

Mira Ojala

JOHTAMISEN VAIKUTUKSET TYÖMOTIVAATIOON JA  
HENKISEEN TYÖHYVINVOINTIIN YRITYKSESSÄ X

Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma  
2018

# JOHTAMISEN VAIKUTUKSET TYÖMOTIVAATIOON JA HENKISEEN TYÖHYVINVOINTIIN YRITYKSESSÄ X

Ojala, Mira  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma  
Maaliskuu 2019  
Ohjaaja: Teppola, Petteri  
Sivumäärä: 50  
Liitteitä: 2

Asiasanat: työhyvinvointi, motivaatio, johtaminen, esimiestaidot

---

Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Satakuntalaiselle nimettömänä pysyttelevälle ravintola-alan yritykselle. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää johtamisen vaikutuksia henkiseen työhyvinvointiin ja työmotivaatioon. Tiedonkeruu toteutettiin kohdeorganisaation henkilöstölle suunnatun kyselyn avulla.

Opinnäytetyön tausta-aineisto-osiossa käsiteltiin mm. toimivan työyhteisön viitekehystä, johtamisen koulukuntia, työmotivaatiota, palautteen antamista ja henkistä työhyvinvointia. Tausta-aineisto alan ammattikirjallisuuden ja verkkoaineiston lähteistä.

Opinnäytetyön empiirinen osio toteutettiin kahden valmiin kyselylomakkeen avulla. Ensimmäinen lomake mittasi Northousen johtamistyylejä ja toinen esimies-alaisvuorovaikutussuhdetta (LMX). LMX-kyselyyn oli opinnäytetyön tekijän toimesta lisätty työhyvinvointia ja motivaatiota käsitteleviä kysymyksiä. Kysely toteutettiin joulukuussa 2018.

Tutkimustulosten perusteella kohdeorganisaation esimiesten johtamistyyliin ja esimiestyöhön oltiin yleisesti varsin tyytyväisiä.

Parannettaviin aiheisiin nousi viestintä, motivaation lisääminen ja esimiehen kiinnostuksen nostaminen sekä henkilöstöä, että tehtäviä kohtaan.

Effects of leadership on work motivation and mental well-being in the company x

Ojala, Mira

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in International Trade

March 2019

Supervisor: Teppola, Petteri

Number of pages: 50

Appendices: 2

Keywords: mental well-being, motivation, management, leadership skills,

---

This thesis was made to anonymous restaurant business. The main purpose of this the-sis was to figure out the effects of management in mental well-being and in motivation. Inquiry for the staff was a method to collect data.

In the background material for the thesis was a theory about well working work community, leadership styles, work motivation, giving feedback and mental well-being at work. It was gathered both online and from the books.

In the empirical part of the thesis, the theoretical parts´ information was used to create the two surveys. First survey measured Northouse´s leadership styles ja second one was about leader-member-exchange theory and couple questions added by author of the thesis about well-being at work and motivation. The survey was executed in December 2018.

Management style and leadership in this organization were on satisfied level, based on the research results.

Adding communication and motivation, managements interests about staff and assignments, were areas that needs improving.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	TYÖN TAUSTOITUS .....	7
2.1	Tutkimuksen tarkoitus.....	7
2.2	Tutkimuksen tavoitteet .....	8
3	TUTKIMUSMENETELMÄT .....	9
3.1	Tutkimusote, tiedonkeruumenetelmät ja tutkimusinstrumentti .....	9
3.2	Käsitteellinen viitekehys .....	10
3.3	Henkilökuntakysely.....	11
4	TOIMIVA TYÖYHTEISÖ.....	11
5	JOHTAMINEN.....	13
5.1	Johtamisen taustaa.....	14
5.1.1	Klassiset lähestymistavat.....	15
5.1.2	Piirreteoriat .....	16
5.1.3	Johtamistyyli-lähestymistavat.....	17
5.1.4	Tilannejohtaminen .....	17
5.1.5	Tavoitejohtaminen .....	19
5.1.6	Transformationaalinen johtaminen .....	20
5.1.7	Tiimijohtaminen.....	20
5.1.8	Psykodynaamiset lähestymistavat.....	22
5.1.9	Arvojohtaminen .....	23
5.1.10	Itsensä johtaminen .....	23
5.2	Johtajan rooli ja tehtävät.....	25
5.3	Johtamisruudukko .....	26
5.4	Älykäs johtajuus.....	27
5.4.1	Älykäs organisaatio .....	29
5.5	Esimiehen vuorovaikutus/ LMX.....	30
6	PALAUTTEEN ANTO JA VAIKUTUS .....	32
7	TYÖMOTIVAATIO .....	34
7.1	Sisäinen motivaatio .....	35
7.2	Ulkoinen motivaatio.....	36
8	HENKINEN TYÖHYVINVOINTI.....	36
9	TUTKIMUSTULOKSET.....	39
9.1	Kyselylomake 1: Esimiehen johtamistapa.....	39
9.2	Kyselylomake 2: Esimiehen ja alaisen välinen suhde.....	43

10 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	46
10.1 Tutkimuksen eettisyys .....	47
10.2 Tutkimuksen luotettavuus eli reliabiliteetti .....	48
10.3 Validiteetti .....	48
10.4 Jatkotutkimussuositukset .....	49
10.5 Oma ammatillinen kehitys .....	49
LÄHTEET .....	51
LIITTEET.....	52

## 1 JOHDANTO

Tämä työ koskettaa kaikkia, jotka ovat koskaan olleet työelämässä tai tulevat jossain kohtaa olemaan.

Työssään hyvinvoiva ja motivoitunut työntekijä on yritykselle tulosta tekevä työntekijä – hyvä työntekijä. Kuka nyt ei haluaisi olla hyvä työntekijä? Työntekijän puolesta myös kiinnostavan tästä työstä tekee se, että jokaisen meistä on hyvä tietää, millaiset asiat saavat sinut motivoitumaan, mitkä asiat vaikuttavat siihen, että työympäristössäsi sinulla on hyvä olla ja työskennellä. Esimiehen kannalta työstä tekee kiinnostavan tieto siitä, miten ohjaat omaa henkilöstöäsi kohti parempia tuloksia, kohti miellyttävää työympäristöä, kohti parempia tuloksia ja sitä kautta myös pitkäaikaisia työsuhteita.

Aihe valikoitui omasta kiinnostuksestani esimiestehtäviin ja selvittääkseni ongelmia ja mahdollisia parannusehdotuksia toimeksi antaneelle yritykselle. Teoriaosuuden kirjoitettuani järjestän henkilökunnalle kyselylomakkeen valmiin mallin pohjalta. Lomakkeen analysointi perustuu teoriaosuudessa käsittelemiini asioihin. Syynä aiheen valintaan on myös kohdeorganisaatiossa koettu ajoittainen työmotivaation puute. Suurimmaksi osaksi henkilöstö kokee sen johtuvan epäselvistä ohjeista ja viestinnän puutteesta. Näiden tuloksena myös henkinen työhyvinvointi kärsii ja sitä kautta yrityksen tulos.

Työn teoreettisessa osassa käsitellään työmotivaatiot sekä sitä, mihin asioihin henkinen hyvinvointi vaikuttaa ja miten sitä voisi parantaa ja millaisia erilaisia taitoja hyvällä esimiehellä on. Esimiestaitoja käydään läpi erilaisten johtamisen teorioiden kautta. Teoriaosuudessa käydään myös läpi erilaisia esimiehen ja henkilöstön välisiä suhteita, luottamusta sekä palautteen antoa.

Työn empirisessä osassa laadin valmiin pohjan perusteella monivalintakyselylomakkeen, jonka yrityksen henkilökunta saa vastattavakseen. Kyselylomake laaditaan ja

tutkimusten tuloksia analysoidaan kirjoittamani teoriaosuuden avulla. Tämän analysoinnin perusteella pystytään antamaan mahdolliset parannusehdotukset johtamisen puutteisiin ja myös kiitokset onnistuneesta johtamisesta ja hyvistä esimiestaidoista.

Työstä on rajattu pois osakeyhtiön edustajat ja työssä keskitytään vain tytäryhtiön johtoon. Työhyvinvoinnista on rajattu pois fyysinen hyvinvointi. Empiirisen osan kyselylomakkeen vastaajista rajaamme pois kaikki muut talossa työskentelevät ja keskittään otos vain Yritys X:n kirjoilla oleviin työntekijöihin.

## 2 TYÖN TAUSTOITUS

Työn toimeksiantajana toimii nimettömänä pysyvä yritys. Kutsumme yritystä työssä Yritys X:si, joka on ravitsemusalan yritys. Tämä yritys on suuremman osakeyhtiön tytäryhtiö. Tutkimuksessa otetaan huomioon kaikki valitun tytäryrityksen alueelliset toimipaikat ja koko henkilöstö. Yritys on toiminut vuodesta 2012 asti.

Yrityksen henkilökuntaan kuuluu eri alojen osaajia: kokkeja, tarjoilijoita, baarimikkoja, ravintolapäälliköitä ja tiskaajia – erilaisia ravitsemusalan ammattilaisia. Kaikkien toimipaikkojen yhteishenkilömäärä on 21. Työn empiirisen osan kyselylomakkeen vastaamiseen pyrimme tavoittamaan mahdollisimman monta henkilöstön jäsentä.

### 2.1 Tutkimuksen tarkoitus

Tarkoituksena on perehtyä johtamiseen ja sen vaikutuksiin kohdeorganisaation henkilökunnassa. Tarkoituksena on arvioida esimiesten johtamistyyliä ja vuorovaikutussuhdetta alaisiin, sekä miten esimiehet voivat vaikuttaa toiminnallaan henkilökunnan työmotivaatioon ja henkiseen työhyvinvointiin.

Aihe valikoitui omasta kiinnostuksesta esimiestehtäviin ja selvittääkseni mahdollisia vahvuuksia ja kehittämiskohteita ongelmakohtia Yritys X:ssä sekä herättääkseni kes-

kustelua yrityksessä esimiehen tehtävistä. Tarkoituksena on auttaa yritystä kehittämään toimintaansa siten, että se jatkossa paremmin palvelisi henkilöstön työssä suoriutumista. Lisäksi tarkoituksena on auttaa esimiestä tunnistamaan mahdollisia ongelmakohtia ja haasteita johtamistyössään sekä auttaa häntä kehittämään omaa johtamistyyliään. Työstä hyötyvät Yritys X:n henkilökunta (mahdollisuus työolojen paranemiseen) ja johto (mahdollisten ongelmakohtien havaitseminen ja sitä kautta parannus). Tietysti myös itse olen työstä hyötynä, oppiessani uutta johtamisesta ja sen vaikutuksista.

## 2.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tavoitteena on saada esimiesten johtamistyylistä ja palvelutehtävistä selkeä kuva ja tuoda esille mahdolliset henkilökunnan odotukset ja parannusehdotukset esimiehille.

Tavoitteena on myös muodostaa kuva, miten johtaminen kohdeorganisaatiossa vaikuttaa yrityksen työntekijöiden henkiseen työhyvinvointiin ja työmotivaatioon ja miten niitä voisi mahdollisesti esimiehen puolesta parantaa ja kehittää.

Työn tarkoituksena on selvittää vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin.

- Miten henkilökunta kokee johtajuuden ja esimiehen johtamistyylin yrityksessä?
- Kuinka voimakas/heikko esimiestyyli esimiehillä on henkilöstön mielestä?
- Esimiehen johtamistyylin suoritus- ja ihmissuuntautuneisuuden tasapaino?
- Mitä vahvuuksia tai kehittämiskohteita esimiehen johtamistyyliä on todennettavissa?
- Miten läheiseksi/etäiseksi henkilöstö kokee esimiehen?
- Miten esimies tukee henkilöstön henkistä kasvua/itseluottamusta?
- Millaiseksi henkilöstö kokee luottamuksen ja vuorovaikutussuhteen esimieheen?
- Millä asioilla työmotivaatiota ja henkistä työhyvinvointia voidaan parantaa esimiehen taholta?
- Miten kehittää esimies- ja johtamistoimintaa kohdeorganisaatiossa?



### 3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tämän työn tutkimusote on määrällinen eli kvantitatiivinen. Tutkimuksesta saatava tulos on luotettava ja yleistettyä. Empiirisessä osassa henkilökunnalle esitetään kaksi kyselylomaketta, jolla selvitetään työn toimeksiantajan henkilökunnan mielipiteet tutkimuksessa selvitettävistä asioista. Kyselylomakkeesta saadaan numeroitua dataa, jonka avulla pystytään arvioimaan tutkimuksen tuloksia. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus on yleistystä, tilastollisesti päteviä johtopäätöksiä ja järjestelmällistä. Tässä tutkimuksessa käytetään otantana n.25 hengen henkilökuntaa, josta toivomme saavan vastauksen ainakin 20 hengeltä, jolloin kato ei olisi vielä liian suuri, ja otanta luotettava.

Kyselylomakkeet ovat valmiita lomakkeita, jotka mittaavat juuri tutkimuksen tavoitteissa haluttuja asioita. Molemmat kyselylomakkeet koostuvat monivalintakysymyksistä. Toinen lomake mittaa esimiehen johtamistyyliä ja toinen esimiehen ja alaisten välisiä suhteita sekä muutama kysymys luottamuksesta ja motivaatiosta, jotka olen itse kirjoittanut LMX-kyselyn loppuun. Kyselylomakkeet ovat valmiita lomakkeita Northhouselta ja Peeligiltä.

#### 3.1 Tutkimusote, tiedonkeruumenetelmät ja tutkimusinstrumentti

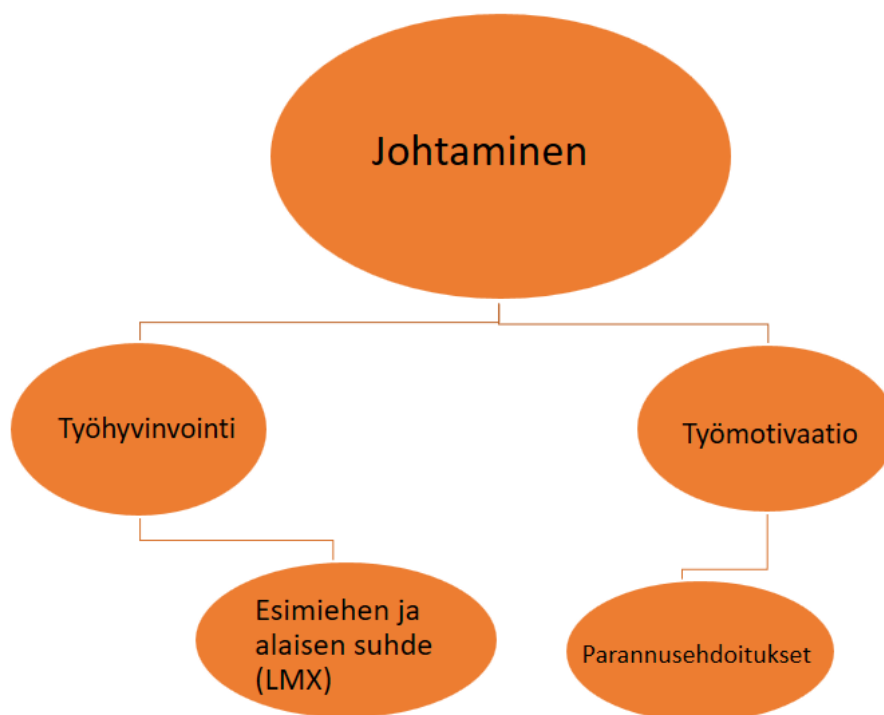
Tiedonkeruumenetelminä tutkimuksessa ovat kirjallähteet suuressa osassa. Sen lisäksi tutkimuksessa käytetään lähteitä internetistä ja kyselylomakkeen perusteella saatuja tietoja henkilökunnalta. Tilastolain mukaan tiedonkeruu on sallittua vain, mikäli tietoja ei ole ennalta tiedossa tai saatavilla. Tiedonkeruu tässä tutkimuksessa on siis perusteltua.

