

## **Positiivinen esimiestyö**

- **Henkilöstön näkemyksiä esimiestyön nykytilasta sekä kehitystarpeista**

Annika Koponen





<b>Tekijä(t)</b> Annika Koponen	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön otsikko</b> Positiivinen esimiestyö, henkilöstön näkemyksiä esimiestyön nykytilasta ja kehitystarpeista	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 40 + 2
<p>Esimiestyön haasteena on johtaa ihmisiä tavalla, joka kehittää palveluliiketoimintaa jatkuvasti, sekä tuottaa asiakkaille erinomaisia asiakaskokemuksia yhä uudelleen. Tähän tarvitaan tyytyväinen ja hyvinvoivia henkilöstö. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten esimies edistää positiivisuuden kehää ja työilmapiiriä alaisten kokemana. Lisäksi opinnäytetyössä selvitettiin henkilöstön näkemyksiä siitä, miten esimiehen toimintaa voisi kehittää, jotta positiivisuuden kehää ja työilmapiiriä voitaisiin kehittää.</p> <p>Tutkimus oli luonteeltaan kuvaileva, siinä hyödynnettiin Fischerin (2012) luomaa teoreettista mallia positiivisesti poikkeavasta palveluliiketoiminnasta ja johtajuudesta. Tämän teorian pohjalta muodostettiin väittämiä, joiden toteutumista vastaajat arvioivat ensin numeraalisesti ja tämän jälkeen heitä pyydettiin kertomaan kehitystarve sekä konkreettinen kehitystoimenpide haastattelussa. Haastattelut toteutettiin anonyyminä pysyvän finanssialan yrityksen yhden 10 henkilön tiimille. Haastatteluihin vastasi kuusi henkilöä kymmenestä. Haastatteluja analysoidtiin sisällön luokittelulla.</p> <p>Kohdettiin esimiestyötä pidettiin varsin hyvänä. Numeerisessa arvioinnissa parhaiten toteutui positiivisen vuorovaikutuksen ja yhteenkuuluvuuden edistäminen. Heikoiten toteutui mahdollisuuksien näkeminen, missä myös vastauksien hajonta oli suurinta. Haastateltavat tunnistivat yhteensä 21 kehittämiskohdetta esimiestyön osa-alueilla ja ehdottivat näihin konkreettisia kehitystoimenpiteitä. Tärkeimpiä kehityskohteita olivat: Esimiehen kyky auttaa työntekijää tunnistamaan ja rakentamaan yhteys pitkän- ja lyhyenajan tavoitteille, työtehtävien merkityksellisuuden yhteys organisaation tärkeänä pitämiin tehtäviin, tiimitasolla työtehtävien ja resurssien tasapainon riippuvuus kaikkien työtehtävien huomioimisesta sekä yksilötasolla työtehtävien laatu yhteydessä koettuun asiakaskontaktien laatuun. Tulosten mukaan pelkästään esimiestyöllä ei kehitetä positiivisuuden kehää ja työilmapiiriä, vaan se on riippuvainen niin organisaation, esimiesten sekä henkilöstön toiminnasta.</p> <p>Opinnäytetyössä onnistuttiin tunnistamaan esimiestyön kehitystarpeita ja –toimenpiteitä, vaikka kohdettiin esimiestyön koettiin olevan numeerisesti arvioituna varsin hyvällä tasolla. Suurimpana ristiriitana tunnistettiin, etteivät asiakkaiden akuutti palvelutarve ja organisaation tavoitteet aina kohtaa, jolloin myöskään kaiken työn tekemistä ei koeta yhtä arvokkaana.</p>	
<b>Asiasanat</b> Esimiestyö, työhyvinvointi, positiivisuuden kehä	

# Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Nykypäivän esimiestyö.....	3
2.1	Esimiestyö ja työhyvinvointi .....	3
2.2	Fischerin teoreettinen malli positiivisesti poikkeavasta palveluliiketoiminnasta .....	4
2.3	Positiivisesti poikkeava johtajuus .....	7
3	Tutkimusmenetelmät.....	9
3.1	Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset.....	9
3.2	Aineiston keruu sekä analyysi .....	10
4	Tulokset .....	12
4.1	Arvostamisen kokeminen .....	12
4.2	Tärkeäksi ja merkitykselliseksi kokeminen .....	13
4.3	Työhyvinvoinnin edistäminen .....	15
4.4	Positiivisen vuorovaikutuksen edistäminen.....	16
4.5	Luottamuksellisen ilmapiirin luominen.....	18
4.6	Innostaminen .....	19
4.7	Esimiehen apu mahdollisuuksien näkemisessä .....	20
4.8	Työstä suoriutumisen edistäminen.....	20
4.9	Yhteenkuuluvuuden edistäminen.....	22
4.10	Työhön sitoutumisen edistäminen .....	23
4.11	Yhteenveto tuloksista .....	24
4.12	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	26
5	Pohdinta sekä jatkokehittäminen.....	29
	Lähteet.....	33
	Liite .....	35
	Liite 1. Haastattelukysymykset .....	35

# 1 Johdanto

Tulevaisuudessa Suomessa tehdään teollisen työn sijasta enenevässä määrin palvelu- ja tietotyötä. Palvelu- ja tietotyön tuloksellisuus perustuu ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Kun yksilöt kokevat työnsä merkitykselliseksi, ovat motivoituneita, ja kun he saavat itse valita työnsä toteuttamistavan, syntyy työniloa, tuloksia ja tyytyväisiä asiakkaita. (Fischer 2012, 150)

Digitalisaatio ja globalisaatio ovat pysyvästi muuttaneet finanssialaa sekä sen ympäristöä. Tulevaisuudessa menestyäkseen yritysten tulee osata yhdistää ihmiset, digitaaliset alustat, tehokkaat toimintatavat ja kansainvälisen liiketoiminnan tulevaisuuden ns. diginatiivien asiakkaiden tarpeisiin vastatakseen. Finanssialan yrityksillä on kolme keinoa pärjätä kilpailussa: palveluiden jatkuva kehittäminen, henkilöstön jatkuvan osaamisen ja toimintatapojen kehittäminen ja sellaisen yrityskulttuurin luominen, joilla voidaan vastata asiakkaiden uudistuviin ja muuttuviin odotuksiin (Pohjola 2015).

Työhyvinvoinnilla on keskeinen merkitys finanssialan menestyksessä. Finanssialan henkilöstö näkee tulevaisuuden työhyvinvoinnin kannalta merkittävimpinä tekijöinä työnvaatimusten ja työstä maksettavan palkan tasapainon, hyvän esimiestyön, työn ja muun elämän tasapainottamisen mahdollisuuden, avoimen työskentelyn ilmapiirin sekä motivoivat ja mielekkäät tavoitteet. Työhyvinvoinnin kehittämisessä on tärkeintä mahdollistaa ja ylläpitää avointa ja luottamuksellista keskustelua yrityksen sisällä. Hyvä työilmapiiri ja työhyvinvointi ovat tärkeitä tuottavuuden osatekijöitä. Olennaisia ovat hyvä esimiestyö ja johtaminen, jolla varmistetaan esimiehen tuki, motivaation säilyminen ja kehittyminen, oikeudenmukainen palkitseminen ja työssä jaksaminen (Rajander-Juusti 2015).

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten esimiestyössä onnistutaan vahvistamaan positiivisuuden kehää, työhyvinvointia ja sitä kautta asiakaskokemuksia ja organisaation tuloksellisuutta. Työssä tarkasteltiin lähemmin esimiehen roolia työhyvinvoinnin ylläpitämisessä sekä kehittämisessä.

Aihe valittiin, koska olen henkilökohtaisesti kiinnostunut johtamisesta ja esimiestyöstä, samalla minua kiinnostaa työhyvinvointiin liittyvät kysymykset. Nykyisin johtamisessa korostetaan valmentavaa johtamista. Valmentavaan johtamiseen liittyy vahvasti se, että esimiehet ovat lähellä alaisia ja heidän välinen vuorovaikutus on myönteistä ja toimivaa. Valmentava johtaja tiedostaa työhyvinvoinnin ja hyvän työilmapiirin merkityksen työssä suoriutumiseen. (Basten 2011)

Opinnäytetyössä käytetään Fischerin (2012) väitöskirjassa luomaa mallia viitekehystenä. Opinnäytetyössä ei ole toimeksiantajaa. Kyselytutkimukseen vastaavat henkilöt toimivat kaikki samassa anonyyminä pysyvässä finanssialaa harjoittavassa yrityksessä.

Tarkoituksena on selvittää, miten kohde tiimin esimies edistää positiivisuuden kehää ja ilmapiiriä, tutkimuksessa tunnistettu teoreettisen mallin mukaisesti, henkilöstön kokemana. Lisäksi selvittää henkilöstön näkemyksiä siitä miten esimies voisi parantaa toimintaansa edistääkseen positiivisuuden kehää ja ilmapiiriä.

## 2 Nykypäivän esimiestyö

### 2.1 Esimiestyö ja työhyvinvointi

Johtajan haasteena on kehittää yritystä jatkuvasti, jotta se kykenee voittamaan asiakkaan luottamuksen yhä uudestaan. Ilman asiakkaiden luottamusta yritys ei onnistu liiketaloudellisesti kilpaillessaan markkinoilla. Innoittavalla johtamisella on ratkaiseva merkitys tässä haasteessa onnistumiseksi. Johtaminen onkin käytännön elämää arjessa. Vain sitä kautta henkilöstölle voi syntyä tunne ja ymmärrys strategian merkityksestä ja he voivat antaa kaikkensa sen toteuttamiseksi (Isoaho 2009).

Yrityksen tuottavuuteen vaikuttavat myönteinen yrityskulttuuri, onnellisuus ja myönteiset tunteet. Johtajan tulee ohjata työyhteisöä löytämään itsensä ja näyttää suuntaa luomalla merkitystä sille, mikä ei vielä ole näkyvissä. Kun työyhteisö on onnellinen se tuottaa onnellisia asiakkaita ja nämä lisäävät yrityksen tuottavuutta. (Leppänen & Rauhala 2012)

Työhyvinvoinnilla on suuri vaikutus työntekijöiden motivaatioon, tätä kautta saavutuksiin ja yrityksen tuloksellisuuteen. Kun yrityksen tulos paranee, se nostaa yrityksen mainetta ja tätä kautta kilpailukykyä. On tutkittu että, työhyvinvointiin panostetut kustannukset tuovat itsensä moninkertaisesti takaisin (Pohjola 2015).

Työhyvinvointi on laaja käsite, eikä sitä voi ulkoistaa. (Työterveyslaitos 2014) Jokaisen yrityksessä työskentelevän täytyy itse panostaa työhyvinvoinnin parantamiseen. Tässä työssä keskitytään esimiehen ja alaisten väliseen työhyvinvointiin, heidän väliseen vuoro-vaikutukseen.

