

Jatta Kylänen

ESIMIESTYÖ JA TYÖTYTYVÄISYYS

Liiketalouden koulutusohjelma

2017

ESIMIESTYÖ JA TYÖTYTYVÄISYYS

Kylänen, Jatta
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Huhtikuu 2017
Sivumäärä: 23
Liitteitä: 3

Asiasanat: Esimiestyö, johtaminen, työtyytyväisyys

Tämän opinnäytetyön aiheena oli esimiestyö ja työtyytyväisyys. Työn tavoitteena oli käsitellä esimiestyötä ja sen vaikutusta työtyytyväisyyteen alaisten näkökulmasta, sillä esimiestyöllä on suuri vaikutus työtyytyväisyyteen.

Työn teoreettisessa osiossa käsitellään työtyytyväisyyttä ja sen käsitteitä, työtyyttymättömyyttä, johtamista sekä esimiestyötä. Teoriaosuudessa keskitytään enemmän esimiestyöhön kuin työtyytyväisyyteen.

Tässä opinnäytetyössä käytettiin sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvantitatiivista tutkimusta en suorittanut itse, sillä Yritys X:lle tehdään vuosittain työtyytyväisyyskysely. Hyödynsin työtyytyväisyyskyselyn tuloksia suunnitellessani kvalitatiivista tutkimusta. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus suoritettiin teemahaastatteluina. Haastattelun teemat oli muodostettu teoriaosan sekä työtyytyväisyyskyselyn pohjalta. Haastateltavia oli kuusi ja haastattelut suoritettiin helmikuussa 2017.

Tutkimustuloksissa käytiin läpi sekä työtyytyväisyyskyselyn että teemahaastatteluiden tuloksia. Työtyytyväisyyskyselyn tuloksista opinnäytetyöhön valitsin ne, jotka käsitelivät esimiestyötä. Haastatteluiden tulokset puolestaan analysoitiin teemojen avulla. Työtyytyväisyyskyselyn ja teemahaastatteluiden tulokset tukivat täysin toisiaan.

LEADERSHIP AND JOB SATISFACTION

Kylänen, Jatta

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Administration

April 2017

Number of pages: 23

Appendices: 3

Keywords: leadership, management, job satisfaction

The topic of this thesis was leadership and job satisfaction. The purpose of the study was to leadership and its impact on job satisfaction from the aspect of employees, because leadership has a big impact to job satisfaction.

The theoretical section dealt with job satisfaction and its concepts, job dissatisfaction, management and leadership. On the theoretical part I focused on more the leadership than job satisfaction.

In this thesis was used as well as the quantitative and qualitative research methods. Quantitative research I didn't executed by myself, because to Company X to do every year employee satisfaction survey. I made use of employee satisfaction survey results when I planned qualitative research. Qualitative research executed with theme interviews. Themes of interview were formulated by way of the theoretical part and employee satisfaction survey based on. The interviewee group consisted of six people and the interviews executed in February 2017.

In research results went through as well as employee satisfaction survey and theme interviews results. The results of the employee satisfaction survey to thesis I chose those questions who dealt with leadership. The results of the interviews were analyzed in turn by themes. Employee satisfaction surveys and theme interviews result was perfectly matched.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT.....	6
2.1	Tutkimusmenetelmän valinta.....	6
3	TYÖTYTYVÄISYYS	7
3.1	Työtyytyväisyyden käsitteitä	7
3.2	Työtytymättömyys	8
3.3	Herzbergin kahden faktorin teoria	9
4	JOHTAMINEN	10
4.1	Valmentava johtaminen	10
4.2	Esimiehen itsensä johtaminen.....	11
5	ESIMIESTYÖ	12
5.1	Esimiehen rooli ja tehtävät.....	12
5.2	Hyvän esimiehen tunnusmerkit.....	14
5.3	Esimiestyön haasteet ja ongelmatilanteet	15
5.4	Esimiestyö ja hyvinvoiva työyhteisö	16
6	TUTKIMUS	18
6.1	Tutkimuksen tausta	18
6.2	Tutkimusmenetelmät.....	18
6.2.1	Kvantitatiivinen tutkimus	19
6.2.2	Kvalitatiivinen tutkimus	20
6.2.3	Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusmenetelmien erot	20
6.3	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys.....	21
	LÄHTEET.....	22
	LIITTEET	
	Liite 1 Haastattelun kysymykset	
	Liite 2 TUTKIMUKSEN TULOKSET (Salainen)	
	Liite 3 YHTEENVETO (Salainen)	

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö käsittelee esimiestyötä sekä sen vaikutusta työtyytyväisyyteen. Esimiestyöllä on suuri vaikutus työtyytyväisyyteen. Esimies omalla esimerkillään johtaa alaisiaan. Esimieheltä vaaditaan niin ammattitaitoa ja toimialan tuntemusta kuin hyviä vuorovaikutustaitoja. Hyvä esimies aidosti välittää alaisistaan. Kun työntekijät ovat tyytyväisiä työhönsä, he ovat motivoituneita, innostuneita sekä halukkaita kehittymään työssään. Motivoituneet ja innostuneet työntekijät saavatkin parempia tuloksia aikaan, joka auttaa yritystä menestymään.

Tässä opinnäytetyössä tutkimus on kaksiosainen. Kvantitatiivisena osana on Yritys X:n syksyn 2016 työtyytyväisyyskyselyn tulokset. En suorittanut työtyytyväisyyskyselyä itse, sillä Yritys X:lle tehdään joka vuosi työtyytyväisyyskysely. Sain yritykseltä kyselyn tulokset käyttööni ja valitsen opinnäytetyöhöni työtyytyväisyyskyselystä ne kysymykset, jotka käsittelevät esimiestyötä.