Empiirisessä osassa toteutettava kyselylomake on valmis kyselylomake (kaksi eri kyselyä), jotka mittaavat juuri tutkimuksessa tutkittavia asioita. Kyselylomake koostuu

kysymyksistä, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot ja vastaaja saa valita niistä parhaiten sopivan. Valmiiseen kyselyyn on lisätty muutama kysymys henkisestä työhyvinvoinnista ja työmotivaatiosta, jotka lomakkeista puuttui.

Aihepiiri kysymyslomakkeessa on juuri sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoitus tutkia. Kysymykset lomakkeissa käsittelevät motivaatiota, henkistä työhyvinvointia, esimiehen ja alaisen läheistä suhdetta, työpaikan viihtyvyyttä ja viestintää.

### 3.2 Käsitteellinen viitekehys



Kuvio 1. Käsitteellinen viitekehys (Sydänmaanlakka 2004)

Viitekehyksessä on kuvattuna keskeisimpänä asiana johtaminen. Johtamisen vaikutuksia tarkastellaan työmotivaation osalta, ja empiirisen osan jälkeen pyrin löytämään mahdollisimman hyvät parannusehdotukset motivaation parantamiseen. Johtamisen

vaikutuksia tarkastellaan myös työhyvinvoinnin kautta, johon kuuluu siis henkinen työhyvinvointi ja esimiehen ja alaisen väliset suhteet. Osana työmotivaatioon ja työhyvinvointiin vaikuttaa erilaiset johtajuuden tyyliä ja siksi johtaminen on yksi työn keskeisimmistä käsitteistä. Millaisia eri johtamisen tyyliä on, ja miten ne vaikuttavat kuviossa esiintyviin asioihin. Myös viestintä, palautteen anto ja luottamus tukevat kaikkia näitä kolmea – johtajuutta, henkistä työhyvinvointia sekä työmotivaatiota.

### 3.3 Henkilökuntakysely

Kyselylomakkeet muokattiin valmiiden lomakkeiden pohjalta, kevyesti niitä muokkaamalla. Valmiisiin kyselyihin lisättiin neljä kysymystä, joiden tulokset haluttiin myös selville. Nämä kysymykset koskivat henkistä työhyvinvointia ja motivaatiota. Kyselyyn henkilökunnalla oli aikaa vastata kaksi viikkoa, joka on erittäin toteutuskelppoinen aika, ottaen huomioon työyhteisön pienen koon ja henkilökunnan tavoitettavuuden. Kysely esitettiin 21:lle henkilökunnan jäsenelle ja täytettyjä lomakkeita saatiin takaisin 20. Vastausprosentti oli 95%.

Kyselylomakkeet palautettiin nimettömänä suljetussa kirjekuoressa tutkimuksen tekijälle sitä mukaa, kun vastaaja oli vastannut. Lomakkeissa kysyttiin kuitenkin vastaajan sukupuoli ja ikähaarukka (18-23, 24-30, 30+), jotta nähdään, muuttuuko tutkimustulokset sukupuolen tai iän mukaan.

## 4 TOIMIVA TYÖYHTEISÖ

Toimivassa työyhteisössä jokaisella on selkeät päämäärät ja tavoitteet, ja vastuu on jaettu työyhteisön kesken. Mahdolliset ristiriidat ratkaistaan nopeasti ja tehokkaasti. Toimivan työyhteisön jäsen tietää, mitä häneltä odotetaan työstään. Toimintatavat ja päämäärät ovat yhdessä sovittuja ja kaikkien tiedossa. (Työterveyslaitoksen [www-sivut](http://www.sivut) 2018)

Hyvän työyhteisön piirteitä ovat myös tasa-arvoisuus, oikeudenmukaisuus, toimiva vuorovaikutus ja sopivasti kuormittavat työtehtävät. Toimiva työyhteisö on myös turvallinen ja terveellinen paikka työskennellä. (Työturvallisuuskeskuksen www-sivut 2018)

Toimivassa työyhteisössä ilmapiiri on merkityksellinen osa. Jokainen työyhteisön jäsen tuo oman panoksensa ilmapiiriin omalla asenteellaan ja vuorovaikutuksillaan. Jokaisen työyhteisön jäsenen tulisi käyttäytyä arvokkaasti, kunnioittavasti ja ystävällisesti kollegojaan kohtaan, jotta kaikki ovat motivoituneita työskentelemään työyhteisössä ja ilmapiiri pysyy hyvänä. Mahdollisia erimielisyyksiä ilmaantuessa, olisi ne ratkottava heti yhteisten pelisääntöjen mukaisesti. Näin ilmapiiri ei ehdi muuttua koko ajan huonommaksi vaan saadaan parannettua aiheutuneet haavat välittömästi, ennen kuin ne tulehtuvat. (Työturvallisuuskeskuksen www-sivut 2018)

Esimiehen tulisi olla kokoaikaisessa kanssakäymisessä ja vuoropuhelussa henkilöstönsä kanssa, jotta työnkuvat ovat selkeitä ja niitä pystytään kehittämään. Työn kehittämisestä tulisikin keskustella avoimesti yhdessä, niin että kaikki mahdolliset näkökulmat otetaan huomioon. Henkilöstön riittävä tiedottaminen esimiehen osalta lisää luottamusta ja vähentää erilaisten huhujen syntymisen. Esimiehen tulisi myös mahdollistaa ja helpottaa kahdenkeskisiä hetkiä henkilöstönsä kanssa luottamusta vaativien asioiden saralta. (Työturvallisuuskeskuksen www-sivut 2018)



Kuvio 2. Toimivan työyhteisön peruspilarit. (Järvinen 2017, 85)

## 5 JOHTAMINEN

“Ihmiskeskeisen johtamisen tärkein päämäärä on saada aikaan muutosta ja liikettä. Se vaatii visiointia, strategiatyöskentelyä, kommunikointia, navigointia, inspirointia ja pyrkimistä siihen, että ihmiset puhaltavat yhteen hiileen.” (Sydänmaanlakka 2004, 22)

Johtamisesta käytetään usein erilaisia termejä, kuten mentorointi, valmennus, ohjaaminen ja opettaminen. Sen lisäksi, että nämä erilaiset termit käsittävät johtajuutta, voidaan se nähdä myös esimerkiksi vaikutusvaltana, vallankäyttönä, hallinnointina, palveluna, tien näyttämisenä ja kouluttamisena. Yhteistä näillä kaikilla kuitenkin on se, että johtaminen nähdään prosessina, vaikutusyksilönä yksilöön tai ryhmään, esimerkiksi muuttamalla ryhmän yksilöiden ajattelutapaa. Johtaminen voikin kohdistua mihin suuntaan tahansa, myös itseensä. (Sydänmaanlakka 2004, 106)

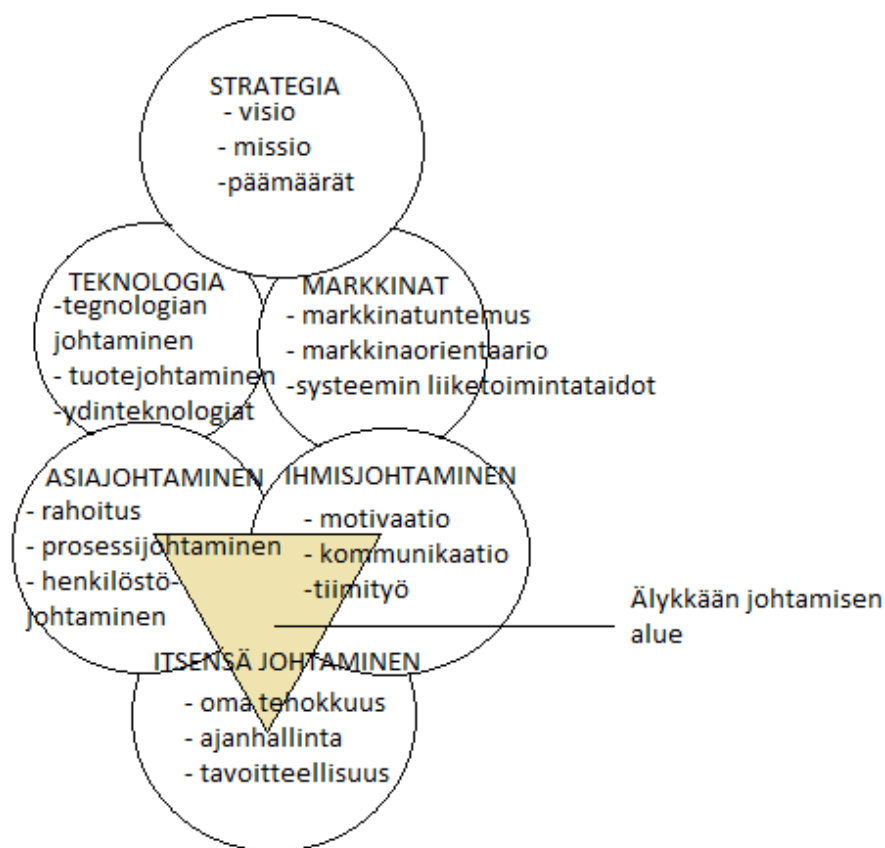
Johtajan tehtävä yksinkertaistettuna on johtaa, mutta johtamisprosessissa voi olla mukana useampi johtaja (johtajan johtajat tai kollegat). Johtaja voi olla välillä myös alainen, joskus taas johtaja. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että kaikki johtaa ainakin itseään. Erilaiset johtajaan liittyvät tekijät, kuten käyttäytyminen, osaaminen, itseluottamus, persoona, motiivit ja arvot vaikuttavat johtamisprosessiin. Kaikkein tärkein asia hyvässä johtajassa on hyvät vuorovaikutustaidot, hyvä itsetuntemus ja terve itseluottamus (Sydänmaanlakka 2004, 120)

Työntekijät toimivat myös omalla tavallaan johtajia, ohjeistaessaan, auttaessaan, ohjattaessaan omaa johtajaansa. Näin ollen työntekijöiden ja johtajan välinen vuorovaikutussuhde on kaksisuuntainen - molemmat ovat riippuvaisia toisistaan. Työntekijät voivat johtaa omaa esimestään esimerkiksi tukemalla tätä päätöksenteossa, antamalla positiivista palautetta, informoi, kiteyttämällä tärkeimmät asiat, kasvata luottamusta ja ota huomioon esimiehen persoonallisuus. (Sydänmaanlakka 2004, 122-123)

## 5.1 Johtamisen taustaa

Johtamisen taustalla on useita erilaisia teorioita, jotka voidaan karkeasti jakaa kymmeneen erilaiseen teoriaan/malliin. Kehittyäkseen johtajana täytyy pystyä ymmärtämään historiaa, jotta osaa välttyä samoilta virheiltä. Näiden kaikkien kymmenen johtamisen teorian kehittyneempänä muotona on älykäs johtajuus. Älykäs johtajuus on siis hiottu muoto kaikista näistä malleista. Kyseessä on siirtyminen ”suurmiesteorioista” enemmän jaettuun johtamiseen – yksilökeskeisestä yhteisökeskeiseen. (Sydänmaanlakka 2004, 25-26 & 70)

Johtaminen on prosessi, jolla vaikutetaan yksilöön tai ryhmään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Johtaminen kohdistuu siis myös itseensä, ja itsensä johtaminen onkin yksi tärkeimmistä johtajuuden muodoista. (Sydänmaanlakka 2004, 22)



Kuvio 3. Johtamisen eri tasot (Sydänmaanlakka 2004, 24)

### 5.1.1 Klassiset lähestymistavat

Tässä teoriassa työntekijöitä pidettiin vain koneina ja instrumentteina. Ainut tapa saada parempaa tulosta aikaiseksi oli kehittää työntekijöiden käyttämiä tekniikoita ja työskentelymetodeja. Myös organisaatiot nähdään työntekijöiden tavoin koneena ja byrokraattisena, taidokkaasti suunniteltuna. Byrokraattisen mallin mukaan toimiminen johtaa kuitenkin huonoihin ihmissuhteisiin ja epäluottamukseen organisaatiossa. Johto koetaan hyvin kaukaisena ja lähestyttämättömissä olevaksi. (Sydänmaanlakka 2004, 27 & 28)

1920-luvulla alettiin keskittyä myös ihmissuhteiden kehittämiseen ja huomioimiseen. Tuolloin huomattiin myös inhimillisten tekijöiden vaikutus tuloksiin ja tehokkuuteen. Koettiin, että voitiin jakaa johtaminen kahteen koulukuntaan, joista toinen keskittyi

enemmän ihmissuhteisiin ja toinen keskittyi tehtäviin ja tulokseen. Klassiset lähestymistavat ovat luoneet perusteen monelle johtamisen tutkimuksille. (Sydänmaanlakka 2004, 27 & 29)

### 5.1.2 Piirreteoriat

Piirreteorian mukaan johtamiseen tarvitaan erityinen luonteenpiirre ja ominaisuudet, jotka ovat synnynnäisiä. Teorian mukaan kaikista ei ole johtajiksi, ja tämä onkin edelleen monelle paikkaansa pitävä väite, vaikka teoriaa onkin kritisoitu, koska yhteisiä asioita johtajien kesken (heitä tutkittaessa 1900-luvulla) ei ollut tarpeeksi. Tämän vuoksi johtajan tutkiminen vaihtuikin johtajan ja alaisen välisen suhteen tutkimiseen. (Sydänmaanlakka 2004, 31)

1900-luvulla yritettiin selvittää, mitkä piirteet tekivät ihmisestä johtajan millä alalla tahansa. 1900-luvun puolivälissä tätä teoriaa kritisoitiin paljon, koska ei löytynyt vaan tiettyjä piirteitä, jotka sopisivat jokaiseen tilanteeseen. Tämän vuoksi piirreteorioiden sijaan alettiin keskittyä johtajien ja alaisten välisten suhteiden tutkimiseen. 1990-luvun jälkeen on jälleen alettu keskittyä luonteenpiirteiden rooliin osana menestyksellistä ja tehokasta johtamista. (Sydänmaanlakka 2004, 30)

Piirreteorioiden heikkouksia on lukuisia. Sen avulla ei ole pystytty määrittämään johtajan ominaispiirteitä tarkasti, eikä siinä ole otettu huomioon erilaisia tilanteita. Piirreteorioita tutkiessa saadaan tulokseksi ainoastaan kaikkein tärkeimmät johtajuusominaisuudet, eikä kokonaisuutena kaikkia ominaisuuksia. Ongelmana piirreteoriassa on myös se, että se ei ota huomioon ihmissuhdetaitoja johtamisessa. (Sydänmaanlakka 2004, 32)



### 5.1.3 Johtamistyyli-lähestymistavat

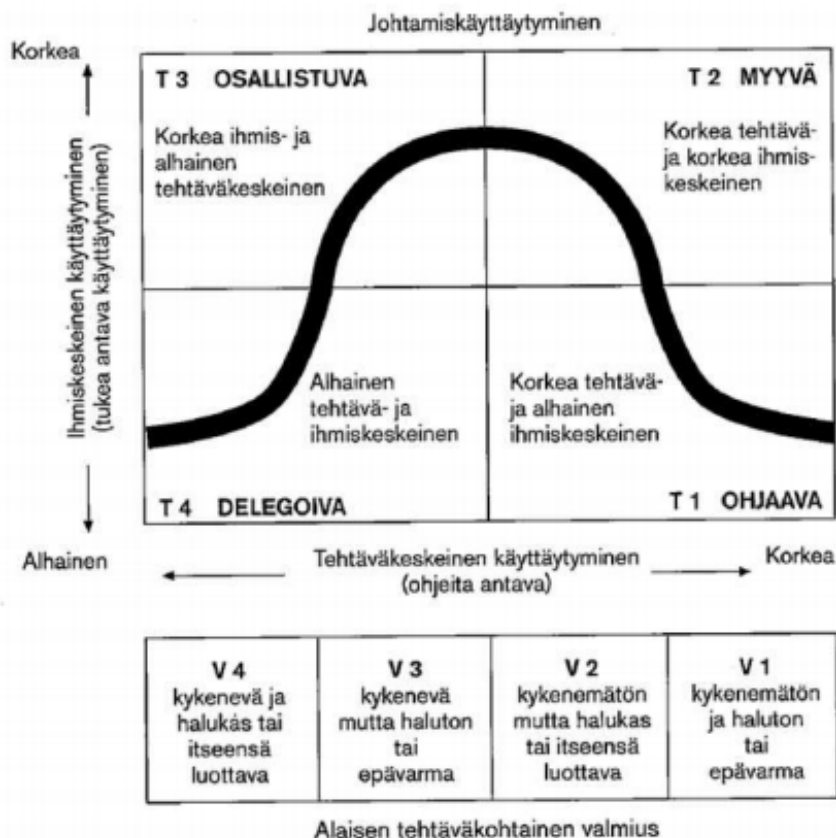
Johtamistyyliin keskittyvät lähestymistavat tutkivat johtajien käyttäytymistä. Tutkijat ovat päätelleet, että tämä johtamistyyli keskittyy pääoin kahteen yleisimpään käyttäytymismalliin eli tehtäväkeskeiseen käyttäytymiseen ja ihmissuhdekeskeiseen käyttäytymiseen. (Sydänmaanlakka 2004, 34)

