusmiehellä, työsuojeluvaltuutetulla tai luottamusvaltuutetulla on oikeus pyynnöstä saada tietää, mihin edistämistöimiin työnantaja on ryhtynyt työpaikalla (Yhdenvertaisuuslaki 1347/2014).

Yhdenvertaisuuden edistämistoimet ovat konkreettisia toimia, joilla vaikutetaan koko työpaikan yhdenvertaisuuteen positiivisesti. Tällaisia toimia ovat esimerkiksi syrjinnän vaarassa olevien työntekijöiden erityistarpeiden huomioonottaminen, heikommassa asemassa olevien tukeminen ja erityistuen tarjoaminen esimerkiksi vajaakuntoisille tai ikääntyville. On myös tärkeää tehdä syrjintää ja häirintää ehkäiseviä toimenpiteitä, sillä nekin edesauttavat yhdenvertaisuuden saavuttamista työpaikalla. Tällaisia toimia ovat esimerkiksi yhdenvertaisuuskoulutus esimiehille ja työntekijöille, sekä syrjintäepäilyjen käsittelyyn laadittavat menettelytavat. (Työturvallisuuskeskus, 7.)

Jotta edistämistöimia yhdenvertaisuuden parantamiseksi ja syrjinnän tunnistamiseksi voitaisiin löytää, on tärkeää ensin selvittää ja arvioida yrityksen tilanne. Henkilöstölle teetettävällä kyselyllä voidaan selvittää yhdenvertaisuuteen liittyviä kysymyksiä. (Työturvallisuuskeskus, 7.)

#### **Yhdenvertaisuuden edistämistöimien vaiheet:**

1. Yhdenvertaisuustilanteen selvittäminen ja arviointi
2. Kehittämistavoitteiden määrittely
3. Suunnitelman laadinta
4. Toimenpiteiden toteuttaminen
5. Seuranta
- 6 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön aiheen valinnan jälkeen olimme yhteydessä toimeksiantajan kanssa sähköpostin välityksellä. Kyselimme toimeksiantajalta toiveita opinnäytetyömme suhteen, joita heillä ei sillä hetkellä ollut. Saimme toimeksiantajalta kuitenkin ilmi yrityksen työtyytyväisyyden pääongelmat, jonka avulla rajasimme opinnäytetyön aiheen kolmeen teemaan: yhteisöllisyys, palaute ja yhdenvertaisuus.

Saimme käyttöömmme työtyytyväisyyskyselyt kesä- ja syyskuulta 2021 sekä elokuulta 2020. Kävimme läpi saamamme kyselyt ja aikaisemmin rajaamamme teemat vahvistuivat yrityksen eräiksi suurimmista ongelmista työtyytyväisyydessä.

Pidimme tapaamisen yhdessä kolmen eri johtoryhmän jäsenen kanssa syyskuussa 2021, jossa kävimme yhdessä läpi vielä tarkemmin tuoreimman kyselyn tuloksia ja heidän näkemyksiään liittyen yrityksen työtyytyväisyyteen. Johtoryhmä toivoi meidän myös lisäävän työntekijöiden haastatteluihin kysymyksiä teemojemme ulkopuolelta liittyen työtyytyväisyyden muihin ongelma-kohtiin, mutta pyyntö erillisistä kysymyksistä tuli niin myöhään, ettemme ehtineet lisätä aiheita opinnäytetyöhömmme. Lisäksi opinnäytetyöstä olisi tullut liian laaja, joten sovimme tekemämme johtoryhmälle erillisen yhteenvedon näiden kysymysten tuloksista. Tapaaminen auttoi meitä saamaan vielä tarkemman kuvan yrityksen työtyytyväisyyden tilanteesta ja pysytimme tapaamisen jälkeen vielä hiomaan tutkimuskysymyksiä tarkemmiksi.

#### 6.1 Tutkimusmenetelmänä teemahaastattelu

Haastattelumuotoja on erilaisia, ja ne eroavat toisistaan lähinnä ohjailevuusasteen perusteella, eli kuinka vapaamuotoisesti haastattelussa edetään (Juuti & Puusa 2020, 105). Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, jossa haastatteluteemat ja kysymykset ovat etukäteen suunniteltu, mutta kysymysten järjestys ja sanamuodot voivat vaihdella. Tutkija voi myös muokata haastatteluita, jos edellisistä ilmenee jotain mielenkiintoista, mitä ei osattu ottaa huomioon suunnitteluvaiheessa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 41.) Teemahaastattelussa edetään etukäteen valittujen teemojen, kysymysten ja tarkentavien kysymysten mukaan, mutta siinä ei ole esitettävä kysymykset tarkassa järjestyksessä eikä sanasta sanaan, vaan haastateltavaa on hyvä kannustaa puhumaan aiheista vapaasti. Näin tutkija voi ohjata keskustelua haluamaansa suuntaan kuitenkin kontrolluimatta sitä. (Juuti & Puusa 2020, 107-108.)

Teemahaastattelu on menetelmänä joustava, sillä tiedonkeruutilanteessa tutkija voi suunnata keskustelua tutkimuskysymysten kannalta olennaiseen suuntaan, sekä pyytää haastateltavaa tarkentamaan tai selittämään sanomaansa. Tämä on haastattelun kannalta olennaista, sillä tarkoitus on saada mahdollisimman paljon monipuolista tietoa tutkittavasta aiheesta. (Juuti & Puusa 2020, 101-102.)

Yksi tärkeimmistä tutkimusprosessin vaiheista on teemojen suunnittelu. Tutkittava ilmiö jaetaan osa-alueisiin teemojen avulla, joiden sisältöä ja merkityksiä tutkija yrittää esittämiensä kysymysten avulla tulkitsemaan. Etukäteen suunniteltu haastattelurunko auttaa tutkijaa varmistamaan, että hän saa tutkimuksen tarkoituksen, sekä tutkimusongelman kannalta merkityksellistä tietoa. Teemahaastattelun kannalta oleellista on, että tutkija on perehtynyt

tutkimuksen aiheen olennaisiin asioihin saadakseen syvällisemmän käsityksen ilmiöstä. (Juuti & Puusa 2020, 106-109.) Teemahaastattelu sopii tilanteeseen, jossa tutkimuksen kohdetta ei täysin tunneta, eikä haastateltavia haluta liikaa ohjailla (Ojasalo ym. 2014, 41).

Rajasimme työtyytyväisyyden aiheen kolmeen aiheeseen, sillä perusteella, mitkä aiheet vaikuttivat aiempien kyselyiden perusteella olevan työtyytyväisyyden kannalta isoimpia ongelmia. Nämä kyselyt antoivat suuntaa missä asioissa ongelma piilee, mutta niillä ei saatu aiheista tarpeeksi syvällistä tietoa. Päädyimme valitsemaan tutkimusmenetelmäksi teemahaastattelun, joka on kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimusmenetelmä.

Valitsimme juuri teemahaastatteluun sen joustavuuden takia, koska tuntui järkevältä edetä haastattelussa teema kerrallaan, mutta kuitenkin samalla antaa haastateltavan puhua vapaasti. Haastattelun avulla pystyimme kuulla juuri tutkimusaihetta koskettamien näkökulmaa asioihin. Haastattelun tarkoituksena oli hankkia aiheista mahdollisimman paljon tutkimuksen kannalta oleellista tietoa, jonka takia koimme tärkeäksi, että haastattelu ei seuraa tarkasti muotoiltuja kysymyksiä, vaan pystymme tarvittaessa esittämään tarkentavia kysymyksiä.

## 6.2 Haastattelut

Haastattelimme yhteensä 8 yrityksen työntekijää. Yritimme saada haastateltavia jokaiselta yrityksen osastolta, jotta saisimme mahdollisimman paljon eri näkökulmia tutkimukseen. Saimme haastatteluihin 5 toimihenkilöä Vantaan toimistolta, jotka olivat kaikki eri osastoilta sekä kolme huoltoteknikkoa eri alueilta, vain yhden alueen huoltoteknikko jäi puuttumaan.