Tutkimuksen toisen osan suoritan kvalitatiivisena teemahaastatteluna, jossa haastattelen Yritys X:n työntekijöitä. Teemahaastattelun kysymykset pohjautuvat työtyytyväisyyskyselyn esimiestyötä koskeviin kysymyksiin. Tarkoituksena on saada syvempää tietoa siitä, miten Yritys X:n työntekijät kokevat esimiestyön vaikuttavan heidän työtyytyväisyyteensä ja mitä kehitettävää heidän mielestään siinä olisi. Haastattelen Yritys X:n kuutta työntekijää, pyrin valitsemaan haastateltavat siten, että saisin mahdollisimman paljon tietoa eri näkökulmista, siksi ajattelin haastatella sekä kokoaikaisia työntekijöitä että opiskelijoita, sillä Yritys X:ssä heitä työskentelee paljon.

2 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT

Opinnäytetyö käsittelee työtyytyväisyyttä ja esimiestyötä. Opinnäytetyön teoriaosuus käsittelee muun muassa työtyytyväisyyden käsitteitä, työtytymättömyyttä sekä johtamista ja esimiestyötä. Teoriaosuudessa keskityn enemmän esimiestyöhön kuin työtyytyväisyyteen.

Tutkimus suoritetaan Yritys X:n yhdelle osastolle, joka työllistää noin 70 työntekijää. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää miten Yritys X:n työntekijät kokevat oman osastonsa esimiestyön ja miten se vaikuttaa heidän työtyytyväisyyteensä ja mitä mahdollisia kehitysideoita työntekijöillä on, jotta heidän työtyytyväisyytensä kasvaisi.

2.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tämä opinnäytetyö sisältää kvantitatiivisen että kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän. Kvantitatiivista tutkimusta en suorittanut itse, sillä Yritys X:lle tehdään vuosittain työtyytyväisyyskysely. Sain yritykseltä tulokset käyttöni, joita aion käydä läpi tutkimustulokset osiossa. En kuitenkaan käy koko kyselyn tuloksia läpi, vaan keskityn niihin, jotka liittyvät esimiestyöhön. Kvalitatiivisen tutkimuksen suoritan teemahaastatteluna, jossa haastattelen Yritys X:n kuutta työntekijää. Haastattelun kysymykset pohjautuvat työtyytyväisyyskyselyn kysymyksiin. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla on tarkoitus saada hieman syvempää tietoa esimiestyöstä ja työtyytyväisyydestä Yritys X:ssä.

Valitsin kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän siksi, että haastatteluiden avulla esille saattaa tulla jotain sellaista mitä kyselytutkimuksessa ei tullut. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavaan asiaan päästään hieman syvemmälle, sillä haastateltavat pääsevät omin sanoin kertomaan asioista eikä vastausvaihtoehtoja ole annettu etukäteen. Haastattelut suoritan kahdenkeskisinä, jotta haastatteluilmapiiri olisi mahdollisimman luotettava. Haastateltavat valitsen tarkkaan, sillä tarkoituksena on saada mahdollisimman paljon tietoa eri näkökulmista. Haastattelukysymykset annan haastateltaville etukäteen, jotta he pystyvät valmistautumaan haastatteluun paremmin sekä antamalla kysymykset etukäteen, uskon saavani kattavampia vastauksia.

3 TYÖTYTYVÄISYYS

Työtyytyväisyys on yksi työhyvinvoinnin osa-alue, joka kuvaa työntekijän tyytyväisyyttä työhönsä ja työympäristöönsä. Työtyytyväisyydellä on vaikutusta koko organisaation toimintaan. Työtyytyväisyys on yksi organisaation voimavara, joka lisää muun muassa työntekijöiden motivaatiota ja sitoutuneisuutta, jotka taas vaikuttavat organisaation tuloksellisuuteen. Näin ollen työhyvinvointi voidaan katsoa organisaation yhdeksi strategiseksi menestystekijäksi. (Juuti 2006, 29-31.)

3.1 Työtyytyväisyyden käsitteitä

Työtyytyväisyyden käsite on laaja ja sitä voidaan tarkastella monesta eri näkökulmista. Se on yksi työhyvinvoinnin osa-alue, se kuvaa yksilön tyytyväisyyttä sekä työhönsä että työympäristöönsä. Voidaan ajatella, että yksilö on tyytyväinen työhönsä, kun hänen työssään on enemmän sellaisia ominaisuuksia, joista hän pitää kuin sellaisia joista hän ei pidä. Työtyytyväisyyteen vaikuttaa myös se, miten yksilön odotukset vastaavat työtä. Tarveteoreettisen näkökulman mukaan työtyytyväisyys määritellään siten, että työtyytyväisyyttä syntyy, kun yksilön työhön liittyvät tarpeet on tyydytetty. (Asp & Peltonen 1991, 57; Juuti 2006, 29-31; Kinnunen, Feldt & Mauno 2005, 59-60; Pöyhönen 1987, 127-128.)

Työtyytyväisyyden käsitteistä puhuttaessa esille tulevat muun muassa työhyvinvointi ja työmotivaatio. Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan yksilön hyvinvointia ja hänen viireystilaa, mutta se pitää sisällään myös työyhteisön yhteisen viireystilan. Työhyvinvointi kehittyy usein siten, että työntekijät kokevat onnistumisen iloa työssään. Työhyvinvointia voi kokea monin eri tavoin, osalle työhyvinvoinnin kokemus saattaa syntyä arvostuksesta, kun toiselle se voi merkitä turvallisuuden tunnetta. (Ojala & Ahonen 2003, 75.)

Yksilön työmotivaatioon taas vaikuttavat hänen ominaisuutensa, kokemuksensa, töiden sisältö ja työympäristö. Työmotivaatiossa ensisijaisesta on tavoitteiden asettaminen, työn haastavuus sekä kehittymismahdollisuudet uralla. Työmotivaatio paranee, kun yrityksen tavoitteet ovat selkeät ja realistiset sekä jokainen tietää mitä heiltä odotetaan. (Juuti 2006, 30-35.)