Tutkijat ovat päätelleet, että johtamistyyli muodostuvat pääasiassa tehtäväkeskeisestä käyttäytymisestä ja ihmissuhdekeskittytyneestä käyttäytymisestä. 1948 tehdyssä tutkimuksessa havaittiin, että johtajien piirteiden lisäksi on huomioitava muitakin asioita. (Sydänmaanlakka 2004, 33)

Heikkouksina lähestymistavalla on muun muassa se, ettei ole pystytty todistamaan johtajien tyylien liitääntä suoraan tuloksiin. Lähestymistapa ei myöskään tarjoa sopivaa johtamistyyliä kaikkiin tilanteisiin. Johtamistyyli-lähestymistapa antaa myös ymmärtää, että kaikkein tehokkainta johtamista ovat, kun tehtävä -ja ihmissuhdekeskeinen tyylit ovat molemmat korkeat, mutta mikään tutkimustulos ei tarjoa tällaisia tuloksia. (Sydänmaanlakka 2004, 35)

### 5.1.4 Tilannejohtaminen

Tämä johtamisen lähestymistapa kuvaa johtamista erilaisissa tilanteissa. Perusajatukseksi on kiinnitetty, että erilaiset tilanteet vaativat erilaista johtamista, ja tehokas johtaja pystyykin sovittamaan johtamistyyliänsä erilaisiin tilanteisiin, niiden vaatimilla tavoilla. Tilannejohtamisen malli on ensimmäinen, joka lisäsi kolmannen ulottuvuuden - tehokkuuden aikaisemmin käytettyjen tehtävä- ja ihmissuhdeulottuvuuksien tueksi (3-D management style theory). Tilannejohtamisen mallia on myös muokattu useita kertoja sen alkuperäisestä mallista. (Sydänmaanlakka 2004, 35-36)



Kuva 1. Tilannejohtamisen malli. (Sydänmaanlakka 2004, 37)

Tilannejohtamisen mallissa on neljä erilaista johtamisen tyyliä, jotka ovat ohjaava, myyvä, osallistuva ja delegoiva. Tärkeä asia on myös alaisten valmiustaso. Se kuvataan neljällä erilaisella vaihtoehdolla:

- V1: kykenemätön ja haluton tai epävarma
- V2: kykenemätön, mutta halukas tai itseensä luottava
- V3: kykenevä, mutta haluton tai epävarma
- V4: kykenevä ja halukas tai itseensä luottava

Tilannejohtamisen mallin mukaan johtamistyylin ja työntekijän valmiuksien on sovitava yhteen. Johtamistyyli valitaankin tämän vuoksi sen jälkeen, kun työntekijän valmius tietyssä tilanteessa on analysoitu. (Sydänmaanlakka 2004, 36-37)

Tilannejohtamisen mallissa heikkouksiksi koetaan se, että vain muutama tutkimus on testannut lähestymistavat perusteena olevia olettamuksia. Myös alaisten valmiustason käsitteet koetaan jokseenkin epäselviksi. Tilannejohtamisen mallissa organisaatiot ei-

vät saa selvää vastausta siihen, pitäisikö heidän valita ryhmä- vai yksilökohtainen johtaminen. Tähän malliin liitetyt johtajuuskyselyt ovat myös saaneet osakseen kritiikkiä. (Sydänmaanlakka 2004, 38)

#### 5.1.5 Tavoitejohtaminen

Tavoitejohtaminen on prosessi, jossa ylemmät ja alemmat johtajat nimeävät yhdessä organisaatiolle tavoitteet ja määrittelevät kullekin yksilölle omat päävastuu alueet, sen mukaan millaisia tuloksia odotetaan. Tämä lähestymistapa perustuu filosofiaan, jossa korostuu yhteistyö itsekontrollin (alaiset) ja ulkoisen kontrollin (johtajat) välillä. Tavoitejohtaminen on edelleen jokapäiväisen johtamisen peruslähestymistapa. Tavoitejohtamisen tarkoituksena on kokoaikainen tulosten parantaminen, arvioiminen, ohjaus ja kehittäminen. (Sydänmaanlakka 2004, 41)

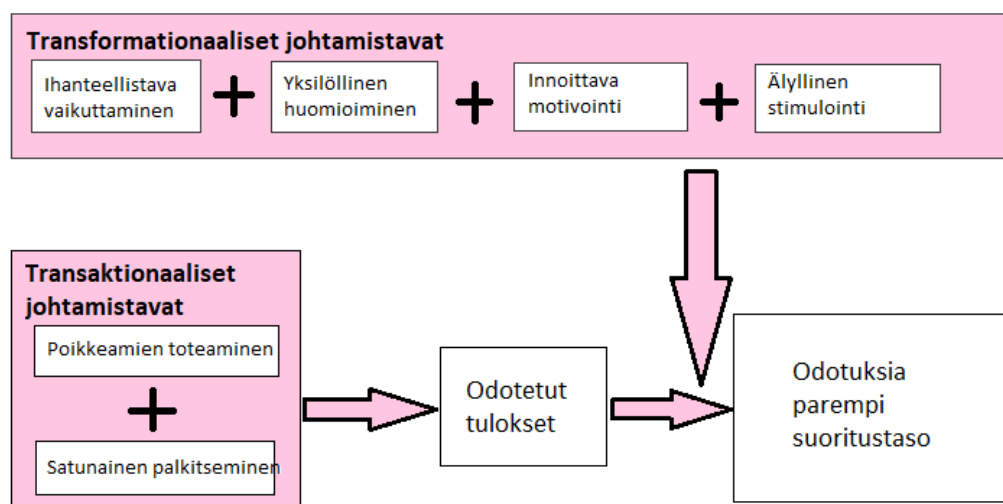
Lähestymistavat tutkimuksissa saadut tulokset esittävät, että alaisten ja johtajien kanssa yhdessä sovitut tavoitteet hyväksytään paremmin, kuin vaan johtajan asettamat. Tavoitejohtaminen on jokapäiväisen johtamisen peruslähestymistapa ja prosessi on parantunut paljon vuosikymmenten aikana. Tämä lähestymistapa on saanut 80-luvun lopulla toiseksi nimekseen suoritusjohtamisen. Suoritusjohtaminen yhdistää sekä sopimisen, ohjauksen, tulosten arvioinnin, että kehittämisen. Se tarkoittaa yksinkertaistettuna sitä, että kaikki tietävät, mikä on heidän tehtävänsä, tavoitteensa ja mitä heidän tulisi osata. (Sydänmaanlakka 2004, 40)

Tämä lähestymistapa toimii hyvin kuitenkin vain harvoissa organisaatioissa sen täyteen panemisen vuoksi. Heikkouksena tavoitejohtamisessa on myös siinä, että sen mukaan ihminen perustuu hyvin selkeään rationaaliseen ja analyyttiseen kuvaan, eikä oteta huomioon sitä, ettei ihminen aina toimi niiden ajatusten ja suunnitelmien mukaan, joita ollaan ajateltu. (Sydänmaanlakka 2004, 41)

### 5.1.6 Transformationaalinen johtaminen

Transformationaaliset johtajat kykenevät innoittamaan seuraajiaan, niin että mahdollistetaan isojenkin haasteiden voittaminen. Tällaiset johtajat ymmärtävät alaistensa motiivit ja tarpeet, ja yrittävät sopeuttaa oman toimintansa niiden mukaan. Heihin luotetaan ja he pystyvät viemään visionsa selkeästi organisaatiolle. (Sydänmaanlakka 2004, 42)

Transaktionaalinen johtamistapa viittaa perinteisiin johtamisen malleihin, jotka keskittyvät johtajien ja alaisten keskusteluihin, kun taas transformationaalinen johtaminen viittaa ihmistenvälisiin suhteisiin, joka kohottaa molempien osapuolien (johtaja ja alainen) motivaatiota ja moraalialia. (Sydänmaanlakka 2004,43)



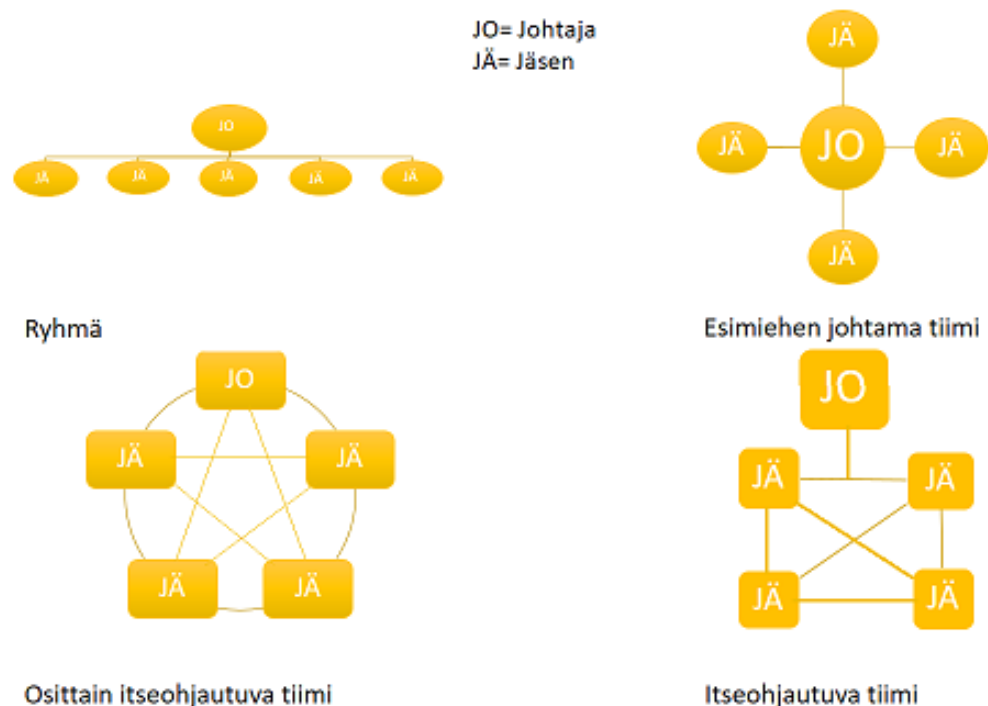
Kuvio 4. Transformationaalisen johtamisen malli (Sydänmaanlakka 2004, 45)

### 5.1.7 Tiimijohtaminen

Tiimin jäsenillä on yhteiset tavoitteet ja ne toimivat vastavuoroisesti jäseniensä kesken saavuttaakseen nuo tavoitteet. Tällaisia ryhmiä ovat esimerkiksi johtoryhmät, työryhmät, työyksiköt ja kehitystiimit. ”Tiimityöskentelyn myötä yritysten pitäisi pystyä tarjoamaan parempaa asiakaspalvelua, tehostamaan sisäisiä prosessejaan ja kehittämään henkilöstön motivaatiota”. (Sydänmaanlakka 2004, 47)

Tiimit eivät ole päämäärä, vaan tapa toimia. Tiimit koostuvat 5-20 jäsenestä ja toimintakykyiset tiimit 4-8 jäsenestä. Jäsenten taidot täydentävät toisiaan ja he ovat sitoutuneet samaan tavoitteeseen saavuttamiseen. Tiimityöskentelyn sopivuutta pitäisi aina arvioida tehtäväkohtaisesti. Onko tiimityöskentely paras tapa suorittaa kyseinen tehtävä? Tiimin kehittyminen todelliseksi tiimiksi ja sitä ennen potentiaaliseksi tiimiksi vaatii aikaa, jotta ryhmä yksilöitä kehitty tiimin jäseniksi. Todellinen tiimi on ns. huipputiimi, joka voi vaikuttaa parempaan tuottavuuteen, parempaan resurssien hyödyntämiseen, parempiin päätöksiin ja luovuuteen, ongelmanratkaisuun sekä parantuneeseen laatuun. (Sydänmaanlakka 2004, 48)

Johtajan rooli tiimijohtamisessa on vaihteleva, ja se riippuu tiimin luonteesta. Itseohjautuva tiimi johtaminen on jatkuvaa, ja tiimin jäsenille on jaettu erilaiset vastualueet, joita he itse johtavat. Virallinen tiimin johtaja saattaa olla etäinen tiiminsä kanssa ja olla yhteydessä tiimiinsä vain harvoin. (Sydänmaanlakka 2004, 49)



Kuva 2. Johtajan rooli erilaisissa tiimeissä (Sydänmaanlakka 2004, 49)

### 5.1.8 Psykodynaamiset lähestymistavat

Tässä painottuu johtajien tuntemus alaisistaan ja sen perusteella valittu johtamistapa. Miten alaiset reagoivat ja suhtautuvat erilaisiin asioihin persoonallisuutensa mukaan? Johtajien tulisi tämän lähestymistavan mukaan rohkaista alaisiaan etsimään ratkaisuja ja ymmärrystä omaan tapaansa toimia, omien persoonallisuuksiensa kautta. Kun omat tunteet ovat tiedossa ja tunnistettu, on ne käsiteltävissä ja hallittavissa. Tämän jälkeen on mahdollisuus muutokseen. (Sydänmaanlakka 2004, 53-54).

