

ESIMIESTYÖN ENSIASKELEET

Simonaho Henry

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutus
Tradenomi (AMK)

2021

Liiketalouden koulutus
Tradenomi (AMK)

Tekijä	Henry Simonaho	Vuosi	2021
Ohjaaja(t)	Satu Valli		
Työn nimi	Esimiestyön ensiaskeleet		
Sivu- ja liitesivumäärä	36		

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, mitkä ovat aloittavan esimiehen haasteet ja miten kasvaa ja kehittyä esimiehenä. Tutkimuksessa selvitettiin kokeneiden esimiesten näkemyksiä ja kokemuksia tutkittavasta aiheesta.

Tutkimus tehtiin käyttämällä kvalitatiivista tutkimusotetta. Tutkimuksessa hyödynnettiin laajaa teoretietoa liittyen johtamiseen ja esimiestyöhön. Empiirinen tutkimus tehtiin haastattelemalla jo pitempään ravintola-alalla esimiesasemassa toimineita henkilöitä eli niin sanottuja kokemusasiantuntijoita. Tutkimukseen liittyvä teoria tuki esimiehille tehtyjä haastatteluja antamalla pohjan haastatteluissa käytettyihin kysymyksiin.

Tutkimuksessa käytettiin primaarisia-aineistoja. Primääriaineistona oli esihenkilöiden haastattelut. Haastatteluja tehtiin 9 kappaletta. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Haastattelut nauhoitettiin ja käsiteltiin sen jälkeen analysoimalla nauhoitteet etsimällä haastatteluista yhteneväisyyksiä.

Tutkimuksella haettiin näkökulmia esimiestyön alkuvaiheiden haasteisiin. Tutkimus antaa näkökulmia vasta-aloittaneelle esimiehille. Tutkimustuloksen perusteella haastatellut esimiehet olivat yksiselitteisesti samaa mieltä, siitä että esimieheksi oppii parhaiden tekemällä esimiestyötä ja työssä kehittymistä tukee työn ohella osallistuminen erilaisille koulutuksille ja kursseille.

Business Administration
Bachelor of Business Administration

Author	Henry Simonaho	Year	2021
Supervisor	Satu Valli		
Subject of thesis	ABC of Management/ Manager's first steps?		
Number of pages	36		

The purpose of this thesis was to study the first challenges that new managers would face in their line of work. The objective of this study was also to find out how the managers develop in their profession and build up their career path. The information for this study was gathered by interviewing managers who has worked in a managerial role for over five years.

The theory studied supported the interviews with the managers by providing a basis for the questions used in the interview. The main resources of this study are the answers in interviews. Nine managers were interviewed for this purpose.

This study is made by qualitative research method that used several theoretical perspectives on leadership and management. The main purpose of this study was to give different kinds of perspectives on how to be a manager to those who has just started in a managerial position. All the interviewees agreed that at the best way to grow up as good manager is just do the best in a manager's job. This could be supported by different kinds of trainings and courses.

Key words

Management, Leadership, Management theory, Career development

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
1.1 Tutkimusongelma ja sen määrittäminen	5
1.2 Tutkimusmenetelmä ja sen perustelu	5
2 JOHTAMINEN JA JOHTAMISMENETELMÄT	7
2.1 Johtaminen yleisesti	7
2.2 Johtamisen tarve	7
2.3 Johtamisen historia	8
2.4 Johtamismallit ja teorat	9
2.4.1 Taylorismi	9
2.4.2 Johtamisen koulukunnat	10
2.5 Strateginen johtaminen	13
2.6 Lean- johtaminen	14
2.7 Johtamisoppien ymmärtäminen ja hyödyntäminen esimiestyöhön	15
2.8 Johtamisen kompleksisuus	16
3 ESIMIESTYÖ	18
3.1 Millainen on hyvä esimies?	18
3.2 Esimiehen roolin velvollisuudet ja vastuut	19
3.3 Esimies osana työyhteisöä	21
3.4 Esimiehenä onnistumisen edellytykset sekä esimiestyön haasteet	23
3.5 Matka hyväksi esimieheksi	25
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN ESIMIEHILLE	26
4.1 Tutkimusmenetelmät ja toteutustapa	26
4.2 Tutkimuksen eettisyys	27
5 ESIMIEHILLE TEHDYN TUTKIMUKSEN TULOKSET	29
5.1 Tutkimuksen toteuttaminen	29
5.2 Tutkimuksen yhteenveto	29
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	33
LÄHTEET	35

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimusongelma ja sen määrittäminen

”Johtajaksi ei synnytä. Johtajaksi kasvetaan. Se tapahtuu samalla periaatteella kuin mikä tahansa kasvu – kovalla työllä” (Vince Lombardi). Tämän mietelauseen lukemisesta tämä opinnäytetyö sai aiheensa. Opinnäytetyössä tutkitaan esimiestyön alkutaipaleen sudenkuoppia ja keinoja kasvaa hyväksi esimieheksi?

Suurten ikäluokkien väistyessä työelämästä on yritysten palkattava entistä suurempi määrä nuoria esimiehiä organisaatioihin. (Järvinen 2020.) Tästä syystä opinnäytetyön tutkimuskysymykseksi muotoutui mitkä ovat aloittavan esimiehen haasteet. Tätä tutkimuskysymystä tukevat vahvasti alatutkimuskysymykset, miten kasvaa hyväksi esimieheksi ja millainen on hyvä esimies.

Aiheesta kiinnostavan tutkia tekee sen ajankohtaisuus sekä työelämälähtöisyys. Esimiestyössä kehittyminen sekä esimiestyön merkitys on vuosivuodelta noussut entistäkin enemmän esiin ja siitä on keskusteltu ja sitä on tutkittu laajasti monesta eri näkökulmasta aina erilaisista johtamisen suuntauksista erilaisiin tyyleihin johtaa. Tämä tekee aiheesta mielenkiintoisen tutkia, koska varsinaisesti esimiestyössä ei ole yhtä oikeaa tapaa onnistua, vaikkakin esimiestyötä ohjaavat tietyt lait ja asetukset sekä yhteiskunnan asettamat odotukset esimiehille.

Tutkimuksen aiheen on tarkoitus hyödyttää ja opastaa esimiestyöstä kiinnostuneita, siihen pyrkiville tai vasta-aloittaneille esimiehille esimiestyön alkutaipaleen haasteita sekä miten kehittyä hyväksi esimieheksi sekä kertoa johtamismenetelmien kehittymisestä. Tutkimuksen tarkoitus on antaa kohderyhmälle näkökulmia ja ajatuksia onnistuneeseen esimiestyöskentelyyn. On kuitenkin äärimmäisen tärkeää tiedostaa jo tässä vaiheessa luettaessa tätä tutkimusta, että onnistuneeseen esimiestyöskentelyyn ei ole yhtä oikeaa tapaa.

1.2 Tutkimusmenetelmä ja sen perustelu

Tutkimuksen aineistona käytetään primaariaineistoja. Primaariaineistot ovat yleensä tutkijan itse keräämiä havaintoaineistoja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara

2007.) Tutkimuksen aineistona tulen käyttämään sekä primaarisia- että sekundaarisia aineistoja. Primaariaineistot tullaan keräämään esihenkilöiden haastatteluista. Sekundaariaineistoja tulen käyttämään tutkimuksessa erilaisten tilastojen näkökulmasta.

Materiaalin hankintaa tehdessä on myös tärkeää ottaa huomioon materiaalin tarkoituksenmukainen suuruus, eli toisin sanoen, kuinka monta esihenkilöä pitää haastatella, että aineistoa on riittävästi ja se on kattavaa sekä luotettavaa. Yhtenä keinona määritellä kerättävän aineiston määrää tutkija voi esimerkiksi jatkaa haastatteluja niin kauan kuin haastattelut tuovat tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Haasteita tässä menetelmässä aiheuttaa muun muassa se, missä kohtaa tutkija voi olla varmaa, että laajuus on riittävä ja uutta informaatiota ei enää tule. (Hirsijärvi ym. 2007, 174, 177.)

On tärkeää ottaa kuitenkin huomioon laadullista tutkimuksesta tehdessä, että siinä usein tavoitellaan jonkin asian ymmärtämistä, ja näin myös pienempi määrä laadukkaita haastatteluja voi riittää jo materiaaliksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tästä syystä kvantitatiivinen tutkimuksen vastaukset eivät olisi antaneet riittävän tarkkoja vastauksia tutkimuskysymykseen.

Rajasin tutkimukseni koskemaan aloittavan esimiehen haasteita uransa alussa esimiestyössä. Opinnäytetyöni päätutkimuskysymys on mitkä ovat aloittavan esimiehen haasteet? Tutkimusongelmaa rajaavaksi ja konkretisoivat apututkimuskysymyksiksi valitsin miten kasvaa hyväksi esimieheksi? ja millainen on hyvä esimies? Kysymysten avulla pystyin rajaamaan työni teoria ja tutkimusosuutta, jotta työnlaajuus pysyisi järkevänä

2 JOHTAMINEN JA JOHTAMISMENETELMÄT

2.1 Johtaminen yleisesti

Järvinen (2020) on määritellyt kirjassaan, että johtaminen ei ole rakettitiedettä, vaan se on paljon vaikeampaa. Johtaminen itsessään määritellään toiminnaksi, jolla pystytään hyödyntämään työntekijöiden erilaiset voimavarat yritysten tavoitteiden mukaisiksi. (Seeck 2012). Johtajan perimmäinen tarkoitus yrityksessä on siis mahdollistaa ja aikaansaada tuloksia. Kurttilan ja Aallon (2015) mukaan johtaja onnistuu parhaiten tässä pitämällä mielessä asetetut tavoitteet, ottaen kuitenkin huomioon sen, että tulos tehdään työntekijöiden työllä. Ihmisten ja asioiden johtamista ei siis voida erottaa toisistaan. Tämä luo haasteen nykyajan johtamiselle ja onnistuneelle esimiestyöskentelylle.