3.2 Työtyytymättömyys

Työtyytymättömyydellä on usein negatiivinen merkitys organisaatiolle sekä yksilölle. Työtyytymättömyyttä työntekijöille aiheuttaa tyytymättömyys omaan työhönsä sekä työympäristön olosuhteisiin. Työtyytymättömyyttä ei aina voi pitää työtyytyväisyyden vastakohtana, esimerkiksi Hertzbergin kaksifaktoriteorian mukaan työtyytymättömyyttä voi aiheuttaa muun muassa niiden tekijöiden puuttuminen, jotka eivät kuitenkaan tuota työtyytyväisyyttä. Hertzbergin mukaan työtyytyväisyys ja työtyytymättömyys ovat kaksi erillistä asiaa, jotka ovat riippuvaisia eri tekijöistä. (Asp & Peltonen 1991, 58.)

Työtyytymättömyyttä voi syntyä monista eri tekijöistä. Esimerkiksi uudella työntekijällä saattaa olla aivan erilaiset odotukset työstä, kuin työ todellisuudessa on. Myös työtyytyväisyys saattaa ajan myötä muuttua työtyytymättömyydeksi. Esimerkiksi jos työyhteisössä tapahtuu paljon muutoksia, joihin suhtautuu negatiivisesti tai jos oma osaaminen ei riitäkään suoriutumaan työtehtävistä hyvin.

Työtyytymättömyyttä voi ilmetä henkilöllä sekä aktiivisesti että passiivisesti. Jos henkilö niin sanotusti tuo työtyytymättömyyttään aktiivisesti esille, hän usein tuo työtyytymättömyyttä aiheuttavat asiat myös esimiehelle esille. Jos esimies ei puutu työtyytymättömyyteen aiheuttaviin asioihin, saattaa työtyytymättömyys esiintyä negatiivisina toimina, kuten uhkailuna ja yleisenä vastustamisena.

Työtyytymättömyys voi ilmetä myös passiivisesti. Tällöin työntekijä tekee vain välttämättömät asiat työssään eikä oikein innostua uusista asioista eikä ole valmis osallistumaan asioiden kehittämiseen. Passiivinen työtyytymättömyys saattaa näkyä myös lisääntyneinä poissaoloina, huolimattomuutena tai virheinä töissä. Tällöin työntekijän työsuoritus ei ole paras mahdollinen.

Esimies voi selvittää työtyytymättömyyden syitä esimerkiksi työtyytyväisyystutkimuksilla. Samalla työntekijät pääsevät myös vaikuttamaan asioihin ja kertomaan mielipiteensä. Työtyytyväisyystutkimuksiin vastataan yleensä nimettöminä, joten jokainen työntekijä voi rohkeasti kertoa mieltä painavat asiansa. Esimies voi myös parantaa tilannetta kertomalla työn tavoitteista selkeästi, antamalla palautetta sekä osoittamalla tukea työntekijöilleen. (Hyppänen 2015, 173-174.)

3.3 Herzbergin kahden faktorin teoria

Herzbergin kahden faktorin teorian mukaan tyytyväisyys johtuu eri tekijöistä kuin tyytymättömyys, ne ovat kaksi erillistä asiaa. Herzberg puhuu motivaatiotekijöistä, jotka lisäävät tyytyväisyyttä sekä hygienia-tekijöistä, jotka taas lisäävät tyytymättömyyttä.

Tyytyväisyyttä lisääviä motivaatiotekijöitä ovat muun muassa työn mielenkiintoisuus, työstä saatu tunnustus, kokemus vastuusta sekä uramahdollisuudet. Herzbergin mukaan nämä tekijät ovat edellytys pitkäaikaisiin hyviin työsuorituksiin sekä hyviin asenteisiin työtä kohtaan. Jos motivaatiotekijät puuttuvat, niin työntekijän työ on tehotonta ja hän helposti menee sieltä mistä aita on matalin.

Tyytymättömyys aiheutuu Herzbergin mukaan usein sellaisista tekijöistä, jotka ovat puutteellisia työyhteisössä. Ne ovat usein ulkoisesti palkitsevia, kuten työntekijän työympäristöön liittyviä tekijöitä esimerkiksi palkka, työyhteisön sosiaaliset suhteet sekä töiden organisointi. Herzbergin teoriaa voidaan tulkita, että tyytyväisyys johtuu yksinkertaisesti siitä, missä suhteessa työntekijän motivaatio- ja hygienia-tekijät ovat. (Hyppänen 2007, 128-129; Juuti 2006, 28-29.)

4 JOHTAMINEN

Johtamisessa keskeisintä on haluttujen tulosten saavuttaminen. Johtamisessa on perinteisesti puhuttu ihmisten ja liiketoiminnan johtamisesta eli leadership ja management johtamisista. Leadership korostaa ihmisten johtamista, siinä keskitytään vaikuttamaan ihmisiin luomalla suuntaa ja motivoimalla työntekijöitä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Management johtamisessa korostetaan puolestaan asioiden tekemistä oikein, johtaminen perustuu organisaation strategialle. Management tehtäviä ovat muun muassa suunnittelu, budjetointi, organisointi ja valvonta. Hyvä ja tuottava johtaminen koostuu sekä asioiden että ihmisten johtamisesta. (Arvonen 1991, 11; Hypänen 2015, 27, 79-80; Piili 2016, 13; Ristikangas & Ristikangas 2014, 17.)

4.1 Valmentava johtaminen

Valmentavassa johtamisessa esimies antaa työntekijöilleen tavoitteet ja auttaa alaisiaan löytämään yksilölliset innostuksen lähteet, jotka tuottavat työntekijöille merkityksellisyyden tunnetta. Esimies valmentaa alaisiaan parempiin suorituksiin. Valmentavan esimiehen tehtävä on hyödyntää erilaisuutta sekä rakentaa yhteistyötä jotta asetettuihin tavoitteisiin päästäisiin. Valmentava johtaja ei suoranaisesti kehittä johdettaviaan ja anna suoria vastauksia heitä askarruttaviin asioihin, vaan esimies pyrkii omien kysymysten kautta auttamaan työntekijöitään löytämään vastaukset itse, näin esimies tukee alaistensa kasvua yksilöinä ja ammattilaisina. Valmentavassa johtajuudessa jokainen työntekijä itse ottaa vastuun työsuorituksistaan ja omasta osaamisestaan, mutta esimies valmentaa työntekijää pääsemään tuloksiin sekä valmentaa urakehityksessä. Valmentavassa johtamisessa palautteen anto onkin erityisen tärkeää. (Ristikangas & Ristikangas 2014, 13; Esimies infon www-sivut 2013.)