Esimiestyö on muuttunut valvovasta johtamisesta valmentavaan johtamiseen. Valmentavassa johtamisessa pyritään pääsemään siihen, että esimies ei ole auktoriteetti, vaan hän tukee alaistensa työntekoa. (Basten 2011) Olennaisena asiana valmentavassa johtamisessa on esimiehen ja alaisen läheinen vuoro-vaikutus, jolloin esimies pystyy motivoimaan alaistaan tulokselliseen asiakaspalvelutyöhön (Ellinger & Bostrom 1999).

Tulosten mukaan Y-sukupolvi vaikuttaa arvostavan tilaa kasvulle ja kehittymiselle. Esimiehen rooli koetaan tärkeänä, kunnioitetuksi ja kuulluksi tulemistä sekä esimiehen valmentavaa otetta arvostetaan. Y-sukupolven ammatillista kehitystä sekä urapolun tukemista edistävä henkilöstöjohtaminen on tulevaisuuden keskiössä. (Kultalahti 2015)

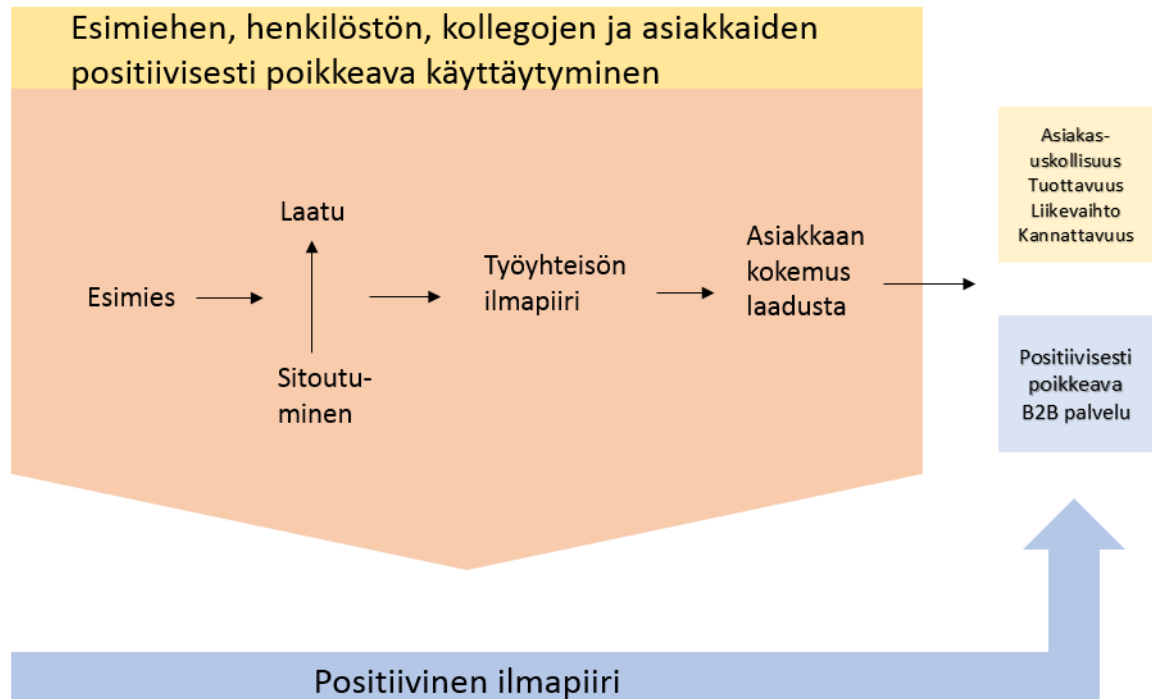
On tutkittu, että tunneosaamisella on vaikutuksia työtyytyväisyyteen, työhön asennoitumiseen sekä asiakaspalvelun laatuun ja tuottavuuteen. Tunneosaaminen nähdään vaikuttavan sekä suorasti tuloksellisuustekijöihin, että myös välittävänä tekijänä. Suorasti tunneosaaminen vaikuttaa työtyytyväisyyteen, sen kautta tehokkuuteen ja sitoutumiseen; välittävänä tekijänä vaikutus näkyy sopeutumiseen työhön ja vuorovaikutustaitoihin. Työyhteisö, jonka esimies omaa tunneälykkään johtamistaidon, työyhteisö voi hyvin sekä tekee tuloksellista työtä. Tyytymättömyys esimieheen on usein yhteydessä siihen, että työntekijä omasta aloitteestaan irtisanoutuu työstään. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007)

## **2.2 Fischerin teoreettinen malli positiivisesti poikkeavasta palveluliiketoiminnasta**

Fischer (2012) tutki väitöskirjatutkimuksessaan palveluliiketoiminnan johtajuuden, palvelua ja henkilöstön työhyvinvointia tukevan ilmapiirin, henkilöstön asenteiden ja käyttäytymisen sekä yrityksen asiakkaiden kokemusten ja liiketoiminnan tuloksellisuuden välisiä yhteyksiä. Tutkimus osoitti, että asiakaspalveluhenkilöiden kokemukset työilmapiiristä sekä se miten merkitykselliseksi he kokivat työnsä, vaikutti suoraan asiakkaiden kokemaan palvelun laatuun ja palveluyrityksen kannattavuuteen.

Fischer (2012) kehitti väitöskirjatutkimuksessaan teoreettisen mallin (kuva 1): positiivisesti poikkeava palveluliiketoiminta (positively deviant service business). Mallissa olennainen uusi käsite on positiivinen ilmapiiri, missä positiivinen vuorovaikutus synnyttää positiivisia tunteita, merkityksellisyyttä työyhteisössä ja sitä kautta asiakastyytyväisyyttä ja liiketoiminnan tuloksellisuutta. Positiiviset tunteet synnyttävät yksilön hyvinvointia, lisääntyneitä henkilökohtaisia resursseja, kuten sosiaalisia taitoja, fyysisiä ja henkisiä voimavaroja sekä työniloa - synnyttäen asiakastyytyväisyyttä.





Kuva 1. Positiivisesti poikkeava palveluliiketoiminta (Fischer 2012, 150)

Fischer (2012, 147) on laatinut laajan kirjallisuuskatsaukseen perustuvan yhteenvedon teoria- ja tutkimustiedosta, joka tukee eri osapuolten positiivisesti poikkeavan käyttäytymisen yhteyksiä positiivisesti poikkeavaan suoritukseen. Esimiehen positiivisesti poikkeavaa käyttäytymistä tukevat muun muassa teoriat positiivisesta tunteesta, positiivisista johtamisstrategioista, palvelevasta johtajuudesta ja autenttisesta johtajuudesta. Esimiehen positiivisella käyttäytymisellä on katsauksen mukaan yhteyksiä positiiviseen suoriutumiseen, emotionaaliseen hyvinvointiin, luottamukseen, kukoistaviin työyhteisöihin ja työhön sitoutumiseen.

Positiivista ilmapiiriä edistää positiivisesti poikkeava suoriutuminen (kuva 2). Yksilötasolla positiivisesti poikkeava käyttäytyminen merkitsee koettua hyvinvointia, laajakatseisuutta, luottamusta itseen ja toisiin ihmisiin, yhteisyyttä, lisää luovuutta, isomman kuvan näkemistä, lisää mahdollisuuksia, parempaa suoriutumista, lisääntyvää tuottavuutta, parempaa joustavuutta, vähemmän poissaoloja, lisääntyntä työhön sitoutumista ja flow-kokemuksia työssä.

Tiimin ja organisaation tasolla positiivisesti poikkeava käyttäytyminen merkitsee kukoistavia työpaikkoja, yhteenkuuluvaisuuden tunnetta, isomman kuvan näkemistä, tunneenergian lisääntymistä ja parempaa suoriutumista.

Asiakassuhteissa positiivisesti poikkeava käyttäytyminen merkitsee lisää mahdollisuuksia, luottamusta itseen ja muihin, isomman kuvan näkemistä, lisää luovuutta, parempia neuvotteluja, korkeampaa tuottavuutta, parempaa laatua asiakaspalvelussa, parempaa asiakasuskollisuutta, kannattavampaa palveluliiketoimintaa.

Yksilötaso	Tiimin/organisaation taso	Asiakassuhteissa
Emotionaalinen hyvinvointi	Kukoistavia työpaikkoja	Lisää mahdollisuuksia
Avarakatseisuus	Yhteenkuuluvaisuuden tunnetta	Luottamusta itseensä ja muihin
Luottamus itseen ja muihin	Isomman kuvan näkemistä	Isomman kuvan näkemistä
Yhteisyyttä	Tunne energian lisääntymistä	Lisää luovuutta
Lisää luovuutta	Tiimin parempaa suoriutumista	Parempia neuvotteluja
Isomman kuvan näkemistä		Korkeampaa tuottavuutta
Lisää mahdollisuuksia		Parempaa laatua asiakaspalvelussa
Parempaa suoriutumista		Parempaa asiakasuskollisuutta
Lisääntyvää tuottavuutta		Kannattavampaa palveluliiketoimintaa
Parempaa joustavuutta		
Vähemmän poissaoloja		
Lisääntynyttä työhön sitoutumista ja flow-kokemuksia työssä		

Kuva 2. Positiivisesti poikkeava suoriutuminen (Fischer 2012, 151)

Yhteenvetona palveluliiketoiminnan kaikkien toimijoiden: esimiehen, työntekijän, kollegan ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa on mahdollista synnyttää positiivista ilmapiiriä ja sitä kautta positiivisuuden kehää, joka myötävaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin, kukoistaviin työyhteisöihin ja parempaan laatuun asiakkaille. Voimme synnyttää merkitystä toisillemme, niin työyhteisössä kuin muutenkin elämässä, antamalla toiselle kokemuksen siitä, että hän on tärkeä: häntä arvostetaan ja kunnioitetaan juuri sellaisena, kuin hän on. Esimiesten tehtävänä on olla roolimallina ja omalla käyttäytymisellään viestiä yksilön arvostusta, ja auttamisen ja kiitollisuuden kulttuuria. Työntekijöillä on vastuu synnyttää omalla käyttäytymisellään toisille positiivisia kokemuksia.

Fischerin (2012) teoria käsittelee laajasti esimiehen, henkilöstön, kollegoiden välisiä vuorovaikutus suhteita ja vuorovaikutussuhteita asiakkaiden kanssa. Tässä opinnäytetyössä rajaudutaan esimiehen ja henkilöstön väliseen vuorovaikutukseen ja erityisesti siihen, miten henkilöstö kokee esimiehen edistävän positiivista ilmapiiriä, positiivisia tunteita ja merkityksellisyyttä.