Järvinen (2005) kiteyttää kirjassaan esimiestyön olevan yksilökohtaista ja jokainen esimies, organisaatio sekä johtamistilanne ovat erilaisia. Esimerkiksi muutosjohtamiselle ei voida näin ollen piirtää yhtä onnistumisen kaavaa. Toisin sanoen ei siis voida olettaa, että johtamiseen olisi olemassa yhtä oikeaa kaavaa tai mallia.

Johtaminen on yleisesti jaettu asioiden ja ihmisten johtamiseksi. Näitä kuvataan myös termeillä Management ja Leadership. Tosiasiassa näitä kahta ei kuitenkaan voida erottaa toinen toisistaan, koska asiat saadaan tapahtumaan ihmisten kautta. Asioiden johtamisella pyritään luomaan yritykselle toimiva toimintaympäristö sekä menetelmät ja tavat, joilla organisaation tavoitteisiin pääsy on mahdollista. Ihmisten johtamisella puolestaan tarkoitetaan yksilö- ja ryhmätasolla tapahtuvaa vaikuttamista suuntaamalla työntekijöiden työskentelyä sekä mahdollistamalla heidän onnistuminen työssään. (Viitala & Jylhä 2019.)

2.2 Johtamisen tarve

Johtaminen määritetään organisaatioissa yhdeksi keskeisimmistä toimintaa ohjaavista tekijöistä. Johtamista ja sen merkitystä on jopa vähätelty työyhteisöissä, mutta loppujen lopuksi jokainen ihminen kaipaa esimiestä ja hyvää ja osaavaa johtamista sekä johtajuutta. (Järvinen 2005). Huttunen (2018) määrittää Järvisen

(2005) edellä kertoman seuraavasti ”vaikka ihmiset rakentavat organisaatioissa rakenteet ja toimintatavat sekä erilaiset toimintamallit ja käytännöt, niin jotenkin niitä on myös pystyttävä ohjaamaan, kehittämään sekä tehostamaan yrityksen tavoitteiden suuntaisesti”.

Johtamisen tarve korostuu etenkin yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa. Johtajan tehtävänä ja vastuulla on, että yrityksen missio toteutuu, arvot kohtaavat sekä perustyöt sujuvat niille asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Näin yrityksen strategia saadaan elämään ja kokonaisuus toimimaan organisaation määrittämällä tavalla. (Huttunen 2018.) Edellä mainittua kutsutaan myös Vuorisen (2013) mukaan strategiseksi johtamiseksi, joka on yksi johtamisen tärkeimmistä osa-alueista. Hänen mukaansa strateginen johtaminen mahdollistaa yrityksessä pitkän aikavälin menestyksen.

Työlaki ei myöskään mahdollista työpaikkaa, jossa ei olisi esimiestä. Työlaki velvoittaa työnantajia myös monenlaisiin eri velvollisuuksiin, joista esimiehet pitävät huolen organisaatiossa. Laki edellyttää muun muassa, että esimiestyö on erittäin aktiivista eikä vain nimellistä näennäistä toimintaa. (Järvinen 2020.) Vuorisen (2013) mukaan työyhteisön sääntönä voidaan pitää sitä, että organisaation työntekijöillä on oikeus tulla johdetuksi ja esimiehellä on velvollisuus johtaa työntekijöitä, vaikka he eivät sitä haluaisi.

2.3 Johtamisen historia

Johtajan on tärkeä tuntea johtamisenteoriaa ja sen historiaa, jotta johtaja ymmärtää mikä on nykyaikaista johtamista ja mikä on niin sanottua vanhaa johtamista, josta nykyiset johtamisen mallit ovat suurelta osin juonnettu. (Seeck 2012). Itse johtamisen käytännöt ovat Viitalan ja Jylhän (2019) mukaan muotoutuneet vuosituhansien aikana kokemuseräisen tiedon kautta, johon on viimeisen sata vuotta vaikuttanut myös tieteellinen johtamistutkimus. Johtamismalleihin on vaikuttanut suuresti myös muun muassa taloustiede sekä psykologia ja sosiologia.

Johtaminen on kehittynyt erilaisten tarinoiden, kokemusten ja tutkimusten ansiosta. Eri aikakausilla valloillaan olleet johtamisopit ja ajattelut ovat olleet usein mukana uusimmissa johtamisen teoria- ja opeissa, koska ne tuntuvat

ihmisille itsestäänselvyyksiltä ja sen vuoksi niiden päälle on voitu kehittää uusia johtamisen suuntauksia, ajatuksia tai malleja. Johtamisenajatteluun liittyviä suuntauksia, jotka ovat olleet valloillaan eri aikakausina voidaan nimetä myös johtamisen lähestymistavoiksi, joiden avulla johtamista on tarkasteltu laajemmassa mittakaavassa. (Viitala & Jylhä 2019.) Tämän vuoksi johtajan on tärkeää tuntea johtamisen historia, jotta johtaja tiedostaa miten erilaiset johtamismallit ja teoriat ovat syntyneet.

2.4 Johtamismallit ja teoriat

Johtamismallit ovat kehittyneet vuosikymmenten aikana ja johtaminen on ollut erilaista eri aikakausilla. Voidaankin todeta, että jokainen johtamismalli on oman aikakautensa näköinen tuotos. Johtamismallien ja ajatteluiden teorioiden kehittymiselle on tyypillistä, että uusissa teorioissa on viitteitä vanhoista teorioista. (Viitala & Jylhä 2019.) Teoriat ovatkin vaikuttaneet suuresti johtajien johtamiseen ja sen kehittymiseen. Järvinen (2012) muistuttaa kuitenkin johtamisoppien olevan vain työkaluja johtamistyöskentelyssä onnistumiseen. Erilaiset teoriat ja mallit eivät siis ole yksistään tae onnistuneeseen johtamiseen ja esimiestyöskentelyyn.

Monet erilaiset opit ja teoriat voivat Järvisen (2012) mukaan pahimmillaan sekoittaa johtajan pään ja sen kautta synnyttää johtajassa entistä enemmän epävarmuutta siitä miten erilaisia johtamisen menetelmiä tulisi hyödyntää johtamisen eri tilanteissa. Tämän vuoksi onkin äärimmäisen tärkeää, että johtaja tuntee käyttämiensä johtamisen menetelmien, mallien, filosofien ja teorioiden historian ja perusteet, jotta hän osaa soveltaa niitä omassa työssään.

2.4.1 Taylorismi

Ensimmäisiä tunnettuja johtamisoppeja on taylorismi, eli tieteellinen liikkeenjohto, jonka kehitti Frederik Taylor (Viitala & Jylhä 2019). Vuorisen (2013) mukaan taylorismissa on kyse työn tekemisen järjeistämisestä, jossa haettiin teollisen tuotannon kasvua tieteellisin menetelmin. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että tutkittiin, mikä on tehokkain tapa suorittaa työtehtävät. Viitala ja Jylhä (2019) tarkentavat Vuorisen (2013) määritelmää kertomalla, että tieteellisen tutkimuksen avulla kokeiltiin ja tutkittiin, mikä oli käytännössä tehokkain tapa suorittaa erilaiset

työtehtävät sekä pohtia erilaisia keinoja kouluttaa työntekijöitä entistä tarkempaan työntekoon, jotta yritysten laatustandardit saavutettaisiin.

Vuorinen (2013) tiivistää, että taylorismin tavoitteena oli parantaa työoloja, johtamisentaitoja sekä työyhteisön suhteita. Taylorismi edustaakin niin sanottuja klassisia organisaatioteorioita, joissa on määritelty organisaatioihin tiukka hierarkia ja tarkasti määritelty työnteon ohjeistukset, työnjohto sekä tavoitteet. (Viitala & Jylhä 2019.)

Vaikka taylorismi on kehitetty jo satavuotta sitten, niin silti sen opit näkyvät yhteiskunnassamme voimakkaasti myös muuallakin, kuin tehdastyössä. Taylorismia on myös arvosteltu suuresti, koska siinä ei jätetä ihmisen omalle ajattelulle tai itsensä toteuttamiselle mahdollisuutta. Taylorismin jälkeen johtaminen tieteenalana alkoi heittyä entistä enemmän ihmislähtoisemmäksi (Vuorinen 2013.)

2.4.2 Johtamisen koulukunnat

Tieteellisen liikkeenjohdon koulukunnan eli taylorismin epäihmisläheisyyden kritisoinnin myötä syntyi ihmissuhdekoulukunta, jossa keskistyi entistä enemmän organisaation henkilöstökysymyksiin, varsinkin motivaatioon ja ryhmädynamiikkaan. Tarkoituksena oli siis lisätä työnmielekkyyttä sekä kehittää johtamisoppeja entistä ihmisläheisimmiksi. (Viitala & Jylhä 2019.) Seeck (2012) kertoo kirjassaan, että tieteellisen liikkeenjohdon ja ihmissuhdekoulukunnan yhteinen tavoite oli lisätä työn tuottavuutta, yhteistyötä ja esimiesten esimiesasemaa eikä niinkään ottaa huomioon yrityksen toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia.

Ihmissuhdekoulukunnan tärkeimpänä ajatuksena voidaan pitää sitä, että tyytyväinen työntekijä on tuottava työntekijä. Taylorismissa puolestaan tiede korvaa työntekijän henkilökohtaiset käsitykset. (Seeck 2013.) Tyytyväisyyttä pyrittiin edistämään monipuolistamalla työnkuvia, lisäämällä yhteistyötä sekä tarjoamalla mahdollisuuksia työnkiertoon. Ihmissuhdekoulukunnan opin mukaan tärkeintä tuottavuuden kehittämisessä on huomioida työntekijöiden viihtyvyys sekä heidän psyykkiset ja fyysiset tarpeensa. (Viitala & Jylhä 2019.) Parhaiten tässä onnistutaan ihmisiä huomioivalla esimiestyöllä ja tästä syystäkin johtamista tarvitaan työyhteisöissä, vaikka sen merkitystä onkin kyseenalaistettu vuosi vuodelta enemmän.