Valmentava johtamiskulttuuri saavutetaan kuitenkin korostamalla yhteistyötä eikä yksilösuorituksia. Valmentava johtamisen kulttuuri sisältää kolme eri osa-aluetta, joihin tulee kiinnittää huomiota. Ne ovat toimintatavat ja arvostus, osaamisen kehittäminen sekä vuorovaikutussuhteiden laadun syventäminen. Valmentavassa kulttuurissa työtä tehdään pitkällä aikajänteellä, näin ollen työntekijöitä kasvatetaan tulevaisuuden menestyjiksi. (Ristikangas & Ristikangas 2014, 267, 274.)

4.2 Esimiehen itsensä johtaminen

Hyvä itsensä johtaminen on sitä, että esimies tuntee omat rajansa, vahvuutensa, kehittymiskohteensa ja on kykenevä pitämään huolta omasta hyvinvoinnistaan. (Mehiläisen www-sivut 2016). Esimiehen hyvinvoinnilla on selkeä yhteys työyhteisön hyvinvointiin ja tulosten saavuttamiseen. Hyvinvoiva esimies saa koko työyhteisön voimaan hyvin. (Pirinen 2014, 164). Esimiehen tehtävänä työpaikalla on huolehtia alaistensa hyvinvoinnista, jotta esimies kykenee huolehtimaan alaisistaan, on tärkeää, että esimiehen oma elämä ja suhde työhönsä ovat kunnossa. (Esimies infon www-sivut 2013)

Esimehen on tärkeää suunnitella tulevat työtehtävät etukäteen ja ennakoida asioita. Esimehen tulee priorisoida työtehtäviään ja jakaa asioita. Isot työtehtävät voi esimerkiksi jakaa pienempiin osiin, jolloin ne voivat tuntua helpommin käsiteltäviltä. Ongelmia ei tulisi piilotella vaan tuoda ne rohkeasti esille ja etsiä niihin aktiivisesti ratkaisua ja monia mahdollisia ratkaisumalleja. Esimehen tulisi sietää epävarmuutta ja asioiden keskeneräisyyttä.

Esimies voi pyytää palautetta ja niiden perusteella kehittää itseään. Hänen tulisi tunnustaa vahvuutensa ja hyödyntää niitä, ei saisi sortua vertailemaan itseään muihin. Esimehen on tärkeää kehittää omaa osaamistaan ja oppia uusia asioita. Tulisi muistaa myös nauttia onnistumisista, saavutuksista ja ajatella mieluummin sitä mitä on saanut aikaan eikä sitä mitä on vielä tekemättä. (Pirinen 2014, 163-164.)

5 ESIMIESTYÖ

Esimiestyö on johtamista, se koostuu monista eri osatekijöistä. Esimiestyö on vastuullista henkilöstöjohtamista, sekä tavoitteellista vaikuttamista yksilöihin ja kokonaisuun ryhmiin, jossa täytyy osata myös toimia sekä yksilöiden että ryhmien kanssa. Esimiestyöllä on vahva yhteys myös organisaation menestykseen. Esimerkiksi jotta työntekijät voivat onnistua työssään, heidän on tiedettävä ja ymmärrettävä mitä heiltä odotetaan. Esimiehen tehtävä onkin auttaa työntekijöitä näkemään organisaation kokonaisuus. (Hyppänen 2015,11; Piili 2006, 13.)

5.1 Esimiehen rooli ja tehtävät

Esimiehen rooli on varmistaa, että työnteon edellytykset ovat kunnossa ja että hänen vastuualueelleen asetetut tavoitteet saavutetaan tehokkaasti, laadukkaasti ja turvallisesti. Esimiehen tehtävälista on pitkä ja vaativa. Hän ei kuitenkaan ole tehtävissään yksin, vaan organisaation koosta riippuen myös esimiehellä on oma esimies ja kollegoita sekä organisaation johto tukenaan. (Hyppänen 2015, 11-16; Peeling 2006, 41.)

Esimiehen keskeisiä tehtäviä ovat muun muassa hyvän esimerkin näyttäminen, sillä se miten esimies hoitaa työnsä vaikuttaa myös työntekijöihin. Jos esimies on huolimaton, niin tämä antaa helposti kuvan työntekijöilleen, ettei kaikkia töitä tarvitse tehdä huolella. Vastaavasti jos esimies hoitaa työnsä huolella ja on täsmällinen, niin myös työntekijät toimivat näin. Esimiehen tärkeä tehtävä on myös osata delegoida töitä muille. Hän ei voi tehdä kaikkea itse, joten hänen on tärkeä luottaa alaisiinsa, jotta voi jakaa töitä. (Hyppänen 2015, 11-16.)

Esimiehen on tärkeä kommunikoida alaisten kanssa, sillä ilman viestintää ei tiedetä missä asioissa on ongelmia ja tällöin niihin ei voida myöskään puuttua. Kommunikoimalla esimies myös jalkauttaa yrityksen tavoitteet työntekijöilleen. Näin heidän on helpompi työskennellä, kun he tietävät mitä heiltä odotetaan. (Piili 2006, 20- 23.)

Isona osana esimiestyötä on palautteen anto. Esimiehen on tärkeä antaa sekä positiivista palautetta, että korjaavaa palautetta. Palautteen annon avulla esimies pystyy kehittämään sekä ohjaamaan alaisiaan kohti parempia tuloksia. (Pentikäinen 2009, 141.)