Niiden menetelmien pohjalta, joilla hoidetaan ihmisten emotionaalisia häiriötiloja ja yksilöiden kehitystä, on kehittynyt psykodynaaminen lähestymistapa johtajuuteen. Yksi psykodynaamisen lähestymistavan haaroista, jolla on pyritty ymmärtämään historiallisten henkilöiden käyttäytymistä, on psyko-historia. Psykodynaamista lähestymistapaa voi kuvata myös ”vanhempi, aikuinen ja lapsi” minätiloilla. Jos johtaja tai esimies käyttäytyy vanhemman roolissa, alainen ottaa automaattisesti lapsen roolin. Sama käyttäytyminen on huomattu myös toiseen suuntaa, eli jos alainen käyttäytyy lapsenomaisesti, ja on esimerkiksi riippuvainen, joutuu esimies automaattisesti vanhemman rooliin, ja toimimaan sen mukaisesti. Psykodynaamikassa tätä kutsutaan vetämiseksi. Jokainen henkilö vetää toisista henkilöistä esiin vastaroolin. Ideaalissa tilanteessa esimies ja alainen ovat aikuinen-aikuinen tasolla. Kaikkien tulisi olla hyvin tietoisia omista emotionaalisista tavoistaan reagoida, koska tällöin mahdollistetaan muutos. (Sydänmaanlakka 2004, 53-54)

Psykodynaamisen lähestymistavan vahvuus on, että siinä painotetaan esimiehen ja alaisen välisiä suhteita. Lähestymistapa on hyvin universaali ja siinä painotetaan myös johtajan ja alaisen henkilökohtaisten näkemysten tärkeyttä. Heikkouksia on muun muassa se, että se perustuu kliinisiin havaintoihin ja vakavista ongelmista kärsivien hoitokeinoihin. Lähestymistapa ei myöskään ota huomioon kulttuurieroja, ja lähestymistapa keskittyy vain perinteiseen kahden vanhemman ydinperhemalliin, eikä siinä huomioida sellaisia tekijöitä, kuin esimerkiksi valtasuhteet. (Sydänmaanlakka 2004, 56)

### 5.1.9 Arvojohtaminen

Arvojohtamisella pyritään avaamaan keskustelu liiketoiminnan ja johtamisen arvoista ja etiikasta, sekä selvittämään mikä rooli näillä tulisi olla. Arvojohtaminen kuvaa miten eettistä johtajuutta voidaan toteuttaa käytännössä, ja muistuttaa että johtajuus on moraalinen prosessi. Tärkeintä kuitenkin arvojohtamisessa on ymmärtää, ettei kukaan voi johtaa olematta tietoinen omista arvoistaan ensin. Arvojohtaminen kannustaa mieluummin ajatukseen ”tulisi olla” kuin ”pitäisi tehdä”. ”Ajan kanssa eettisistä arvoista tulee osa olemustamme ja luonnettamme” (Sydänmaanlakka 2004, 60)

Johtajien ja alaisten tulisi ottaa huomioon muutakin, kuin omat, yhdessä määritellyt tavoitteet. Heidän tulisi osallistua yhdessä yhteisön tavoitteiden ja päämäärien määrittelyyn ja luomiseen. Johtajien tulisi myös nähdä omat visionsa tärkeänä osana organisaatiota ja koko yhteiskuntaa, ei vaan osana itseään. Toisten palveleminen voi olla, ja tulisi olla johtajan visio. Johtajan pitäisi kehittää mielessään johtamisajatusta, jonka mukaan johtajuus on suuruuta kaikessa, mitä teemme. (Sydänmaanlakka 2004, 59)

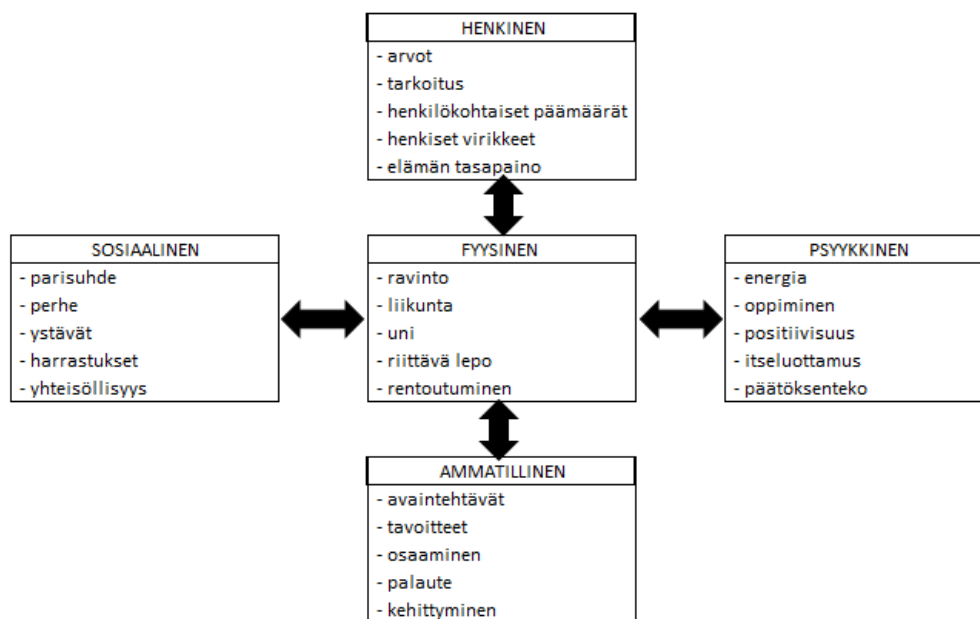
Arvojohtamisen mallissa on joitakin vahvuuksia ja heikkouksia. Vahvuuksia ovat se, että lähestymistapa kertoo, miten eettinen johtajuus kuvataan, ja miten sitä toteutetaan käytännössä. Johtaminen on moraalinen prosessi, on yksi arvojohtamisen lähestymistavan muistutuksista. Teoria määrittää peruspilareita, joita eettistä johtajuutta kehitettäessä voi käyttää. Heikkouksina tässä lähestymistavassa on se, että kehityksen kannalta lähestymistapa on vielä hyvinkin alussa, ja se nojaa vain muutaman yksittäisen tutkijan kirjoituksiin. (Sydänmaanlakka 2004,60)

### 5.1.10 Itsensä johtaminen

”Jotta voi johtaa muita, täytyy oppia tuntemaan itsensä ja johtamaan itseään” (Sydänmaanlakka 2004, 60). Itsensä johtamisen tärkeys on selkiytynyt nopeasti muuttuvien ympäristöjen vuoksi, jotka edellyttävät nopeaa reagointia ja luovuutta sekä hyviä op-

pimistaitoja. Johtajalla tulisi olla hyvä itsetuntemus ja luottaa itseensä. Tulevaisuudessa johtajilta kaivataan myös nopeaa oppimiskykyä ja joustavuutta entistä enemmän. (Sydänmaanlakka 2004, 63)

Itsensä johtaminen koostuu selkeistä päämääristä, riittävästä osaamisesta niiden saavuttamiseksi, palautteen saamisesta ja kehittymisestä. Fyysinen itsensä johtaminen koostuu riittävästä ja hyvästä ravinnosta, liikunnasta ja unesta. Psykkinen johtaminen on energisyyttä, oppimiskykyä, reagointinopeutta ja uteliaisuutta. Sosiaalinen osuus itsensä johtamisessa kattaa ihmissuhteista huolehtimisen, kuten parisuhde ja lapset, harrastukset ja ystävät. Henkinen itsensä johtaminen tarkoittaa arvojen, päämäärien ja elämän syvemmän merkityksen tiedostamista, tasapainoa ja selkeyttä. (Sydänmaanlakka 2004, 65)



Kuva 3. Kokonaiskunnon osa-alueet (Sydänmaanlakka 2004, 66)

Lähestymistavan vahvuuksia ovat se, että lähestymistapa tarjoaa paljon menetelmiä itsereflektointiin ja meditointiin. Lähestymistavan vahvuutena on myös se, että se herättää paljon uteliaisuutta, koska lähestymistapa on uusi länsimaissa. Lähestymistavan kehittyminen perustuu hyvin käytännöllisiin tarpeisiin, mikä tekee johtamistyylistä kiinnostavan. Heikkouksina lähestymistavalle voidaan listata se, että itämaiset lähestymistavat jäävät usein vieraaksi länsimaalaisille, koska käsitteet ja mallit koetaan oudoiksi. Itsensä johtamisen alalta ei myöskään ole poikkitieteellisiä teorioita, joka on



heikkous tälle lähestymistavalle. Heikkouksiin voidaan myös lukea se, että henkilökohtaista muutosprosessia on tutkittu tieteellisesti melko vähän. (Sydänmaanlakka 2004, 67)

## 5.2 Johtajan rooli ja tehtävät

Esimies/johtaja on laillisesti työnantajan edustaja, joka on vastuussa työntekijöiden oikeuksien tapahtumisesta ja joka noudattaa omia velvollisuuksiaan. Hänellä on myös oikeus ja velvollisuus käyttää työnjohto-oikeutta työnantajan edustajana. Työnantaja on vastuussa siitä, että erilaisia lakeja ja työehtosopimuksia noudatetaan, täytyy hänen myös tunnistaa tilanteet, joissa hänen oma toimiminen tai toimimattomuutensa saattaa olla ristiriidassa lakien tai työehtosopimusten kanssa. (Johtamisen Infon www-sivut 2018)

Työnantajan oikeuksiin kuuluu uusien työntekijöiden palkkaaminen, eli johdolla on oikeus ottaa henkilö työsuhteeseen. Direktio- eli työjohto-oikeus on myös yksi johdon oikeuksista, joka tarkoittaa sitä, että johdolla on oikeus kouluttaa, perehdyttää ja opastaa työntekijöitä lakien ja työehtosopimusten sallimissa rajoissa. Työnantajalla on lisäksi oikeus päättää työsuhte, silloin kun siihen on laillinen peruste. (Johtamisen Infon www-sivut 2018)

Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu työntekijöiden oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen kohtelu, säännönmukainen palkanmaksu, varmistaa, ettei työ kuluta liikaa henkilöstön terveyttä (fyysistä tai henkistä) eli työsuojeluvelvoite. Työnantaja voi missä tahansa kohtaa antaa enemmän henkilöstölleen, kuin laki vaatii, muttei missään vaiheessa vähemmän. (Johtamisen Infon www-sivut 2018)

Johdon tehtävänä yhdessä henkilöstön kanssa on varmistaa, että sekä yksilölliset että tiimilliset tehtävät ovat kaikille selkeät. Kaikille on oltava selkeää, miksi firma on olemassa, ketä varten ja miksi tehdään sitä mitä tehdään. (Johtamisen infon www-sivut 2018)

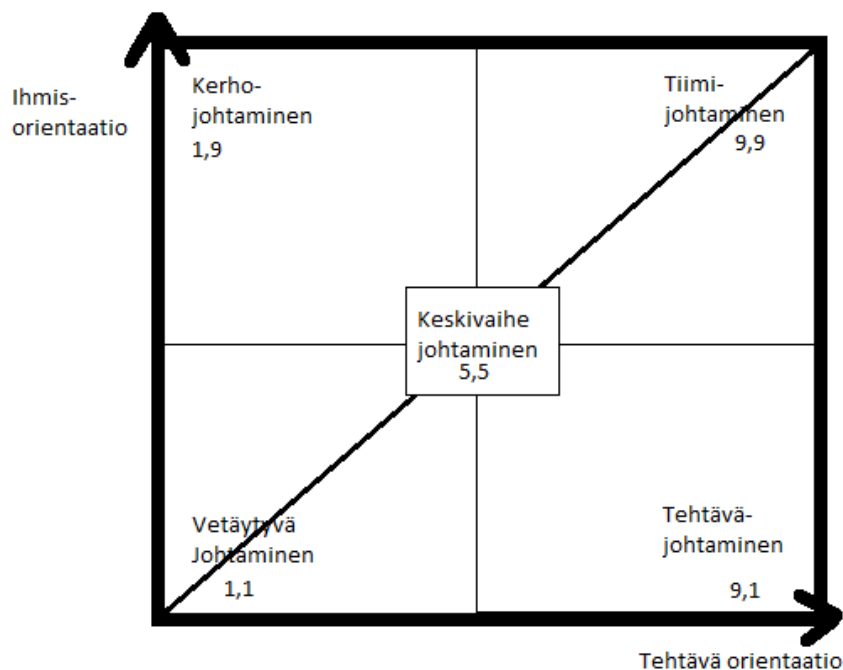
### 5.3 Johtamisruudukko

Johtamisruudukko on alun perin julkaistu 1960-luvun alkupuolella. Sitä on korjailtu ja paranneltu useita kertoja alkuperäisestä muodostaan. Se esittää johtajan kiinnostusta tuotantoa kohtaan (vaakasuora akseli) sekä ihmisiä kohtaan (pystysuora akseli). Kumpikin näistä akseleista on jaettu yhdeksän pisteen asteikkoon, joissa ensimmäinen piste kuvaa vähintään kiinnostusta ja yhdeksäs piste suurinta kiinnostusta. Molemmista akseleista yhdistämällä pisteet pystytään havainnollistamaan useita erilaisia ihmiskeskeisiä johtamistyyliä. Tyyliä kehittävistä ei ole kehittynyt varsinaista teoriaa, mutta se antaa paljon erilaisia tapoja ymmärtää johtamista ja antaa aineksia johtamisen arviointiin).

Johtamisruudukko kuvaa viittä erilaista johtamisen päätyyliä, joita ovat

- tehtävä johtaminen (9,1) (=komentaja, diktaattori, käskijä, ohjaaja)
- kerhon johtaminen (1,9) (=huoltaja, tukija, äitihahmo)
- vetäytynyt johtaminen (1,1) (=välipitämätön, alaiset hylkäävä, poissaoleva)
- keskivaihe johtaminen (5,5) (=keskitien kulkija, varovainen, ”firman mies”)
- tiimijohtaminen (9,9) (=tiimivetäjä, transformationaalinen, kehittävä)

(Sydänmaanlakka 2004, 34)



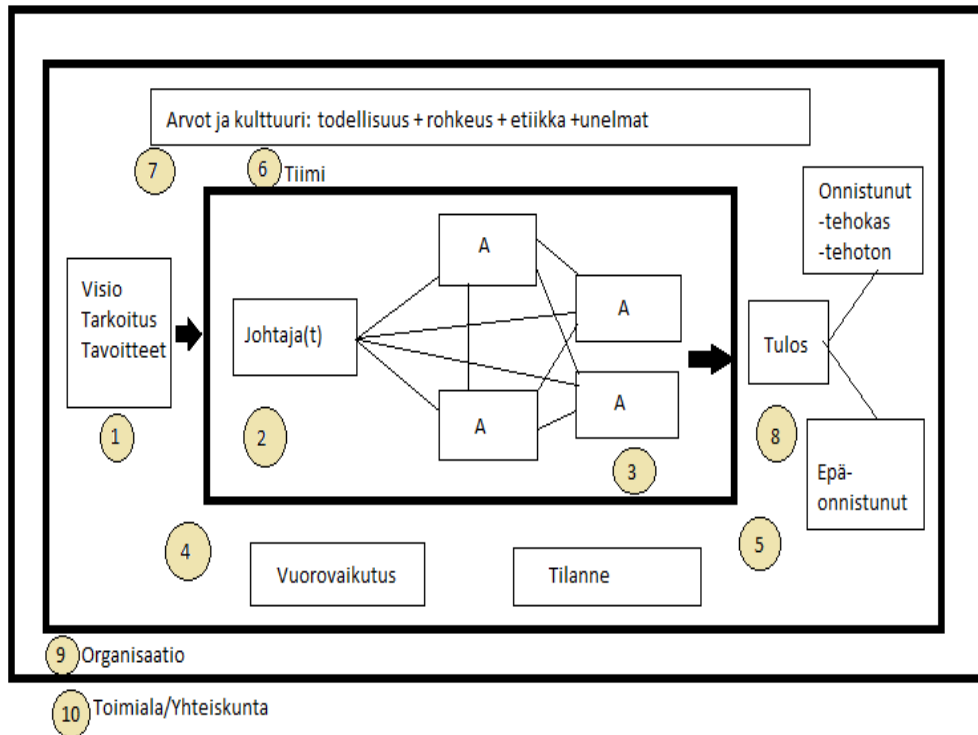
Kuvio 5. Johtamisruudukko (Tiimiakatemia, viitattu 25.9.2018).