Ihmissuhdekoulukunta kritisoi suuresti tieteellisen liikkeenjohdon toimintatapaa jakaa työ pieniin osiin ja näin tekemään työntekijöistä niin sanottuja koneen osia ja pyrki toiminnallaan laajentamaan työntekijöiden työnkuvaa ja työntekijöitä rohkaistiin aikaisempaa enemmän yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen. (Seeck 2013.) Viitala ja Jylhä (2019) korostavat kirjassaan myös ihmissuhdekoulukunnan tärkeimmäksi teesiksi sen, että työntekijöiden väliset sosiaaliset suhteet ovat äärimmäisen tärkeitä. Nykyisin tästä käytetään myös termiä ryhmädynamiikka.

Ihmissuhdekoulukunnan opit tarjosivat myös ratkaisuja työn yksitoikkoisuuteen, poissaoloihin, työntekijöiden suureen vaihtuvuuteen sekä työntekijöiden heikkoon työmoraliin. Näillä edellä mainituilla sekoilla on ollut suuri merkitys yritysten tuottavuuden parantamisessa. Ihmissuhdekoulukunnan peruja ovatkin nykyiset henkilöstöhallintojen perustamiset ja niiden perimmäinen tarkoitus. (Seeck 2012).

Ihmissuhdekoulukunnan jälkeen syntyi tilanneteoreettinen koulukunta, jossa pyritään selittämään organisaation ja toimintaympäristön välisiä vuorovaikutussuhteita. Tämän koulukunnan päällimmäisenä ajatuksena pidetään sitä, että ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa johtaa vaan johtaminen on tilannesidonnaista ja erilaisissa johtamistilanteissa tarvitaan erilaisia johtamisen tyynejä, tapoja ja malleja. Tärkeitä tilannetekijöitä ympäristössä olivat kilpailutilanne, digitaalisuuden aste sekä työntekijöiden odotukset. Puhutaan siis johtamisen asiansyhteydestä, jossa johtaminen tapahtuu. (Viitala & Jylhä 2019.)

Tilanneteoreettisessa koulukunnassa johtamiseen vaikuttaa edellä mainitun lisäksi organisaation maantieteellinen sijainti, sen kulttuurinen, poliittinen ja teknologinen toimintaympäristö sekä senhetkinen markkina- ja kilpailutilanne. Lisäksi myös valloillaan olevat megatrendit luovat yhdessä verkostomaiseen johtamistyyliin muuttuneen johtamisen kautta haastetta johtajille. Vahvana tekijänä johtamista kuitenkin ohjaa aina taustalla yrityksen liikeidea, strategia, missio, visio sekä arvot, joiden pohjalta johtaja itse vaikuttaa siihen, miten hän johtaa ja minäkalaisena johtajana hän näyttäytyy. (Viitala & Jylhä 2019.)

Tilanneteoreettisen koulukunnan ajattelu on kehittynyt sen alkuaajoista koskemaan myös yrityksen toimintaa ja näin määrittämään yrityksille toimintaympäristöihin millaisen organisaation, strategian ja toimintatavan yritys tarvitsee

menestyäkseen markkinoilla. Tästä käytetään myös nimitystä tilannejohtaminen, joka on jaettu neljään eri tilannetekijä osaan, joita ovat ohjaava, valmentava, tukeva ja delegoiva tyyli. (Viitala & Jylhä 2019.)

1980-luvulla huomattiin kilpailun koventuessa tarvetta kehittää organisaation johtamisen menetelmiä entistä enemmän työntekijöitä sitouttavammiksi ja näin saada heidät toteuttamaan yrityksen liikeideaa aikaisempaa paremmin. Toisin sanoen puhutaan organisaatiokulttuurien rakentamisesta, jossa työntekijät pyritään sitouttamaan ”perheeseen” luomalla työyhteisöihin yhteiset arvopohjat sekä luomalla henkilöstölle yhteiset toiminta- ja ajattelutavat. (Viitala & Jylhä 2019.)

Organisaatiokulttuuriin kuuluu vahvasti olennaisena osana vahvan me hengen luominen työyhteisöihin, joka saadaan aikaan huolehtimalla työntekijöiden työhyvinvoinnista, jatkuvalla osaamisen kehittämisellä sekä sen mahdollistamisella sekä urakehityksellä. Tätä tukevat vahvasti organisaation yhteiset arvot ja toimintamallit. Ajatuksen taustalla toimii ajatus siitä, että työntekijät kaipaavat vahvaa ja luotettavaa työnantajaorganisaatiota, jossa työntekijät puhaltavat yhteen hiileen ja näin ovat valmiita laittamaan itsensä likoon ja olemaan lojaaleja työnantajalleen. (Viitala & Jylhä 2019.)

Viitala ja Jylhä (2019) kertovat, että tällaisen kulttuurin luomiseen ja sen vahvistamiseen tarvitaan hyvää työhyvinvoinnista huolehtimista, mahdollisuuksia oman osaamisen kehittämiseen sekä urakehitykseen. Tärkeäksi nostetaan myös osallistava johtaminen sekä nopea ja tasapuolinen päätöksenteko.

Organisaatiokulttuurin syntymisen myötä johtaminen sai uusia elementtejä ja mukaan otettiin mm. tulevaisuuden ennustamista ja muutoksien ennustamista skenaariotyöskentelyn avulla. Samoihin aikoihin japanilaiset kehittivät laatujohtamisen periaatteita teollisuuden saralla. (Vuorinen 2013.)

Organisaatiokulttuuri kehittyi myöhemmin oppivaksi organisaatiokulttuuriksi, jossa organisaation uudistumista ja kehitystä alettiin tarkastella oppimisen näkökulmasta. Oppivan organisaation ideana on saada organisaatiolle aikaan kyky luoda, hankkia ja siirtää tietoa organisaatiossa sekä mahdollistaa toimintamallien muuttaminen vastaamaan sen hetken kilpailutilannetta. (Viitala & Jylhä 2019.)

2.5 Strateginen johtaminen

1990-luvun alussa johtaminen alkoi keskittyä entistä enemmän organisaation erikoistumiseen omalla markkina-alueellaan. (Vuorinen 2013.) Toisin sanoen tarkoituksena on löytää keinot, joilla organisaatio voi saavuttaa oman ydinosaamisen omalla markkina-alueellaan. Viitala & Jylhä (2019) kertovat kirjassaan strategisen johtamisen aluksi olleen hyvin käytännönläheistä ja sen tavoitteena oli löytää asioita ja esineitä, joihin kiinnittämällä huomiota organisaatio onnistuu entistä paremmin omalla markkina-alueellaan.

Strateginen johtaminen mahdollistaa organisaatioiden pitkän aikavälin menestyksen ja ohjaa näin organisaation toimintaa. Strateginen johtaminen tähtää pitkän aikavälin suunnitelmiin ja näin ollen sitä on myös nimitetty organisaatioiden menestyksen reseptiksi, vaikka loppujen lopuksi strategia on joukko päätöksiä ja toimenpiteitä, jotka ohjaavat organisaation toimintaa. (Vuorinen 2013.) Viitala & Jylhä (2019) tarkentavat kirjassaan Vuorisen (2013) määritelmää kertomalla strategisen johtamisen olevan liiketoiminnan suunnan määrittämistä ja suurten linjojen päättämistä. Tähän päätöksen tekoon vaikuttaa suuresti myös organisaation oma asema sen toimintaympäristössä sekä organisaation oma arvopohja.

Hyvä strategia antaa organisaatiolle suunnan ja merkityksen ja näin ollen luo organisaatiolle omanlaisen organisaatiokulttuurin ja tavan toimia. Strategian avulla organisaatioon mahdollistetaan johtamisen suunta ja johtamisen toimintatavat, joiden avulla organisaatioiden esimiehet pystyvät johtamaan omia vastuualueitaan ja näin mahdollistamaan työntekijöiden onnistumisen työssään. (Vuorinen 2013.)

Viitala & Jylhä (2019) kertovat kirjassaan työntekijöiden kaipaavan toimintansa perustaksi tiedon siitä, miksi he toimivat juuri tietyllä tavalla ja tavoitteleva tiettyjä tavoitteita. Tämän vuoksi organisaatioille laaditaan tietyt tavoitteet ja toimintamallit, jotka yleensä määritellään organisaatioiden strategioissa. Strategian perustana toimivatkin siis organisaation arvot, missio, visio ja liikeidea. Työntekijöiden onnistuminen omassa työssään riippuukin suuresti organisaation strategian jalkautumisesta organisaatiossa. Tästä syystä johtamis- ja esihenkilötoiminnassa työskentelevän esimiehen on äärimmäisen tärkeää perehtyä oman organisaation

strategiaan, koska sen avulla johtaja voi omalla toiminnallaan mahdollistaa työntekijöilleen tiedon oman työnsä tarkoitusperästä sekä näin olleen määrittää heille heidän omat perustehtävänsä ja antaa heille tietoa mitä heidän työhönsä kuuluu ja mitä heiltä odotetaan työntekijänä. Tämä tieto organisaatiolle syntyy yleensä strategian kautta. (Vuorinen 2013.)

Strategisen johtamisen jälkeen uusimpina johtamisen näkökulmina on tullut organisaatioin toimintaympäristöjen haasteet, sekä näiden haasteiden ratkaisemiseen vaaditut taidot. Tästä käytetään myös nimeä VUCA ilmiö, joka viittaa toimintaympäristön kehittymiseen ja muutokseen. VUCA- ilmiö tarkoittaa toimintaympäristökäsitteessä seuraavaa: epävakaisuus (V= volatility) epävarmuus (U= uncertainty), monimutkaisuus (C = complexity) ja monitulkintaisuus (A= ambiguity). Näiden toimintaympäristössä vaikuttavien tekijöiden ratkaisemiseen on vuosi vuodelta vaadittu entistäkin enemmän innovaatioita ja luovuutta ratkaista erilaisia toimintaympäristössä ilmeneviä haasteita. Tämän vuoksi nykyisin perinteiset johtamisenmenetelmät ja keinot eivät mahdollista organisaatioissa tapahtuvaa innovaatiota tarpeeksi hyvin ja sen vuoksi voivat olla pahimmillaan esteenä organisaatioiden kehittymisen tiellä. (Viitala & Jylhä 2019.)