Palautetta tulisikin antaa aina, kun siihen on aihetta, oli se sitten positiivista tai negatiivista. Kun esimies antaa positiivista palautetta, se lisää työntekijän osaamisen tunnetta sekä kannustaa ja motivoi työntekijää tekemään työnsä paremmin. Mutta jotta työntekijä voi kehittyä työssään hän tarvitsee myös rakentavaa palautetta. Esimerkiksi kehityskeskustelut ovat sellaisia tilanteita, joissa on hyvä käydä läpi työntekijän kehittymiskohteet ja se miten työntekijä niihin pääsisi. (Pentikäinen 2005, 141- 142.)

Joskus työntekijä ei itse huomaa tai tiedosta puutteitaan työsuorituksissaan ja tällöin onkin paikallaan antaa korjaavaa palautetta. Sillä on myös paljon merkitystä miten esimies korjaavan palautteen esittää. Korjaavaa palautetta tulisi antaa mahdollisimman rakentavasti ja se tulisi antaa pian tapahtuman jälkeen, jotta työntekijän olisi helpompi yhdistää palautteen saanti oikeaan työsuoritukseen ja sitä kautta mahdollisesti toimia seuraavalla kerralla eri tavalla. (Salminen 2011, 83; Surakka & Laine 2011, 150- 151.)

Jos palaute koskee vain yhtä työntekijää, tulee palaute antaa aina henkilökohtaisesti, ei kaikkien kuullen, varsinkin jos palaute on korjaavaa. (Surakka & Laine, 2011, 150- 151; Salminen 2011, 83.) Palautteen anto on esimiehen velvollisuus ja työntekijän oikeus, Aarnikoivu (2008, 142.) painottaa. Palautetta on tärkeä antaa niin onnistumisista kuin epäonnistumisistakin, jos esimies keskittyy vain toiseen, palautteen anto menettää merkityksensä.

Esimiehen vastuulla on huolehtia myös uusien työntekijöiden tai uuteen työtehtävään siirtyvän henkilön perehdytyksestä. Esimies voi nimetä erikseen perehdyttäjän, mutta esimiehen vastuulla on huolehtia, että jokainen perehdytetään kunnolla. Perehdyttämisen tavoitteena on antaa työntekijälle sellaiset valmiudet, joilla hän pystyy suoriutumaan menestyksekkäästi työtehtävästään. Perehdyttämiseen kuuluu muun muassa tiedottaminen ennen työhön tuloa, vastaanotto ja yritykseen perehdyttäminen sekä varsinaiseen työtehtävään perehdyttäminen. Perehdyttäminen on tärkeää, sillä esi-

merkiksi uudelle työntekijälle syntyy perehdyttämisen myötä ensimmäinen mielikuva yrityksestä ja sen toiminnasta. Kun perehdytys on tehty huolella ja hyvin, niin uuden työntekijän sitoutuminen on eri luokkaa kuin heikosti perehdytetyn. (Hyppänen 2015, 217; Piili 2006, 124- 125.)

5.2 Hyvän esimiehen tunnusmerkit

Hyvältä esimieheltä vaaditaan muun muassa ammattitaitoa sekä toimialan ja lainsäädännön tuntemusta, mutta nämä taidot eivät pelkästään tee kenestäkään hyvää esimiestä. Hyvän esimiehen piirteistä on tehty lukuisia listoja, tällaisia ominaisuuksia ovat esimerkiksi määrätietoisuus, kokonaisuuksien hallinta, hyvät sosiaaliset taidot, organisointikyky, rohkeus tarttua haasteisiin sekä kykyä arvioida omaa toimintaa ja tiedostaa omat kehittymiskohtansa. (Piili 2006, 15; Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 129.)

Hyvä esimies toimii esimerkkinä alaisilleen, hän noudattaa periaatteita ja pitää soviuista asioista kiinni. Esimieheltä vaaditaan hyvää itsetuntemusta ja luottamusta alaisiinsa, jotta hän pystyy jakamaan tehtäviä ja antaa alaistensa tehdä työnsä rauhassa eikä ole kokoajan kontrolloimassa kaikkea, vaan osaa myös pysytellä sivussa. Mutta tarvittaessa häneltä saa neuvoja ja tukea. (Korpelainen 2014, 283.) Hyvä esimies on myös empaattinen, häneltä vaaditaan hyvää ihmistuntemusta ja monipuolista ihmis käsitystä, jotta hän voi asettua toisen ihmisen asemaan. (Hiltunen 2012, 137.)

Jalavan (2001, 23) mukaan hyvä esimies osaa aidosti kuunnella työntekijöitään ja on kiinnostunut heidän ajatuksistaan ja mielipiteistään. Se, että esimies kyselee muiden kuulumisia osoittaa hän olevansa kiinnostunut alaistensa kuulumisista ja hyvinvoinnista. (Nissinen 2012, 68.) Hyvä esimies uskaltaa myös tarttua haasteisiin ja kohdata vaikeat asiat, joita työyhteisössä saattaa esiintyä. Hyvä esimies kuitenkin tunnistaa, mitkä ovat sellaisia haasteita ja ongelmia joihin hänen tarvitsee puuttua. Esimies elää työyhteisön ylä- ja alamäkien mukana. (Ristikangas & Ristikangas 2014, 24.)

Hyvä esimies myöntää virheensä, jos on toiminut väärin. Esimiehetkin ovat vain ihmisiä, jotka tekevät virheitä, mutta hyvä esimies osaa pyytää anteeksi. Se, että esimies myöntää virheensä alaisilleen, lisää se alaisten arvostusta esimiestään kohtaan. Nöyryys on myös yksi hyvän esimiehen tunnusmerkeistä. Hän ymmärtää, että johtamistyötä ei koskaan saa täysin valmiiksi ja ymmärtää myös omat kehittymiskohtansa. Hän ei pidä itseään kaikkietävänä, vaan osaa ottaa ideoita vastaan myös muilta. Nöyrällä johtajalla ei ole tarvetta korostaa itseään. (Ristikangas & Ristikangas 2014, 23, 53; Korpelainen 2014, 9; Peeling 2006, 31.)