#### 5.4 Älykäs johtajuus

”Älykäs johtajuus on johtajan ja asiantuntijoiden välinen vuorovaikutus, jossa he tietyssä tilanteessa yrittävät saavuttaa jaetun vision ja tavoitteet mahdollisimman tehokkaasti. Parhaimmillaan tätä vuorovaikutusta voi kutsua dialogiksi toiminnassa.” (Sydänmaanlakka 2004, 116)

”Älykäs johtajuus” termiin yhdistyvät älykkyyden emotionaaliset (tehokasta kommunikointia), rationaaliset (suorituksen johtamista) ja henkiset (merkityksen avulla johtamista) ulottuvuudet. Älykkäässä johtajuudessa työntekijöitä johdetaan käyttämällä kaikkia näitä kolmea ulottuvuutta. Älykkääseen johtajuuteen kuuluukin vahvasti ihmisen, henkilöstön johtaminen kokonaisuutena, ei vaan esimerkiksi käsiparina. Henkilöstön jäsenet tulee ajatella kokonaisvaltaisesti ja kokonaisuus rakentuu psyykkisestä, ammatillisesta, henkisestä, sosiaalisesta ja fyysisestä kunnosta. (Sydänmaanlakka 2004, 115-116)

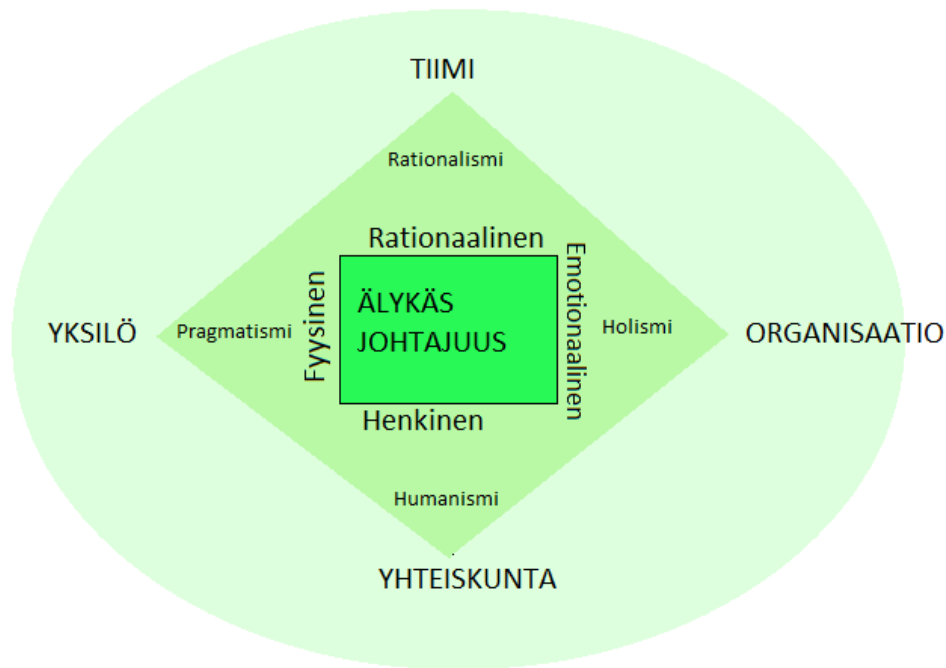
Älykäs johtajuus opettaa myös työntekijöille – ei vain johtajille. Älykäs johtajuus perustuu ajatukseen, että henkilöstö ja johtajat toteuttavat sitä yhdessä. Älykäs johtajuus on henkilöstön ja organisaation tehokkuutta ja se tarkoittaaakin ”tehokasta järjestämistä”. (Sydänmaanlakka 2004, 116) Hyvän johtamisen tulisi ymmärtää tulevaisuuden yritysten tärkeimpänä kilpailutekijänä ja valttikorttina toisista erottumiseen. (Sydänmaanlakka 2004, 183)



Kuvio 6. Älykkään johtajuuden malli (Sydänmaanlakka 2004, 117)

Kuvassa esitetyn mallin perustana on panos-prosessi-tuotos-ajattelu. Johtamisprosessin panoksena on visio, tarkoitus ja tavoitteet. Kuvan keskellä johtajat käyvät vuoropuhelua, väittelyä tms. erilaisten asiantuntijoiden (henkilöstö, kollegat, partnerit) kanssa, jolloin saadaan lopputulos (eli tulos). Tulos voi olla joko onnistunut tai epäonnistunut. Erilaiset kulttuurit ja arvot vaikuttavat myös koko prosessiin – miten toteutuu ja miten arvioidaan. Johtamisprosessi tapahtuu eri organisaatioissa ja yhteiskunnissa eri tavalla, joten ne myös ovat tulokseen vaikuttavia tekijöitä. (Sydänmaanlakka 2004, 118)

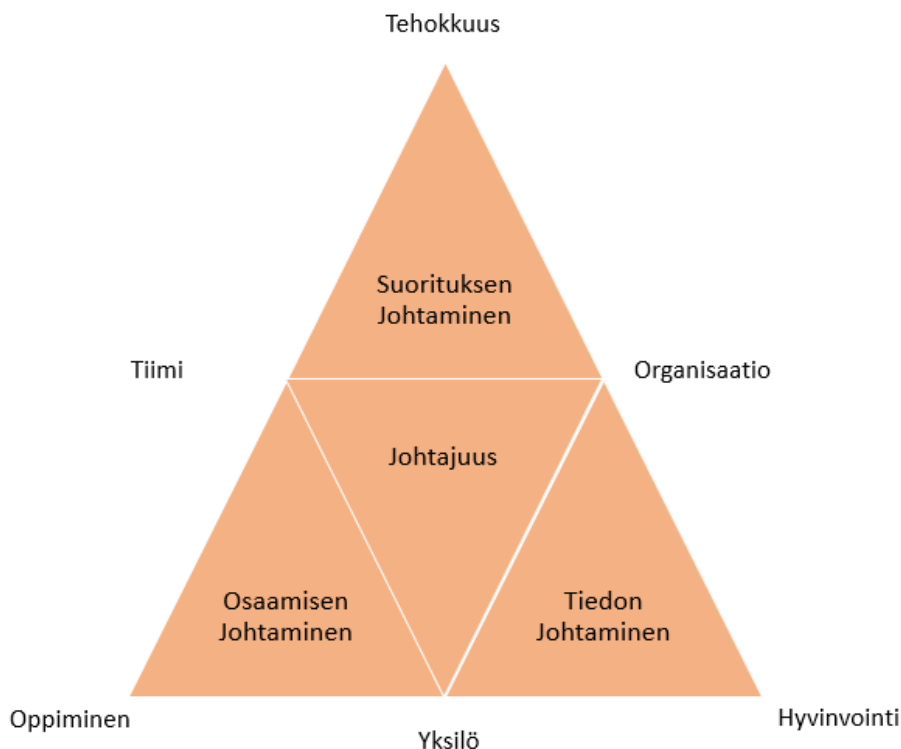
”Älykäs johtajuus pyrkii laajentamaan johtamisen vaikutusalueita. Yksilöllisellä tasolla sen avulla kehitetään itsehallintaa, tiimin tasolla sosiaalista synergiaa, organisaation tasolla nopeutetaan organisaation uudistumista ja yhteiskunnan tasolla edistetään sosiaalista vastuuta ja kestävästä kehitystä.” (Sydänmaanlakka 2004, 182) Onkin erityisen tärkeää, että hyvän johtajuuden vaikutukset näkyvät ja tunnustetaan kaikissa tasoissa. Hyvä johtajuus voi vaikuttaa myös työpaikan ulkopuolelle, kuten rooliin vanhempina tai kumppanina. (Sydänmaanlakka 2004, 182)



Kuvio 7. Älykkään johtajuuden ulottuvuudet (Sydänmaanlakka 2004, 214)

#### 5.4.1 Älykäs organisaatio

Älykäs organisaatio tarkastelee tehokkuutta aina sekä lyhyellä että pitkällä tähtäimellä. Jos tuloksia ja tehokkuutta tarkastelee vain lyhyellä aikavälillä seuraukset voivat olla tuhoisia. Toinen älykkään organisaation ulottuvuuksista on oppiminen. Organisaation täytyy muuttua jatkuvasti, koska maailma ja ihmiset ympärillämme muuttuu. Organisaation onkin siis pysyttävä muutoksien vauhdissa mukana tai oltava siinä jopa hieman nopeampia. Hyvinvointi organisaatiossa on kolmas älykkään organisaation ulottuvuus. Hyvinvoiva henkilöstö takaa henkilöstön tehokkuuden. Älykäs organisaatio löytää oikeat avaimet näiden kolmen ulottuvuuden tasapainottamiseen. (Sydänmaanlakka 2004, 100-101)



Kuvio 8. Älykäs organisaatio (Sydänmaanlakka 2004, 101)

Älykkään organisaation tunnistaa selkeästä visiosta, toimintaprosessista ja strategista ja siitä että organisaation rakenne tukee uusiutumista. Älykäs organisaatio toteuttaa jatkuvasti parantamiseen ideologiaa ja sen kulttuuri ja arvot rohkaisevat jatkuvaan oppimiseen. Henkilöstö on tärkeä ja arvokas osa älykästä organisaatiota. Toimiva viestintä, uuden teknologian hyödyntäminen, palautteen kerääminen, suoritusten johtamisen ja muutosvalmius ja uudistumiskyky ovat myös älykkään organisaation ominaisuuksia. (Sydänmaanlakka 2004, 103-104)

### 5.5 Esimiehen vuorovaikutus/ LMX

Esimies saattaa kokea henkilöstönsä jäsenet eriarvoisiksi. Toisia kohtaan hänellä voi olla suuri luotto, ja joille hän mieluusti suo ylennyksiä tai bonuksia ja toisia kohtaan usko ja luotto horjuu. Ehkä he eivät panosta työhönsä samalla tavalla. Tämä kuitenkin on punainen lanka esimiehen vuorovaikutusteoriassa. LMX teoria (Leader-Member Exchange Theory) tutkii, miten johto ja esimiehet kehittävät suhdettaan henkilöstöön

ja selvittää miten näiden suhteiden muodostuminen voi joko auttaa henkilöstön tapaan toimia positiivisella tavalla, joka kasvattaa heitä henkilöstön jäseninä, tai negatiivisella tavalla. (Mind Tools www-sivut 2018)

LMX-teoria on erilainen johtamiseen keskittyvä teoria, koska se keskittyy esimiehen suhdetta aina vain yhteen tiettyyn työntekijään. Se kiinnittää huomion johtamisessa käytettävään kommunikaatioon. Esimiehen vuorovaikutusteoria on käytetty ensimmäisen kerran 1970-luvulla. Johdon ja henkilöstön välinen suhde kulkee kolmen portaan läpi. Nämä portaat ovat roolin ottaminen, roolinsa pitäminen ja rutinoituminen. Roolin ottamisessa henkilö tulee osaksi tiimiä ja johto pystyy tarkkailemaan uuden työntekijän taitoja. Roolin pitämisellä tarkoitetaan sitä, että johto tarkkailee uutta henkilöä ja toteaa hänen olevan joko osana henkilöstöä tai sen ulkopuolella. Osaksi henkilöstöä pääsee osoittamalla olevansa luotettava, lojaali ja osaava henkilö. Nämä ovat niitä henkilöitä, joihin johto luottaa kaikkein eniten. Ulkopuolelle joutuneet henkilöt ovat jossain vaiheessa pettäneet esimiehensä luoton ja siksi päätyneet ns. luottamus kuplan ulkopuolelle. Rutinoitumisessa henkilöstö näyttää todeksi luoton ansaitsemisen ja nauttivat molemminpuolista luottoa, empatiaa ja kunnioitusta. Helposti kuplan ulkopuolelle päätyneet henkilöt alkavat väheksyä tai jopa vihata esimiestään, ja usein he joutuvatkin vaihtamaan osastoa tai jopa organisaatiota aloittaakseen alusta ja päästäkseen kuplan sisäpuolelle. (Mind tools www-sivut 2018)

Tutkijat ovat saaneet selville, että laadukkaat suhteet esimiehen ja henkilöstön jäsenen välillä luo monia positiivisia tuloksia, kuten pienempää työntekijöiden vaihtuvuutta, jämäkämpää sitoutumista organisaatioon, ylennyksiä, henkilöstö voi paremmin, tuloista syntyy paremmin ja yritys henkilöstön avulla menestyy paremmin. (Northouse 2010, 167)

Esimiesten tulisi yrittää luoda hyvät suhteet kaikkiin alaisiinsa. Esimies-alais suhteen hyviä puolia on se, että se ohjaa esimiehiä kehittämään vahvoja suhteita kaikkiin alaisiinsa. Johtajan keskittyessä kaikkiin alaisiin samalla tavalla, ne, jotka eivät ole vielä päässeet rutinoituneeseen vaiheeseen, on mahdollisuus sinne myös päästä, jolloin esimiehellä olisi vahva luotto kaikkia alaisiaan kohtaan. Nämä esimies-alaisuudet, jotka

nauttivat molemminpuolista luottamusta ja kunnioitusta, luovat positiivisia vaikutuksia henkilökohtaisella tasolla, mutta myös auttavat organisaatiota parempiin tuloksiin. (Northouse 2010, 167)

Esimies-alaisuhde teoria esittää, että osa saa työyhteisössä erikoiskohtelua, kun toiset taas eivät. Tämä on yksi teorian heikommista puolista. Henkilöstön jäsenten, jotka kokevat olevansa osa rutinoitunutta yhteisöä voivat helposti vaikuttaa ryhmän ulkopuolisten tunteisiin, asenteisiin ja käyttäytymiseen negatiivisesti. (Northouse 2010, 168)

## 6 PALAUTTEEN ANTO JA VAIKUTUS

Ilman palautteen antamista ei voida puhua hyvästä johtamisesta. Jos ongelmiin, epäkohtiin tai onnistumisiin vaikuttavia tekijöitä ei käsitellä, se vaikuttaa negatiivisesti tuloksen tekemiseen. Menestyvän ja kehittyvän työyhteisön perustana on rikas viestintä, johon palautteen antaminen kuuluu. Palautteen taitavalla käytöllä osaava esimies ohjaa henkilöstönsä toimintaa. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 13)

Palautteen antaminen on esimiehen mahdollisuus ohjata työntekijöitä toimimaan omassa työssään pienemmällä kuormituksella, mikä taas vaikuttaa positiivisesti mahdollisten työurien pitenemiseen. Taitavasti palautteen antanut esimies motivoi työntekijöitään ja pystyy paremmin sitouttamaan heidät omaan työhönsä. ”Kun palautekanava esimiehen ja alaisen välillä on auki kumpaankin suuntaan, välittyy myös todellinen tieto työtyytyväisyydestä”. Tärkeää on myös se, että esimies tiedostaa, että vaikka hän antaa palautetta, on hänen syytä myös vastaanottaa sitä. (Kupias ym. 2011. 14-15)

Mikäli työntekijä ei saa janoamaansa palautetta työstään, on vaarana, että henkilöstö eksyy reitiltään, eikä tiedä minne suuntaan ollaan menossa. Tällöin työntekijä tekee ainoastaan asioita, jotka hän kokee helpoksi tai kiinnostavaksi. Asetetut tavoitteet hämärtyvät ja henkilöstön tehokkuus laskee. Tämän seurauksena motivaatio työtä kohtaan ja työn merkityksellisyys vähenee. (Kupias ym. 2011, 16)



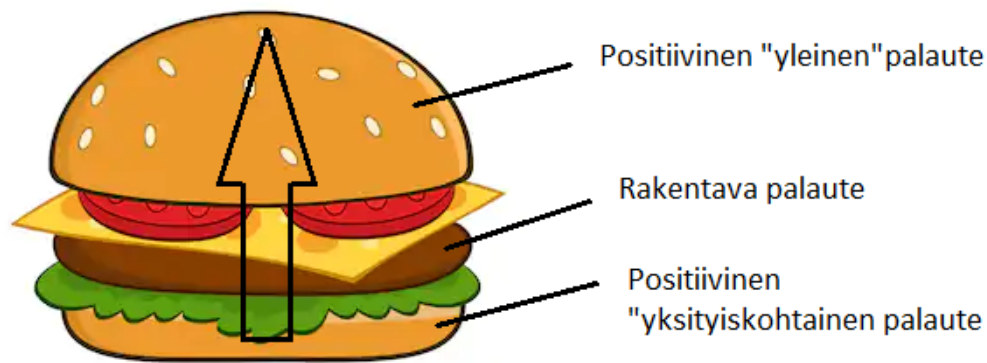
Ihmiset arvostavat palautetta, joka on rehellistä luotettavaa ja arvostavaa sekä yksilöityä juuri kyseiselle työntekijälle. Palaute on hyvä kohdistaa toimintaa, ei henkilön persoonaan ja hyvä palaute antaa myös vaihtoehtoisia toimintatapoja ja rakentavaa kritiikkiä. Palautteen saajan näkemykset pitää ottaa myös huomioon, kun puhutaan hyvästä palautteesta. (Kupias ym. 2011, 29)

Kriittistä palautetta antaessa, esimiehen on tärkeää muistaa seuraavat ohjeet:

- Anna kriittinen palaute aina vain henkilölle, jolle se kuuluu
- Esitä asiasi aina kahden kesken
- Älä vertaa käyttäytymistä muiden käyttäytymiseen
- Älä pitkitä palautteen antamista, vaan anna se heti, kun siihen tarjoutuu mahdollisuus
- Palautetta antaessasi – älä toista itseäsi
- Anna palautetta vaan asioista, joita toinen voi muuttaa
- Älä varoittele henkilöstöä etukäteen
- Anna palautetta vain yhdestä asiasta kerralla
- Kun annat palautetta aiheesta, älä pyytele anteeksi
- Vältä sarkasmia ja ironiaa
- Älä epäile henkilöstön motiiveja tai ota niitä puheeksi
- Anna palautetta asioista, jotka olet itse havainnut- ei esimerkiksi kuulopuheiden perusteella
- Älä käytä sanoja, jotka yleistävät liikaa kuten ”aina” tai ”koskaan”
- Pyri ympäröimään kriittinen palaute kehuilla ja kiitoksilla hyvin hoidetusta työstä.