Seeck (2013) määrittää innovaatioteorioiden olevan nykyisin keskeisin organisaatioissa valloillaan oleva johtamisenoppi 1990 luvulta lähtien. Kuitenkin viimeisten vuosien aikana innovaatiojohtamisen lisäksi ketteryyden johtaminen on ollut yksi valloillaan olevista johtamisen menetelmistä ja koulukunnista. Ketterällä johtamisella viitataan Lean- ja Agile- johtamisen oppeihin. (Viitala & Jylhä 2019.)

Uusimmissa johtamisenopeissa hyödynnetäänkin innovaation lisäksi strategisen suunnan selkeyttämistä asettamalla selkeät tavoitteet toiminnalle ja tekemällä toiminnasta entistäkin ketterämpää ja asiakkaalle lisäarvoa tuottavaa. Ketteryyden lisäämisestä voidaan käyttää myös nimitystä Lean johtaminen. (Viitala & Jylhä 2019.)

2.6 Lean- johtaminen

Lean on johtamisenfilosofia, jossa keskitytään asiakasarvon tuottamiseen sekä prosessin eri vaiheiden hukan poistamiseen sekä turhien prosessien karsimiseen. Lean- filosofiaa sovelletaan nykyisin maailmanlaajuisesti, etenkin

teollisuudessa ja tietotyössä. Vaikka itsessään Lean- filosofia onkin 90- luvulta lähtöisin, on se edelleenkin suosittu valloillaan oleva johtamisen filosofia. (Vuorinen 2013.)

Leanin perimmäinen tarkoitus on toimia työkaluna organisaatiolle mahdollistamaan keskittymisen omaan ydinosaamiseen ja näin saada organisaatio tuottamaan asiakkaalle entistäkin enemmän lisäarvoa kustannustehokkaasti. Lean filosofiassa ajatellaan kaiken asiakkaalle arvoa tuottamattoman olevan hukkaa, josta tulisi pyrkiä eroon. Lean filosofiassa hukaksi lasketaan ylituotanto, odotusajat, tarpeeton logistiikka, turha käsittely, ylisuuret varastot, tarpeeton liikkuminen ja erilaiset virheet sekä käyttämättä jääneet työntekijöiden luovuudet. (Vuorinen 2013.) Lean prosessi voidaan myös kuvata kuvion 1 mukaisesti.



Kuvio 1 Lean- prosessin pääpiirteet (Vuorinen 2013)

2.7 Johtamisoppien ymmärtäminen ja hyödyntäminen esimiestyöhön

Johtamisoppeja on ollut viimeisen sadan vuoden aikana useita erilaisia, ja ne ovat jokainen olleet oman aikakautensa näköisiä tuotoksia. Pääosin ne ovat jääneet elämään organisaatioiden arkeen tietyiltä osin tai ne on tuotu esille uudelleen määriteltynä ja järjesteltyinä malleina. (Viitala & Jylhä 2019.) Toisin sanoen johtamisen ajatukset ja ideologiat eivät ole aina uusia, vaan ne on jatkojalostettu

entistäkin käyttökelpoisempaan muotoon vastaamaan sen hetkisen ajan vaatimuksia.

Johtajana ja esimiehenä toimiessaan esihenkilön on ymmärrettävä vähintäänkin auttavalla tasolla useiden eri johtamismenetelmien ja ajatusten perusideat ja loogikat. Varsinkin nuori uransa alussa oleva esihenkilö voi jopa kokea useiden eri johtamismenetelmien ja ismien nimet sekoittavana ja hämmentävänä. Hyvänä esimerkkinä voidaankin pitää Viitalan ja Jylhän (2019) mukaan sitä, että johtamisopit nimetään aina sen mukaan, mikä on kyseisen johtamisen erikoispiirre.

Valmentava johtamisote on tehokkain toimintatapa saada mm. henkilökunta innostumaan asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Valmentavaa otetta voidaan kuitenkin, myös käyttää erilaisten työyhteisön ristiriitojen selvittämiseen. (Kurttila & Aalto 2015.)

2.8 Johtamisen kompleksisuus

Johtamisen teorian ja historian tuntemisen kautta uraansa aloitteleva esihenkilö voi muodostaa omanlaisen käsityksen johtamisesta. Juutin (2018) mukaan johtamista tarkastellaan ihmisten välisten vuorovaikutussuhteiden kautta. Tämä organisaatioiden vuorovaikutus muodostaa organisaatioille omanlaisen kulttuurin. Turtio (2017) täydentää Juutin sanomaa kertomalla huonon johtamisen lähtevän yleensä organisaation yhteisöistä ja sen kulttuurista ja toimintatavoista. Itsessään johtaja voi olla yhtä aikaa hyvä ja paha johtaja, mutta myös yleisesti pätevä omassa työssään, mutta johtamisen saralla osaamaton. Tämä luo johtamiselle omanlaisena kompleksisuuden.

Organisaatioiden johtajien tarkasteluissa on huomattu, että huono johtaminen näyttäytyy työyhteisöissä johtajan omintakeisina ja eriskummallisina tapoina sekä määräyksinä, jotka haittaavat merkittävästi organisaatioiden toimintoja sekä pahimmillaan työyhteisön hyvinvointia. (Juuti 2018.) Hyvä johtaminen puolestaan näyttäytyy Dunderfeltin (2014) mukaan työyhteisöissä tasa-arvoisuutena, keskustelevana ja avoimena ilmapiirinä sekä kaikki mukaan ottavana ja kannustavana kulttuurina.

Järvinen (2020) määrittää kirjassaan johtamisen olevan rakettitiedettä paljon vaikeampaa. Moni kokenut johtaja tuskaileekin päivittäin erilaisten johtamisen haasteiden kanssa. Järvinen (2020) kiteyttää johtamisen ja esimiestyön haasteiden johtuvan useasti siitä, että johtamisen kysymyksiin ei ole yhtä oikeaa kaavaa, mallia tai tapaa toimia, vaan jokainen johtamisen tilanne on aina erilainen riippuen aina tilanteesta, työpaikasta sekä johdettavasta kohteesta. Suurin haaste esimiestyössä tulee sen myötä, että ihmisten käyttäytymiselle ei ole yhtä tiettyä kaavaa, vaan jokainen meistä on erilainen yksilönä. Tämä luo myös haasteen ennustamiselle ja suunnitelmallisuudelle. Tämän vuoksi onkin äärimmäisen tärkeää, että esimies tuntee johdettavansa edes auttavasti, jotta hän voi käsitellä heitä yksilöllisesti sopivin johtamisen menetelmin. Johtamisessa on aina myös otettava huomioon organisaation kulttuuri, toimintatavat, työtehtävät sekä annetut ohjeistukset ja määräykset. Toisin sanoen esimiehen on otettava huomioon ihmiset kokonaisvaltaisesti ja ymmärrettävä mitkä eri seikat vaikuttavat heidän käyttäytymiseensä. (Järvinen 2020.) Tämä luo johtamisen lisäksi päivittäiseen esimiestyöhön omanlaisensa haasteet ja vaatimukset esimiehille tiedostaa mitä esimiestyö on ja mihin esimiestä tarvitaan työyhteisössä.

3 ESIMIESTYÖ

Suurten ikäluokkien väistyessä työelämästä, on yritysten palkattava entistä suurempi määrä nuoria esimiehiä organisaatioihin. Tämän lisäksi esimiestyön tarve on voimistunut vuosivuodelta työelämän kovenneiden ja kehittyvien vaatimuksien myötä. Tämä luo suuren tarpeen työelämälle antaa nuorille esimiehille esimiesuransa alussa riittävät valmiudet ja mahdollisuudet toimia alansa vaativissa esimiestehtävissä ja auttaa heitä kasvamaan hyväksi esimieheksi. (Järvinen 2020.)

Järvisen mainitsema vaatimusten lisääntyminen näkyykin esimiesasemassa toimivilla vuosi vuodelta enemmän ja vaatimuksia työssä tulee entistä enemmän niin esimiehiltä, kollegoilta kuin työntekijöiltä. Esimiehen pitää työssään pystyä toimimaan sekä asia- tai ihmisjohtajana, tuntea ja hallita yrityksen strategiat ja visiot sekä pitää langat omissa käsissään. Kaiken tämän lisäksi työntekijöille ja alaisille pitää olla reilu, tasavertainen ja kannustava sekä toimia lakien ja asetusten mukaisesti ottaen huomioon alan työehtosopimukset ja muut alaa ohjaavat määräykset ja asetukset. Kaiken tämän lisäksi pitäisi olla työntekijöille ja alaisille hyvä esimies. (Dunderfelt 2014.)

3.1 Millainen on hyvä esimies?

Itsessään esimiestyö on vaativa työ, jossa tehdyillä päätöksillä voi olla kauaskantoiset seuraukset. Hyväksi esimieheksi ei, kuitenkaan tarvitse syntyä, vaan siihen kasvetaan oman kokemuksen ja tekemisen kautta. Jokainen voi oppia yhdistämään oman persoonansa ja ihmisten johtamisen taidot ja työkalut itselleen toimivaksi esimiesrooliksi. Suurin onnistumiseen vaikuttava tekijä on esimiehen oma kiinnostus ja motivaatio olla hyvä esimies työntekijöilleen. Myös suuresti esimiehenä onnistumiseen vaikuttaa itsensä johtamisen taito. Jos esimies ei osaa johtaa itseään on muiden johtaminen näin todennäköisesti myös haastavampaa. (Kurttila & Aalto 2015.) Itsensä johtamisen tärkeyttä korostavat myös Järvinen (2020) ja Dunderfelt (2014) kirjoissaan.

Esimiehenä toimiessaan on hyvän esimiehen myös tiedostettava, että omalla esimiestyöllä on suuri merkitys ihmisten työhyvinvointiin työpaikalla sekä yrityksen tulokseen vaikuttavien tekijöiden keskuudessa. (Kurttila & Aalto 2015). Tämä

näkyä suuresti siinä, että esimiehen pitää olla toiminnassaan tasa-arvoinen, keskustelevalle ja jokaisen ihmisen yksilöllisyyttä kannustava tsemppari, joka saa työntekijät johdetuksi kohti huippusuorituksia. (Dunderfelt 2014). Tämä johtaa väistämättä siihen, että enää ei esihenkilönä pärjää pitkälle käskyttävä, sisäänpäin kääntynyt räyhäävä esimies, joka lukittautuu omaan toimistoonsa omiin oloihin.