5.3 Esimiestyön haasteet ja ongelmatilanteet

Esimies voi kohdata monenlaisia haastavia ja ongelmallisia tilanteita työssään, niitä ovat epäasiallinen käytös, päihheet, työsuhteen päättäminen, ristiriidat ja konfliktit, epäasiallinen kohtelu ja häirintä, työntekijän uupumus, työntekijän yksityiselämän haasteet, jotka vaikuttavat työhön, terveydelliset haasteet, alaisen kielteinen suhtautuminen työhön, luvattomat poissaolot ja alisuoriutuminen. (Esimiesinfon www-sivut 2013)

Esimiehen tulee puuttua ongelmatilanteisiin varhain, sillä muuten asiat saattavat paisua suuremmiksi ja näin ollen ne alkavat myös vaikuttamaan työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja sitä kautta työntekijöiden motivaatioon. Esimiehen kannattaa käsitellä asiat asianomaisten kesken avoimesti ja reilusti. Rehellinen ja avoin keskustelu lisää myös luottamusta esimiehen ja alaisten välille. Haastavien tilanteiden kanssa painiminen saattaa välillä tuntua esimiehestä työläältä ja se voi viedä paljon aikaa, mutta yleensä tällaiset tilanteet kehittävät esimiestä parhaiten. (Aarnikoivu 2008, 74; Järvinen 2010, 142- 143.)

Jos työyhteisössä on konflikteja työntekijöiden välillä, niin esimiehen kannattaa kuunnella molempia osapuolia neutraalisti ja antaa heidän vapaasti kertoa mitä heidän mielestä on tapahtunut. Esimiehen on kuitenkin syytä miettiä tarkkaan, mitkä asiat ovat sellaisia, että niihin kannattaa puuttua ja mitkä taas eivät vaikuta työyhteisössä työskentelyyn. Esimiehen tehtävä on siis varmistaa, ettei asiasta turhaan tehdä ”kärpäsestä härkästä”. (Jalava 2001, 155; Surakka & Laine 2011, 178.)

Alaisen alisuorituksella tarkoitetaan, sitä kun työntekijä toistuvasti laiminlyö esimieheltään saamia ohjeita tai ei suoriudu hänen työnkuvaan kuuluvista tehtävistä. Alisuoriutumisen syytä voi olla monia, esimerkiksi riittämätön osaaminen, perehdytyksen puute, puutteellinen tiedonkulku tai muun muassa työntekijän henkilökohtaiset ongelmat. Esimiehen on tärkeä puuttua tällaiseen tilanteeseen, mikäli hän huomaa alaisessaan alisuoriutumista. Välitön palaute ja avoin keskustelu työsuorituksista on esimiehen ensimmäinen askel tällaisissa tilanteissa. Kun alaisen kanssa on käyty avoin ja rehellinen keskustelu, niin alaiselle tulee mahdollisuus omalta osaltaan korjata tilanne. Mikäli tilanne ei korjaannu, esimiehen on syytä miettiä seuraavia toimenpiteitä, kuten esimerkiksi varoituksen antamista jatkuvasti laiminlyödyistä tehtävistä. (Surakka & Laine 2011, 178- 181.)

Esimiehelle yksi haastavimmista tilanteista uralla saattaa olla, kun joutuu irtisanoamaan työntekijän. Irtisanomistilanteeseen esimiehen kannattaa valmistautua kunnolla, myös henkisesti, jotta hän pystyy suorittamaan tehtävän tarpeeksi ammattimaisesti. Esimiehen tulee aina varmistaa, että irtisanomiselle on lailliset perusteet. Irtisanomistilanne tulee aina hoitaa kasvokkain työntekijän kanssa ja viestinnässä on tärkeä turvautua faktoihin, esimiehen tulee pystyä perustelemaan päätös, mutta hänen ei kannata lähteä selittelemään mitään turhia asioita. (Hyppänen 2007, 204-213.)

5.4 Esimiestyö ja hyvinvoiva työyhteisö

Esimies luo pelisäännöt oman esimerkkinsä kautta. Innostunut ja hyväntuulinen esimies tartuttaa innostuneisuutta helposti myös ympärilleen, hyvinvoivassa työyhteisössä onkin usein innostunut ilmapiiri. Jabe (2010, 248) jakaa hyvinvoivan työyhteisön tunnusmerkit viiteen osa-alueeseen. Ensimmäisessä esimies toimii esimerkkinä, hän on innostuneen ilmapiirin luoja. Hän myös rakentaa luottamusta työyhteisössä sekä osaa arvostaa erilaisuutta. (Juuti & Vuorela 2015, 52.)

Toisena osa-alueena on, että organisaation rakenteet ja prosessit on oltava kunnossa. Tämä sisältää muun muassa sen, että organisaation strategia ja arvot tukevat hyvinvointia. Organisaation tavoitteet ja pelisäännöt tulee myös olla kaikille selkeät. Tiedonkulun tulee toimia sekä palkitsemisen on oltava oikeudenmukaista ja kannustavaa. (Jabe 2010, 248-249; Juuti & Vuorela 2015, 28.)

Kolmantena ja neljäntenä osa-alueina on työn mielekkyys ja vuorovaikutus. Työn mielekkyydellä tarkoitetaan, että työyhteisössä kaikki saavat onnistumisen kokemuksia ja voivat vaikuttaa omaan työhönsä. Vuorovaikutuksella taas tarkoitetaan, että kaikista työhön liittyvistä asioista pystytään keskustelemaan avoimesti ja rehellisesti. Työntekijät ja johto yhdessä miettivät tavoitteet ja suunnittelevat miten niihin päästään. Jokaisella on myös oikeus kertoa ideoitaan ja parannusehdotuksiaan ilman, että tarvitsee pelätä tyrmäystä heti. (Jabe 2010, 248-249; Juuti & Vuorela 2015, 28.)