## 2.3 Positiivisesti poikkeava johtajuus

Fischer (2012, 160, kuva 3) kuvaa esimiehen positiivisesti poikkeavaa johtamiskäyttäytymistä vertaamalla sitä perinteiseen johtamiskäyttäytymiseen: johtamisstrategiaan, johtamistyyliin ja yleiseen johtamisorientaatioon.

	Perinteinen lähestymistapa keskittyy lopputuloksiin	Uusi lähestymistapa keskittyy keinoihin, kuten positiivisiin tunteisiin ja positiivisesti poikkeavaan käyttäytymiseen	➔	Mahdollinen uusi lopputulos: positiivisesti poikkeava palveluliiketoiminta voi toteutua
Johtamisstrategia	Autoritatiivinen	Positiiviset, autenttiset ja palvelevat johtamisstrategiat	➔	Positiivisen merkityksen luomista henkilöstölle lisääntyvän osallistumisen ja itsensä tärkeäksi sekä arvokkaaksi kokemisen kautta
Johtamistyyli	Käskeminen	Kuunteleminen ja tukeminen	➔	Positiivisen merkityksen luominen henkilöstölle lisääntyvän osallistumisen ja itsensä tärkeäksi sekä arvokkaaksi kokemisen kautta
	Syyttäminen	Vahvistaa sallivuutta, myötätuntoa ja voimavaroja	➔	Henkilöstön lisääntynyt sitoutuminen
	Kontrolloiminen	Luottamus itseän ja muihin	➔	Keskinäinen luottamus ja kunnioitus
	Muodollinen toimivalta	Rinnalla kulkeminen	➔	Kumppanuus, yhteenkuuluvuus
	Välinpitämätön, neutraali käyttäytyminen	Positiiviset tunteet	➔	Positiivisen merkityksen ja positiivisten tunteiden vahvistaminen organisaatiossa
Orientaatio	Arvo omistajille	Arvo kaikille sidosryhmille, mukaan lukien asiakkaat, henkilöstö, yhteiskunta, globaalit suhteet	➔	Kollektiivinen vastuu positiivisesti poikkeavasta palveluliiketoiminnasta
	Taloudellinen tulos	Toisten inspiroiminen ja energisoiminen positiivisesti poikkeavan käyttäytymisen avulla kaikessa vuorovaikutuksessa	➔	Positiivinen ilmapiiri, kukoistavat työyhteisöt, korkealaatuiset yhteistyösuhteet, energisoivat verkostot, luovuus ja tuottavuus

Kuva 3. Positiivisesti poikkeava johtajuus palveluliiketoiminnassa (Fisher 2012, 160)

Johtajat, jotka soveltavat näitä positiivisia keinoja keskittyvät positiivisen merkityksen ja positiivisen ilmapiirin rakentamiseen, ovat aitoja, palvelevat alaisiaan ja keskittyvät työntekijöiden vahvuuksiin heikkouksien sijasta. Lisäksi he kuuntelevat, kunnioittavat ja kannustavat sekä ennen kaikkea kulkevat henkilöstön rinnalla, osoittamalla heille luottamusta, mikä saa henkilöstön ja kollegat antamaan parhaansa yhteisten tavoitteiden eteen.

### 3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus on luonteeltaan kuvaileva. Empiirisessä osassa kuvataan tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät sekä tutkimuskysymykset. Sen jälkeen kuvataan aineiston keruu ja analyysi.

#### 3.1 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten esimies edistää positiivisuuden kehää ja ilmapiiriä alaisten kokemana. Lisäksi selvitettiin henkilöstön näkemyksiä siitä, miten esimies voisi parantaa toimintaansa edistääkseen positiivisuuden kehää ja ilmapiiriä.

Päätutkimuskysymys:

1. Miten positiivista kehää edistävä esimieskäyttäytyminen toteutuu kohdeorganisaation henkilöstön kokemana.

Alakysymykset:

2. Minkälaisia kehittämistarpeita henkilöstö tunnistaa esimieskäyttäytymisessä positiivisuuden kehän edistämisen näkökulmasta.
3. Millaisia kehitystoimenpiteitä henkilöstö ehdottaa positiivisuuden kehän parantamiseksi.

Tutkimuskysymyksiä selvitettiin haastatteluilla, seuraavien alakysymyksiä avulla. Alakysymykset ovat muodostuneet Fisherin (2012) mallista.

- Arvostuksen kokeminen?
- Tärkeäksi ja merkitykselliseksi kokeminen?
- Työhyvinvoinnin edistäminen?
- Positiivisen vuorovaikutuksen edistäminen?
- Luottamuksellisen ilmapiirin luominen?
- Innostaminen?
- Uusien mahdollisuuksien näkeminen?
- Kannustaminen ja auttaminen tavoitteiden saavuttamisessa?
- Yhteenkuuluvuuden edistäminen?
- Työhön sitoutumisen edistäminen?

Tutkimus on luonteeltaan kuvaileva. Tutkimuksen päämuoto on kvalitatiivinen mutta osittain myös kvantitatiivinen. Tutkimuksessa hyödynnettiin Fischerin (2012) teoreettista mallia positiivisesti poikkeavasta palveluliiketoiminnasta ja johtajuudesta. Teorian perusteella muodostettiin väittämiä, joiden toteutumista vastaajat arvioivat ensin numeerisesti Likert-asteikolla ja sen jälkeen heitä pyydettiin vastaamaan avoimiin kysymyksiin koskien johtamiskäyttäytymisen kehittämistarpeita ja konkreettisia toimenpiteitä, joilla johtamista voitaisiin kehittää. Tutkimuksessa hyödynnettiin siis deduktiivisesti teoriaa ja toisaalta ollaan induktiivisesti kiinnostuneita vastaajien näkemyksestä (Tuomi&Sarajärvi 2013).

### **3.2 Aineiston keruu sekä analyysi**

Aineisto kerättiin puolistrukturoidulla haastattelulla tarkoituksellisesti kohdennetulla otantatutkimuksella. Vastaajille esitettiin väittämiä esimiestyöstä, joihin he vastasivat Likert-asteikolla 1 (täysin erimieltä) -5 (täysin samaa mieltä). Numeerinen arvio väittämän toteutumisesta oli tärkeää siksi, että se kuvaa vastaajan kokonaistyytyväisyyttä esimiestyöhön, jonka pohjalta tarkentavat kysymykset kehitystarpeista ja konkreettisista kehitystoimenpiteistä asettuvat paremmin perspektiiviin. Haastateltavia pyydettiin esittämään kehitystarpeita ja konkreettisia toimenpide-ehdotuksia kunkin väittämän kohdalla. Haastattelulomake on liitteenä (liite 1).

Tiedon antajiksi valittiin kohdeorganisaation 10 henkilön tiimi. Tutkimuslupa saatiin tiimin esimieheltä ja jokainen haastateltava antoi luvan haastatteluun. Haastattelut sovittiin henkilökohtaisesti haastateltavien kanssa. Osallistuminen haastatteluihin oli vapaaehtoista. Haastattelujen keskimääräinen kesto oli noin 30 minuuttia. Kymmenestä kohde tiimin jäsenestä kuusi osallistui haastatteluun.

Numeerinen aineisto käsiteltiin kuvailemalla keskiarvot, minimi ja maksimit. Vaikka aineisto on liian pieni varsinaiseen tilastolliseen käsittelyyn, voidaan vastauksia myös ristiintaulukoida suhteessa numeerisiin väittämiin. Laadullinen aineisto analysoitiin sisällön luokittelun avulla, muodostaen pääluokkia ja alaluokkia. (Tuomi&Sarajärvi 2013).

Haastateltavien alkuperäiset ilmaukset luettiin useampaan kertaan. Haastatteluteemaa koskeva ydinsisältö tiivistettiin sitä parhaiten kuvaavaksi nimeksi. Nimiä ja vertailemalla ja samalla alkuperäistä aineistoa lukemalla tunnistettiin nimiä yhdistäviä luokkia. Osa nimistä koski kehittämistarvetta kyseisellä esimiestyön alueella esimerkiksi arvostamisessa ja osa nimistä kuvasi konkreettisia kehitystoimenpiteitä vastaavalla esimiestyön alueilla. Taulukoissa 1-3 on kuvattu esimerkkejä analyysin etenemisestä ja luokkien muodostumisesta.

### Arvostuksen kokeminen

Alkuperäinen ilmaus	Nimi	Luokka (kehitystarve)
"Tehdään paljon työtä, mutta se ei tunnu olevan ns. Oikeaa työtä, koska se ei ole tiimin tavoitteissa"	Työtehtävät myös muita kuin suoraan tiimin tavoitteisiin liittyviä	Tiimin tavoitteiden ja työtehtävien yhteyden varmistaminen
"Työympäristön muuttaminen steissittömämmäksi ja työtehtävien organisointi antaisi mahdollisuuden rennompaan työotteeseen, jolloin esimiehelle jäisi aikaa keskittyä jokaiseen työntekijäänsä yksilönä"	Työympäristön stressi Työympäristön organisointi Yksilöiden huomioiminen	Stressittömän työyhteisön ja työtehtävien yhteys yksilön huomioimiseen

Taulukko 1. Esimerkki luokkien muodostumisesta: Arvostuksen kokeminen

Alkuperäinen ilmaus	Nimi (kehitystoimenpide)
"Asiakkaiden kontaktoiminen, jotta voidaan itse vaikuttaa tapaamisten laatuun."	Asiakkaiden aktiivinen kontaktoiminen

Taulukko 2. Esimerkki kehitystoimenpiteen tunnistamiseen

Alkuperäinen ilmaus	Nimi (Kehitystoimenpide)
"Esimies on läsnä ja aina valmis auttamaan. Luottamus siihen, että aina saa apua mikäli tuntee epävarmuutta."	Tukeminen itsenäisiin päätöksiin

Taulukko 3. Esimerkki kehitystoimenpiteen tunnistamisesta

## 4 Tulokset

Seuraavana kuvataan tulokset haastattelun alakysymyksiin mukaan, aihealueittain.

### 4.1 Arvostamisen kokeminen

#### Arvostamisen kokemus numeerisesti arvioituna

Haastatteluun vastaajat antoivat arvosanan keskiarvo 4,17 mediaani 4 minimi 4 sekä maksimi 5. Henkilöstö koki arvostamisen kokonaisuutena varsin hyväksi.

#### Arvostamisen kehittämistarpeet ja kehittämistoimenpiteet

Aineistosta tunnistettiin kolme luokkaa koskien arvostamisen kokemuksen kehittämistarpeita sekä kehittämistoimenpiteitä (Taulukko 4. arvostuksen kokeminen).