(Hyvejohtajuuden WWW- sivut 2018)

Yksi palautteen antamisen malleista on klassinen ns. hampurilaismalli, jossa palautteen antaminen aloitetaan ja lopetetaan positiivisella palautteella ja kommentilla. Näiden väliin jää kovempi rakentava palaute.



Kuva 4. Palautteen antamisen hampurilaismalli. (Opinnäytetyön tekijä)

## 7 TYÖMOTIVAATIO

”Nykyään motivaatiolla tarkoitetaan käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää”. Motivaatio on tulo tunteista, tavoitteista ja syistä, miksi henkilö tekee jotain. (Otavan opiston www-sivut 2018)

Motiivi on motivaation kantasana, jolla tarkoitetaan aihetta tai syytä. Motiivit saavat henkilön toimimaan tietyllä tavalla, jota kutsutaan motivaatioksi. Motivaatio on siis erilaisten motiivien aiheuttama tila. Motivaation voimakkuus riippuu motiivien yhteisvaikutuksesta ja niiden voimakkuuksista. (Otavan opiston www-sivut 2018)

Työmotivaation kannalta on tärkeää, että tavoitteet on asetettu korkealle, muttei niin korkealle, että niitä on mahdoton saavuttaa. Jos tavoitteet on taas asetettu liian matalaksi, saavutettaviksi, vähenee työtä kohtaa koettu mielenkiinto. Kun työntekijä osaa, jaksaa, tuntee olevansa voimissaan, näkee oman kätensä jäljen ja saa aikaiseksi asioita, voidaan puhua työnilosta. Mikäli työnilo jää saavuttamatta on myös motivaatiota vaikea löytää. (Klemelä 2006, 9)

Motiivit antavat ja ylläpitävät yksilön käyttäytymisen suuntaa kohti haluttua päämäärää. Taustalla toimivat erilaiset ylläkkeet, rangaistuksen pelko, tavoitteet, toimintaym-

päristö ja erilaiset ärsykkeet. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005, 40). Se mikä motivoi toista yksilöä, ei välttämättä motivoi toista. Siksi onkin erityisen tärkeää, että esimies tietää miten henkilöstö motivoituu, jotta tavoitteisiin päästään helpommin, jokaisen ollessa eri tavalla motivoitunut. (Otavan opiston www-sivut 2018)

Ihmiset motivoituvat erilaisilla keinoilla. Nämä keinot on jaettu sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio täydentävät toisiaan ja vaikka ne voivat esiintyä myös samaan aikaan, on yleensä jompikumpi motivaation keino hallitsemampi, kuin toinen. (Otavan opiston www-sivut 2018)

Kokeellisissa tutkimuksissa on havaittu, että motivaation kautta lisääntynyt suoritus-taso kasvaa vain niillä henkilöillä, joilla on riittävät valmiudet selviytyä työstä. Motivaation lisäys ei vaikuta tulosten saavuttamiseen, mikäli henkilön työntekovalmiudet ovat heikot. (Aaltonen ym. 2005, 209)

## 7.1 Sisäinen motivaatio

Henkilö, joka on sisäisesti motivoitunut, on hyvin oma-aloitteinen ja tekee asioita, joita hän itse haluaa tehdä ja kokee parhaimmaksi. Sisäisesti motivoitunut henkilö kokeekin yleensä työnsä kiinnostavaksi. Tämän vuoksi sisäinen motivaatio harvoin syntyy palkkion toivossa, paitsi tilanteessa, jossa palkkion saa omien näkökulmien korostamisesta. (Otavan opiston www-sivut 2018)

Sisäisen motivaation palkkiot liittyvät työn monipuolisuuteen, haasteellisuuteen ja mielekkyyteen sekä onnistumisen kokemuksiin omasta työstä. Sisäisesti motivoitunut henkilö motivoituu asioista, jotka hän saa itse aikaan tai tyydyttää ylemmän tahon tarpeita esimerkiksi kehittämisideoilla tai pätemisen tarpeella. (Aaltonen ym. 2005, 48) Sisäisesti motivoitunut henkilö kokee yleensä myös arvostuksen tunteet ja tavoitteisiin pääsyn palkkioina. Varsinkin, jos tavoitteisiin pääsy tyydyttää ylemmän tahon tavoitteita. (Otavan opiston www-sivut 2018)

Sisäisen motivaation palkkiot ja palkinnot ovat kestoaltaan pidempiaikaisempia, kuin ulkoisen motivaation ja sitä kautta sisäinen motivaatio ja sen palkkiot tuottavat pidempiaikaisen motivaation lähteen, jonka toistaminen ei ole tarpeen niin usein, kuin ulkoisten. Sisäisten motivaatiolähteiden löytäminen on siis kannattavampaa, kuin ulkoisten. (Aaltonen ym. 2005, 48) ”Ilman sisäisen motivaation herättämistä ei koskaan tapahdu aitoa sitoutumista.” (Aaltonen ym. 2005, 57)

## 7.2 Ulkoinen motivaatio

Kun ihmisellä on halu tyydyttää muiden ihmisten toiveita ja tarpeita, kuten turvallisuudentunnetta tai yhteenkuuluvuutta. Ulkoisesti motivoitunut henkilö toimii usein toisten yllyttämänä, ryhmänpaineesta tai matkimalla toisten ryhmään kuuluvien jäsenten toimintaa. Palkkio ja palkinto sekä rangaistuksen pelko ovat ulkoisen motivaation syntymisen perusta. Kannustepalkkiot, kehittämistapahtumat, palkka, ulkopuolisten arvostus ja tuki tai esimerkiksi organisaation asettamat tavoitteet voivat toimia ulkoisesti motivoituneen henkilön palkkiona. (Otavan opiston www-sivut 2018)

Ulkoiset palkinnot ja palkkiot ovat yleensä kestoaltaan lyhytaikaisia. Niiden toistaminen useasti on tärkeää, jolloin motivaatiota pystytään pitämään yllä. Raha ja muut ulkoiset motivaattorit ovat erityisen tärkeitä ja isossa osassa sillin, kun työ ei tarjoa mitään sisäisen motivaation palkintoja. (Aaltonen ym. 2005, 48-49)

## 8 HENKINEN TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointi on sekä esimiehen että henkilöstön ylläpidettävä käsite. Näin ollen myös työhyvinvoinnin edistäminen ja sen parantaminen ovat yhteistyötä näiden kahden tahon välillä. Muina tärkeinä kumppaneina työhyvinvoinnissa voidaan pitää työsuojeluvalluutettua, luottamusmiestä ja työterveydenhuoltoa. (Työterveyslaitoksen www-sivut 2018)

Työhyvinvointi koostuu monesta eri tekijästä, jotka pääosin ovat läsnä jokapäiväisessä työssä. Työhyvinvointia voidaan parantaa kohdistamalla se esimerkiksi johtoon, työyhteisöön, työympäristöön tai henkilöstöön. ”Tutkimusten mukaan työhyvinvoinnilla on merkittävä myönteinen yhteys yritysten tulostuloksiin kuten tuottavuuteen, voittoon, asiakastyytyväisyyteen, työntekijöiden vähäisempään vaihtuvuuteen, sairauspoissaoloihin ja tapaturmiin.” (Työterveyslaitoksen www-sivut 2018)

Hyvinvoivassa työyhteisössä henkilöstö ja johto puhaltavat yhteen hiileen, kohti yhteisiä tavoitteita. Kannustus, avoimuus, molemminpuolinen luotto ja innostus ovat myös avainasemassa hyvinvoivassa työyhteisössä. Johdon antaessa positiivista palautetta ja pitämällä työmäärät kohtuullisella tasolla otetaan askel kohti paremmin voivaa työyhteisöä, jossa uskalletaan puhua myös ongelmista. (Työterveyslaitoksen www-sivut 2018)

Tyytyväisen ja turvallisen työympäristö on asia joka tulisi toteutua jokaisessa työpaikalla. Työhyvinvointi takaa myös hyvinvoivan taloudellisen tilan yritykselle. Kun työntekijä ja henkilöstö ovat hyvinvoivia hän kokee itsensä tarpeelliseksi ja saa myös palautetta työstään. Hän tietää omat tavoitteensa ja osaa hyödyntää omaa osaamistaan ja vahvuuksiaan. Motivoituneisuus ja työhyvinvointi kulkee käsi kädessä. Työhyvinvoinnista nauttiva henkilö on myös motivoitunut työntekijä. Hyvinvoivassa työyhteisössä tunnetaan sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta, että osataan ja uskalletaan toimia itsenäisesti. (Klemelä 2006, 9)

Hyvinvoivan henkilöstön tunnistaa siitä, että henkilöstö tulee hyvällä mielillä töihin ja myös lähtee töitä hyväntuulisena. Myös toisia kannustava henkilöstö kokee hyvinvointia omassa työyhteisössään. Työntekijän arvojen kohdatessa organisaation arvot, voidaan sanoa työntekijän olevan oikeassa paikassa töissä. Selkeä esimiestyö auttaa työntekijää yhteisten arvojen ylläpitämisessä sekä tavoittelemisessä ja onkin henkisen työhyvinvoinnin yksi peruspilareista. (Klemelä 2006, 8)

Elämänmyönteinen, iloinen ja henkisesti hyvinvoiva henkilöstö kestää työpaikallaan koviakin kolauksia. Mahdollisen mielipahan jälkeen, paha mieli ja tunteet voivat säilyä vielä pitkään, vaikka mielipahan syyt olisi jo poistuneet tai poistettu, kun kyse on huonosti voivasta työyhteisöstä. (Aaltonen ym. 2005, 88)

Henkisen työhyvinvoinnin peruspilarina selkeän, hyvän esimiehen lisäksi toimii ammattitaito ja työn kokonaisvaltainen hallinta. Työn pitää olla sellaista, johon työntekijä tuntee pystyvänsä ja selviytyvänsä. Kun työ on laadullisesti ja määrällisesti järjestetty mielekkääksi, se on sopivan haastavaa ja antaa mahdollisuuden kokea onnistumisen tunteita, ollaan luotu ympäristö hyvinvoivalle työyhteisölle. Hankalista ja liian haasteellisista työtehtävistä suoriutuminen voi joskus olla todella vaikeaa. Tällöin esimiehen tuki ja perehdytys nousevat erittäin vahvasti esiin ja ovat ehdottomia hyvinvoivan työyhteisön kannalta. (Klemelä 2006, 11)

Hyvät suhteet esimiehiin ja kollegoihin on toistuvasti tutkimuksissa havaittu hyvän työilmapiirin luomisen tärkeimmiksi asioiksi. Hyvä työilmapiiri näkyykin usein humoristisena leikinlaskuna työpaikalla ja siinä että työkavereiden tai esimiehen kanssa viihtyy myös vapaa-ajalla. Huonossa työilmapiirissä ei tee mieli nauraa. Huonon työilmapiirin tunnusmerkkejä on myös esimerkiksi joidenkin henkilöstön jäsenten sulkeminen ulkopuolelle tai epäasiallinen kohtelu joitain työyhteisön jäseniä kohtaan. Kellään ei ole oikeuksia syrjiä, häiritä tai muutoin kohdella kaltoin keltään. (Klemelä 2006, 13)

Hyvinvoinnissa työntekijä on nähtävä kokonaisuutena, tuntevana ihmisenä, joka toimii perusperiaatteiden ja tarpeiden mukaisesti. Hyvinvoivan työyhteisön johtamisen täytyy olla ihmisläheistä ja ihmistä kunnioittavaa. Esimiehen ja muun johdon hyvää ammattitaitoa on kehua hyvin tehdystä työstä, kannustaa ja tukea. Tunnustusta hyvästä työstä on etenkin annettava silloin, kuin henkilöstö sen ansaitsee. Esimiehen ammattitaitoon kuuluu myös epäonnistumisten kautta auttaminen. Tunne siitä, että epäonnistumisenkin jälkeen uudelleenryrittämällä voi onnistua lisää työhyvinvointia. (Klemelä 2006, 16-18)

Kun työpaikalla on kivaa, myös tuloksia syntyy. Jos kuitenkin löytyy ongelmia, yleensä henkilöstä kohdistaa syytökset ja puutteet esimieheen. Esimiehen täytyykin

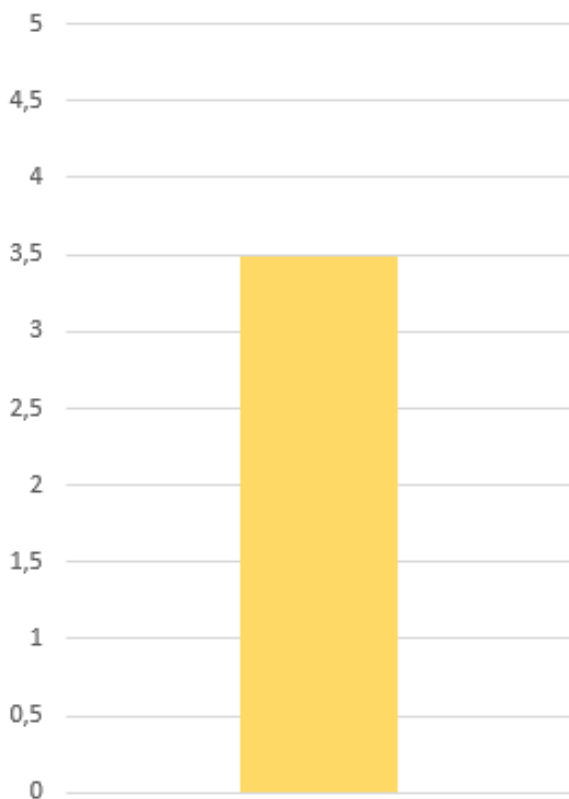
osata johtaa henkilöstöään niin, että tuloksia syntyy ja toiminta on kannattavaa. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että työn tavoitteet ovat selkeästi kaikilla tiedossa ja niistä pystytään keskustelemaan avoimesti. (Klemelä 2006, 17)

Työhyvinvointi ja hyvä johtaminen kulkevat käsikädessä. ”Ilman hyvää johtamista ei ole työhyvinvointiaakaan”. Työyhteisöä kunnioittava, avoin ja kannustava johto tukee hyvää työhyvinvointia. (Klemelä 2006, 16)

## 9 TUTKIMUSTULOKSET

### 9.1 Kyselylomake 1: Esimiehen johtamistapa

Ensimmäisen kyselylomakkeen avulla tutkittiin esimiehen johtamistapaa, eli sitä toimiiko viestintä, työyhteisössä viihtymistä, esimiehen päätöksentekoa ja työilmapiiriä. Tyytymättömimmänkin ryhmän (jaettuna ikäluokkiin 18-23 vuotiaat, 24-30 vuotiaat ja yli 30 vuotiaat) tulokset olivat silti selkeästi positiivisia (3,263/5).



Taulukko 1. Keskiarvona esimiehen johtamistapa (3,95/5) (tutkimuksen tekijä)

Parhaimman keskiarvon kyselyssä sai väite ”Esimies auttaa alaisiaan viihtymään työyhteisössä” (4,2/5) ja heikoimman arvon sai väite ”Esimies selvittää omat työtehtävänsä alaisilleen tarkasti” (2,8/5). Tämä kuvastaa hyvin myös koko tutkimuksen tulosta, jossa käy ilmi, että esimiehen ja henkilökunnan välisessä viestinnässä on puutteita ja parannettavaa, mutta työpaikalla on hyvä työilmapiiri ja esimies huolehtii alaisensa viihtyvyydestä työpaikalla. Kyselylomakkeessa kävi ilmi, että sukupuolella ei juuri ollut merkitystä tyytyväisyyteen.



Taulukko 2. Koko kyselyn tulokset (tutkimuksen tekijä)

Kyselystä käy ilmi, että kaikki väittämät, jotka koskevat työilmapiiriä ja alaisten viihtyvyyttä työpaikallaan on saanut hyvät, keskiarvoa paremmat tulokset. (Kysymys 4:



Esimies auttaa alaisiaan viihtymään työyhteisössä, kysymys 14: Alaisten työhyvinvoinnista huolehtiminen ja kysymys 20: esimies auttaa alaisiaan tulemaan hyvin toimeen keskenään).