Viidentenä osa-alueena on työympäristön turvallisuus. Työn ja ympäristön riskit tulee hallita ja henkilöstön terveydestä sekä työkyvystä tulee huolehtia. (Jabe 2010, 248-249.)

6 TUTKIMUS

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten Yritys X:n työntekijät kokevat oman osastonsa esimiestyön ja miten se vaikuttaa heidän työtyytyväisyyteensä. Kvalitatiivisen teemahaastattelun tavoitteena on myös saada haastateltavilta mahdollisia kehittämiskohteita esimiestyössä, jotta heidän työtyytyväisyytensä kasvaisi.

6.1 Tutkimuksen tausta

Suoritin opinnäytetyöni tutkimuksen Yritys X:n yhdelle osastolle, joka työllistää noin 70 työntekijää. Yritys X:n toimialaan kuuluu marketkauppa. Kokonaisuudessaan Yritys X työllistää noin 200 henkilöä, mutta opinnäytetyössäni keskityn vain yhden osaston työtyytyväisyyteen sekä esimiestyön tyytyväisyyteen. Yritys X:llä on eri puolella Suomea toimipaikkoja yhteensä 64.

Opinnäytetyössäni pyrin selvittämään miten yrityksen kyseisen osaston esimiestyö vaikuttaa alaisten työtyytyväisyyteen. Työssäni käytän yritykselle tehtyä työtyytyväisyyskyselyn tuloksia, joiden pohjalta suoritin myös haastattelun, jossa kysymyksiä käytiin hieman syvemmin läpi.

6.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät voidaan luokitella määrällisiin eli kvantitatiivisiin ja laadullisiin eli kvalitatiivisiin menetelmiin. Se mitä menetelmää käytetään, riippuu tutkittavasta ilmiöstä. (Heikkilä 2016, 16.)

Tässä opinnäytetyössä on käytetty sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Itse en suorittanut kvantitatiivista osiota, sillä Yritys X:lle oli syksyllä 2016 tehty vuosittainen työtyytyväisyyskysely. Tässä opinnäytetyössä kerron työtyytyväisyyskyselyn niistä tuloksista, jotka liittyvät esimiestyöhön. Koska kvantitatiivinen tutkimus kertoo määrän, niin yhdistän tähän itse tekemäni kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen. Valitsin kvalitatiivisen tutkimuksen siksi, että haastatteluiden

avulla esille voi saada sellaista mitä ei kyselytutkimuksessa tullut esille. Sillä kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä tutkittavaan asiaan päästään hieman syvemmälle. Ja haastatteluissa haastateltavat pääsivät omin sanoin kertomaan asioista eikä vastausvaihtoehtoja ole annettu valmiiksi.

6.2.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen avulla selvitetään lukumääriin ja prosentiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Se pyrkii yleistämään. Kvantitatiivista tutkimusta voidaan käyttää silloin, kun tutkittava ilmiö on riittävän täsmentynyt. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa mitattuja tuloksia käsitellään tilastollisin menetelmin, niitä havainnollistetaan taulukoilla ja kuvioilla. Usein tuloksissa selvitetään eri asioiden välisiä riippuvuuksia tai tutkittavassa ilmiössä tapahtuneita muutoksia. Näitä voi olla esimerkiksi vastaajien ikä tai sukupuoli. Kvantitatiivisella tutkimuksella saadaan yleensä selville olemassa oleva tilanne, mutta sen avulla ei pystytä selvittämään asioiden tai ongelman syitä. (Heikkilä 2016, 16; Kananen 2011, 12.)

Koska kvantitatiivisessa tutkimuksessa pyritään yleistämään tutkimustuloksia, niin virhemahdollisuudet piilevät siinä, että vastaako valittu joukko todellista kohderyhmää. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on syytä ottaa kantaa tutkimuksen luotettavuuteen eli reliabiliteettiin ja validiteettiin raporttia tehdessä. (Kananen 2008, 10, 79.)

6.2.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta sekä selvittämään asioiden ja ongelmien syitä. Jos tutkittava ilmiö on uusi, eikä siitä ole tietoa saatavilla, niin tällöin käytetään laadullista tutkimusta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa vastaajien määrä rajoittuu melko pieneen. Mutta tulokset pyritään analysoimaan tarkemmin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Tutkittavat henkilöt valitaan usein melko tarkasti. Tutkimusta varten tietoa kerätään usein erilaisilla haastatteluilla, esimerkiksi teemahaastatteluilla tai 4-8 henkilön ryhmäkeskusteluilla. Aineistoa voi kerätä myös tekemällä havaintoja, osallistuvassa havainnoinnissa tutkija itse myös osallistuu tutkimansa yhteisön toimintaan. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto perustuu kirjoitettuihin teksteihin ja puheisiin, ei numeraaliseen aineistoon kuten kvantitatiivinen. (Alasuutari 2011, 31; Kananen 2008, 11.)

6.2.3 Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusmenetelmien erot

Kvantitatiivinen (määrällinen)	Kvalitatiivinen (laadullinen)
<ul style="list-style-type: none"> • Vastaa kysymyksiin: Mikä? Missä? Paljonko? Kuinka usein? • Numeerisesti suuri, edustava otos • Ilmiön kuvaus numeerisen tiedon pohjalta 	<ul style="list-style-type: none"> • Vastaa kysymyksiin: Miksi? Miten? Millainen? • Suppea, harkinnanvaraisesti koottu näyte • Ilmiön ymmärtäminen ns. pehmeän tiedon pohjalta

Kuvio 1. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen oleelliset erot (Heikkilä 2010, 17.)

Taulukossa on kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen suurimpia eroja. Kvantitatiivinen tutkimus jakaantuu kvalitatiivista tutkimusta selkeämmin erilaisiin vaiheisiin, kuten aineiston keruu, käsittely ja johtopäätösten teko. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa nämä nitoutuvat tiiviimmin toisiinsa ja tutkija joutuukin tekemään jo aineiston keruuvaiheessa tulkintoja ja vastaavasti analysointivaiheessa tutkijalle saattaa palautua mieleen jokin tärkeä asia, jota hän ei ollut ajatellut tärkeäksi ennen kuin analysointivaiheessa. (Heikkilä 2010, 18; Kananen 2011, 15; Kananen 2008, 10.)