Vapaaehtoisia haastatteluihin etsittiin erään johtoryhmän jäsenen lähettämällä sähköpostilla koko yrityksen henkilöstölle, jossa kerrottiin lyhyesti opinnäytetyöstämme ja pyydettiin vapaaehtoisia ilmoittautumaan suoraan meille sähköpostilla anonymiteetin suojaamiseksi. Koska yhdeltä alueelta ei ilmaantunut huoltoteknikkoa haastatteluun, lähetettiin johtoryhmästä vielä uusi sähköposti kyseiselle alueelle, mutta vapaaehtoisia ei siltikään ilmaantunut.

Haastattelurungon luomisessa käytettiin apuna tietoperustaa. Teemahaastatteluissa oli kolme teemaa: yhteisöllisyys, palaute ja yhdenvertaisuus ja teimme apukysymyksiä jokaisen teeman alle, jotta haastattelu olisi sujuvampi ja aiheesta ei eksyttäisi. Koimme haastattelurungon toimivaksi ja haastattelujen avulla saatiin laajasti eri näkökulmia. Kerroimme haastateltaville haastattelujen teemat ilmoittautumisten yhteydessä, jonka koimme tärkeäksi, jotta haastateltavilla olisi aikaa pohtia kyseisiä teemoja jo etukäteen.

Haastattelut toteutettiin 25.10. molempien opinnäytetyön tekijöiden läsnä ollessa. Puolet haastatteluista pidettiin paikan päällä yrityksen toimitiloissa Vantaalla ja puolet Teams:in välityksellä pitkien välimatkojen takia. Jokaiseen haastatteluun varattiin 30 minuuttia, mutta

haastattelujen kesto vaihteli 28 minuutin ja tunnin välillä. Kaikki haastattelut äänitettiin litterointia varten, johon oli pyydetty lupa jokaiselta haastateltavalta.

Aloitimme haastattelujen analysoinnin litteroimalla haastattelut ja koska opinnäytetyön tekijöitä on kaksi, jaoimme haastattelujen litteroinnin puoliksi tehokkuuden lisäämiseksi. Litteroinnin jälkeen vastaukset pelkistettiin jokaiseen haastattelukysymykseen. Pelkistyttyä jälkeä loimme uuden dokumentin, johon yhdistimme kaikkien haastateltavien pelkistetyt vastaukset kysymysten alle, jotta näkisimme helpommin kaikki saadut vastaukset ja pääsisimme vertailemaan niitä keskenään. Vastausten yhdistämisen jälkeen luimme ja perehdyimme saatuihin vastauksiin, jonka jälkeen aloimme luomaan alaluokkia jokaisen teeman alle etsien yhtäläisyyksiä ja eroja vastauksien kesken.

### 6.3 Johtoryhmän haastattelu

Haastateltavista johtoryhmän jäsenistä yhdellä oli kokemusta esimiehen tehtävistä noin 5 vuoden ajalta, toisella noin 15 vuotta ja kolmannella noin 34 vuotta. Kenelläkään ei ole esimiestyöhön koulutusta taustalla.

Työyhteisön ilmapiiriä kuvailtiin muun muassa nihkeäksi. Johtoryhmä oli havainnut, että toimiston puolella uusi järjestelmä on tuonut paineita ja turhaantumista on tapahtunut uusista työnkuvista. Haastateltavat kertoivat, että ”normaali oloissa” ilmapiiri on ollut parempi ja varsinkin uudet työntekijät ovat olleet innoissaan. Haastateltavat uskoivat, että korona ja uusi järjestelmä on voinut vaikuttaa negatiivisesti ilmapiiriin niin toimistolla kuin kentän puolellakin. Haastateltavien mukaan kynnys pitäisi olla matala tulla juttelemaan esimiehille eri asioista, sillä johtoryhmä istuu samassa tilassa työntekijöiden kanssa toimistolla. Haastateltavat uskoivat, että yrityksen tietyissä rooleissa hyvä palkkataso pitää työntekijöitä yrityksessä.

Johtoryhmä on edellisten työtyytyväisyyskyselyiden tulosten perusteella lanseerannut kuukausitiedotteen lisätäkseen tiedottamista. Kuukausitiedotteessa kerrotaan johtoryhmän mukaan kaikki oleellinen, joten johtoryhmälle on epäselvää, minkälaista tiedottamista henkilöstö vielä haluaa lisää. Viimeisempänä toimena on kehitetty työyhteisön kehitystoimikunta, jossa käydään kuukausittain läpi kehitysideoita ja henkilöstö saa valita keskuudestaan sen jäsenet.

Koronan takia tapahtumia tai huoltokokouksia ei ole voitu pitää. Eräs johtoryhmän jäsenistä totesi, että huoltokokoukset kaipaavat uudistusta. Johtoryhmän mukaan yhteistoiminnan tulee lähteä työntekijöistä itsestään, mutta juomabudjettiin voisi tulla sponsorointia yrityksen puolelta, jos huoltoteknikot haluaisivat järjestää alueittain esimerkiksi pikkujoulut. Eräs haastateltavista kertoi, että jos ehdotetaan yhteistekemistä, joka ei ole työajalla niin työntekijöitä ei yleensä kiinnosta.

Johtoryhmä oli sitä mieltä, ettei palautetta tule annettua liian paljoa työntekijöille ja palautteen anto tapahtuu yleensä kerran vuodessa kehityskeskusteluissa. Eräs haastateltavista totesi kuitenkin, että “kun se paikka on, nii kyllähän sitä palautetta annetaan”. Haastateltavien mukaan positiivinen ja negatiivinen palaute ovat molemmat yhtä tärkeitä. Yksi haastateltavista kertoi, että jos on antanut rakentavaa palautetta niin se on tulkittu kyttäämiseksi ja olisi tärkeää ymmärtää, että palaute on kaksi suuntaista.

Yrityksen työntekijöistä jotkut antavat palautetta johtoryhmälle. Eräs toteaa, että positiivista palautetta ei työntekijöiden suunnalta tule, mutta toinen kertoo saaneensa välillä ihan hyvääkin palautetta. “Johtuen viimeaikaisista tapahtumista, niin kyllä kaikki on negatiivista ja osa vähän asiatontakin sellaisista asioista, joihin ei voi paikallisesti täällä vaikuttaa” sanoo yksi haastateltavista. Haastattelun mukaan valitettavaa vanhojen asioiden muistelua tapahtuu työntekijöiden kesken paljon.

Johtoryhmän mukaan oikeaa kanavaa kehitysideoiden antoon ei ole ollut, jotta työntekijöiden kehitysideoihin olisi voitu reagoida. Johtoryhmä ei reagoi kehitysideoihin, jotka tulee yöllisissä puheluissa. Asiaan toivottiin saavan muutosta perustetulla kehitystoimikunnalla. Johtoryhmälle on tullut paljon kehitysideoita liittyen, että pitää saada lisää ihmisiä tai asetetut tavoitteet ovat liian korkeat, mutta he kertovat, ettei johtoryhmällä ole isoa päätäntävaltaa, vaan esimerkiksi henkilöstön lisäykset ja tavoitteet tulevat konsernilta.

Kentällä oli tehty muutos, että huoltoteknikoilla ei ole enää omia kohteita ja plännerit suunnittelevat huoltoteknikoiden päivät heidän puolestaan. Erään johtoryhmän jäsenen mukaan työnjako oli ennen muutosta hyvin epätasaista, sillä joillakin huoltoteknikoilla oli paljon isoja omia kohteita, eikä nämä huoltoteknikot välttämättä edes ehtineet tekemään kaikkia kohteitaan. Muutoksen jälkeen tehdään sitä mukaan mikä kohde on vapaana, jota johtoryhmän jäsenen kuvailee tasapuolisemmaksi sekä työnjaon, että palkkaerojen kannalta, joissa oli aiemmin havaittu ongelmia. Johtoryhmän mukaan työntekijät saavat etätyöskennellä maksimissaan 1 päivä viikossa. Johtoryhmän mukaan etätyöskentelyn säännöissä on epäselvyyksiä työntekijöiden kesken, esimerkiksi kuinka paljon saa olla etänä. Etätyöskentelyä rajoitetaan, sillä halutaan, että työ tapahtuu työskentelypaikalla, yrityksellä on uudet toimitilat sekä toimistolla työskentelyllä halutaan myös korostaa yhteisöllisyyttä.