3.2 Esimiehen roolin velvollisuudet ja vastuut

Esimiehen paikalla ei ole helppo olla. Esimiestyössä esimies saa vaatimuksia jokaisesta suunnasta aina ylhäältä alaspäin sekä alhaalta ylöspäin. Nykyisin vaatimuksia voi tulla myös vaakasuunnasta erilaisten verkostojen kautta. (Dunderfelt 2014.) Toisin sanoen esimiestyötä voidaan ajatella myös rooliajattelun kautta. Viitala & Jylhä (2019) kertovat kirjassaan roolin olevan esimiehelle määritelty asema ja siihen liittyvät tavoitteet ja vastuut. Puhutaan siis erilaisista tehtäväkentistä, joilla esimies toimii. Työyhteisössä esimiehellä voi myös olla Viitala & Jylhän (2019) mukaan useampi rooli riippuen kulloiseenkin johtamisen tilanteeseen ja viime kädessä esimies vastaakin aina siitä, että hänen vastuualueellaan määritetyt tavoitteet saavutetaan ja ne tukevat yrityksen menestystä kaikin mahdollisin tavoin.

Erilaisia esimiehen rooleja voi olla esimerkiksi Viitalan ja Jylhän (2019) mukaan seuraavat:

- Ihmissuhderoolit: Esimies toimii työyhteisössä keulakuvana sekä organisaation edustajana niin sosiaalisessa, kuin juridisessa mielessä. Toisin sanoen puhutaan ihmisten johtamisesta, jossa esimiehen roolilla on suuri merkitys operatiiviseen toimintaan.
- Tiedonkäsittelijän rooli: Esimies hankkii tietoa organisaatiosta ja sen toimintaympäristöstä muodostaen selkeän tilannekuvan ajantasaisesta kilpailu ja markkinaympäristö tilanteista sekä organisaation asemasta markkinoilla
- Päätöksentekijän rooli: Esimies johtaa oman vastuualueensa prosesseja sekä tekee organisaatiota koskevia päätöksiä, vastaa erilaisista hankinnoista ja investoinneista sekä kohdentaa resursseja organisaatiossa

oikeaan suuntaan sekä pyrkii ratkaisemaan organisaation häiriötekijät tuloksetta.

Erilaisten roolien vuoksi esimiehen on äärimmäisen tärkeää tiedostaa ja määrittellä oma roolinsa organisaatiossa sekä ymmärtää mihin hänen tulisi kohdistaa huomio ja aktiivisuus. Esimiehen tehtävä on omassa roolissaan toimia työyhteisönsä kapteenina ja vallankäyttäjänä. (Viitala & Jylhä 2019.)

Esimiehellä on aina oman esimiestehtävänsä mukainen vastuu riippumatta siitä, puhutaanko ihmisten johtamisesta vai asioiden johtamisesta. Tämä sama vastuu koskee niin ylitä johtoa, keskijohtoa kuin operatiivisen tason päälliköitä. Jokaisessa edellä mainitussa roolissa on äärimmäisen tärkeää saada organisaation työntekijät saavuttamaan heille asetetut tavoitteet sekä kehittymään työntekijöinä. Työntekijöiden kehittyminen mahdollistaa myös tavoitteiden entistä helpomman saavuttamisen. (Viitala & Jylhä 2019.)

Järvinen (2020) määrittää esimiehen tehtäväksi olla työyhteisössä viime kädessä vallankäyttäjä ja edustamansa organisaation edunvalvoja. Esimiehen rooliin kuuluu oleellisena osana käyttää työnjohto-oikeuttaan organisaatiossa ja näin olleen esimies joutuu yleensä siirtämään omat tarpeensa sivuun ja ajamaan työpaikan etua. Toisin sanoen esimiehen pitää ottaa työpaikalla johtajuus aktiivisesti, koska jos esimies ei tätä tee, tekee sen joku muu.

Esimieheltä johtamisvallan ottaminen vaatii suurta heittäytymistä ja itsensä likoon laittamista. Johtajuuden ottaessaan esimies joutuu lähes aina valokeilaan, joka on paljastavan armoton. Tästä syystä esimiehet ovatkin aina organisaation henkilöstön jatkuvan kritiikin ja arvioinnin kohteena. Esimiehen pitää kuitenkin muistaa, että hänen ei tarvitse miellyttää henkilöstä ja siksi hänen pitääkin pystyä toimimaan jokaisessa tilanteessa ammattimaisesti sekä tekemään nopeasti päätöksiä sekä olemaan hyvinkin jämäkkä (Järvinen 2020.)

Esimiehen onkin Järvisen (2020) mukaan äärimmäisen tärkeää tiedostaa, että hän ei ole työpaikalla etsimässä uusia kavereita, vaan hän toimii työnantajan edustajana käyttäen hänelle suotua direktio-oikeuttaan, jonka myötä esimiehen tulee edustaa työnantajaa sekä valvoa organisaation ja sen alaisten työtä. Tästä syystä esimiehen onkin äärimmäisen tärkeää tiedostaa oman roolinsa merkitys.

Järvinen (2020) nostaa kirjassaan esille myös kaveerauskiellon, joka tarkoittaa, myös hyvin tiukkaa pidättäytymistä kaikenlaisista seurustelusuhteista henkilöstön kanssa, koska esimiehen ja alaisen välinen suhde voi olla erittäin vaarallinen työyhteisölle ja sen toimintaan. Työyhteisön huomattua esimiehen ja alaisen välisen suhteen menettää esimies yleensä työyhteisön luottamuksen ja työrauha saattaa näin ollen häiriintyä pahasti työyhteisössä.

Esimiehen roolia on kuvailtu myös edellä mainituista syistä yksinäiseksi. Esimies kuitenkin edustaa aina työpaikkansa kovia asioita, kuten työntekoa, taloutta, lakeja sekä tehokkuutta ja tästä syystä esimiehen pitää pysytä kestävässä kritiikissä ja erilaisissa valituksissa. (Järvinen 2020.) Jokainen organisaatiossa työskentelevä ihminen on kuitenkin aina pohjimmiltaan erilainen ja tästä syystä jokin esimiehen tekemä päätös saattaa aiheuttaa toisessa suuttumusta ja toisessa iloa.

Onnistuakseen roolissaan esimies tarvitsee paljon koulutusta ja apua tehtävänsä. Äärimmäisen tärkeää on kuitenkin muistaa, että kukaan ei ole yli-ihminen ja kaikkia esimiehen rooliin liittyviä ominaisuuksia, odotuksia ja vaatimuksia on mahdoton täyttää. Tämän ymmärtäessään esimiehen on helpompi jatkossa toimia roolissaan. Tämän tiedon omaksuminen korostuu etenkin uusille esimiehille. (Järvinen 2020.)

3.3 Esimies osana työyhteisöä

Nykytieto on harvoin enää työpaikan ylin asiantuntija. Tämä näkyy työpaikoilla useimmiten niin, että työyhteisö on omanlainen asiantuntijatiimi, jossa jokaisella jäsenellä on omat erikoistietonsa- ja taitonsa. Yleensä kaikilla työntekijöillä on myös omaan osaamisen liittyvä omanarvontunto ja tästä syystä työntekijöiden motivointi ei onnistu huutamalla, käskyttämällä tai uhkailemalla. Motivaatio syntyy työn mielekkyydestä sekä yhteistyön sujumisesta. (Dunderfelt 2014.) Tätä mieltä ovat myös Kurttila & Aalto. Kurttila ja Aalto kertovat kirjassaan, että esimiehen tärkeä tehtävä on toimia valmentajana alaisilleen, ja näin auttaa heitä onnistumaan ja kehittymään työssään. Tämä lisää merkittävästi työntekijöiden motivaatioita työntekoon. (Kurttila & Aalto 2015.)

Esimiehen tehtävä työyhteisössä onkin toimia työnteon mahdollistajana ja taata työnteolle sen sujuvuus ja mahdollistaa jatkuvien muutosten tuomien vaikutukset

operatiiviseen toimintaan ja ylläpitää järjestystä ja arjen selkeyttä, jotta työyhteisö voi toimia parhaalla mahdollisella tavalla organisaation tavoitteiden eteen. (Järvinen 2012.)

Organisaatioissa kaiken toiminnan lähtökohta on ymmärtää organisaation perustehtävä, joka määrittelee, mitä varten kyseinen yritys on olemassa. Esimiehen onkin äärimmäisen tärkeää tuntea organisaationsa perustehtävä, jotta esimies voi määrittää organisaatiossa toimiville työntekijöille omat perustehtävät ja jatkuvasti huolehtia, että työntekijät tietävät oman perustehtävänsä ja siinä onnistumisen avaimet. Tämä ei kuitenkaan ole niin yksiselitteistä, miltä se teoriassa kuulostaa, vaan perustehtävä ei yleensä pysy muuttumattomana, vaan sitä pitää tarkistaa ja selkiyttää aina tarvittaessa. (Järvinen 2011.) Toisin sanoen esimiehen pitää saada työntekijä ymmärtämään miksi kyseistä työtä tehdään ja mikä on perustehtävän rooli osana isompaa kuvaa.

Perustehtävän ymmärtämisellä on suuri vaikutus organisaatioiden työmotivaatioon. Esimiehen onkin äärimmäisen tärkeää korostaa työntekijöille heidän tekemänsä työn merkityksellisyyttä osana suurempaa kuvaa, koska jos työntekijät tuntevat, että heidän työnsä ei ole merkityksellistä, he kokevat lähes poikkeuksetta aina työmotivaation laskua ja tässä tilanteessa työmotivaation palauttaminen on haastavaa esimiehelle sekä työntekijälle itselleen. (Järvinen 2011.)