Tutkimusjoukon valitseminen eroaa myös menetelmissä, kvantitatiivinen tutkimus kohdistuu usein satunnaisotokseen, kun taas kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavat ovat tarkoin valittuja. Myös objektiivisuuden määrittely näissä tutkimusmenetelmissä eroaa toisistaan. Kvantitatiivisen tutkimuksen objektiivisuus katsotaan tulevan siitä, että tutkija pysyy ulkopuolisena koko ajan, hän ei ole vuorovaikutuksessa tutkittavien kanssa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa objektiivisuus taas saavutetaan sillä, että tutkija ei sekoita omia uskomuksiaan ja asenteitaan tutkittavaan kohteeseen, vaan tutkija yrittää ymmärtää toisen henkilön näkökulmia. (Heikkilä 2010, 18; Kananen 2011, 15; Kananen 2008, 10.)

6.3 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tutkimuksen luotettavuudella eli reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että jos tutkimus toistettaisiin, niin tulos olisi sama kuin ensimmäisellä kerralla. Luotettavuutta voidaan tarkastella myös sen perusteella, että kaksi tutkijaa pääsee samaan tutkimustulokseen. Kolmas tapa, jolla tutkimuksen luotettavuutta voidaan määrittellä, on käyttämällä kahta rinnakkaista tutkimusmenetelmää ja lopputulos on silti sama. Tutkimuksen pätevyydellä eli validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimus ja siinä käytetyt menetelmät vastaavat juuri sitä, mitä halutaan tutkia. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 185-186.)

Tämän tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida esimerkiksi sillä, että tutkimuksessa on käytetty kahta eri tutkimusmenetelmää ja molemmissa on päästy samoihin tuloksiin. Tuloksien reliabiliteetti olisi parempi, jos tuloksia olisi arvioinut enemmän kuin yksi ihminen. Tutkimuksen voidaan todeta olevan myös pätevä, sillä teoria ja tutkittava ilmiö ovat yhteensopivia.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki. WSOYpro.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere. Vastapaino.
- Arvonen, J. 1991. Johtaminen ihmisten yrityksessä: Teoria ja käytäntö. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Asp, E. & Peltonen, M. 1991. Työelämän sosiologia. Helsinki. Otava.
- Esimes infon www-sivut 2013. Viitattu 14.2.2017. <https://www.esimesinfo.fi>
- Heikkilä, T. 2010. Tilastollinen tutkimus. Helsinki. Edita.
- Hiltunen, A. 2012. Johtamisen taito: elämänmittainen matka. Helsinki. WSOYpro.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Tammi.
- Hyppänen, R. 2015. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki. Edita.
- Jabe, M. 2010. Voitko hyvin työssäsi?: opas alaiselle ja esimiehelle. Vantaa. Hansa-print.
- Jalava, U. 2001. Esimiestyö- valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki. Tammi.
- Joutsenkunnas, T. & Heikurainen, P. 1999. Esimiehenä palveluyrityksessä. Helsinki. WSOY.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki. Otava.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä. PS-kustannus.
- Järvinen, P. 2009. Onnistu esimiehenä. WSOYpro.
- Kananen, J. 2008. Kvantti: Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä. Jyväskylän yliopistopaino.
- Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä. Juvenes Print.
- Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. 2008. Työ leipälajina- työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä. PS-kustannus.
- Korpelainen, I. 2014. Esimiesbussilla erinomaiseen johtamiseen: euroja hyvästä esimiestyöstä. Helsinki. Talentum.
- Mehiläisen www-sivut 2016. Viitattu 10.1.2017. <https://www.mehilainen.fi>

- Nissinen, L. 2012. Rajansa kaikella. Miten estää myötätuntuupumina?. Helsinki. Edita.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. WSOY. Helsinki.
- Peeling, N. 2006. Loistopomo: Näin toimii hyvä esimies. Helsinki. Edita.
- Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Helsinki. WSOYpro.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet: Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki. Talentum.
- Pöyhönen, T. 1987. Työtyytyväisyyden rakentuminen. Työpsykologian terveys ja työelämän laatu. Helsinki.
- Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2014. Valmentava johtajuus. Helsinki. WSOYpro.
- Salminen, J. 2011. Uuden esimiehen kirja. Helsinki. Talentum.
- Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere. Taurus Media.

Haastattelun kysymykset

Esimies esimerkkinä

- Miten koet esimiehen toimimisen esimerkkinä vaikuttavan työtyytyväisyyteen?
- Minkälaista esimerkkinä toimimista toivoisit esimieheltäsi, jotta työtyytyväisyytesi kasvaisi?

Palautteen anto

- Miten palautteen saaminen esimieheltäsi vaikuttaa työtyytyväisyyteesi?
- Minkälaista palautteen saantia odotat esimieheltäsi, jotta se parantaisi työtyytyväisyyttäsi?

Tavoitteet

- Miten työn tavoitteiden selkeys ja tietoisuus omaan työhön liittyvistä odotuksista vaikuttaa työtyytyväisyyteesi?
- Mikä on mielestäsi esimiehen rooli tavoitteiden asettamisessa?
- Mitä kehitettävää mielestäsi olisi työn tavoitteiden ja oman työn tietoisuudessa, jotta työtyytyväisyytesi kasvaisi?

Perehdytys

- Miten työtehtäviin perehdyttäminen vaikuttaa työtyytyväisyyteesi?
- Mitä kehitettävää perehdyttämisessä mielestäsi olisi, jotta työtyytyväisyytesi kasvaisi?

Esimiehen rohkeus tarttua ongelmiin

- Miten koet esimiehen rohkeuden tarttua ongelmiin vaikuttavan työtyytyväisyyteesi?