Arvostuksen kokeminen	
Kehitystarve	Kehitystoimenpide
Asiakkaan tarpeen ja organisaation tavoitteiden yhdistäminen	Organisaation tavoitteet ja mittarit Asiakastyytyväisyys ja myynnit Asiakkaan palvelutarpeen parempi synkronoiminen
Palautteen saamisen ja arvostuksen kokemuksen yhteys	Spontaani ja rakentava palaute Palaute pienestäkin onnistumisesta Stressitön työympäristö Työkavereiden kannustaminen
Yksilön ja tiimin johtamisen yhteensovittaminen	Kehityskohteiden esille nostaminen esimiehen toimesta

Taulukko 4. Arvostuksen kokeminen

#### Käytännön asiakastarpeen ja organisaation tavoitteiden yhdistäminen.

Organisaation tavoitteet ja tuloksellisuuden seurannan mittarit eivät kohtaa asiakkaiden kaikkien tarpeiden kanssa. Työstä suoriutumiskeskusteluissa tulisi huomioida enemmän asiakastyytyväisyyttä kuin konkreettisten myyntilukuja. Muina toimenpiteinä mainittiin asiakkaan palvelutarpeen synkronoiminen sekä henkilöstöviestinnän ja ilmapiirin kehittäminen sellaiseksi, että osapuolet, myös henkilöstö, voi tuoda kehittämiskohteita sekä tarpeita esille.



### Tunnistetaan yhteisen palautteen saamiseen yhteys arvostuksen kokemiseen.

Palautteen saaminen koetaan tärkeäksi niin esimieheltä alaiselle kuin myös tiimissä yleensäkin. Kollegan antama palaute, koetaan positiiviseksi ja kannustavaksi. Tämä edesauttaa myös stressitöntä työympäristöä. Palautteessa arvostetaan spontaania ja rakentavaa palautta, eikä palautteen tarvitse olla suurta, pienestäkin kiittäminen tuottaa arvostuksen tunnetta.

### Yksilön ja tiimin johtamisen yhteensovittaminen

Esimiehen tulee nähdä jokainen alaisensa yksilönä ja tietää alaistensa vahvuudet ja heikoudet. Samalla hänen tulee osata johtaa alaisiaan tiiminä, jolloin hänen tulee voida ohjeistaa tiimin jäseniä työskentelemään yhdessä ja avustamaan toisiaan työssä. On tärkeää nähdä kunkin vahvuudet tiimissä, jolloin on mahdollisuus asettaa oikealle henkilölle oikeita tehtäviä. Vastaavasti antaa haasteita, jotta voi vahvistaa heikompia osaamisia. Esimiehen tulee omata kyky, millä tuoda kehityskohteet läpinäkyvästi alaisten tietoon. Hänellä tulee olla rohkeutta myöntää tiimille heikko tilanne ja tätä kautta ohjata tiimiä yhdessä löytämään konkreettinen ratkaisu, miten kyseistä asiaa aletaan kehittämään ja suoriutumista parantamaan.

### Yhteenveto:

Arvostamisessa kehityskohteiksi tunnistettiin asiakkaan tarpeen ja organisaation tavoitteiden yhteyden, palautteen saannin ja arvostuksen kokemisen yhteyden sekä yksilön ja tiimin johtamisen yhdistämisen tunnistaminen. Palautteen laatu korostui, sen ei tarvitse olla suurta, ihan pienestäkin kiittäminen tuo työlle arvostusta. Kun tunnistetaan asiakkaan akuutin tarpeen suhde tehtyyn työhön ja tämän yhdistetään palautteen antoon, luodaan arvostuksen kokemista.

## **4.2 Tärkeäksi ja merkitykselliseksi kokeminen**

### Tärkeäksi ja merkitykselliseksi kokeminen numeerisesti arvioituna

Haastatteluun vastaajat antoivat arvosanan keskiarvo 3,5 mediaani 3,5 minimi 2 sekä maksimi 5. Tuloksen mukaan henkilöstö koki tärkeäksi ja merkitykselliseksi kokemisen hyväksi, joskin vastauksissa oli paljon hajontaa.

### Tärkeäksi ja merkitykselliseksi kokemisen kehittämistarpeet ja kehittämistoimenpiteet

Aineistosta tunnistettiin kolme luokkaa koskien tärkeäksi ja merkitykselliseksi kokemisen kehittämistarpeita sekä kehittämistoimenpiteitä (Taulukko 5. tärkeäksi ja merkitykselliseksi kokeminen).

<b>Kehitystarve</b>	<b>Kehitustoimenpide</b>
Työtehtävien merkityksellisyys yhteydessä organisaation tärkeänä pitämiin tavoitteisiin	Aktiivinen asiakkaiden kontaktoiminen
Työtehtävien ja resurssien tasapaino riippuvainen kaikkien työtehtävien huomioimisesta tiimitasolla	Työmäärän ja henkilöstömäärän tasapainottaminen
Työtehtävien laatu yhteydessä asiakaskontaktien laatuun	Yhteisissä keskusteluissa vähemmän arvostettujen työtehtävien arviointi Työstäsuoriutumisen keskusteluissa huomioidaan kaikki työtehtävät Yhteishenki ja tasa-arvo Vastuulliset työtehtävät

Taulukko 5. Tärkeäksi ja merkitykselliseksi kokeminen

### Työtehtävien merkityksellisyyden yhteys organisaation tärkeänä pitämiin tehtäviin

Henkilöstö tunnistaa asiakkaalle tarpeellisia ja tärkeitä palveluita, jotka taas eivät ole kaikilta osin organisaation tavoitteiden piirissä. Aktiivisella asiakkaiden kontaktoimisella voitaisiin paremmin yhdistää asiakkaan aktiivinen palveluiden tarve ja organisaation asettamat tavoitteet. Kontaktoimalla asiakkaita, pystytään itse vaikuttamaan tapaamisten laatuun.

### Tiimitasolla työtehtävien ja resurssien tasapainon riippuvuus kaikkien työtehtävien huomioimisesta

Kaikkien työtehtävien huomioinnin ja henkilöstömäärän tasapainoon saaminen. Kaikkien työtehtävien huomioimisella ja henkilömäärän tapapainottamisella saataisiin irrotettua aikaa kaikkien tapaamisten huolelliseen läpivientiin, työnteosta saataisiin samalla stressitömämpää.

### Yksilötasolla työtehtävien laatu yhteydessä koettuun asiakaskontaktien laatuun

Esimiehen ja alaisen välisissä keskusteluissa on otettava huomioon kaikki työtehtävät, myös vähemmän arvostetut sekä asiakastyytyväisyyden laatu. Henkilöstö kokee myös tärkeäksi kiitoksen saamisen myös pienemmistäkin teoista sekä tasa-arvoisuuden esi-

merkiksi työtehtävien jaossa. Vastuullisimpien työtehtävien myötä koetaan, että ollaan suoriuduttu työstä hyvin.

#### Yhteenveto:

Tärkeyden ja merkityksellisyyden kokemisessa kehitystarpeiksi tunnistettiin seuraavat luokat: työtehtävien merkityksellisyys on yhteydessä organisaation tärkeänä pitämiin tavoitteisiin, työtehtävien ja resurssien tasapaino on riippuvainen kaikkien työtehtävien huomioimisesta tiimitasolla, työtehtävien laatu on yhteydessä asiakaskontaktien laatuun. Ristiriitana ja kehittämisen-kohteena on organisaation tavoitteiden ja asiakastarpeiden yhdistäminen, jotta kaikki työtehtävät tuottavat työntekijälle merkityksellisyyden tunnetta. Näiden työtehtävien huomioiminen myös työstä suoriutumisen keskusteluissa ja rakentavan palautteen antaminen on tärkeää.

### **4.3 Työhyvinvoinnin edistäminen**

#### Esimiehen toiminta edistää työhyvinvointia numeerisesti arvioituna

Haastatteluun vastaajat antoivat arvosanan keskiarvo 4,17 mediaani 4 minimi 4 sekä maksimi 5. Tuloksen mukaan henkilöstö koki esimiehen toiminnan edistävän työhyvinvointia varsin hyväksi.

#### Esimiehen toiminta edistää työhyvinvointia kehittämistarpeet ja kehittämistoimenpiteet

Aineistosta tunnistettiin kolme luokkaa koskien työhyvinvoinnin kehittämistarpeita sekä kehittämistoimenpiteitä (Taulukko 6. Esimies edistää toiminnallaan työhyvinvointia).

<b>Esimies edistää toiminnallaan työhyvinvointia</b>	
<b>Kehitystarve</b>	<b>Kehitystoimenpide</b>
Ihmisen kokonaisuus	Fyysinen työhyvinvointi Työajan ulkopuolinen tekeminen
Kyky käsitellä ongelmia ja ratkaista niitä yhdessä	Vaikeiden asioiden käsittelystä huolehtiminen
Esimiehen monimuotoinentuki tilannekohtaisesti	Mukana oleminen Taustalla tukeminen Avun konkreettinen tarjoaminen

Taulukko 6. Esimies edistää toiminnallaan työhyvinvointia

### Ihmisen kokonaisuus

Työroolin ja henkilökohtaisen minän tuominen ilmi, niin esimiehen kuin myös työntekijän puolelta auttaa ihmisen näkemistä ja kohtaamista kokonaisuutena. Tämän kautta yhteisen tekemisen löytäminen myös työajan ulkopuolelta tuo mahdollisuutta viettää tiimin kanssa aikaa ilman työpaineita. Muina toimenpiteinä mainittiin fyysisen työhyvinvoinnin ylläpito esimerkiksi työergonomiasta huolehtiminen ja sen mahdollistaminen työpaikalla.

### Kyky käsitellä ongelmia ja ratkaista niitä yhteydessä työhyvinvointiin

On tärkeää, että vaikeiden asioiden käsittelystä tehdään luontevaa ja niitä opetellaan käsittelemään fiksusti yhdessä ja pyritään luomaan konkreettinen toimintatapa niiden ratkaisemiseen.

### Esimiehen monimuotoinen tuki tilannekohtaisesti yksilötasolla

Henkilöstö kokee tärkeäksi esimiehen monimuotoisen mukana olemisen. Tieto siitä, että esimies on taustalla käytettävissä tarpeen vaatiessa sekä se, että esimies tarjoaa konkreettista apua tuo turvaa työntekoon.

### Yhteenveto:

Työhyvinvoinnin edistämisesä tunnistettiin seuraavia kehittämiskohteita: Ihmisen ymmärtäminen kokonaisuutena, kyky käsitellä ongelmia ja ratkaista niitä yhdessä sekä esimiehen monimuotoinen tuki tilannekohtaisesti. Esimiehen ja alaisten yhdessä tekeminen, avoimuuden ja yhdessä tekemisen parantaminen sekä esimiehen tilannekohtainen toiminta sekä intensiteetti auttamisessa ovat kehitystoimenpiteitä.