## 7 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitellään haastatteluista saadut tulokset. Tulosten selkeyttämiseksi ne ovat lajiteltu kolmen eri teeman alle. Suoria lainauksia on lisätty elävöittämään ja kiteyttämään haastattelun tuloksia.

### **Teema 1: Yhteisöllisyys**



## Yhteisöllisyys työyhteisössä

Yhteisöllisyyden kokemisessa oli suuria eroja haastateltavien keskuudessa. Yrityksen henkilöstössä on kahtiajako: Toimistotyöntekijät ja huoltomiehet, eivätkä he ole juurikaan tekemisissä muuten kuin työnjaon puitteissa. Useat sanoivat yhteisöllisyyden olevan osittain hyvä tai ok ja osittain huono, voidaan siis päätellä, että osastojen välillä on suuria eroja yhteisöllisyyden kokemisessa. Suurin osa haastateltavista koki oman osastonsa yhteisöllisyyttä hyväksi, mutta kokonaisuudessaan koko yrityksessä sitä kuvailtiin esimerkiksi keskivertoa huonommaksi, työkeskeiseksi ja välttäväksi. Eräs haastateltavista huomautti, että yrityksen yhteisöllisyys on laskenut huomattavasti viime vuosina pitkän työuransa aikana.

“Tässä firmassa on vähiten yhteisöllisyyttä, mitä missään muussa työpaikassa ollut.”

## Yhteisöllisyyteen vaikuttavat tekijät

Positiivisesti yhteisöllisyyteen vaikuttaviksi tekijöiksi mainittiin huumorintajuisuus ja henkilökiemiat työntekijöiden kesken, sekä monet haastateltavat sanoivat, että työkavereilta voi kysyä apua pienellä kynnyksellä. Kentän ja toimiston välillä negatiivisuus tekijät erosivat toisistaan. Huoltomiehet mainitsivat muun muassa sen, että huoltoteknikot ovat kilpailullisessa asemassa: kuka myy eniten ja kenellä isoin palkka, joka aiheuttaa keskinäistä närää ja selän takana haukkumista. Tämän ehkäisemiseksi ei tehdä mitään eikä kehitetä mitään yhteistä tekemistä, joka toisi huoltoteknikoita yhteen.

Toimistolla negatiivisesti vaikuttaa, se että johto kohtelee tiettyjä henkilöitä eri tavalla ja eräät työntekijät haluavat pitää kiinni tietyistä oikeuksista ja tavoista, joka vaikuttaa negatiivisesti uusiin työntekijöihin. Myös kiire mainittiin negatiivisena tekijänä. Erään haastateltavan mukaan ihmiset eivät halua ottaa muita mukaan ja ajatellaan, että se on minulta pois, vaikka prosessi voisi mennä silloin nopeammin.

“Tää niinku on jo valmiiksi semmoinen tosi riskialtis semmoiselle inhottavalle niinku pöreilylle ja semmoiselle \*\*\*\*\* puhumiselle tämmöinen niinku provisio-palkkaus työ ja sitten täällä ei niinku tehdä mitään tavallaan sen ehkäisemiseksi.”

## Yhteistoiminta

Toimistolla yhteistoimintaa pitää haastatteluiden mukaan yllä yksi työntekijä vapaaehtoisesti. Hän on järjestänyt muun muassa puuroaamiaisia, verenluovutus ryhmän, jumppakerhon ja saanut muitakin kehitysehdotuksia läpi. Haastateltavat työntekijät kertoivat arvostavansa

tätä, vaikka eivät ole päässeet välttämättä itse aina osallistumaan. Kaksi haastateltavaa mainitsivat, että olisi kiva ettei yhdessä olo aina perustu juhlimiselle, vaan olisi esimerkiksi hyvinvointiin liittyvää ja yhdessä jossain käymistä.

Kentällä yhteistoiminta on tällä hetkellä olematonta koronan takia. Aikaisemmin yritys on järjestänyt kerran vuodessa huoltokokouksia ja haastateltaviemme mukaan nämä ovat tärkeitä ja niitä toivottiin enemmän jatkossa. Muu kenttähenkilöstön yhteistoiminta on tapahtunut huoltomiesten omasta aloitteesta.

“Firman kokoluokkaan nähden aivan liian vähän toimintaa. Oon kuullu että kavereiden työpaikoilla paljon enemmän yhdessä tekemistä ja virkistäytymistä.”

### **Työyhteisön vuorovaikutus**

Työyhteisön vuorovaikutusta kuvailtiin vaihtelevasti. Enemmistö haasteltavista koki johtoryhmän kommunikoinnin huonoksi, mutta oman tiimin kanssa vuorovaikutusta henkilöistä riippuvaiseksi, mutta pääosin hyväksi. Positiiviseksi asiaksi kuitenkin mainittiin useassa haastattelussa, että tykätään kun johtoryhmä on helposti tavoiteltavissa ja samassa tilassa muiden kanssa toimistolla. Lisäksi työkavereilta on helppo kysyä apua tarvittaessa.

Muun muassa tiedonkulullisen toimintatavan mainittiin vaikuttavan vuorovaikutukseen negatiivisesti, kun muiden oletetaan tietävän samat asiat kuin itse. Johtoryhmän mukaan tätä yrityksen sisäistä tiedottamista on parannettu muun muassa sähköpostin välityksellä kuukausitiedotteilla, mutta muutamat työntekijät eivät olleet nähneet moisia kuukausiin. Myös järjestelmien toimimattomuus ja vastuiden epäselvyys aiheuttavat kitkaa niin kentällä kuin toimistollakin.

Erään haastateltavan mukaan tietynlainen suunnitelmallisuus puuttuu ja esimiehet eivät voi ilmoittaa tiimipalaverista kuin vasta kaksi tuntia aikaisemmin. Toinen haastateltavista sanoi, että kommunikointi esimiesten kanssa on huonolla tasolla, esimerkiksi kun kaipaa apua. Yksi huoltomies kertoo, että johtoryhmä aina lupaa ohjetta, palaveria tai päivitystä, mutta niitä ei yleensä tapahdu.

“Täällä tapahtuu paljon asioita, joista vain osa ihmisistä tietää.”

## **Yhteisöllisyyden parantaminen haastateltavien näkökulmasta**

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että yhteistoimintaa pitäisi olla lisää ja se tekisi hyvää yrityksen yhteisöllisyydelle. Yhteistoiminnan toiveet vaihtelivat haastateltavien välillä, sillä jotkut esimerkiksi toivoivat lisää juhlia, kun jotkut taas toivoivat sen liittyvän hyvinvointiin tai kulttuuriin. Yhteistoiminnasta toivottiin kynnyksettömämpää, jotta mahdollisimman moni pääsisi osallistumaan.

Etujen puuttuminen tuli myös esille muutamassa haastattelussa ja sen koettiin vaikuttavan negatiivisesti sitoutumiseen ja motivaatioon. Eräs työntekijä sanoo, että palkitseminen perustuu uhkaukselle: jos tavoitetta ei saavuteta niin ei saa liikuntaseteleitäkään ja tavoitteet on asetettu niin korkeiksi, että ei ole mahdollista saavuttaa. Yksi huoltomies kertoi, että kun aikoinaan mahdollisuus käyttää työautoa vapaa-ajalla poistettiin, niin sitä ei ole kompensoitu millään.

Eräs haastateltavista totesi, että kerran kuukaudessa olisi hyvä pysähtyä pohtimaan esimiehen kanssa mitä tapahtunut ja tulee tapahtumaan ja ihan vaan, että miten menee. Monet olivat myös sitä mieltä, että kommunikaatiolle tulisi löytää aikaa, eikä sitä voi laittaa kiireen piikkiin. Kentän puolelta toivottiin myös, että päätöksillä olisi ”kasvot”, jotta tietää kuka on antanut käskyn ja miksi.

”Olisi kiva käydä yhdessä jossain, eikä tarvitse edes kauhein usein.”

”Aivan eri maailma olla toimiston päässä ja kentällä, joten olisi hyvä, että toimiston puoleltakin pyörittäisiin enemmän kentällä.”