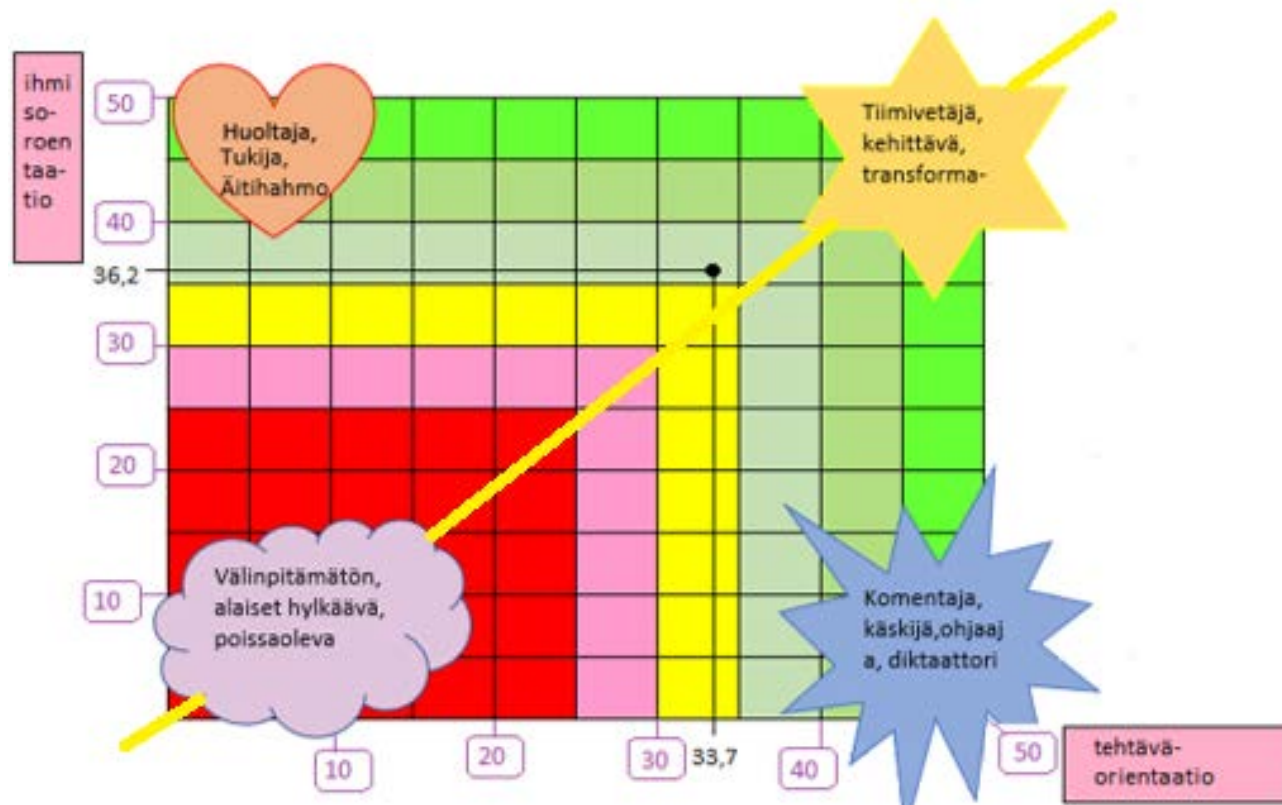
Kysymykset, jotka mittaavat ohjeiden selkeyttä ja niiden antamista (kysymykset 1,3,9 ja 17), ovat kaikki saaneet melko samanarvoisia vastauksia, mikä kertoo myös kyselyn luotettavuudesta, kun samaa asiaa eri tavalla kysyttäessä, vastauksien arvo ei kauheasti muutu (3,6/3,45/3,15/3.15). Vastaavasti kysymys, joka mittaa sitä, miten hyvin alaiset tuntevat ja tietävät esimiehen tehtävät on saanut keskiarvoa selkeästi heikomman tuloksen (2,8). Tämä kertoo siitä, että esimies kertoo alaisille tarkemmin mitä heiltä odotetaan, kuin siitä mitä hänen tehtäviinsä kuuluu. Alaisilla ei ole siis selkeää käsitystä siitä, mitkä työtehtävät esimies hoitaa.

Kysymys numero 8 mittaa esimiehen tasa-arvoista kohtelua alaisiaan kohtaan. Tämä on saanut melko heikon tuloksen (3,05), joka tietysti on todella huono asia. Esimiehen tulisi kohdella kaikkia alaisiaan tasa-arvoisesti. Usein työyhteisöissä on henkilöitä, joilla on enemmän vastuuta verrattuna toisiin työntekijöihin. Usein syynä tähän ovat ammattitaito, työvuodet tai kokemus. Kohtelun tulisi kuitenkin olla tasa-arvoista jokaista työntekijää kohtaan, huolimatta näistä seikoista.

Esimies on saanut keskiarvoa paremman arvosanan myös laadukkaan työn tekemisen rohkaisusta (kysymys 19). Onkin tärkeää menestyvän yrityksen kannalta, että työpäikällä panostetaan ja kannustetaan. Laadukasta työtä tekevä yritys on menestyvä yritys.

Aktiivista viestintää kuvaava kysymys (kysymys 12) on saanut myös keskiarvoa huomman tuloksen (3,25). Esimiehen tulisi tarkastella viestinnän käyttötapoja ja aktiivisuutta. Selkeästi alaiset ovat sitä mieltä, ettei kommunikointi ole sillä tasolla, jolla sen tulisi olla esimiehen taholta. Myös kysymys numero 15 viittaa viestintään. Siinä arvioidaan esimiehen alaisille laatimaa toimintasuunnitelmaa (3,05). Kysymyksen heikko arvosana saattaa johtua myös viestinnän puutteista. Saattaa olla, että suunnitelmat on laadittu, mutta niitä ei ole alaisille tarpeeksi tarkkaan viestitty, jos ollenkaan. Ainoastaan 67% kokee, että viestintä esimiehen ja alaisten välillä toimii. Tämä käy

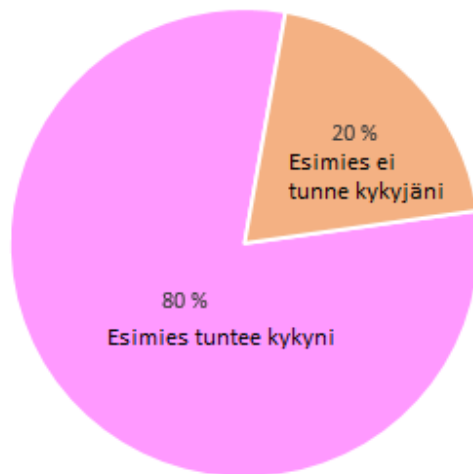
ilmi tutkimuksen viestintä kysymysten pohjalta, jotka olivat ensimmäisessä kyselylomakkeessa.



Taulukko 3. Johtamisruudukko Yritys X:n tehdyn tutkimuksen tuloksista (tutkimuksen tekijä)

Taulukosta 3 käy ilmi, että sekä ihmis- että tehtäväorientoituneessa suorittamisessa on edelleen jonkin verran parannettavaa ja kehittämistä. Taulukossa on kuvattuna keltaisella viivalla niin sanottu kultainen keskitie. Sen avulla on helppo nähdä, mihin henkilökunta on arvioinut esimiehensä sijoittuvan.

Tehtävä orientatio on hieman heikompi, kuin ihmisorientaatio (33,7/36,2). Henkilökunta näkee esimiehen siis enemmän huoltajana, tukijana ja äitihahmona, kuin komentajana, käskijänä ja diktaattorina. Ero on kuitenkin niin pieni, että esimies nähdään eniten kuitenkin niin sanottuna keskitien kulkijana, varovaisena ja ”firman miehenä”. Kaiken kaikkiaan esimiehellä on huomattavasti parannettavaa kummassakin osa-alueessa, sekä ihmis- että tehtäväorientoituneessa suorittamisessa.

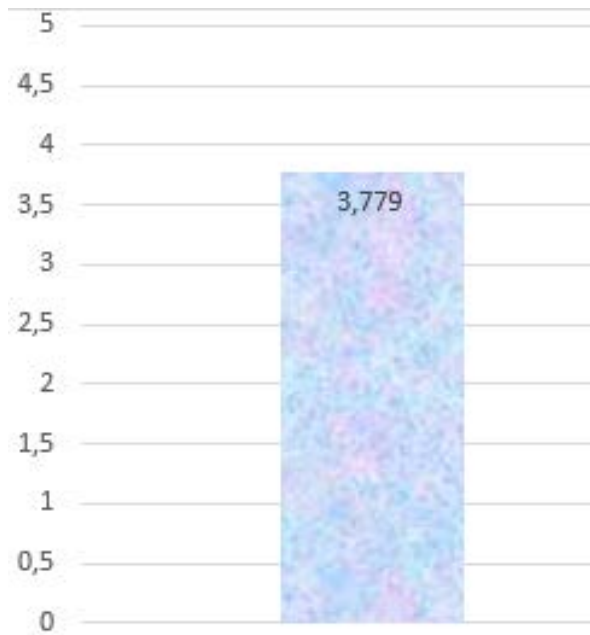


Kuvio 9. Esimiehen tuntemus alaistensa kyvyistä (tutkimuksen tekijä)

Kuviossa 9 on havainnollistettu sitä, että 4/5 kokee esimiehen tuntevan alaistensa kyvyt. Esimiehen on tärkeää tiedostaa alaisten kyvyt ja osaamisalueet, jotta hän osaa jakaa työtehtävät oikein. 20% on kuitenkin sitä mieltä, ettei esimies tunne heidän kykyjään. Kun esimies tuntee alaistensa kyvyt, voi hän paremmin ohjata heidät oikeisiin, alaisille mielekkäisiin ja sitä kautta tuottavampiin tehtäviin. 80% kuitenkin kokee, että esimies tuntee heidän kykynsä, joten tämä lukema on jo sellaisella tasolla, ettei esimiehen kannata priorisoida kykyjen tunnistamista tärkeimmäksi tehtäväkseen. Johtamisen muut taidot ovat paljon heikommalla tasolla, kuin alaisten kykyjen tunteminen.

## 9.2 Kyselylomake 2: Esimiehen ja alaisen välinen suhde

Toisessa kyselylomakkeessa tutkimuksen kohteena oli esimiehen ja alaisten välinen suhde sekä henkinen työhyvinvointi ja työmotivaatio.



Taulukko 4. Tyytyväisyys keskiarvona esimiehen ja alaisten väliseen suhteeseen (tutkimuksen tekijä)

Parhaimman tuloksen toisessa kyselyssä sai väite ”Minulla on riittävä luottamus esimieheeni, jonka puolesta puhuisin ja jota puolustaisin, jos hän ei itse olisi paikalla” (4,3/5). Heikoimman tuloksen sai väite ” Edelleen, esimiehesi asemaan perustuvan auktoriteetin suuruudesta huomioimatta, kuinka todennäköistä on, että hän auttaisi sinua selviytymään ongelmistasi/pelastaisi sinut omalla kustannuksellaan” (3,35/5).



Taulukko 5. Toisen kyselyn tulokset järjestyksessä ylhäältä lukien (tutkimuksen tekijä)

Tutkimuksessa selvisi, että 82% henkilöstöstä kokee olevansa motivoitunut työssään (4,1/5) ja 70% kokee, että esimies motivoi heitä työssään (3,5/5). Motivoitunut henkilökunta tekee parempaa tulosta, joten motivaation tärkeyttä ei voi vähätellä. Henkilöstö on kuitenkin enemmän motivoitunutta, kuin mitä esimies heitä motivoi, joten motivaation lukemaa saisi nostettua, jos esimies motivoisi alaisiaan enemmän.

Henkisen työhyvinvoinnin kannalta lukemat ovat toisin päin. Työhyvinvointi kysely sai arvosanaksi 3,5/5, joka tarkoittaa prosentuaalisesti 70% hyvinvoivaa henkilöstöä. 73% henkilöstöstä kokee, että esimies lisää heidän henkistä työhyvinvointia. Esimies tukee henkilöstön henkistä työhyvinvointia enemmän, kun todellinen henkisen työhyvinvoinnin prosentti on. Tämä kertoo hyvästä johtamisesta, koska voidaan ajatella, että esimies antaa enemmän, kuin mitä tulos kertoo.

Kysymys 6 mittaa alaisten luottamusta esimieheen. Alaisten luottamus esimieheen sai kyselyn parhaimman arvosanan (4,3/5). Luotto on erittäin tärkeä osa esimiehen ja alaisen välillä, joten onkin hyvä, että kysymyksen arvosana on korkea. Toisaalta, kun puhutaan luottamuksesta toiseen suuntaan, on arvosana heikoin. Kysymys 5 mittaa sitä, että pelastaisiko esimies alaisensa omalla kustannuksellaan. Vastausten perusteella henkilöstö ei usko siihen. Alaiset siis puhuisivat esimiehensä puolesta ja puolustaisivat tätä, vaikkei hän itse olisi paikalla, mutta kokevat, että esimies ei tekisi samaa heille.

Ensimmäisessä kyselyssä kysymys numero 1 ("Esimies kertoo alaisille selkeästi mitä heidän odotetaan tekevän" 3,6/5) ja toisen kyselyn kysymys numero 1 ("Oletko yleensä tietoinen asemastasi suhteessa esimieheesi ja siitä kuinka tyytyväinen hän on sinun toimintaasi" 3,55/5) kuvaavat samaa asiaa eri tavalla kantilta. Ensimmäisen kyselyn kysymys kuvaa sitä, miten hyvin henkilöstö tietää, mitä heiltä odotetaan ja toisen kyselyn kysymys sitä, onko esimies tyytyväinen siihen, miten henkilöstö toimii.

Kysymys 2 kuvastaa sitä, että miten hyvin esimies tuntee henkilöstön työssä esiintyvät ongelmat. Tulos 3,7/5 on kohtalaisen hyvät, mutta johdon pitäisi olla tietoisia kaikista

työssä esiintyvistä ongelmista, jotta niihin pystytään vaikuttamaan ja ratkaisemaan. Voisi ajatella, että viestinnän heikko tulos saattaa olla myös osasyynä siihen, ettei esimiehen tietoon saada kaikkia ongelmakohtia. Henkilöstö kokee kuitenkin lähes yhtä paljon, että esimies pyrkii ratkaisemaan ongelmia, käyttämällä käytössä olevaa valtaansa johtoasemassa. Joten ongelma tässä kohtaa onkin se, että esimies tiedostaa ongelmat, muttei pyri ratkaisemaan niitä, ja sitä kautta henkilöstö kokee, ettei esimies tiedä ongelmista.

Sekä motivaation ja henkisen työhyvinvoinnin kohdalla henkilöstö kokee olevansa motivoituneempia ja voivansa henkisesti paremmin, kuin mitä esimies siinä heitä auttaa. Kysely 2:n osalta tulos on siis hieman poikkeava ensimmäiseen kyselyyn verrattaessa, vaikkei suuria eroja olekaan.

## 10 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tuloksia analysoitaessa kävi ilmi, että viestintää on selkeästi parannettava jatkossa yrityksessä. Olisi tärkeää löytää viestinnän keino, joka sopii kaikille ja josta asiat olisivat helposti löydettävissä ja todennettavissa. Yrityksen esimiesten olisi hyvä miettiä, miten henkilökunta haluaa ja saa viestit kaikkein tehokkaimmin, ja onko jotain asioita, joita ei ole aiemmin viestitetty, voisiko siihen tehdä muutoksen, ja mitä ne asiat olisivat, joista voisi viestittää enemmän. Työntekijöiden motivaatio oli hyvä, mutta tutkimuksen mukaan se voisi olla vielä parempi, mikäli yritys saa viestinnän kuntoon.

Esimiehen olisi hyvä perehtyä siihen, millä tavoin hänen henkilöstö motivoituu, jotta osaa jatkossa motivoida heitä oikealla tavalla (sisäinen ja ulkoinen motivaatio). Yrityksessä voitaisiin miettiä olisiko mahdollista kokeilemalla löytää henkilöstön jäsenten erilaiset motivointitavat. Motivaatiota voisi lisätä myös varmistamalla, että kaikilla henkilökunnan jäsenillä on riittävä ammatillinen taito ja pätevyys suoriutua heille ohjatuissa tehtävissä. Yrityksen olisi syytä siis harkita myös ihan perusteellista koulutusta varsinkin nuoremmille työntekijöille, ja varmistaa, että heillä on riittävät tiedot ja taidot suoriutua heille annetuista työtehtävistä hyvällä motivaatiolla.