## **4.4 Positiivisen vuorovaikutuksen edistäminen**

### Positiivisen vuorovaikutuksen kokeminen numeerisesti arvioituna

Haastatteluun vastaajat antoivat arvosanan keskiarvo 4,5 mediaani 4,5 minimi 4 sekä maksimi 5. Tuloksen mukaan henkilöstö koki esimiehen edistävän positiivista vuorovaikutusta varsin hyväksi.

### Esimies edistää positiivista vuorovaikutusta kehittämistarpeet ja kehittämistoimenpiteet

Aineistosta tunnistettiin kaksi luokkaa koskien esimiehen tapaa edistää positiivista vuorovaikutusta kehittämistarpeita sekä kehittämistoimenpiteitä (Taulukko 7. Esimies edistää positiivista vuorovaikutusta).

## Esimies edistää positiivista vuorovaikutusta

Kehitystarve	Kehitystoimenpide
Positiivisen ja kannustavan työyhteisön merkitys	Paljastaminen ihmisenä Kannustava asenne työntekoon Edesauttaa yhteistyötä
Esimies aktiivisesti myötävaikuttaa vuorovaikutussuhteisiin	Rakentava ja rehellinen palaute Itsensä likoon laittaminen Kannustaa ja ohjaa yhdessä tekemiseen

Taulukko 7. Esimies edistää positiivista vuorovaikutusta

### Positiivisen ja kannustavan työyhteisön merkitys vuorovaikutussuhteissa eri tasoille. Kahden keskeinen, tiimin ja organisaation

Esimiehen oman kannustavan asenteen tuominen (myös henkilöstön työntekoon), luo positiivista vuorovaikutusta. On luontevampaa olla vuorovaikutuksessa esimieheen, joka kertoo myös itsestään ja omista kokemuksistaan niin työelämässä kuin myös henkilökohtaisessa elämässään. Esimiehen tulisi edesauttaa konkreettista yhteistyötä, kun hän tiedostaa kahden henkilön mieltävän samaa asiaa ja he ovat kokeneet siinä haasteita taikka onnistumisia, esimies voi saattaa heitä käymään yhdessä läpi, luo positiivista vuorovaikutusta ja tätä kautta auttaa heitä yhdessä löytää konkreettisen ratkaisun ongelmaansa.

### Esimies myötävaikuttaa aktiivisesti vuorovaikutussuhteisiin, muun muassa säätelee oman osallistumisensa intensiteettiä.

Esimiehen tulee omata ns. itsensä likoon laittamisen taito. Tähän liittyy organisaation tasolta tulevien muutoksien ja kehitystarpeiden rakentava ja rehellinen tiedottaminen henkilöstölle ja samalla sellaisen tahdon luomista, että pärjätään vaikeista hetkistä huolimatta.

### Yhteenveto:

Positiivisen vuorovaikutuksen kokemisen kehityskohteena tunnistettiin positiivisen ja kannustavan työyhteisön merkityksen sekä esimiehen vaikutus positiivisesti vuorovaikutussuhteisiin, niin kahden keskeisissä, tiimin sekä organisaation tasolla. Mikäli vuorovaikutus näissä tasoissa koetaan negatiiviseksi vaikuttaa se ylipäättänsä ilmapiiriin. Esimiehen tulee aktiivisesti vaikuttaa vuorovaikutussuhteisiin.

## 4.5 Luottamuksellisen ilmapiirin luominen

### Luottamuksellisen ilmapiirin kokeminen numeerisesti arvioituna

Haastatteluun vastaajat antoivat arvosanan keskiarvo 4,33 mediaani 4 minimi 4 sekä maksimi 5. Tuloksen mukaan henkilöstö koki esimiehen luovan luottamuksellista ilmapiiriä varsin hyväksi.

### Luottamuksellisen ilmapiirin luomisen kehittämistarpeet ja kehittämistoimenpiteet

Aineistosta tunnistettiin kaksi luokkaa koskien esimiehen luottamuksellisen ilmapiirin luomiseen kehittämistarpeita sekä kehittämistoimenpiteitä (Taulukko 8. Esimies luo luottamuksellista ilmapiiriä).

<b>Esimies edistää luottamuksellista ilmapiiriä</b>	
<b>Kehitystarve</b>	<b>Kehitystoimenpide</b>
Avoin ja rehellinen kanssakäyminen	Negatiivisten asioiden rehellinen toteaminen Hankalien tilanteiden haltuun otto Lupausten pitäminen
Luottamalla voi kasvattaa luottamusta	Usko työntekijöihin Tasa-arvo tiimissä Huomioiminen/ paljastaminen ihmisenä Tukeminen itsenäisiin päätöksiin

Taulukko 8. Esimies luo luottamuksellista ilmapiiriä

### Avoin ja rehellinen kanssakäyminen edistää luottamusta

Molemminpuolinen lupauksien pitäminen on luottamuksessa kaikkien tärkein. Hankalienkin tilanteiden haltuunotolla henkilöstölle luodaan tunne, että selviydytään vaikka tällä hetkellä meneekin huonommin. On tärkeää, että uskalletaan rehellisesti kertoa, kun menee huonosti ja pystytään yhdessä miettimään ratkaisua ja konkreettista toimita tapaa jatkoon, jotta saadaan tulosta aikaiseksi.

### Luottamalla voi kasvattaa luottamusta

Kun tuntee toisen henkilön myös henkilönä, hänelle on helpompi uskoutua myös niistä henkilökohtaisen elämän ongelmista, jotka voivat vaikuttaa hetkellisesti työtehtävistä suoriutumiseen. Jokaisen tiimin jäsenen on oltava tasa-arvoisessa asemassa työtehtävistä tai työvuosista riippumatta. Esimiehen usko siihen, että henkilöstö osaa tehdä itse suurempiakin päätöksiä ja kyky nähdä henkilöstön potentiaalit kasvaa työntekijänä, luo luottamuksellista ilmapiiriä.

### Yhteenveto:

Luottamuksen kokemisen yhteytenä löytyi avoimen ja rehellisen kanssakäymisen merkitys luottamukseen sekä luottamalla voi kasvattaa luottamusta. Negatiivisten asioiden ja hankalien tilanteiden käsittely edistävät avoimuutta. Kun esimies luottaa alaisiinsa, kasvaa myös heidän luottamuksensa esimieheen. Kuten edellä kuvattiin, luottamusta voidaan osoittaa konkreettisella toiminnalla.

## **4.6 Innostaminen**

### Esimiehen kyky innostaa numeerisesti arvioituna

Haastatteluun vastaajat antoivat arvosanan keskiarvo 4 mediaani 4 minimi 3 sekä maksimi 5. Tuloksen mukaan henkilöstö koki esimiehen innostavan varsin hyväksi.

### Esimiehen innostavuuden kehittämistarpeet ja kehittämistoimenpiteet

Aineistosta tunnistettiin yksi luokka koskien esimiehen kykyä innostaa sekä kehittämistarpeita sekä kehittämistoimenpiteitä (Taulukko 9. esimies on innostava).

<b>Esimies on innostava</b>	
<b>Kehitystarve</b>	<b>Kehitystoimenpide</b>
Onnistumisen tunne yhteydessä itse oivaltamiseen	Kannustava haastaminen Ideoimiseen haastaminen Tasapuolinen työnjako

Taulukko 9. Esimies on innostava

### Onnistumisen kokemus yhteydessä siihen että, saa itse yrittää

On tärkeää, että työntekijällä on mahdollisuus oivaltaa itse ja onnistua, kun esimies ei tarjoa suoraa ratkaisua vaan antaa tukea ja avustaa itse oivaltamiseen. Kun esimies kannustavasti haastaa työntekijöitä ideoimaan itse eri keinoja työntekoon, esimerkiksi ideoimaan erilaisia leikkimielisiä kisoja, voidaan mahdollisesti kasvattaa tuloksellisuutta.

### Yhteenveto:

Tunnistettiin yhteys itsenäisen tekemisen ja yhdessä tekemisen välillä. Esimiehen tulee kannustaa henkilöstöä tekemään, luomaan ja ideoimaan itsenäisesti, mutta silti olla henkilöstölle läsnä ja saatavilla. On hyvä, kun esimies kannustaa henkilöstöä haastamaan itsensä. Tämä innostaa ja motivoi kun tietää, että saa tarvittaessa apua.

#### 4.7 Esimiehen apu mahdollisuuksien näkemisessä

##### Esimies auttaa näkemään mahdollisuuksia numeerisesti arvioituna

Haastatteluun vastaajat antoivat arvosanan keskiarvo 2,83 mediaani 3 minimi 2 sekä maksimi 4. Tuloksen mukaan henkilöstö koki, että esimies auttaa näkemään mahdollisuuksia keskiarvoisella tasolla. Tämä ulottuvuus sai selvästi matalimman arvion henkilöstöltä. Myös hajonta oli suurempaa.

##### Esimies auttaa näkemään mahdollisuuksia kehittämistarpeet ja kehittämistoimenpiteet

Aineistosta tunnistettiin yksi luokka koskien mahdollisuuksien näkemisen tukea ja tämän kehittämistarpeita sekä kehittämistoimenpiteitä (Taulukko 10. Mahdollisuuksien näkemisen kokeminen).

<b>Esimies auttaa näkemään mahdollisuuksia</b>	
<b>Kehitystarve</b>	<b>Kehitustoimenpide</b>
Esimiehen kyky auttaa työntekijää tunnistamaan ja rakentamaan yhteys pitkän- ja lyhyenajan tavoitteille	Kannustaminen uuteen Motivoi asettamaan tavoitteita Koulutuksien ja tavoitteiden yhdistäminen

Taulukko 10. Esimies auttaa näkemään mahdollisuuksia

##### Esimiehen kyky auttaa työntekijää tunnistamaan ja rakentamaan yhteyttä pitkän- ja lyhyenajan tavoitteiden välillä.

Esimiehen tulee motivoida ja kannustaa työntekijää asettamaan itselleen pitkänajan tavoitteita. Hänen tulee avustaa työntekijää näkemään koulutuksien ja pitkänajan tavoitteiden yhdistävä tekijä, jotta pystytään kokemaan jokainen koulutus tärkeäksi itselle.

##### Yhteenveto:

Yhteytenä tunnistettiin esimiehen kyky auttaa työntekijää tunnistamaan ja rakentamaan yhteyttä pitkän- ja lyhyenajan tavoitteiden välillä. Useiden koulutusten tarkoituksen yhdistäminen jokaisen henkilökohtaiseen tavoitteeseen tuo motivaatiota suoriutua koulutuksista yhä paremmin ja innostuneemmin.