## **Teema 2: palaute**

### **Palautteen määrä**

Suurin osa vastaajista koki saavansa liian vähän palautetta esimieheltään. Vain kaksi haastateltavaa koki saaneensa tarpeeksi palautetta. Esimerkiksi, yksi haastateltava oli ollut yrityksessä jo yli kolme vuotta, eikä muista saaneensa kertaakaan palautetta ja toinen haastateltavista oli ollut yli 10 vuotta yrityksen palveluksessa, eikä muista saaneensa kertaakaan positiivista palautetta.

”Hmm olenkohan koskaan saanutkaan.”

### **Esimiesten reagointi palautteeseen**

Suurena ongelma pidettiin sitä, että esimiehet eivät osaa ottaa vastaan kriittistä palautetta. Vain kaksi haastateltavista koki, että esimiehet ovat reagoineet heidän antamiinsa palautteisiin / kehitysideoihin ja toinen heistä mainitsi tilanteiden olevan latautuneita. Eräskin työntekijä kertoo itkeneensä työpaikalla, sillä on väsynyt siihen, että asiat eivät muutu, eikä palautetta oteta vastaan. Toinen haastateltava sanoo, että kehityskeskustelut alkoivat tämän vuoden alkupuolella ja yksikään niistä asioista, joista antoi palautetta esimiehelleen ei ole edistynyt.

“Ei aiheuta minkäänlaisia toimia johtoryhmässä, jos heille antaa palautetta.”

### **Palautteen anto**

Useasta haastattelusta ilmeni, että palautteen anto tavoissa on ollut puutteita. Haastatteluissa tuli esille kokemuksia, jolloin palautetta on annettu rivien välistä ja välillä sitä on joutunut itse kysymään. Yksi haastateltavista toteaa, että ei ole saanut tarpeeksi palautetta, mutta ei myöskään usko esimiehensä oleva kykenevä antamaan kehittävää palautetta. Toinen haastateltavista totesi, että negatiivinen palaute on aiemmin vain töksäytetty vailla tunneälyä. Kun kysyimme haastateltavilta kehitysideoita palautteeseen liittyen, niin moni mainitsi johdon tai esimiesten vaihdon tai koulutuksen. Kahdessa haastattelussa tuli esiin, että johtoryhmä on heittänyt vain “hoitakaa homma” tai “hopi hopi” tyyliä oikean palautteen ja tsemppin sijasta.

”Jos olen saanut negatiivista palautetta, niin se on annettu väärin”.

### **Rakentavan palautteen merkitys**

Kun haastatteluissa kysyttiin, millaista palautetta he kaipaaisivat, niin lähes jokainen haastateltava kertoi kaipaavansa lisää rakentavaa palautetta. Rakentavaa palautetta pidettiin merkittävänä kehittymisen kannalta, jotta voisi tehdä työnsä mahdollisimman tehokkaasti. Eräs haastateltavista toivoi saavansa parannusehdotuksia negatiivisen palautteen yhteydessä.

“Joo, että saisi edes jotain signaalia tekeekö työnsä hyvin vai ei.”

## Kehityskeskustelut

Johtoryhmän haastattelussa sanottiin, että kehityskeskustelut pidetään vuosittain, mutta työntekijöiden haastatteluiden perusteella tämä ei pitänyt paikkaansa kaikkien kohdalla edes vuosittain. Esimerkiksi yksi työntekijä kertoi, että ensimmäinen kehityskeskustelu pidettiin vasta muutaman vuoden kuluttua työsuhteen alkamisesta. Erästä työntekijästä tuntuu, että kehityskeskusteluilla ei ole oikeaa merkitystä ja ne on pidetty vain, jotta ne voi kirjata pidentyiksi.

“Ainoa hetki, kun esimies kommunikoi on kehityskeskustelussa ja silloinkaan ei välttämättä edes anna palautetta.”

## Teema 3: Yhdenvertaisuus

### Yhdenvertaisuuden kokeminen työyhteisössä

Vain kaksi haastateltavaa kahdeksasta koki, että yhdenvertaisessa kohtelussa ei ole ongelmaa. Kuusi kahdeksasta haastateltavasta oli sitä mieltä, että henkilöstöä ei kohdella yhdenvertaisesti ja olivat joko itse kokeneet eriarvoista kohtelua tai olivat havainneet sitä työyhteisön keskuudessa.

“Epätasa-arvoinen kohtelu on isoin ongelma ja siitä lähtee se tyytymättömyys ihmisissä.”

### Syrjiminen ja kiusaaminen

Syrjimisen ja kiusaamisen kokemisessa oli kahtia jakauma: puolet haastateltavista kokivat syrjimistä tapahtuvan työyhteisössä ja puolet eivät olleet havainneet. Syrjiminen ja kiusaaminen ovat esiintyneet muun muassa tiedon pimittämällä, ulkopuolelle jättämisellä ja eräs koki myös, että naisten mielipiteitä ei kuunnella, mutta muut haastateltavat eivät nähneet yhdenvertaisuus ongelmia sukupuoleen sidottuna. Eräs haastateltavista kertoi, että työyhteisössä puhutaan paljon pahaa selän takana ja sitä on ikävä kuunnella.

”Jos jostain henkilöstä halutaan eroon niin siitä päästään, vaikka maksamalla”

## Suosiminen

Suurimpana ongelmana yhdenvertaisessa kohtelussa pidettiin työpaikalla esiintyvää suosimista esimiesten toimesta. Eräs työntekijä kertoi, että tietyt henkilöt ovat jalustalla, eikä heitä koske yleiset säännöt. Esimerkiksi jotkut työntekijät saavat olla etänä puoli vuotta ja muut eivät. Haastatteluissa tuli ilmi, että eri esimiehet soveltavat sääntöjä eri lailla. Erytisehtojen koettiin luovan katkeruutta ihmisten välillä, jolla on myös negatiivinen vaikutus yhteisöllisyyteen. Suosimisen syinä pidettiin esimerkiksi henkilökemioita ja sukulaissuhteita. Suosimista harjoitetaan niin lähiesimiesten kuin johtoryhmänkin toimesta sekä kentällä, että toimistolla.

“Esimiesten pitäisi ymmärtää, että on muitakin osajia kuin he ketkä ovat olleet talossa 20 vuotta.”

## Palkan ja työn jakaminen

Eriarvoinen kohtelu esiintyi myös työn jakamisessa, sillä jopa puolet toivat sen esiin yhdenvertaisuudesta kysyessä. Esimerkiksi kentällä toiset joutuvat ajamaan päivän aikana samalla alueella 500 km ja toisen pyörivät 20 km säteellä, lisäksi toiset joutuvat usein jätelaitokselle ja toiset siistin ulko-oven äärelle.

Kentällä työn jakamisen seurauksena koettiin suuria palkkaeroja, ja toimistolla liikaa työkuormaa ja odotuksia olla ylittöissä jatkuvasti. Eräs haastateltavista koki palkkaerojen vaikuttavan todella vahvasti työmotivaatioon, ja kertoi monen huoltomiehen irtisanoutuneen tästä syystä. Monet kuulemma suunnittelevat työpaikan vaihtoa kentällä, kunhan vain löytävät uuden työpaikan. Erään huoltomiehen näkemys työnjaon epäreiluuteen piilee kahdessa parhaassa myyjässä, jotka myyvät enemmän keikkoja mitä pystyvät itse tehdä. Asennustyöt joutuu tällöin hoitamaan toinen huoltomies, mutta provisiot pysyy myyjällä.

“Ja työnjaosta on tehty useita ilmoituksia työsuojeluun, mut eihän ne oo johdanu yhtään mihinkään.”

## Ongelmiin ei puututa

Kaikkien niiden haastateltavien mielestä ketkä kokivat, että henkilöstöä ei kohdella yhdenvertaisesti, uskoivat esimiesten tietävän asiasta. Erään haastateltavan mukaan kiusaaminen sallitaan ja johdolla ei ole selkärankaa puuttua asioihin ja saada voimakasta henkilöä aisoihin.

“Esimiehet varmaan tietää, mutta tuntuu ettei johtoryhmää kauheasti kiinnosta.”