Työmotivaatiota lisäävät myönteiset kokemukset syntyvät lähes poikkeuksetta aina, kun työntekijät onnistuvat ja suoriutuvat työssään vaativista tehtävistään sekä onnistuvat ratkaisemaan poikkeukselliset tilanteet hyvin. Nämä onnistumisenkokemukset saavat työntekijöille aikaan sisäisen hyvänolon tunnetta sekä tunteen, joka motivoi heitä ponnistelemaan jatkossakin. (Järvinen 2011.)

Esimiestyön kannalta tämä tarkoittaa juuri sitä, että esimiehen tehtävä on luoda henkilöstölle puitteet ja mahdollisuudet, jotta he voivat onnistua työssään ja sen kautta päästä kokemaan onnistumisenkokemuksia ja näin kehittymään työssään. Esimiehen onkin jatkuvasti huolehdittava, että työpaikalla olevat tavoitteet ovat saavutettavissa ja kaikilla on työssään onnistumiseen tarvittavat työkalut. (Järvinen 2011.) Edellä mainittu voidaan myös määrittää yhdeksi esimiehen tärkeimmistä velvollisuuksista ja vastuista.

3.4 Esimiehenä onnistumisen edellytykset sekä esimiestyön haasteet

Esimies luo omalla esimerkillään organisaatioon toimintakulttuuria sekä toimii roolimallina työntekijöille. Esimiestyö on kuitenkin viimekädessä haasteellinen tehtävä, jossa esimies voi tilanteesta riippuen joko onnistua hyvin tai sitten huonosti. (Viitala & Jylhä 2019.) Järvinen (2020) kertoo kirjassaan suureksi haasteeksi esimiestyölle sen, että organisaation paras työntekijä nostetaan esimieheksi. Näin menetetään pahimmillaan hyvä työntekijä ja saadaan tilalle huono esimies.

Edellä mainittu tilanne voidaan välttää Järvisen (2020) mukaan selvittämällä esimiestehtävään valittavan henkilön ymmärrystä haettavan tehtävän luonteesta sekä sen vaatimuksista. Tämän lisäksi on äärimmäisen tärkeää selvittää esimiestehtävään pyrkivän henkilön johtamisenmotivaatio haettuun tehtävään. Esimiehen ei siis tarvitse olla oman alansa huippuosaaja, vaan hänellä tulisi olla halu ja kyky johtaa organisaatiossa.

Viitala & Jylhä (2019) määrittävät kirjassaan seuraavat ominaisuudet onnistuneeseen esimiestyöskentelyyn.

- Persoonallisuuden piirteet: Esimiehen on sovittava persoonaltaan esimieheksi
- Kyvyt ja taidot: Esimieheltä on löydettävä oman alansa perustiedot ja taidot sekä syventävää osaamista organisaation perustehtävistä.
- Kokemus: Esimies onnistuu parhaiten työssään omien kokemusten kautta
- Koulutus: Esimies voi tukeutua työssään saamaansa koulutukseen ja teoriatietoon.
- Halu kehittyä johtajana: Esimies onnistuu työssään parhaiten, kun hän haluaa kehittyä omassa työssään.
- Motivaatio johtamiseen: Jos esimiehellä ei ole motivaatiota esimiestyöhön, ei esimiestyötehtäviä saada hoidetuksi parhaalla mahdollisella tavalla.

- Elämäkokemus: Esimies onnistuu työssään parhaiten kokemuksen avulla. Esimiestyötä ei opi, kuin tekemällä.

Hyvän esimiestyöskentelyn kulmakiviä ovatkin kyky kuunnella ja rakentaa organisaatiolle yhteistä käsitystä sen asioista ja toimintamalleista hyödyntäen vuorovaikutusta. Äärimmäisen tärkeää on kuitenkin muistaa, että esimiehen tehtävä ei ole miellyttää kaikkia. Esimiehen pitää kuitenkin kohdella työpaikan henkilöitä tasapuolisesti ja tasa-arvoisesti. Onnistunut esimiestyöskentely perustuukin viime kädessä henkilöstön ja esimiesten väliseen luottamukseen ja arvostukseen. Ilman luottamusta ja arvostusta on esimiehen vaikea onnistua työssään. (Viitala & Jylhä 2019.)

Järvinen (2020) kiteyttää edellä mainitun kirjassaan: ” esimiehestä ei tarvitse tykätä, mutta esimies kuitenkin edustaa työpaikkaa, sen työntekoa, talouden faktoja, lakeja sekä tehokkuutta ja tämän vuoksi esimiehen on pystyttävä sietämään työyhteisön valituksia, kitinää, asiatonta kritiikkiä sekä purnausta osana omaa työtään.” Esimiehen onkin ymmärrettävä, että toimiessaan työnantajan edustajana, esimies tulee kohtaamaan edellä mainittua arvostelua työssään väistämättä ja hänen tulee asettua arvostelun ja kritiikin ulkopuolelle ja ymmärtää sen olevan osa esimiestyönsä roolia ja sisäistää, että esimiestyössä ei aina saa arvostusta ja kunniaa siitä mikä hänelle oikeasti kuuluisi. Esimiesten tulisikin ymmärtää se, että heidän tehtävänsä organisaatiossa ei ole korostaa itseään, vaan antaa kunnia henkilöstölle ja korostaa heidän onnistumisiaan. Esimiestyö on kuitenkin palvelutehtävä, johon esimies on palkattu henkilöstöä varten, eikä henkilöstä esimiestään varten.

Viitala & Jylhä (2019) määrittävät onnistumisen avaimet esimiestyölle seuraavasti:

- Esimiehen tulee olla reilu, oikeudenmukainen ja tasapuolinen
- Esimies on keskusteleva ja kaikkien kannat huomioon ottava
- Esimies hoitaa kunnolla hänelle kuuluvat tehtävät, eikä pelkää kohdata vastuualueensa vaikeitakaan tehtäviä.

- Esimies pystyy perustelemaan päätöksensä uskottavasti ja hyvin sekä pystyy nopeaankin päätöksen tekoon.
- Esimies antaa positiivista ja rakentavaa palautetta aktiivisesti, mutta pystyy myös itse ottamaan vastaan palautetta.
- Esimies pitää työtään tärkeänä ja haluaa itse kehittyä työssään.

3.5 Matka hyväksi esimieheksi

Viime kädessä kuitenkin esimiestyöhön ei ole yhtä oikeaa ratkaisua, tapaa tai mallia toimia, vaan jokainen johtamisen tilanne, työyhteisö, projekti tai tapaaminen on erilainen ja tästä syystä aloittelevan esimiehen onkin äärimmäisen tärkeää tiedostaa edellä mainittu ja ymmärtää johtamisen ja esimiestyönhaasteet ja sen monimuotoisuus. (Järvinen 2020.)

Valmentava tyyli esimiestyössä on kokonaisvaltainen esimiestyöskentelyn keino vaikuttaa toisiin sekä tulla vaikutetuksi. Kokonaisvaltaisuutta voidaan kuvata kuvion 2 mukaisesti. Valmentava esimies on työssään arvostava, osallistava sekä tavoitteiden asettaja. (Kurttila & Aalto 2015.) Tästä syystä valmentava esimiestyö auttaa kasvamaan hyväksi esimieheksi.



Kuvio 2 valmentavan johtamisen ydin (Kurttila & Aalto 2015).

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN ESIMIEHILLE

4.1 Tutkimusmenetelmät ja toteutustapa

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, joka pohjautuu pääosin haastatteluille, koska ne ovat varmin tapa saada tietoa aiheesta, joka perustuu kokemukseen. (Vilkkä 2015.) Esimiestyössä ja siinä onnistumisessa ei ole ikinä yhtä oikeaa ratkaisua ja tämän vuoksi ei tutkimuskysymyksenkään tule olemaan yhtä yksiselitteistä vastausta. Tämän kompleksisuuden vuoksi valittu menetelmä soveltuu parhaiten toteuttamaan tutkimusta. (Kananen 2011.) Kvantitatiivisen tutkimuksen tekeminen jäisi tässä tutkimuksessa liian yksiselitteiseksi ja epätarkaksi tutkimusmuodoksi ja siksi päädyin käyttämään laadullisen tutkimuksen menetelmiä.

Aineiston hankintamenetelmä päätetään normaalisti tutkimusongelman mukaisesti. Käytettävä menetelmä valitaan sen resurssien ja käytettävissä olevan ajan mukaisesti tilanteeseen sopivaksi. Aineiston hankintaan vaikuttaa myös se, mistä näkökulmasta tutkimusaihetta lähestytään. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tässä tutkimuksessa tarvitsen haastateltavien esimiesasemassa toimivien henkilöiden kokemuksia, näkemyksiä ja ajatuksia esimiestyöstä ja sen alkutaipaleen haasteista sekä siitä, minkälainen on hyvä esimies ja miten hyväksi esimieheksi kasvetaan. Tämän vuoksi kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä soveltuu parhaiten tämän tutkimuksen suorittamiseen. Tutkimuksessa voidaan käyttää myös kvantitatiivista tutkimusotetta tietyiltä osin, mikäli jotain aihetta tarvitsee mitata ja analysoida tarkemmin numeraalisesti.

Tämän opinnäytetyön tutkimusaineiston kerääminen perustuu tiedon kokonaisvaltaiseen hankintaan sen luonnollisesta toimintaympäristöstä. Teoreettisella tiedolla tullaan tukemaan aihetta ja sen tietoperustaa. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007.) Toisin sanoen tutkimuksessa kerätään aineistoa esimiehenä toimivilta henkilöiltä ja vertaamalla sitä teoreettiseen tietoon ja tekemään sen pohjalta päätelmiä tutkittavasta aiheesta.