#### 4.8 Työstä suoriutumisen edistäminen

##### Esimiehen apu suoriutumiseen yhä paremmin numeerisesti arvioituna

Haastatteluun vastaajat antoivat arvosanan keskiarvo 3,67 mediaani 4 minimi 2 sekä maksimi 5. Tuloksen mukaan henkilöstö koki esimiehen avun vaikuttavan paremmin suoriutumiseen hyväksi. Hajonta oli kuitenkin suurta.



Esimiehen avun suoriutumiseen yhä paremmin kehittämistarpeet ja kehittämistoimenpiteet

Aineistosta tunnistettiin kaksi luokkaa koskien yhä paremmin suoriutumisen tukea ja tämän kehittämistarpeita sekä kehittämistoimenpiteitä (Taulukko 11. Esimies auttaa suoriutumaan yhä paremmin).

<b>Esimies auttaa suoriutumaan yhä paremmin</b>	
<b>Kehitystarve</b>	<b>Kehitystoimenpide</b>
Esimies tiedostaa kaikki tiimin työtehtävät, esimies huomioi ne työssä suoriutumisen arvioinnissa	Yhdessä tekeminen Työtehtävien organisointi Tavoitteiden laatiminen Tavoitteiden ja asiakastarpeen yhdistäminen
Asiakastarpeen tunnistaminen	Tapaamisten laadun huomioiminen

Taulukko 11. Esimies auttaa suoriutumaan yhä paremmin

Esimiehen tulee tiedostaa kaikki työt, myös niin sanotut ei arvostetut, jotta hän voi ottaa nekin työnsuoritusarvioinneissa huomioon

Yhdessä tekemisen merkitys, jotta tietoisuus kaikista työtehtävistä ja asiakkaiden akuuteista tarpeista kasvaa. Niin sanottujen vähemmän arvostetut työtehtävät tulee huomioida myös työn organisoimisessa sekä keskusteluissa työssä suoriutumisesta.

Kohdetiimin asiakkaiden tarpeet eivät kohtaa organisaation liiketoiminnan tavoitteiden kanssa

On tärkeää, että niin tiimin kuin myös henkilökohtaiset tavoitteet on laadittu selkeästi ja niiden yhdistäminen asiakastarpeisiin on otettu huomioon. Asiakastapaamisten laadun huomioiminen konkreettisten myyntilukujen rinnalla on tärkeää, jotta toimihenkilön työstä suoriutumisen arvio olisi mahdollisimman realistinen.

Yhteenveto:

Yhteytenä esimiehen tulee tiedostaa kaikki työt, myös tiimissä niin sanotut ei arvostetut, jotta hän voi ottaa nekin huomioon työnsuoritumista arvioidessaan ja jotta henkilöstö kokee tasavertaisuutta. Tiimissä koetaan asiakkaiden tarpeiden ja organisaation tavoitteiden välinen ristiriitaisuus, mikä tulee tiedostaa ja rakentaa yhteys näiden välille.

#### 4.9 Yhteenkuuluvuuden edistäminen

##### Yhteenkuuluvuuden kokeminen numeerisesti arvioituna

Haastatteluun vastaajat antoivat arvosanan keskiarvo 4,5 mediaani 4,5 minimi 4 sekä maksimi 5. Tuloksen mukaan henkilöstö koki esimiehen edistävän yhteenkuuluvuutta varsin hyväksi.

##### Yhteen kuuluvuuden kehittämistarpeet ja kehittämistoimenpiteet

Aineistosta tunnistettiin kolme luokkaa koskien yhteen kuuluvuuden kehittämistarpeita sekä kehittämistoimenpiteitä (Taulukko 12. Esimies edistää yhteenkuuluvuutta).

<b>Esimies edistää yhteenkuuluvuutta</b>	
<b>Kehitystarve</b>	<b>Kehitystoimenpide</b>
Avoin keskustelukulttuuri	Vaikeiden asioiden selvittäminen
Yhteishenki riippuvainen yhdessä tekemisestä	Kannustaminen avun tarjoamiseen ja pyytämiseen
Henkilöstömäärän ja työmäärän tasapaino	Töiden organisointi Työtehtävien tasapuolisuus

Taulukko 12. Esimies edistää yhteenkuuluvuutta

##### Avoin keskustelukulttuuri

Esimies luo omalla esimerkillään tunnetta, että vaikeistakin asioita pitää pysytä puhumaan helposti. Keskustelemisellä yhdessä vaikeista asioista, vältetään ristiriitojen paisuminen tiimissä.

##### Yhteishengen vahvistaminen yhdessä tekemällä

Esimiehen tulee edesauttaa yhteistyötä ja kannustaa henkilöstöä ideoimaan yhdessä ja löytämään yhdessä ratkaisua erilaisiin tilanteisiin.

##### Henkilöstömäärän ja työmäärän tasapainottaminen

Yhdessä halutaan miettiä tiimin toimintatapoja ja kehittämisestä tulee mahdollista, tämän kautta yritetään tiimissä löytää tasa-arvo työtehtävien jaossa ja niiden jatkuvassa kehittämisessä.

### Yhteenveto:

Yhteenkuuluvuuden edistämisen kehitystarpeiksi tunnistettiin avoin keskustelukulttuuri, yhteishengen riippuvaisuus yhdessä tekemiseen sekä henkilöstömäärän ja työmäärän tasapaino. On tärkeää tiedostaa, että yhdessä tekeminen on yhteydessä yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Ongelmatilanteiden ratkaiseminen ja konkreettisten toimintasuunnitelmien luominen ja ideoiminen tiiminä edistää yhteenkuuluvuutta. Myös henkilöstömäärän ja työmäärän tasapaino voidaan löytää tiimissä yhdessä tekemällä.

## **4.10 Työhön sitoutumisen edistäminen**

### Esimiehen toiminta lisää työhön sitoutumista numeerisesti arvioituna

Haastatteluun vastaajat antoivat arvosanan keskiarvo 3,67 mediaani 4 minimi 2 sekä maksimi 5. Tuloksen mukaan henkilöstö koki esimiehen toiminnan lisäävän työhön sitoutumista hyväksi. Hajonta on suurta.

### Esimiehen toiminnan työhön sitouttamisen kehittämistarpeet ja kehittämistoimenpiteet

Aineistosta tunnistettiin yksi luokka koskien työhön sitouttamiseen kehittämistarpeita sekä kehittämistoimenpiteitä (Taulukko 13. Esimiehen toiminta lisää työhön sitoutumista).

<b>Esimiehentoiminta lisää työhön sitoutumista</b>	<b>Kehitystarve</b>	<b>Kehitystoimenpide</b>
		Palkitseminen
		Kaikki työtehtävät yhtä arvokkaita
		Läsnä työnteossa
		Kiittäminen
		Arvostus
Yhteys organisaation-, esimiehen-, sekä henkilöstön toiminnan välillä.		

Taulukko 13. Esimiehen toiminta lisää työhön sitoutumista

### Sitoutumiseen voivat vaikuttaa organisaation toiminta, esimiehen toiminta, henkilöstön toiminta sekä näiden yhteisvaikutus.

Organisaation tasolla sitoutumista edistää palkitsemisen kehittäminen, kaikkien työtehtävien tasa-arvoiseksi saaminen sekä henkilöstön arvostaminen. Esimiehen tasolla sitoutumista edistää kaikkien työtehtävien yhdenvertainen arvostaminen, läsnä oleminen työnteossa muun muassa yhteistapaamisissa, henkilöstön arvostaminen sekä henkilöstön kiittäminen. Henkilöstön tasolla tunnistettiin kaikkien työtehtävien yhdenlainen arvostaminen, esimiehen arvostaminen ja kiittäminen.

### Yhteenveto:

Työhön sitoutumiseen tulee vaikuttaa monella tasolla, organisaation-, esimiehen-, sekä henkilöstön tasolla. Työhön sitoutuminen ei ole pelkästään esimiehen vastuulla.

#### **4.11 Yhteenveto tuloksista**

Numeerisessa arvioinnissa parhaiten toteutui positiivisen vuorovaikutuksen ja yhteenkuuluvuuden edistäminen. Heikoiten toteutui mahdollisuuksien näkeminen, missä myös vastausten hajonta oli suurinta. Hajontaa oli myös työn tärkeäksi ja merkitykselliseksi kokemisessa, avun saamisessa tavoitteiden saavuttamiseen ja sitoutumisen edistämässä. (Taulukko 14.) Kohdettiin 10 henkilöstä haastatteluun vastasi kuusi toimihenkilöä.

<b>Yhteenveto numeraalisista arvioinneista</b>				
<b>Alakysymys</b>	<b>Keskiarvo</b>	<b>Mediaani</b>	<b>Minimi</b>	<b>Maksimi</b>
Arvostuksen kokeminen	4,17	4	4	5
Tärkeäksi ja merkitykselliseksi kokeminen	3,50	3,5	2	5
Työhyvinvoinnin edistäminen	4,33	4	4	5
Positiivisen vuorovaikutuksen edistäminen	4,50	4,5	4	5
Luottamuksen luominen	4,33	4	4	5
Innostaminen	4,00	4	3	5
Mahdollisuuksien näkeminen	2,83	3	2	4
Apu tavoitteiden saavuttamisessa	3,67	4	2	5
Yhteenkuuluvuuden edistäminen	4,50	4,5	4	5
Sitouttamisen edistäminen	3,67	4	2	5

Taulukko 14. Yhteenveto numeraalisesta arvioinnista

Positiivisen esimiestyön osa-alueita koskien tunnistettiin yhteensä 21 kehitystarvetta.