## 8 Teorian ja tulosten yhtäläisyydet

Tässä luvussa vertailemme taulukon avulla, mitä yhtäläisyyksiä teorian ja tulosten välillä on. Huomasimme yhtäläisyyksiä jokaisessa teemassa, mutta eniten yhtäläisyyksiä teoriaan löytyi palautteen tuloksissa.

Teemat	Teoria sanoo	Tulokset sanovat
Yhteisöllisyys		
	Negatiivisesti työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunteeseen vaikuttaa kuulumattomuuden tunne, sekä kilpailu ryhmien tai yksilöiden välillä (Leppänen ym. 2013, 80).	Huoltomiehet mainitsivat muun muassa sen, että huoltoteknikot ovat kilpailullisessa asemassa: kuka myy eniten ja kenellä isoin palkka, joka aiheuttaa keskinäistä närää ja selän takana haukkumista. Kaksi työntekijää mainitsi työpaikalla olevan vähiten yhteisöllisyyttä, kuin muissa kokemissään työpaikoissa.
	Hyvä kommunikaatio ja tiedottaminen edistävät organisaatiossa niin yhteisöllisyyden tunnetta, kuin sen tavoitteluakin. Suora tiedottaminen lisää tunnetta työntekijän tärkeydestä ja asioista perillä olemisen tunnetta. (Leppänen ym. 2013, 80.)	Tiedonkulullisen toimintatavan mainittiin vaikuttavan vuorovaikutukseen negatiivisesti, kun muiden oletetaan tietävän samat asiat kuin itse. Johtoryhmän mukaan tätä yrityksen sisäistä tiedottamista on parannettu esimerkiksi kuukausitiedotteilla, mutta muutamat työntekijät eivät olleet nähneet moisia kuukausiin.
Palaute		
	Johtajien tulisi käydä jatkuvaa keskustelua työntekijöiden kanssa, palautteeksi ei riitä kerran vuodessa käytävät kehityskeskustelut vaan on käytävä puolin ja toisin läpi onnistumisia ja epäonnistumisia sekä vahvuuksia ja kehittämiskohteita (Kupias & Peltola 2016, luku 1).	Työntekijät eivät koe saavansa tarpeeksi palautetta. Monet työntekijät kertoivat saavansa palautetta vain kerran vuodessa kehityskeskusteluissa, jos niissäkään. Jatkuva vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa ei siis yrityksessä käydä. Haastateltavat pitivät rakentavaa palautetta tärkeänä kehittymisen kannalta.
	On yleistä, että alaiset kokevat, etteivät saa tarpeeksi palautetta esimiehiltään. Ongelmana asiassa on tietää, kuinka	Haastatteluissa tuli esille kokemuksia, jolloin palautetta on annettu rivien välistä ja välillä sitä on joutunut itse kysymään.

	<p>paljon on riittävästi palautetta. Ei ole olemassa yhtä oikeaa vastausta palautteen määrään, vaan esimiesten tulee käyttää tilannetajua ja osaamista erilaisia yksilöitä kohtaan. On myös yleistä, että alaiset eivät ymmärrä saaneensa palautetta esimieheltään, vaikka he sitä toistuvasti antaisivat. (Aarnikoivu 2016, 171-172.)</p>	<p>Kahdessa haastattelussa tuli esiin, että johtoryhmä on heittänyt vain "hoitakaa homma" tai "hopi hopi" tyyliä oikean palautteen ja tsemppin sijasta. Yksi haastateltavista totesi, että negatiivinen palaute on aiemmin vain töksäytetty vailla tunneälyä.</p>
Yhdenvertaisuus		
	<p>Työnantajan on yritettävä aktiivisesti edistää henkilöstönsä yhdenvertaisuutta ja ehkäistä syrjintää työpaikalla (Yhdenvertaisuuslaki 1347/2014).</p>	<p>Kaikkien niiden haastateltavien mielestä ketkä kokivat, että henkilöstöä ei kohdella yhdenvertaisesti, uskoivat esimiesten tietävän asiasta. Huoltoteknikoiden haastatteluissa tuli ilmi, ettei heidän mielestään työtehtäviä jaeta tasaverroisesti.</p>
	<p>Tavoitteena on saavuttaa aidosti syrjimättömät menettelytavat jo työhön ottamisesta alkaen, esimerkiksi työtehtävien jakamisessa, palkasta ja etuuksista päätettäessä, sekä uralla etenemisessä. (Työturvallisuuskeskus, 7; Yhdenvertaisuuslaki 1347/2014).</p>	<p>Erään haastateltavan mukaan kiusaaminen sallitaan ja johdolla ei ole selkärankaa puuttua asioihin ja saada voimakasta henkilöä aisoihin. Eräs huoltoteknikko kertoi, että työyhteisössä esiintyy paljon selän takana puhumista eikä sille tehdä mitään.</p>

Taulukko 1: Teorian ja tulosten yhtäläisyydet

## 9 Kehitysideat

### 9.1 Yhteisöllisyys

**Ensimmäisenä kehitysideana on työntekijöiden palkitsemisen lisääminen eduilla kuten liikunta- ja kulttuuriseteleillä.** Haastateltavat kokivat etujen puuttumisen vaikuttavan negatiivisesti työmotivaatioon ja työhön sitoutumiseen. Etujen koettiin olevan perusasia tämän koluokan yrityksessä ja toiveena oli, ettei edut perustuisi vaan mahdottomiin tavoitteisiin ja uhkauksiin. Tarjoamalla työntekijöille työsuhde-etuja, työnantaja voi helposti osoittaa välittävänsä henkilöstön hyvinvoinnista (Edenred Oy 2021). Lisäksi merkittävänä yhteisöllisyyden tunteen kehittämiseen vaikuttavana tekijänä pidetään työntekijöiden työpanoksen



arvostamista. Ylivoimainen työnkuva ja tehtäviin liittyvä ajanpuute puolestaan estävät yhteisöllisyyden tunteen voimistumista. (Leppänen ym. 2013, 80-81.) Yrityksen johtoryhmällä on haastattelujen perusteella myös kovat odotukset työntekijöitä kohtaan jäädä ylitöihin ilman ylityökorvauksia.

**Toisena kehitysehdotuksena on yrityksen esimiehiä koskeva viestintä koulutus, joka perustuu haastateltavien kehotuksiin koulutuksesta tai jopa johdon totaalaisesta vaihtamisesta.** Haastatteluissa ilmeni, että johtoryhmältä ei saa apua ja lupailtuja ohjeita. Myös haastattellessamme johtoryhmää he sanoivat, etteivät enää tiedä mitä voisivat parantaa viestinnän suhteen. Johtaminen on vuorovaikutusta, jossa esimiehellä ja hänen työntekijöillään on omat roolinsa ja vaikutus toisiinsa (Manka & Manka 2016, 136-148.) Hyvä yhteistyökyky ja vuorovaikutukseen kannustaminen työpaikalla ovat myönteisesti yhteydessä yhteisöllisyyden tunteeseen. Merkittäviä tekijöitä ovat vuorovaikutuksen laatu ja siihen käytetty aika työkavereiden kanssa. Hyvä kommunikaatio ja tiedottaminen edistävät organisaatiossa niin yhteisöllisyyden tunnetta, kuin sen tavoitteluakin. Suora tiedottaminen lisää tunnetta työntekijän tärkeydestä ja asioista perillä olemisen tunnetta. (Leppänen ym. 2013, 80.)

**Kolmantena kehitysehdotuksena on yhteistoiminnan lisääminen työajalla esimerkiksi yhteisillä tapahtumilla ja yhdessä tekemisellä.** Haastateltavien mukaan tällaista toimintaa ei tarvitsisi tehdä kovin usein, mutta keskimäärin kerran vuodessa. Erityisesti kentän puolella tarve yhdessä tekemiseen nähtiin suurempana, sillä nyt koronan aikaan kentällä ei ole ollut minkäänlaista yhteistoimintaa. Esimerkkeinä huoltoteknikot antoivat bileet ja virkistyspäivät. Toimistolla toivottiin jotain muuta kuin bileisiin liittyvää, kuten hyvinvointiin liittyvää tekemistä. Esimerkkeinä he mainitsivat kulttuuritapahtumat ja jonkun hyödyllisen tekemisen, kuten puiden istutus tai vanhusten ulkoilutus. Kentällä yhteistoiminnan järjestäminen on enemmän itse huoltoteknikoiden omalla vastuulla, johon johtoryhmä haastattelussa kertoi kuitenkin kustantavansa yleensä pyydettäessä kaljat ja makkarat.