Työyhteisö yrityksessä on keskimäärin henkisesti hyvinvoivaa. Yrityksen esimiehet voisivat kuitenkin pohtia, miten henkisen työhyvinvoinnin lukeman saisi vielä korkeammalle, ja mitä voivat olla ne asiat, jotka vaikuttavat siihen negatiivisesti. Henkinen työhyvinvointi, on iso pala koko työyhteisön palapelissä, joten jos muut osa-alueet saadaan paremmaksi, myös henkinen työhyvinvointi kasvaa automaattisesti.

Kyselylomakkeessa tutkittiin muun muassa esimiehen ja alaisten välistä suhdetta. Tuloksista käy ilmi, että yrityksen esimies on melko varovainen esimies, niin sanottu keskittien kulkija, joten esimiehellä olisi parannettavan varaa sekä ihmiskeskeisessä orientoitumisessa sekä tehtäväkeskeisessä orientoitumisessa. Tuloksista käy ilmi, ettei esimies ole hyvillä lukemilla kummassakaan, vaan lähinnä ”hoitaa pakolliset”, muttei yhtään enempää. Esimiehen keskittyessä sekä alaisiinsa, että tuloksen tuottamiseen saisi yritys paremmat tutkimustulokset.

## 10.1 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimuksen eettisyys tarkoittaa sitä, että kaikki tutkimukseen osallistuvat tietävät miksi tutkimus tehdään ja mihin tarkoitukseen. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista, joten kunnioitetaan myös vastaajien itsemääräämisoikeutta. Eettisyys takaa myös sen, että vastaajien yksityisyyttä ja tietosuojaa kunnioitetaan. Tutkimus on eettinen, koska kaikki eettisen tutkimuksen kohdat täyttyvät. Kyselyyn vastanneiden henkilöllisyys ei missään vaiheessa julkaista, eikä vastauksista käy ilmi, kenen ne ovat. Kysely oli siis täysin anonymi. Jokaiselle vastaajalle on kyselylomakkeen kanssa jaettu ”ohje” paperi, jossa käy ilmi miksi tutkimus tehdään, ketä sen tekee, koska kysely tulisi palauttaa, se, että tutkimus on anonymi ja että mikä on tutkimuksen aihe.

Koska kyselyyn vastanneista 6/20 oli miehiä ja 14/20 naisia, ei tuloksia voitu tarkastella sukupuolen mukaan. Taustamuuttujien pienin mahdollinen jako on 10, jottei tutkimuksen tuloksista pystyttäisi selvittämään vastaajien henkilöllisyyksiä. Samasta syystä myös ikäjakaumien käyttö ei tutkimustuloksia kirjattaessa ollut mahdollista.

ikäryhmässä 1 (18-23 vuotiaat) oli 8 vastaajaa, ikäryhmässä 2 (24-30 vuotiaat) oli 8 vastaajaa ja ikäryhmässä 3 (yli 30 vuotiaat) oli 4 vastaajaa.

## 10.2 Tutkimuksen luotettavuus eli reliabiliteetti

Tutkimuksen luotettavuus eli reliabiliteetti tarkoittaa sitä voiko tutkimukseen luottaa, vai ei. Kyseessä on siis erittäin tärkeä asia. Tutkimus voidaan todeta luotettavaksi, mikäli sen tulokset eivät muuttuisi, vaikka tutkimus suoritettaisiin uudestaan. Luotettavuuteen vaikuttaa myös vastaajien määrä, sekä se, että vastaavatko vastaajat tutkimuksen perusjoukkoa. Oikein laaditut kyselylomakkeet ja kysymykset lisäävät tai vähentävät osaltaan myös tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen vastaajat koostuivat jokaisesta ikäluokasta (ikäluokat jaettu henkilöstöstä koostuvan ikäjakauman mukaan, ja yli 30 vuotiaita ei montaa ole. Tämän vuoksi ikäjakauma on jaettu 18-23,24-30 ja 30+) ja molemmista sukupuolista. Tutkimuksesta saataisiin luotettavampi, mikäli kyselyyn vastanneita olisi enemmän. Tässä yrityksessä kuitenkin kyselyyn jätti vastaamatta vain yksi, joten tutkimuksen tulos (vastannut 95%) on siltäkin osin hyvin luotettava. Tutkimuksesta tekee luotettavan myös se, että vastaukset olivat niihin vastanneiden omia ajatuksia, eikä niihin pyritty vaikuttamaan millään tavalla.

## 10.3 Validiteetti

Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään teoriaosuudessa käsitellyjä asioita, kuten motivaatiota, esimiehen ja alaisen välistä suhdetta, esimiehen johtamistyyliä ja henkistä työhyvinvointia. Näin ollen kyselyssä kysytyt kysymykset tuovat vastauksia juuri niihin kysymyksiin, mitä tutkimuksessa halutaan tutkia.

Tutkimusote on valittu oikein kuvaamaan juuri sitä, joihin tutkimus pyrkii vastaamaan. Menetelmä on valittu juuri sen perusteella, millaista tietoa halutaan, joten tutkimustulos on validi. Tutkimuksesta saatu tulos on yleistettävää (kohdeorganisaation sisällä)



ja luotettavaa. Määrällisen tutkimuksen tiedonkeruu menetelmänä empiirisessä osassa toimi kyselylomake, josta saatiin aikaan tilastollista tietoa.

#### 10.4 Jatkotutkimussuositukset

Jatkotutkimuskohteena voisi olla lähempänä tarkasteltuna yrityksen henkilöstön motivoituminen. Millä tavoin erilaiset ihmiset motivoituvat, miten saadaan selville, kuka motivoituu mitenkään (sisäinen ja ulkoinen motivaatio) ja miten motivaatiota olisi paras lisätä.

Toinen jatkotutkimuskohde olisi tässä yrityksessä sen viestintä. Viestinnässä koettiin kaikkein suurimmat puutteet, joten siihen olisi hyvä perehtyä tarkemmin.

#### 10.5 Oma ammatillinen kehitys

Tutkimuksen aiheen löytyminen oli suhteellisen helppoa. Alussa koin kuitenkin suuria ongelmia, koska en osannut hahmottaa tutkimusta kokonaisuutena. Vaikka opintojen aikana on jonkin verran opiskeltu johtamista, huomasin todella pian, ettei opintojen aikana hankkimani tiedot johtajuudesta riitä alkua pidemmälle. Johtajuuden erilainen kirjallisuus on siis tullut hyvinkin tutuksi. Johtajuudesta löytyy todella paljon erilaisia lähteitä, eikä tietoa ollut sen vuoksi kovinkaan vaikea löytää. Enemminkin oli vaikea rajata, mitä kirjoittaa ja mitä jättää pois. Huomasin myös, etten aina ensin ymmärtänyt hankkimieni lähteiden tietoja, mutta kun asiasta luki ja oppi enemmän, myös nämä aiemmin hankittujen lähteiden tiedot kävivät paremmin järkeen – palapeli alkoi selkeytyä.

Empiirisen osan tutkimustulosten kerääminen onnistui odotettua paremmin, ja sain vastauksia nopeasti – ensimmäiset jo tunnin kuluessa. Kaikki kyselyyn vastanneet vastasivat määräaikaan mennessä, vaikka olin varautunut antamaan viikon lisää aikaa.

Työn kirjoittaminen oli paljon hankalampaa, mitä kuvittelin. Opin myös itsestäni, etten pysty työstämään tutkimustani kotona. Työn tekeminen on vaatinut paljon enemmän aikaa ja energiaa mihin olin varautunut. Kuvittelin, kun aloitin työstämään tutkimustani, että voisin kirjoittaa muutaman asian joka päivä, mutta pian huomasinkin, että normaalien töiden lisäksi tutkimukseen keskittyminen oli todella hankalaa ja viikon ainoana vapaapäivänä ei jaksanut tutkimusta tehdä. Tämän opittuani aloin ottamaan yhden vapaapäivän silloin tällöin vain tutkimuksen tekoon, ja pyrin tällöin käyttämään työpäivän mittaisen ajan tutkimukseni parissa – vaihtelevalla menestyksellä.

Ammatillinen kehitys aiheesta on ollut merkittävää ja mielestäni tiedän johtajuudesta tarpeeksi tullakseni itse hyväksi esimieheksi tulevaisuudessa. Olen myös alkanut katsomaan oman esimieheni toimia eri tavalla, nyt kun johtajuuden ”ihanteet” ovat tiedossani. Olen myös oppinut pysymään aiheessa, ja jättämään omat mielipiteeni asiasta ulkopuolelle ja kirjoittamaan ainoastaan niin sanotusti faktatietoja. Tämä näkyi tutkimuksessani sekä teoria - että empiirisessä osassa.

## LÄHTEET

- Aaltonen, T., Pajunen, H. & Tuominen, K. 2005. Syty ja sytytä- valmentavan johtamisen filosofia. Helsinki: Talentum.
- Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. Helsinki: Infor.
- Graen, G.T. & Uhl-Bien, M. The Leadership Quarterly. Stamford: Jai Press Inc. Viitattu 14.11.2018. <http://people.uncw.edu/nottinghamj/documents/slides6/Northouse6e%20Ch8%20LMX%20Survey.pdf>
- Hyvejohtajuuden www-sivut. 2018. Viitattu 10.8.2018. <http://www.hyvejohtajuus.fi/>
- Johtajuuden Infon www-sivut. 2018. Viitattu 10.8.2018. <https://johtajuus.info/>
- Järvinen, P. 2017. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. 3.painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Klemelä, R. 2006. Henkinen hyvinvointi työpaikalla. Lieto: Painoprisma Oy. Viitattu 22.3.2018. <http://www.mentalhealthpromotion.net/>
- Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Mind Tools www-sivut. 2018. Viitattu 10.8.2018. <https://www.mindtools.com/>
- Northouse P. 2010. Leadership: Theory and practice. 5<sup>th</sup> edition. California: Sage.
- Otavan opiston www-sivut. 2018. Viitattu 17.3.2018. <http://opinnot.internetix.fi>
- Peeling, N. 2003. Loistopomo. Edita Publishing Oy
- Perttula, J. & Syväjärvi, A. Johtamisen psykologiaa. 2012. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Salmimies P. & Salmimies, R. 2002. Esimiehen arkipsykologiaa. Helsinki: WSOY.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.
- Tiimiakatemia www-sivut. 2018. Viitattu 25.9.2018. <http://esseepankki.tiimiakatemia.fi/>
- Työterveyslaitoksen www-sivut. 2018. Viitattu 17.3.2018. <https://www.ttl.fi/>
- Työturvallisuuskeskuksen www-sivut. 2018. Viitattu 25.9.2018. <https://ttk.fi/>

## LIITTEET

Esimiehen johtamistoiminnan arviointi

Ikä (rastita oikea vaihtoehto): 18-23 \_\_\_\_\_ 24-30 \_\_\_\_\_ 30+ \_\_\_\_\_

Sukupuoli (ympyröi):      Mies      Nainen

Vastausvaihtoehdot: 1= Ei koskaan 2= Harvoin 3= Joskus 4= Usein 5= Aina

1. Esimies kertoo alaisille selkeästi mitä heidän odotetaan tekevän. 1 2 3 4 5
2. Esimies käyttäytyy ystävällisesti alaisia kohtaan. 1 2 3 4 5
3. Esimies asettaa selkeitä käyttäytymisohjeet alaisille. 1 2 3 4 5
4. Esimies auttaa alaisia viihtymään työyhteisössä. 1 2 3 4 5
5. Esimies esittää alaisille vaihtoehtoisia ratkaisutapoja, miten heidän tulisi ratkaista ongelmia. 1 2 3 4 5
6. Esimies suhtautuu suopeasti alaisten tekemiin ehdotuksiin. 1 2 3 4 5
7. Esimies esittää aina selkeästi näkökantansa alaisille. 1 2 3 4 5
8. Esimies kohtelee alaisia tasa-arvoisesti. 1 2 3 4 5
9. Esimies tekee selvät suunnitelmat työryhmien toiminnalle. 1 2 3 4 5
10. Esimies käyttäytyy ennustettavalla tavalla alaisiaan kohtaan. 1 2 3 4 5
11. Esimies määrittelee alaisten työtehtävät selkeästi. 1 2 3 4 5
12. Esimies viestii asioista aktiivisesti alaisille. 1 2 3 4 5
13. Esimies selvittää omat työtehtävänsä alaisille tarkasti. 1 2 3 4 5
14. Esimies huolehtii alaisten hyvinvoinnista. 1 2 3 4 5
15. Esimies laatii alaisille suunnitelman, miten heidän tulisi suorittaa työnsä. 1 2 3 4 5
16. Esimies on joustava päätöksenteossaan. 1 2 3 4 5
17. Esimies laatii alaisille selkeästi kriteerit, mitä heiltä odotetaan. 1 2 3 4 5
18. Esimies huomioi alaisten ajatukset ja tunteet. 1 2 3 4 5
19. Esimies rohkaisee alaisia laadukkaan työn tekemiseen. 1 2 3 4 5

20. Esimies auttaa alaisia tulemaan hyvin toimeen keskenään. 1 2 3 4 5

Esimiehen ja alaisten välisen suhteen arviointi

**1. Oletko yleensä tietoinen asemastasi suhteessa esimieheesi ja siitä kuinka tyytyväinen hän on sinun toimintaasi?**

1 En ollenkaan 2 Melko harvoin 3 Silloin tällöin 4 Melko usein 5 Usein

**2. Miten hyvin esimiehesi tuntee työhösi liittyvät ongelmat ja tarpeesi?**

1 Ei ollenkaan 2 Melko heikosti 3 Kohtalaisesti 4 Melko hyvin 5 Hyvin

**3. Miten hyvin esimiehesi tuntee kykysi?**

1 Ei ollenkaan 2 Melko heikosti 3 Kohtalaisesti 4 Melko hyvin 5 Hyvin

**4. Esimiehesi asemaan perustuvan auktoriteetin suuruudesta huolimatta kuinka todennäköistä on, että esimiehesi käyttäisi valtaansa auttaakseen sinua ratkaisemaan työssäsi esiintyviä ongelmia?**

1 Ei todennäköistä 2 Heikosti 3 Kohtalaisesti 4 Melko todennäköistä 5 Hyvin todennäköistä

**5. Edelleen, esimiehesi asemaan perustuvan auktoriteetin suuruudesta huolimatta kuinka todennäköistä on, että hän auttaisi sinua selviytymään ongelmistasi/pelastaisi sinut omalla kustannuksellaan?**

1 Ei todennäköistä 2 Heikosti 3 Kohtalaisesti 4 Melko todennäköistä 5 Hyvin todennäköistä

**6. Minulla on riittävä luottamus esimieheeni, jonka puolesta puhuisin ja jota puolustaisin, jos hän ei olisi itse paikalla.**

1 Ei todennäköistä 2 Heikosti 3 Kohtalaisesti 4 Melko todennäköistä 5 Hyvin todennäköistä

**7. Miten luonnehtisit työskentelysuhdettasi esimieheesi?**

1 Erittäin tehoton 2 Alle keskitason 3 Keskitasoinen 4 Yli keskitason 5 Erittäin tehokas

**8. Koetko olevasti motivoitunut työssäsi?**

1. En ollenkaan 2. Heikosti 3. Kohtalaisesti 4. Motivoitunut 5. Erittäin motivoitunut

**9. Koetko esimiehesi motivoivasi sinua työssäsi?**

1. En ollenkaan 2. Heikosti 3. Kohtalaisesti 4. Yli keskitason 5. Erittäin paljon

**10. Koetko henkisesti voivasi hyvin töissä?**

1. En koe 2. Heikosti 3. Kohtalaisesti 4. Yli keskitason 5. Erittäin hyvin

**11. Koetko esimiehesi lisäävän henkistä työhyvinvointiasi?**

1. En koe 2. Heikosti 3. Kohtalaisesti 4. Yli keskitason 5. Erittäin hyvin