Haastatteluiden avulla päästään hyödyntämään esihenkilöiden näkemyksiä ja kokemuksia tutkittavasta aiheesta. Tutkimusaineiston kerääminen tapahtuu

laaja-alaisesti hyödyntämällä kokemusasiantuntijoiden haastatteluita sekä kyselylomakkeita. (Alasuutari 2011). Haastatteluiden ja kyselyn kohderyhmä tullaan rajaamaan esihenkilöihin, jotka ovat jo toimineet esimiestehtävissä useamman vuoden ajan. Haastattelut järjestetään teemahaastatteluina, joka on yleisin käytetty haastattelumuoto laadullisen tutkimuksen tutkimusaineiston keräämiseen. Teemahaastattelu antaa mahdollisuuden esittää haastateltavalle syventäviä kysymyksiä aiheesta ja näin päästä keräämään aineistoa entistä tarkemmin. (Vilkkä 2015: Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Haastattelut tullaan järjestämään syksyllä 2021 Meri-Lapin ja Rovaniemen alueella siihen erikseen kutsuttujen esimies tehtävissä toimivien henkilöiden kanssa. Haastateltavat tullaan valitsemaan haastatteluun oman verkostoni avulla. Kohderyhmäksi haastatteluun pyydetäviksi valitaan esihenkilöt, jotka ovat toimineet esimiestyössä jo useamman vuoden ajan. Lisäksi pyrin saamaan haastateltavaksi muutaman vasta-aloitaneen esimiehen kertomaan omista haasteista esimiestyön alkutaipaleella.

Aineiston analyysi tarkoittaa pääsääntöisesti kerätyn materiaalin ja aineiston järjestelemistä, tiivistämistä ja tarkastelemista tutkimusongelmien kannalta tarkoituksenmukaisesti. Analyysillä peilataan tutkimuksen teoriaa, empiriaa ja omaa ajatteluaan toisiinsa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tämän tutkimuksen haastatteluissa aineistoa järjestellään ja analysoida aihealueittain ja järjestellään helposti analysoitavaksi. Toisin sanoen aineiston analysointiin tullaan käyttämään laadullisen tutkimuksen yleisintä analysointimallia, jossa yhdistetään teoriatieto hankittuun tutkimusaineistoon käyttämällä teoriaohjattua sisältöanalyysiä. (ks. lähde Kananen 2011)

4.2 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimusetiikka on sovittuja toimintatapoja suhteessa esimerkiksi kollegoihin, tutkimuskohteeseen ja suuren yleisöön. Aina kun tehdään tieteellistä tutkimusta, tutkijan tulee noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä keräämällä tutkimukseen tarvittavan tiedon käyttäen tiedeyhteisön hyväksymiä tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä sekä noudattaa rehellisyyttä ja huolellisuutta tutkimusta tehdessään

ja siitä raportoidessaan. Myös muiden tutkijoiden aiheesta jo tekemää työtä tulee arvostaa lähdekriittisestä lähestymistavasta huolimatta (Vilkkä 2015).

Itse tutkimuksessa eettisyys näkökulma otettiin huomioon etenkin haastatteluiden toteuttamisessa. Haastateltavien kanssa sovittiin, että itse haastattelut jäävät luottamuksellisiksi ja ketään ei pysty tunnistamaan ja yksilöimään tutkimuksesta.

Haastatteluissa tehdyt nauhoitteet tuhottiin opinnäytetyön valmistumisen jälkeen haastateltavien pyynnöstä. Lisäksi tutkimuksen lopullinen versio annettiin vielä haastatelluille luettavaksi, jotta he voivat varmistua anonymiteetistään. Eettisyys otettiin myös tutkimuksessa huomioon käyttämällä asianmukaisia lähdeviittauksia ja lainauksia.

5 ESIMIEHILLE TEHDYN TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin haastattelemalla jo pitempään esimies asemassa toimineita henkilöitä pääasiassa Lapin alueelta sekä Etelä- Suomesta. Haastateltavista kaikki toimivat ravintola-alan liiketoimintaympäristössä, joten haastattelut antavat kuvan ravintola-alalla toimivien esimiesten näkemyksistä aiheeseen.

Haastatteluihin pyydettiin yhdeksän esimiestä, joista kaikki kutsutut osallistuivat haastatteluihin. Haastatteluissa esimiehille esitettiin samat kysymykset, joihin esimiehillä oli mahdollisuus vastata omien näkemysten ja kokemusten mukaisesti. Tutkimuksen tarkoituksena oli siis etsiä yhtäläisyyksiä onnistuneeseen esimiestyöskentelyyn.

5.2 Tutkimuksen yhteenveto

Haastattelussa esimiehiltä kysyttiin muun muassa esimiestyön tärkeydestä ja merkityksestä sekä vaikutuksesta organisaatioon. Haastatteluissa tärkeimmiksi kysymyksiksi nousivat mitkä ovat hyvän esimiehen tärkeimmät ominaisuudet ja piirteet, pitääkö esimiehen kehittää omaa osaamistaan, mitkä ovat esimiestyön haasteet ja miten niitä voi välttää sekä mitä esimiestyö vaatii sen tekijältä.

Kaikki haastatellut pitivät esimiestyötä tärkeänä ja korostivat sen merkitystä liiketoiminnan kannalta oleellisena osana toimivaa organisaatiota. Esimiestä pidettiin myös työyhteisön tukipilarina ja suunnan näyttäjänä.

Haastattelujen mukaan jokainen haastateltu piti tärkeänä, että esimiehellä pitää olla johtamansa alansa perusosaaminen hallussa. Haastatteluissa kuudesta haastattelusta nousi esille sama ajatus, että ilman perusosaamista ei voi johtaa esimerkillisesti organisaation päivittäistyöskentelyä. Lisäksi neljä haastatelluista korosti esimiehen alan perusosaamisen tärkeyttä etenkin organisaation työntekijöiden näkökulmasta. Kaikki haastatellut olivat yhtä mieltä siitä, että esimiehellä pitää olla hallussa perusosaamisen lisäksi alan syventävää osaamista, jotta etenkin poikkeustilanteissa esimies pystyisi toimimaan ratkaisukeskeisesti ja

tehokkaasti. Toisin sanoen kirjoitetun teorian tiedon pohjalta voidaan todeta, että esimiehellä pitää olla erilaisia näkökulmia ja menetelmiä hallussa johtamisesta. Tätä tukee vahvasti haastattelujen tulokset.

Haastattelussa kysyttiin esimiehiltä, miten esimieheksi oppii parhaiten. Kaikki yhdeksän haastateltavaa vastasivat lähes samalla tavalla eli tekemällä oppii parhaiten ja työ tekijäänsä opettaa. Kolme haastatelluista lisäsi vielä, että parhaiten oppii yhdistämällä teoria tiedon ja käytännön tekemisen yhteen.

Haastatteluissa nousi esille kaikkien haastateltujen osalta, että koulutus- ja teoriaosaaminen tukee esimiestyötä, mutta ilman käytännön tekemistä ei voi kasvaa hyväksi esimieheksi. Tästä syystä johtamisen teorioita käsiteltiin laajasti teoriaosuudessa, jotta lukijalle syntyisi kuva johtamisen pelikentän laajuudesta. Kuusi yhdeksästä haastateltavasta korosti kuitenkin teoriaosaamisen merkityksen tärkeyttä, kun uralla edetään vaativampiin esimiestehtäviin. Tällä tarkoitettiin syventävän osaamisen kehittämistä ja hankkimista. Käytännössä tämä voisi tarkoittaa sitä, että perusteiden jälkeen esimies perehtyy teoriassa käsiteltyihin erilaisiin johtamisen menetelmiin kuten esimerkiksi Lean- johtamiseen tai valmentavaan johtamiseen.

Kaikki haastatelluista korostivat myös oman esimiestyön kehittämisen tärkeyttä. Haastatteluissa nousi esille melkein kaikissa, se että maailma muuttuu ja osaaminen sen mukana. Tätä havaintoa tukee teoriassa johtamisen kehittyminen sen alkuajoista tähän päivään asti. Kolme yhdeksästä korosti myös osaamisen kehittämisen tärkeyttä puhuttaessa esimiehen omasta urapolusta etenkin, jos esimies haluaa edetä urallaan eteenpäin haastavampiin esimiestehtäviin.

Jokaisen haastatellun mielestä työpaikalla pitää olla esimies, jotta toiminta olisi sujuvaa ja organisaation strategian ja toimintatapojen mukaista. Tämä saatu tulos oli linjassa kirjoitetun teorian tiedon kanssa. Jokaisessa haastatteluista nousi esille esimiehen roolin tärkeys organisaatioissa. Haastatelluista kaikki pitivät esimiehen roolia vastuunkantajana. Muita yhtenäisiä rooleja esimiehelle organisaation haastatteluissa nousi seuraavia: mahdollistaja (3/9), valmentaja (5/9), suunnannäyttävä (8/9) ja toiminnan kehittäjä (6/9).

Haastatteluissa esimiehiltä kysyttiin mitä haasteita he kohtaavat esimiestyössä. Lähes jokaisessa haastattelussa nousi esille joko toimintaan liittyvät haasteet tai henkilöstöön liittyvät haasteet. Kuusi yhdeksästä haastattelusta piti suurimpana haasteena työssään ihmisten erilaisuuden ja sen tuomien erilaisten ongelman tilanteiden ratkaisemisen. Neljä haastattelusta nosti myös esille haasteeksi esimiestyön kovenevat vaatimukset suhteessa arkiseen toimintaan. Seitsemän haastattelusta piti myös haasteellisena saada yhteistyökumppaneiden, tavarantoimittajien ja sidosryhmien kanssa toiminnan sujuvaksi. Kaikki haastatellut korostivat, että esimies työssä kokee aina erilaisia haasteita niin päivä, viikko, kuin kuukausitasollakin. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että esimiestyöhön kuuluu haasteiden kohtaaminen, mutta ennen kaikkea tärkeänä pidettiin niiden ratkaisemista.

Jatkokysymyksenä haastatteluissa kysyttiin mitkä ovat aloittavan esimiehen uran alkutaipaleen suurimmat haasteet. Lähes kaikki haastattelusta nostivat esiin esimiehen oman mielenkiinnon riittämisen esimiestyöhön, sitoutumisen esimiehen roolin tuomiin vastuisiin ja velvoitteisiin. Oman roolin ymmärtäminen ja sen merkitys henkilöstöön on äärimmäisen tärkeä tiedostaa. Sen lisäksi omasta jaksamisesta huolehtimiseen pitää esimiesten kiinnittää suurta huomiota. Neljä yhdeksästä haastateltavasti nosti myös esille, että etenekin nuorten ja rivistä työntekijästä esimieheksi siirtyvien on lunastettava oma paikkansa esimiehenä ennen, kuin organisaation henkilöstö pystyy täysin luottamaan ja uskomaan uuteen esimieheen. Haastattelujen vastaukset olivat lähes kirjoitetun teorian tiedon mukaisia.