Arvostamisessa tunnistettiin kolme kehitystarvetta: asiakkaan tarpeen ja organisaation tavoitteiden yhteyden, palautteen saannin ja arvostuksen kokemisen yhteyden sekä yksilön ja tiimin johtamisen yhdistämisen tunnistaminen. Tärkeyden ja merkityksellisyyden kokemisessa tunnistettiin kolme kehitystarvetta: työtehtävien merkityksellisyys on yhtey-

dessä organisaation tärkeänä pitämiin tavoitteisiin, työtehtävien ja resurssien tasapaino on riippuvainen kaikkien työtehtävien huomioimisesta tiimitasolla, työtehtävien laatu on yhteydessä asiakaskontaktien laatuun. Työhyvinvoinnin edistämässä tunnistettiin kolme kehittämistarvetta: ihmisen ymmärtäminen kokonaisuutena, kyky käsitellä ongelmia ja ratkaista niitä yhdessä sekä esimiehen monimuotoinen tuki tilannekohtaisesti. Positiivisen vuorovaikutuksen kokemisessa tunnistettiin kaksi kehityskohdetta: positiivisen ja kannustavan työyhteisön merkitys sekä esimiehen vaikutus positiivisesti vuorovaikutussuhteisiin, niin kahden keskeisissä, tiimin sekä organisaatioin tasolla. Luottamuksen kokemisessa tunnistettiin kaksi kehittämistarvetta: avoimen ja rehellisen kanssakäymisen merkitys luottamukseen sekä luottamalla voi kasvattaa luottamusta. Innostamisessa tunnistettiin yksi kehittämistarve: yhteys itsenäisen tekemisen ja yhdessä tekemisen välillä. Mahdollisuuksien näkemisessä tunnistettiin yksi kehittämistarve: kyky auttaa työntekijää tunnistamaan ja rakentamaan yhteyttä pitkän- ja lyhyenajan tavoitteiden välillä. Yhä paremmin suoriutumisessa tunnistettiin yksi kehitystarve: esimiehen tulee tiedostaa kaikki työt, myös tiimissä niin sanotut ei arvostetut, jotta hän voi ottaa nekin huomioon työssä suoriutumista arvioidessaan ja jotta henkilöstö kokee tasavertaisuutta. Yhteenkuuluvuuden edistämässä tunnistettiin kolme kehittämistarvetta: avoin keskustelukulttuuri, yhteishengen riippuvaisuus yhdessä tekemiseen sekä henkilöstömäärän ja työmäärän tasapaino. Työhön sitoutumisessa tunnistettiin yksi kehitystarve: työhön sitoutumiseen tulee vaikuttaa monella tasolla: organisaation-, esimiehen-, sekä henkilöstön tasolla.

Edellä kuvattuja kehittämistarpeita koskevat konkreettiset kehitystoimenpiteet on kuvattu kunkin alakysymyksen osalta taulukoissa 4-13. Kehittämistoimenpiteet ovat alakysymys/esimiestyön osa-aluekohtaisia, joten niitä ei ole mielekästä irrottaa tästä asiayhteydestä.

Vertailtaessa aineistosta muodostettuja luokkia tunnistettiin niiden välillä yhteyksiä. Yhteydet kuvaavat joko positiivista yhteyttä tai negatiivista yhteyttä tai ristiriitaa positiivista ilmapiiriä tai -kehää edistävän esimiestoiminnan kannalta. Taulukossa 15. Kuvataan esimerkki luokkia yhdistävästä tekijästä.

Luokka (Kehitystarve / kehitystoienpide)	Luokkia yhdistävätekijä
Onnistumisen tunne yhteydessä itse oivaltamisen kanssa	
Luottamus kasvattaa luottamusta	
Kyky käsitellä ongelmia yhteydessä yhteiseen työhyvinvointiin	Positiivisen yhteyden/ ristiriidan tunnistaminen
Asiakkaan tarpeiden ja organisaation tavoitteiden mittarien välinen ristiriita	

Taulukko 15. Positiivisen yhteyden tai ristiriidan tunnistaminen luokkien välillä

Tiedonantajat tunnistivat joko kehittämistarpeen tai ristiriidan nykytilanteessa, jotka pitää tunnistaa, jotta toimintaa työhön sitouttamiseksi voidaan kehittää. Tämän jälkeen löytyi paljon toimenpiteitä, minkä avulla voidaan kehittää jo ennestään hyvää toimintaa vielä paremmaksi.

Kehittämistarpeiden tunnistaminen edellyttää positiiviseen johtajuuteen liittyvien asioiden yhteyksien ja mahdollisten ristiriitojen tunnistamista ja ymmärtämistä, jotta toimintaa voidaan kehittää vieläkin paremmaksi. Aineistosta tunnistetut kehittämistarpeet ja vastaavasti kehitystoimenpiteet liittyvät juuri näiden yhteyksien tunnistamiseen ja ymmärtämiseen.

Tiedonantajat tunnistivat tärkeimmäksi kehitystoimenpiteeksi ristiriidan, joka on organisaation tasolla tunnistettava, eikä vain esimiestasolla. Ristiriitana tunnistettiin se, etteivät asiakkaiden akuutti tarve sekä organisaation tavoitteet kohtaa, jolloin kaikki työ organisaatiossa ei ole yhtä lailla arvostettua kuin organisaation tavoitteissa olevat työt.

#### 4.12 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Luotettavuudella (reliabiliteetti) tarkoitetaan sitä, että kaksi henkilöä pääsivät samaan lopputulokseen analysoidessaan samaa aineistoa. Tutkimuksen pätevyydellä (validiteetti) tarkoitetaan sitä, onko saadut tulokset ja näistä tehdyt päätelmät oikeita, vai olisiko tutkija voinut tehdä vääriä päätelmiä tuloksista. (Metsämuuronen 2010)

Seuraavassa pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tutkimuksen eri vaiheissa.

### Tutkimusmenetelmän valinta

Määrällinen aineisto auttoi näkemään kokonaistilanteen, jonka mukaan esimiestyö koetaan varsin hyväksi. Lukuun ottamatta tiettyjä esimiestyön ulottuvuuksia, joissa keskiarvo ja mediaani jäivät alhaisemmaksi ja joissa myös ilmeni hajontaa vastaajien välillä. Mikäli tutkimuksen aineisto olisi kerätty pelkästään määrällisellä kyselyllä numeerisesti olisi tämä ollut tutkimuksen tulos. Kuitenkin ainoastaan laadullisen aineiston ja sen keräämisen taustalla olevan teoriapohjan avulla voitiin saada syventävää lisätietoa esimiestyön kehitystarpeista ja keinoista. Näin ollen määrällisen ja laadullisen aineiston yhdistäminen oli tässä opinnäytetyössä varsin onnistunut valinta.

### Aineiston keruu

Laadukkuuden varmistaminen tässä tutkimuksessa haluttiin toteuttaa tarkalla haastattelurungon kokoamisella ja tämän testaamisella. Haastatteluissa tavoiteltiin avointa ja luotettavaa ilmapiiriä, jotta tiedonantaja tuntee voivansa kertoa rehellisen mielipiteensä, tietäen pysyvänsä anonyyminä. Tutkimuksen numeraalisesta osuudesta oletettiin jo alkuvaiheilla tulevan varsin hyvät arvioinnit, joten jatkokysymyksillä haluttiin päästä vielä syvemmälle ajatusmaailmassa ”aina on jotain parannettavaa”. Tätä korostettiin myös haastattelutilanteessa, jotta haastateltavat rohkaistuisivat tuomaan esiin myös kehitystarpeita. Haastatteluiden nauhoittamista kokeiltiin yhdessä haastattelussa, mutta se todettiin tarpeettomaksi. Haastatteluissa tehtiin käsin haastattelulomakkeeseen tarkat muistiinpanot, kyseisen haastattelun aineisto käytiin läpi heti haastattelun jälkeen kysymys kysymykseltä ja kirjoitettiin tekstiksi word -tiedostoon.

### Oma rooli tutkijana

Opinnäytetyön tekijä on tutkimuksen kohteena olevan tiimin jäsen. Tämä saattoi vaikuttaa tutkimuksen luotettavuutta edistävästi tai heikentävästi. Tutulle henkilölle luottamuksen syntyminen haastattelu tilanteessa saattoi olla helpompaa, kuin täysin tuntemattomalle henkilölle. Toisaalta tiimin jäsenyys asetti opinnäytetyön tekijän tilanteeseen, jossa tietoisuus täysin puolueettomana pysymisestä oli tärkeää. Tiedonantajien tuli voida kertoa oma näkemyksensä asioista, eikä tukija saanut johdatella ja antaa oman näkemyksensä vaikuttaa haastattelussa eikä aineiston analyysissä. Haastattelujen aikana tehdyt huolelliset muistiinpanot suoraan haastateltavien ilmaisuista tuki aineiston luotettavuutta. Vastaavasti analyysissä varmistettiin yhteyksien tunnistaminen haastateltavien alkuperäisten ilmausten perusteella.

Koko opinnäytetyöstä ja haastatteluista sovittiin esimiehen kanssa. Koska opinnäytetyössä arvioitiin esimiestyön onnistumista, opinnäytetyön tekijän asema olisi saattanut vaikut-

taa siihen, miten kehityskohteita uskalletaan tuoda tutkimusraportissa esille. Opinnäytetyön prosessin aikana tapahtui esimies-alais-suhteessa muutos, joka poisti riskin, ettei kehityskohteita olisi uskallettu tuoda selkeästi esiin.

#### Aineiston analyysi

Haastatteluista kootun aineiston läpikäyntiin käytettiin paljon aikaa. Aineiston analyysi tehtiin useaan kertaan vertaillen alkuperäisiä ilmauksia, niille annettuja nimiä ja nimistä muodostettuja luokkia ja luokkien keskinäisiä yhteyksiä.

Tutkimuksen aikana pidettiin tutkijan päiväkirjaa, jonka myötä työn etenemisen ohella nousseet kysymykset ja ajatukset kerättiin muistiin. Esimerkiksi luokkia yhdistävä yhteys ja/tai ristiriita nousi esiin kysymyksenä, jota testattiin analyysin edetessä. Vastaavasti pohdintaosaa varten laitettiin muistiin jatkotutkimusehdotus, mikä nousi esille aineistoa analysoidessa ja tätä ideaa kehiteltiin työn edetessä.

#### Tulosten raportoiminen

Tulokset on pyritty kuvaamaan niin, että yhteys alkuperäiseen aineistoon ja muodostettuihin luokkiin voidaan nähdä. Tulosten raportoinnissa on huolehdittu siitä, ettei yksittäinen haastateltava paljastu.

Opinnäytetyön raportissa esitetään tulososa ja pohdintaosa tiukasti erillisinä, jotta pohdinta suhteessa aikaisempaan tutkimus- ja teorian tietoon ei sekoitu tämän opinnäytetyön aineistosta saatuihin tuloksiin.



## 5 Pohdinta sekä jatkokehittäminen

Opinnäytetyössä tutkittiin pääkaupunkiseudulla toimivan finanssialanyrityksen yhden tiimin esimiehen positiivisen toiminnan vaikutusta työyhteisöön, positiivisuuden ilmapiirin viitekehyksenä opinnäytetyössä käytettiin Fisherin (2012) väitöskirjassa luomaa mallia. Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin haastatteluilla, joissa esitettiin määrällisesti arvioitava väite, jonka jälkeen esitettiin kaksi jatkokysymystä kehittämistarpeisiin ja toimenpiteisiin liittyen.