**Neljäntenä kehitysideana on päätöksille kasvot ja perustelut.** Idea kehitysehdotukseen tuli ilmi haastatteluissa, sillä monen haastattelijoiden mukaan annettujen päätösten perustelut ovat puutteellisia, tai niitä ei ole ollenkaan ja kukaan ei tiedä keneltä päätös on tullut. Eräs huoltoteknikko myös kertoi, ettei sääntöjä ole yleensä järkeä noudattaa sillä seuraavalla viikolla lähetetään yleensä uusi päätös samasta aiheesta.

Viidentenä kehitysideana on lisätä johtoryhmän vierailua kentän puolella, jolla saadaan lisättyä myös tukea, yhteisöllisyyttä ja ymmärrystä kentän ja toimiston välillä. Eräs huoltoteknikko sanoi, että hänen toiveensa olisi nähdä eräiden johtoryhmän jäsenten kiertävän enemmän eri alueilla ja tapaamassa huoltoteknikoita. Hänen mukaansa on kaksi eri maailmaa työskennellä toimistolla ja kentän puolella, joten tapaamalla voitaisiin parantaa vuorovaikutusta ja antaa tukea. Toimistolla on helppo kysyä apua, sillä johtoryhmä työskentelee samassa tilassa ja ovat helposti saatavilla, mutta huoltoteknikot kertoivat, että apua on välillä lähes mahdotonta saada, kun viesteihin ei vastata ja kysymyksiin ei osata antaa vastauksia.

Kehittämiskohde	Kehittämismuoto	Kenelle	Aikataulu
Palkitsemisen lisääminen	Edut, esim. Liikunta- ja kulttuurisetelit	Työntekijöille	Kerran vuodessa
Viestintä ja kommunikatio	Koulutus	Johtoryhmä ja esimiehet	Heti
Yhteistoiminnan lisääminen	Yhdessä tekeminen/ tapahtumat	Kaikki	Vähintään vuosittain
Tiedottamisen läpinäkyvyys	Päätöksille kasvot ja perustelut	Johtoryhmä	Jatkuva
Yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen lisääminen kentän ja toimiston välillä	Johtoryhmän vieraileminen kentällä ja tuen ja avun antaminen huoltoteknikoille	Johtoryhmä	Jatkuva

Taulukko 2: Kehitysideat yhteisöllisyys

## 9.2 Palaute

Ensimmäisenä kehitysideana on palautteen annon ja vastaanoton koulutus yrityksen esimiehille ja johtoryhmälle, sillä yhtenä suurimpana ongelmana haastatteluissa ilmeni, etteivät kaikki esimiehet osaa ottaa vastaan kriittistä palautetta. Ristikankaan ja Grunbaumin (2014) mukaan niin työntekijä, kuin esimieskin epäonnistuu kehittymään, mikäli epäonnistuu vastaanottamaan kriittistä palautetta. Haastatteluissa tuli ilmi, että rakentavaa palautetta toivotaan lisää, jotta voi kehittyä ja tietää tekevänsä oikein. Lisäksi palautteen anto tavoissa

on haastateltavien mukaan puutteita. Harms toteaa, että palautekursseilla tiimeissä tehtävät harjoitukset antavat ideaalisen asetelman kehittyä palautteen antajana ja vastaanottajana kontrolloidussa ympäristössä (Harms 2010, 413-414).

**Toisena kehitysideana on lisätä kehityskeskusteluita.** Kehityskeskusteluiden lisääminen kahden kertaan vuodessa auttaisi palautteen lisäämistä puolin ja toisin. Haastatteluissa tuli ilmi, että joillakin työntekijöillä ei ollut lainkaan kehityskeskusteluita vuosiin ja kaksi haastateltavaa kertoivat, että heidän kokemansa kehityskeskustelut tuntuivat merkityksettömiltä ja ne on tehty vain, jotta saataisiin merkintä paperiin. Haastatteluista selvisi myös, että jokaisella osastolla ei kehityskeskusteluita oltu pidetty ollenkaan, tai vain satunnaisesti ja lyhyellä varoitusajalla. Kehityskeskustelu antaisi niin työntekijöille kuin esimiehillekin mahdollisuuden antaa ja vastaanottaa rakentavaa palautetta, joka edistää työsuoristusta ja sen kehittymistä (Aarnikoivu 2016, 24-26). Kehityskeskustelut ovat oiva tilaisuus myös rakentavan palautteen antamiselle, sillä se on kahdenkeskeinen hetki.

**Kolmantena kehitysideana on lisätä kynnyksettömyyttä palautteen antoon ja vastaanottoon.** Kynnyksettömyyttä voidaan lisätä esimerkiksi johdon ja työntekijöiden välisellä palautekanavalla. Muutamasta haastattelusta tuli ilmi, että työntekijät toivovat jonkinlaista kanavaa palautteen antamiselle, joka vähentäisi kynnystä tuoda vaikeita asioita esille sen helpouden ja anonymiteetin vuoksi. Kaikki haastateltavat eivät kuitenkaan pitäneet palautekanavaa tarpeellisena vaan palautteen antamisesta toivottiin muodollisen sijaan arkipäiväisempää ja spontaanimpaa.

**Tästä saimmekin idean seuraavaan kehitysideaan eli erilaisten tempausten järjestämiseen.** Tempauksilla tarkoitetaan esimerkiksi ilmoitustaululle kirjoitettavia kehuja ja kiitoksia tai kuukauden työntekijän palkitsemista. Näin palautteen annosta ja vastaanottamisesta saataisiin toisia kannustavaa ja osa työyhteisön arkea. Suomalaiseen kulttuuriin ei yleisesti kuulu liikaa kehumista, joten siitä olisi alkuun hyvä tehdä suunnitelmallista ja järjestelmällistä. Esiemiesten on hyvä muistaa, että yksinkertainen ”kiitos” on hyvä alku.

**Viimeisenä, muttei vähäisempänä kehitysideana on palautekulttuurin ylläpito ja seuranta.** Niin esimiehiä kuin työntekijöitä tulee kannustaa säännölliseen itsereflektioon kehittyäkseen. On myös jokaisen työyhteisön jäsenen vastuulla ylläpitää avointa ja vastaanottavaista ilmapiiriä, jossa palautteen anto ja vastaanotto onnistuu. Palautteenvastaanottaminen on tärkeä osa

palautekulttuuria. Kaikkien tulisi pyrkiä omaksumaan “aikuisen kohtaamisen” malli palautteen vastaanotossa. Kuten luvussa 4.4 mainittiin, tässä mallissa vastaanottaja ei hae syyllisiä vaan ottaa palautteen rakentavasti vastaan, sekä näkee sen mahdollisena muutokseen.

Kehittämiskohde	Kehittämismuoto	Kenelle	Aikataulu
Palautteen anto ja vastaanotto	Koulutus	Johtoryhmä ja esimiehet	Heti
Palautteen lisääminen puolin ja toisin	Kehityskeskustelut	Kaikki	Puolivuositain
Kynnyksetön palaute	Palautekanava	Työntekijät	Jatkuva
Kynnyksettömyyden ja tsemppauksen lisääminen palautteenantoon	Tempaukset, esim. Ilmoitustaulu tai kuukauden työntekijä	Kaikki	Jatkuvasti/temppauspäivinä
Hyvän palautekulttuurin ylläpito	Seuranta ja “aikuisen kohtaamisen” mallin omaksuminen	Kaikki	Jatkuvasti

Taulukko 3: Kehitysideat palaute

### 9.3 Yhdenvertaisuus

Työnantajan on yritettävä aktiivisesti edistää henkilöstönsä yhdenvertaisuutta ja ehkäistä syrjintää työpaikalla. Tavoitteena on saavuttaa aidosti syrjimättömät menettelytavat jo työhön ottamisesta alkaen, esimerkiksi työtehtävien jakamisessa, palkasta ja etuuksista päätettäessä, sekä uralla etenemisessä. (Työturvallisuuskeskus, 7; Yhdenvertaisuuslaki 1347/2014.)