Muina mahdollisina haasteina nousi esille toimintaan liittyvät haasteet ja poikkeustilanteet. Näin vastanneet korostivat tässäkin alan perusosaamisen ja syventävän osaamisen hallinnan merkitystä esimiehen ratkaistessa näitä tilanteita.

Haastatteluissa kysyttiin myös mikä tekee esimiehestä hyvän. Haastatellut antoivat useita eri vastauksia, mutta jokaisessa korostui esimiehen oma rooli ja käyttäytyminen työyhteisössä. Muita esille nousseita yhteneväisyyksiä olivat erilaiset luonteenpiirteet, joita olivat tasapuolinen, reilu, oikeudenmukainen, johdonmukainen, luotettava ja helposti lähestyttävä. Nämä vastaukset olivat yhden mukaisia hankitun teorian tiedon kanssa.

Kaikkia haastateltuja yhdisti halu kehittyä esimiehenä ja esimiestyössä. Kaikista haastatteluista nousi esiin yhdistäväksi tekijäksi esimiestyön tekemisen tärkeys, jotta voi kehittyä esimiehenä. Tätä tukee oma kiinnostus ja mielenkiinto esimiestyötä kohtaan. Lähes kaikki haastateltavat toivat esille haastatteluissa, että esimiehen pitää olla sitoutunut omaan työhönsä, etenkin esimies asemassa. Viisi yhdeksästä haastateltavasta korosti sitoutumisen tärkeyttä omaan työhön työskenneltäessä esimiesasemassa. Etenkin uransa aloittavien esimiesten kohdalla sitoutuminen ja sen merkityksen ymmärtäminen oli haastateltujen mukaan äärimmäisen tärkeää.

Haastattelujen lopussa kysyttiin haastateltavilta, miten aloittava esimies voi onnistua työssään. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että aloittava esimies onnistuu parhaiten, kun on itse kiinnostunut esimiestyöstä ja sen tekemisestä sekä sitoutuu esimiehen roolin tuomiin vastuisiin ja velvoitteisiin. Kolme yhdeksästä haastateltavasta painotti myös erilaisten koulutusten ja kurssien hyödyntämisen mahdollisuuksia onnistua ja kehittyä uransa alussa.

Viimeisenä kysymyksenä haastatteluissa kysyttiin haastateltavilta minkä neuvon sinä haluat antaa aloittavalle esimiehelle. Seitsemän yhdeksästä vastasi, että ole armollinen itsellesi. Kahdeksan yhdeksästä lisäsi myös, että huolehdi omasta jaksamisesta ja hyvinvoinnista. Viisi haastateltava lisäsi, myös että etenkin uransa alussa olevien esimiesten pitää muistaa, että virheitä sattuu kaikille.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön tutkimuksen ja teorian rajaava tutkimuskysymys oli mitä haasteita aloittava esimies voi kohdata uransa alussa. Opinnäytetyöhön kirjoitettu teoria tuki tutkimukseen käytettyjä kysymyksiä ja niiden pohjalta haastatteluja apuna käyttäen haettiin vastausta päätutkimus kysymykseen.

Haastatteluissa vastausten yhtenäisyys korostui huomattavasti. Tämä luo saaduille vastauksille luotettavuuden. Lähes jokaisessa haastattelussa sain vastaajilta samantyyllisiä vastauksia. Johtopäätöksenä tähän voidaan todeta, että etenkin ravintola-alla esimiestyötä ja sen merkitystä sekä sen vaikutusta kokonaisuuteen arvostetaan suuresti.

Haastatellut olivat äärimmäisen yksimielisiä siitä, että esimiestyön oppii parhaiten sitä tekemällä eli ns. tarttumalla härkää sarvista. Etenkin uransa alussa olevat esimiehet oppivat parhaiten juuri tekemällä esimiestyötä. Työn tekemisen lisäksi haastateltujen mielestä esimiehen työssä oppii koulutusten ja erilaisten kurssien avulla, jotka antavat syventävää tietoa johtamastaan alasta tai esimiestyöstä.

Esimiehen pitää haastateltavien mukaan hallita vähintään oman alansa perustaidot ja tiedot, jotta voi johtaa tehokkaasti organisaatiossa, jossa toimii. Haastateltavien mielestä alan syventävä osaaminen tukee perusosaamista ja mahdollistaa etenkin poikkeustilanteiden ratkaisemisen. Syventävä osaaminen mahdollistaa myös esimiehen urakehityksen tulevaisuudessa. Tästä syystä kaikki haastateltavat pitivät oman osaamisen kehittämistä tärkeänä ja sen tukevan myös esimiestyötä ja organisaatioita.

Äärimmäisen tärkeänä onnistuneeseen esimiestyöskentelyyn, etenkin uransa alussa oleville esimiehille pidettiin sitä, että esimies ymmärtää oman roolinsa ja sen merkityksen kokonaisuuteen. Muita tärkeitä avaimia onnistuneeseen esimiestyöskentelyyn olivat esimiehen oma kiinnostus esimiestyötä kohtaan, sitoutuminen esimiestyöhön, joustavuus ja ongelmien ratkaisutaidot sekä oman osaamisen kehittäminen.

Hyvänä esimiehenä pidettiin henkilöä, joka on reilu, oikeuden mukainen, tasa-puolinen, johdonmukainen sekä käyttäytyy hyvin työyhteisöissä ottaen kaikki huomioon samalla huomioiden erilaisuudet ja persoonallisuudet. Tästä voidaan todeta, että ajat, jolloin esimies oli toimistossa istuva vaikeasti lähestyttävä huu-taja ovat jo ohitse ja nykyinen työelämä ei kaipaa enää näitä esimiehiä.

Haastatteluissa ja teorian tiedossa oli paljon haastateltujen perusteella yhteneväi-syyksiä ja kirjoitettu teoria tuki näin tutkimuksen tuloksia. Haastattelujen vastauk-sia olivat lähes samanlaisia kuin lukuun 3.4 kirjoitettu teorian tieto. Voidaan todeta, että ihmisillä on tietynlaiset yleiset odotukset esimiestyötä ja johtamista kohtaan.

Esimiestyön laajassa toimintaympäristössä esimiehillä on paljon erilaisia mahdol-lisuuksia hyödyntää erilaisia johtamisen malleja, teorioita ja koulukuntia aina ih-missuhde johtamisesta valmentavan johtamisen maailmaan. Tämän vuoksi eri-laisia johtamisen malleja ja teemoja on käsitelty kattavasti teoriassa, jotta lukija saa ymmärryksen esimiestyön ja johtamisen ympäristön laajuudesta ja miten eri-laisten näkökulmien ja ajatusten myötä kuitenkin jokainen haastateltava oli yhtä mieltä siitä, että esimieheksi oppii parhaiden tekemällä, vaikka valoillaan onkin monta erilaista näkökulmaa ja tapaa tehdä esimiestyötä. Tutkimuksen tärkeim-pänä antina voidaan siis pitää sitä, että vaikka aloittava esimies ei hallitsisi kaikkia johtamisen näkökulmia, joita on teoriassa käsitelty niin voi hän silti kasvaa hy-väksi esimieheksi.

Tutkimus onnistui kaikin puolin hyvin ja tuki hyvin opinnäytetyöni aihetta. Opin-näytetyö itsessään onnistui mielestäni hyvin ja sain vastaukseni päätutkimuskysymykseeni sekä apututkimuskysymyksiin. Tutkimustuloksia voidaan pitää luo-tettavina niiden samankaltaisuuden perusteella.

Tutkimuksen lopputuloksen perusteella aiheen jatkotutkimuksia voitaisiin jatkaa tutkimalla, miten jo pitempään esimiesasemassa toimineet henkilöt kehittävät omaa osaamistaan ja urapolkujaan. Toisena mahdollisuutena on tutkia, mitä jos esimies ei onnistukaan kehittämään hyväksi esimieheksi.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino. E-Kirja Viitattu 23.5.2021. <https://luc.finna.fi/lapinamk/verkkokirjahylly>
- Dunderfelt, T. 2014. Hyvä paha pomo. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy. Viitattu 30.5.2021
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., uudistettu painos. Helsinki: Tammi. Viitattu 30.5.2021
- Huttunen, T. 2018. Johdetaan yhdessä: Hypeä vai työpaikan todellisuutta? [Helsinki]: Kauppakamari.
- Juuti, P. 2018. Huono johtaminen: Tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön. [Helsinki]: Gaudeamus.
- Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. 3. p. Helsinki: Talentum Media. Viitattu 11.6.2021. <https://luc.finna.fi/lapinamk/verkkokirjahylly>
- Järvinen, P. 2012. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. 2. painos. [Helsinki]: Talentum.
- Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä: 102 ohjetta esimiehelle. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 5.5.2021
- Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 16.5.2021
- Kurttila, M. & Aalto, P. 2015. Pomon parhaat ratkaisut: Valmentava käsikirja tiukoihin tilanteisiin. 1. p. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 30.5.2021
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 23.5.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/verkkokirjahylly>
- Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu. 31.05.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>
- Seeck, H. 2012. Johtamisopit Suomessa: Taylorismista innovaatioteorioihin. 3. uud. p. [Helsinki]: Gaudeamus.
- Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. 2. painos. E-kirja. Helsinki: Tammi. Viitattu 23.5.2021. <https://luc.finna.fi/lapinamk/verkkokirjahylly>
- Turtio, T. 2017. Paha johtaminen. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 16.5.2021. <https://luc.finna.fi/lapinamk/verkkokirjahylly>

Vince Lombardi. Hyvejohtajuus. Viitattu 30.5.2021. <https://www.hyvejohtajuus.fi/9253/johtajaksi-ei-synnyta/>

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Helsinki: Talentum.