**Ensimmäisenä kehitysideana on kaikille laadittavat samat säännöt, joiden noudattamista valvotaan säännöllisesti.** Suurimpana ongelmana liittyen yhdenvertaisuuteen haastatteluissa mainittiin tiettyjen henkilöiden suosiminen esimiesten puolelta, jota harjoitetaan toimistolla ja kentän puolella. Suosiminen näkyy kuulemma erityisten sääntöjen ja poikkeusten poikkeuksilla luomisilla eri henkilöille, esimerkiksi etätyöskentelyyn liittyen. Erityisehdot vaikuttavat negatiivisesti työyhteisön yhteisöllisyyteen, sillä niiden koettiin luovan katkeruutta eri henkilöiden välillä. Haastateltavat kokivat suosimisen syiksi sukulaissuhteet ja henkilökemiat, jotka eivät saisi vaikuttaa esimiesten menettelytapoihin. Yrityksessä on myös haastatteluiden mukaan tilanteita, joissa eri esimiehet soveltavat sääntöjä eri lailla.

**Toisena kehitysideana on yhdenvertaisuus koulutus sekä esimiehille, että työntekijöille.** Uskomme, että yhdenvertaisuus koulutuksella saataisiin hyvä alku muutokselle.

Kolmannen kehitysidean tarkoituksena on ennalta ehkäistä työyhteisössä tapahtuvaa syrjintää ja kiusaamista puuttamalla ongelmiin ajoissa. Haastattelujen perusteella lähes kaikki haastateltavat uskovat esimiesten olevan tietoisia työpaikalla tapahtuvasta eriarvoisesta kohtelusta. Haastateltavat uskoivat, ettei johtoryhmää kiinnosta puuttua tai heillä ei ole selkärankaa puuttua asioihin ja saada henkilöitä aisoihin. Tärkeää on ottaa esimiehelle kuuluva vastuu ja selvittää asiat heti kun niitä havaitaan.

Kehittämiskohde	Kehittämismuoto	Kenelle	Aikataulu
Yhdenvertaisuuden edistäminen	Samat säännöt kaikille	Kaikki	Jatkuva
Yhdenvertaisuuden edistäminen	Yhdenvertaisuus koulutus	Esimiehet ja työntekijät	Heti
Eriarvoisen kohtelun ehkäisy	Ongelmiin puuttuminen	Esimiehet	Jatkuva

Taulukko 4: Kehitysideat yhdenvertaisuus

## 10 Pohdinta

Saimme vastaukset jokaiseen asettamaamme tutkimuskysymykseen, sillä keksimme konkreettisia kehitysehdotuksia haastatteluiden perusteella jokaiseen teemaan. Tutkimuksen avulla yritys sai syvällisempää tietoa työntekijöiden työtyytymättömyyden syistä kuin mitä aikaisemmillä kyselyillä on saatu. Aikaisempien työtyytyväisyyskyselyiden avulla on saatu suuntaa missä aihepiireissä työntekijät kokevat eniten tyytymättömyyttä, mutta niiden avulla ei ole saatu selville miksi ja miten ongelmat ratkotaan.

Haastattelujen tuloksia voidaan mielestämme pitää luotettavina, koska haastateltavien kommentit vastasivat aihepiirien teoriaa ja tuloksissa tuli esiin samoja asioita kuin yrityksen kolmessa aikaisemmissa työtyytyväisyyskyselyissä. Halusimme suojella haastateltavien anonymiteettiä alusta alkaen, joten haastattelut pidettiin anonyymisti eikä johtoryhmällä ole tietoa ketkä työntekijät ovat tutkimukseen osallistuneet. Lisäksi ohjaajilta aktiivisesti haettu tuki ja palaute ovat auttaneet opinnäytetyö prosessissa.

Vaikka tutkimus onnistui hyvin, niin jos saisimme tehdä tutkimuksen uudestaan, lisäisimme yhden tapaamisen johtoryhmän kanssa työntekijöiden haastattelujen jälkeen. Tässä tapaamisessa pohtisimme johtoryhmän kanssa haastatteluissa ilmenneitä ristiriitoja työntekijöiden vastauksien ja johtoryhmän vastauksien välillä. Esimerkiksi havaitsimme ristiriidan huoltoteknikoiden työnjaon suhteen: muutama huoltoteknikko kertoi, että työn jaossa ja palkoissa on huomattavia eroja ja eriarvoisuutta, mutta niin kuin kappaleessa 6.1 johtoryhmä kertoi, että näihin ongelmiin on jo puututtu plännereiden, eli työnsuunnittelijoiden avulla ja henkilökohtaisten kohteiden poistamisella. Tapaamisessa olisimme voineet selvittää mistä ristiriita johtuu vai puhuivatko haastateltavat menneistä asioista.

Olisimme voineet lisätä tutkimukseen myös johtoryhmän kanssa toteutettavan aivoriihen. Aivoriihen tavoitteena on kehittää suuri määrä luovia ideoita tiimissä ja tällöin on myös todennäköisempää, että joukossa on myös hyviä ideoita, joita voidaan toteuttaa (Innokylä 2021). Aivoriihi olisi ollut hyvä toteuttaa työntekijöiden haastatteluiden jälkeen ja olisimme voineet yhdessä pohtia mitä tuloksissa esiin tulleista asioista voidaan ottaa kehitykseen paikallista, jota konserni ei rajoita.

Tavoitteenamme oli saada ainakin 10 haastateltavaa jokaiselta osastolta, erityisen tärkeää oli saada jokaisen alueen huoltoteknikoista edes yksi, sillä huoltoteknikot ovat yrityksen suurin ryhmä. Valitettavasti emme saaneet yhdeltä alueelta yhtäkään huoltoteknikkoa haastatteluun, vaikka kyseiselle alueelle lähetettiin vielä muistutusviesti haastatteluun osallistumisesta. Saimme haastatteluihin 5 työntekijää toimiston puolelta, joista jokainen oli eri osastolta, näin saimme laajan käsityksen mitä eri osastoilla tapahtuu. Vaikka toimisto työntekijät olivat eri osastoilta, niin haastatteluissa tuli esiin samoja ongelmia vaikkakin eri näkökulmista esimerkiksi syrjinnästä kysyttäessä.

Kun pohdimme, saimmeko haastatteluiden avulla aineistoa riittävästi, niin tulimme siihen tulokseen, että toimiston puolelta uudet haastateltavat eivät olisi tuoneet merkittävästi enää uutta tietoa, koska aineisto alkoi jo toistaa itseään. Huoltoteknikoiden puolelta emme saaneet riittävästi aineistoa, sillä yksi maantieteellinen alue jäi täysin kattamatta. Lisäksi huoltoteknikoiden vastauksissa oli eroavaisuuksia, vaikka epätyytyväisyys paistoikin haastatteluista vahvasti läpi. Huoltoteknikoiden vastausten eroavaisuuksiin vaikuttaa maantieteelliset seikat, sekä tiimien ja esimiesten eroavaisuudet. Koska haastattelut perustuivat vapaaehtoisuuteen, koimme, että haastateltavilla oli paljon sanottavaa työtyytyväisyydestä, mikä näkyi tulosten monipuolisuudessa.

Toimeksiantaja kommentoi tuloksia ja kehitysideoita seuraavasti: ”Käytiin läpi ja ihan asiahan siinä oli ja moni kehitysajatus oli sellainen, johon lyhyelläkin aikataululla tartutaan kuten JoRyn HR-koulutus. Kaiken kaikkiaan oli hyvä paketti, joskin toki olisi kiva sisällyttää myös

Joryn näkemyksiä tiettyihin väitteisiin, ettei ole liikaa työntekijäpuolen yksipuolinen näkemys.”

Opinnäytetyön tekeminen yhdessä on mielestämme tuonut tutkimukseen monia etuja. Olemme esimerkiksi jakaneet eri osa-alueita keskenämme, jonka jälkeen olemme pyytäneet toiselta parannusehdotuksia. Näin olemme oppineet kaikista aiheista tasapuolisesti ja saaneet uusia näkökulmia. Esimerkiksi kehitysideoiden tekemisessä hyödynsimme brainstorming-menetelmää, esimerkiksi kirjoittamalla paperille ideoita teemoittain sekä vapaasti keskustelemalla, jonka ansiosta saimme enemmän ideoita, kuin olisimme yksin tehdessä saaneet.

Opinnäytetyön jatkotutkimus aiheiksi ehdotamme:

Kuinka yrityksen kehityskeskusteluita voitaisiin kehittää merkityksellisimmäksi?

Kuinka koronavirus on vaikuttanut yrityksen työtyytymättömyyteen?

Kuinka huoltoteknikot kokevat uuden työnjaon menetelmän vaikuttavan yhdenvertaisuuteen?

## 11 Lähteet

### Sähköiset

Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. E-kirja. Vantaa: Hansaprint.

Harms, P. 2010. Teaching the art craft of giving and receiving feedback. *Business Communication Quarterly* 73 (4). 413-431. Viitattu 9.11.2021. [https://www.researchgate.net/publication/254078858\\_Teaching\\_the\\_Art\\_and\\_Craft\\_of\\_Giving\\_and\\_Receiving\\_Feedback](https://www.researchgate.net/publication/254078858_Teaching_the_Art_and_Craft_of_Giving_and_Receiving_Feedback)

Edenred Oy. 2021. Liikunta ja kulttuuri tukevat kokonaisvaltaista hyvinvointia. Viitattu 10.11.2021. <https://edenred.fi/fi/tyonantaja/liikunta-ja-kulttuurietu/>

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. E-kirja. Helsinki: Edita.

Innokylä. 2021. Aivoriihi. Viitattu 15.11.2021. <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/aivoriihi>

Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus.

Kauhanen, M. 2012. Johtamisen vaikutus työtyytyväisyyteen ja eläkeaikeisiin. *Talous & Yhteiskunta* 2-2012. <https://docplayer.fi/5488311-Johtamisen-vaikutus-tyotyytyvaisyyteen-ja-elakeaikeisiin.html>

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

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986. Viitattu 9.10.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajan-tasa/1986/19860609?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=yhdenvertaisuus>

Lampinen, M., Viitanen, E. & Konu, A. 2013. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus yhteisöllisyydestä työelämässä. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 50, 71-86. Viitattu 20.10.2021. <https://journal.fi/sla/article/view/8564/6349>

Manka, M.-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketalouteen. E-kirja. Helsinki: Sanoma Pro.

Ristikangas, M. & Grunbaum, L. 2014. Valmentava esimies. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.



Robbins, S. & Judge, T. 2013. Organizational Behavior. 15. Painos. E-kirja. New Jersey: Pearson Education.

Robbins, S. & Judge, T. 2017. Essentials of Organizational Behavior, Global Edition. 14. Painos. E-kirja. Essex: Pearson Education Limited.

Suomen perustuslaki 731/1999. Viitattu 22.9.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=suomen%20perustuslaki>

Työsopimuslaki 55/2001. Viitattu 22.9.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Työsuojeluhallinto 2019. Työn psykososiaaliset kuormitustekijät -kyselyn menetelmäkuvaus. Viitattu 23.9.2021. [https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/2426906/metelmakuvaus\\_psykososiaalinen\\_kuormitus.pdf/f96d7df8-b3c8-588f-e510-e312e8b81a2b?t=1568019548404](https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/2426906/metelmakuvaus_psykososiaalinen_kuormitus.pdf/f96d7df8-b3c8-588f-e510-e312e8b81a2b?t=1568019548404)

Työturvallisuuskeskus TTK 2021. Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työyhteisössä. Viitattu 20.9.2020. [https://ttk.fi/files/5066/monimuotoisuus\\_netti.pdf](https://ttk.fi/files/5066/monimuotoisuus_netti.pdf)

Työturvallisuuslaki 738/2002. Viitattu 22.9.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=tyoturvallisuuslaki>

Laaja, Johanna. 2019. Kaikkien kasvojen kunta- Opas yhdenvertaisuuden edistämiseen kunnan toiminnassa. Suomen kuntaliitto. Viitattu 30.11.2021. [https://yhdenvertaisuus.fi/documents/5232670/5376058/Kaikkien+kasvojen+kunta\\_+Opas+kuntien+yhdenvertaisuussuunniteluun/74ef0f69-4453-e3d8-ff74-7f43abd14387/Kaikkien+kasvojen+kunta\\_+Opas+kuntien+yhdenvertaisuussuunniteluun.pdf](https://yhdenvertaisuus.fi/documents/5232670/5376058/Kaikkien+kasvojen+kunta_+Opas+kuntien+yhdenvertaisuussuunniteluun/74ef0f69-4453-e3d8-ff74-7f43abd14387/Kaikkien+kasvojen+kunta_+Opas+kuntien+yhdenvertaisuussuunniteluun.pdf)

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014. Viitattu 20.9.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141325?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=yhdenvertaisuus>

Äimälä, M. & Kärkkäinen, M. 2017. Työsopimuslaki. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

### **Julkaisemattomat**

Johtoryhmän haastattelu. 20.10.2021. Yritys X. Vantaa.

Työntekijöiden haastattelut. 25.10.2021. Yritys X. Vantaa.

## Kuviot

Kuvio 1: Kehityskeskustelun painopisteet (Aarnikoivu 2016, 89). .....	15
-----------------------------------------------------------------------	----

## Taulukot

Taulukko 1: Teorian ja tulosten yhtäläisyydet .....	32
Taulukko 2: Kehitysideat yhteisöllisyys.....	34
Taulukko 3: Kehitysideat palaute .....	36
Taulukko 4: Kehitysideat yhdenvertaisuus .....	37

## Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelurunko .....	44
--------------------------------------	----

## Liite 1: Teemahaastattelurunko

### Haastattelukysymykset

#### Yhteisöllisyys

##### Yhteisöllisyyden kokeminen

- Millainen yhteishenki työpaikalla on? Oma ryhmäsi vs. koko työyhteisö
- Mitkä seikat mielestäsi vaikuttavat yhteisöllisyyteen positiivisesti ja negatiivisesti?

##### Yhteistyö

- Onko yhteistyö työyhteisössä toimivaa?
- Mikä aiheuttaa hankaluuksia ja mikä sujuu?

##### Yhteistoiminta

- Millaista yhteistoimintaa työyksiköiden välillä on ja koetko sen olevan tarpeeksi?
- Millaista yhteistoimintaa toivoisit?
- Oletko kuullut yhteistoiminta kehitystyöstä? Haluaisitko osallistua?

##### Vuorovaikutus ja kommunikaatio

- Millaista työyhteisön välinen vuorovaikutus on?
- Kommunikoiko esimiehet riittävästi ja selkeästi? Jos ei niin mitä muutoksia toivoisit?

##### Ilmapiiri

- Koetko tulevasi kuulluksi ja kunnioitetuksi työyhteisössä?
- Pystytkö esittämään avoimesti omia mielipiteitä/kehittämideoita?
- Millä tavoin mielestäsi yhteisöllisyyttä voidaan edistää?

#### Palaute

- Kuinka usein saat palautetta esimieheltäsi? Onko se riittävästi?
- Annatko itse palautetta esimiehellesi tai työkavereillesi? Koetko helpoksi antaa palautetta?
- Onko antamaasi palautteeseen / kehitysideoihin reagoitu?
- Minkälaista palautetta toivoisit saavasi?
- Miten kehittäisit työpaikkasi palautteen antoa / saantia?

#### Yhdenvertaisuus

- Kohdellaanko henkilöstöä yhdenvertaisesti mielestäsi?
- Oletko itse kokenut epätasa-arvoa tai epäreilua kohtelua työpaikalla?
- Miten tasa-arvo tai epäreilu kohtelu esiintyvät?
- Esiintyykö työpaikalla syrjintää tai kiusaamista?
- Miten se esiintyy?
- Miten yhdenvertaisuutta voitaisiin parantaa?