Tässä tutkimuksessa henkilöstö koki esimiehensä positiivisen johtamisen varsin hyvänä. Työn tärkeäksi ja merkitykselliseksi kokemisen sekä mahdollisuuksien näkemisessä oli suurimmat hajonnat ja huonoimmat arvioinnit. Henkilöstö tunnisti, etteivät asiakkaiden akuutti tarve ja organisaation tavoitteet kohtaa, tällöin myöskään sen niin sanotun ei arvostetun työn tekeminen ei tuo tärkeää ja merkityksellistä tunnetta, eikä sitä kautta myöskään mahdollista uusien mahdollisuuksien näkemistä.

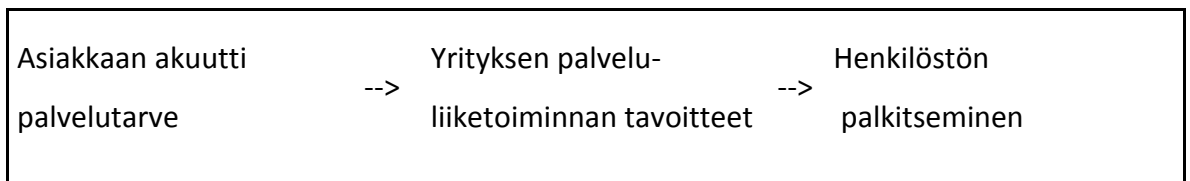
Tarkemmin kysyttäessä he tunnistivat kuitenkin myös kehittämistarpeita johtamisessa. Kehittämistarpeiden tunnistaminen edellyttää positiiviseen johtajuuteen liittyvien asioiden yhteyksien ja mahdollisten ristiriitojen tunnistamista ja ymmärtämistä, jotta toimintaa voidaan kehittää vieläkin paremmaksi. Aineistosta tunnistetut kehittämistarpeet ja vastaavasti kehitystoimenpiteet liittyvät juuri näiden yhteyksien tunnistamiseen ja ymmärtämiseen.

Fisherin teoriassa (kuva 1) positiivinen johtajuus onkin erilaisten myönteisten vuorovaikutussuhteiden jatkuva prosessi, jonka lopputulema näyttäytyy myös liiketoiminnan tuloksellisuutena. Tämän opinnäytetyön tulokset tukivat siten Fisherin teoriaa. Samalla tuli esiin vuorovaikutussuhteiden sisällöstä myös uutta näkökulmaa juuri erilaisten yhteyksien tunnistamisen osalta.

Tässä opinnäytetyössä keskityttiin esimiestyöhön henkilöstön kokemana. Sen vuoksi on ymmärrettävää, että aineistossa ja tuloksissa painottui esimiehen ja työntekijän sekä esimiehen ja työyhteisön väliset suhteet ja niiden sisältö.

Asiakasnäkökulma tuli myös esiin, samoin kuin liiketoiminnan tulokset, erityisesti niin sanottujen organisaation virallisten tavoitteiden ja kannustinjärjestelmän osalta. Tuloksissa esiin nousseet ristiriidat liittyvät juuri asiakassuhteisiin ja liiketoiminnan tavoitteisiin. Suurin ristiriita ei ehkä olekaan esimiestasolla vaan organisaation tasolla. Asiakkaan akuutin palvelutarpeen sekä yrityksen palveluliiketoiminnan tavoitteiden välillä olevan ristiriidan ja sen yhteyden myös henkilöstön palkitsemiseen tunnistaminen ja ymmärtäminen on tärkeää, jotta tunnetta voidaan parantaa (kuvio 1.).

Vastaavasti koko palveluliiketoiminnan murrokseen liittyvä ja yrityksen strategiseen linjautumiseen liittyvät kysymykset siitä, miten yritys jatkossa suhtautuu henkilöstön hyvin tunnistamiin asiakastarpeisiin eivät ole henkilöstön eikä yksittäisen esimiehen vallassa. Henkilöstön huoli jokapäiväisessä työssä esiintyvistä ristiriidasta on tärkeää tulla myös johdon tietoon, jotta tarvittavat strategiset valinnat asiakastarpeiden ja palvelukonseptien suhteen tehdään. Esimiestyö on tässäkin tärkeässä asemassa, tuleehan tiedon kulkea esimieslinjaa pitkin sekä ylhäältä alas ja alhaalta ylös. Keskustelemalla henkilökunnan kanssa esimies voi tunnistaa ja oivaltaa tällaisia, myös organisaation liiketoiminnan kannalta strategisia näkökulmia ja kysymyksiä.



Kuvio 1. Pohdinnassa tunnistetut tärkeät yhteydet jatkokehittämisessä

Saattaa olla, että Fisherin koko teorian eri osatekijöiden keskinäisten riippuvuuksien tiedostaminen ja ymmärtäminen saattaisi tuoda myös esimiestyöhön niin sanottua punaista lankaa, joten siihen kannattaisi panostaminen yhä enemmän esimiehen ja alaisten välisissä keskusteluissa voi olla hyödyllistä.

Mikäli tässä opinnäytetyössä tiedonantajina olisivat olleet myös esimiehet olisi heillä saatantanut olla vahvempi näkemys yksilön, työyhteisön, asiakkaan ja liiketoiminnan tulosten näkökulmien yhdistämisestä. Esimiestyön tutkiminen esimiesten näkökulmista onkin selkeä jatkotutkimushaaste. Jatkotutkimusaihe silloin olisikin ”Miten esimiehet kokevat asiakkaan palvelutarpeen yhteyden liiketoiminnan tavoitteisiin.”

Fisher (2012) kuvaa teoriaansa vertaamalla positiivista johtajuutta niin sanottuun perinteiseen johtajuuteen. Perinteinen johtamistapa keskittyy lopputuloksiin ja uusi lähestymistapa keskittyy keinoihin, kuten positiivisiin tunteisiin ja positiivisesti poikkeavaan suoriutumiseen. Tämän opinnäytetyön tuloksissa kävi ilmi, että nykyään oletama onkin jo se, että keskitytään positiivisiin tunteisiin ja positiiviseen käyttäytymiseen, perinteistä johtamistapaa pidetään lähtökohtaisesti jo vanhentuneena. Tätä tukee myös Kultalahden (2015) tuore väitöskirja, jonka mukaan Y-sukupolvi arvostaa esimiehen valmentavaa otetta. Fisherin lanseeraama termi positiivisesti poikkeavasta johtajuudesta onkin nykyään täysin normaali lähestymistapa johtajuudelle ja sitä kohtaan kohdistuville odotuksille. Tämän

pohdinnan perusteella opinnäytetyön työnimenä ollut ”positiivisesti poikkeava johtajuus” muuttui työn edetessä ”positiivinen esimiestyö” –nimeksi juuri edellä mainitusta syystä.

Valmentava ja vuorovaikutteinen johtaminen korostaa työntekijän kuuluksi ja kunnioitetuksi tuleamista. Myös tässä opinnäytetyössä tulivat esiin esimiehen ja työntekijän yhtenäisten keskusteluiden tärkeys, mikä vahvistaa vuorovaikutteisen johtamisen perusolettamuksia. (Kultalahti 2015)

Tutkimuksella haluttiin löytää keinoja, miten hyväksi koettua johtamistakin voidaan parantaa vielä paremmaksi. Jatkuvan kehittämisen ja parantamisen idean, (Womack & Jones 1996, Pohjola 2015) mukaan hyvänkin tuloksen saavuttamisen jälkeen mietitään, miten vielä voidaan parantaa. Tämä on ollut koko opinnäytetyön johtoajatus.

Myöskin työyhteisössä, missä esimiestyö on varsin hyvällä tasolla, päästäkseen hyvästä paremmaksi, voisi esimies tutustumalla tämän tyyppiseen teoreettiseen viitekehykseen kuten esimerkiksi Fisher (2012), hän voisi tuoda työympäristön keskusteluissa tämän esille, ja se voisi auttaa tunnistamaan oman arjen ongelmista uudella tavalla asiayhteyksiä sekä ristiriitoja. Lisäksi se voisi helpottaa niihin kiinni pääsemistä.

Kaiken kaikkiaan esimiehen toiminta on todella korkealla tasolla, mutta aina voi parantaa. Tässä tutkimuksessa haluttiin nimenomaan tunnistaa kehittämiskohteita. Tutkimuksessa löytyi mielenkiintoisia yhteyksiä ja ristiriitoja, joita kehittämällä pystyttäisiin parantamaan toimintaa. Myös Kultalahden (2015) mukaan työntekijät arvostavat esimiestä, joka antaa tilaa kasvulle ja kehitykselle ja auttaa henkilöstöä ammatillisessa kehityksessä. Avoin ja luottamuksellinen keskustelukulttuuri korostuu myös työhyvinvoinnin kannalta. (Rajander-Juusti 2015)

### Oma oppiminen

Tutustuminen Fisherin teoriaan ja muuhun tutkimustietoon koskien esimiestyötä on oletettavasti myös antanut minulle opinnäytetyön tekijänä lisää valmiuksia yhdistää ajattelussani teoriaa ja käytäntöä. Esimerkiksi tutkimustietoa, joka avaa asioiden yhteyksiä sekä riippuvuuksia, on voinut auttaa minua oivaltamaan ja tunnistamaan yhteyksiä ja ristiriitoja haastateltavien kertomasta.

Jatkotutkimuksessa olisi perusteltua haastatella esimiehiä. Tutkimuskysymyksenä voisi olla ”Miten esimiehet kokevat asiakkaan palvelutarpeiden yhteyden liiketoiminnan tavoitteisiin ja esimiehen positiiviseen johtajuuteen.” Esimiehet saattaisivat tuoda enemmän esille organisaatiokulttuurin näkökulmaa ja Fisherin teorian kokonaisuhteyksiä eritasois-

sa vuorovaikutussuhteissa. Esimerkiksi tämän tutkimuksen kysymyksellä ”Esimies on innostava”, tunnistettiin yhteys esimiehen ja työntekijän väliseen suhteeseen, mutta jos esimiehet olisivat tiedonantajina, saattaisivat he tuoda innostamisesta ja haastamisesta työyhteisön kulttuuriin liittyviä näkökohtia esille.

## Lähteet

- Basten O. 2011 Valmentava johtajuus ja sen kehittäminen kohdeorganisaatioissa. Opin-  
näytetyö Satakunnan ammattikorkeakoulu
- Ellinger, A. D., Watkins, K. E. & Bostrom, R. P. 1999. Managers as Facilitators of Learning  
in Learning Organization. Human Resource Development Quarterly.
- Fischer M, Vainio S, 2014. Potkua palvelubisnekseen, Talentum, Helsinki 2014 s. 52-142
- Fischer M, 2012, Linkages between employee and customer perceptions in business-to-  
business services. Towards positively deviant performances, Doctoral Dissertations  
7/2012, Aalto University publication series, Helsinki.2012
- Hyvän johtamisen kriteerit. Luettavissa:  
<http://www.ttl.fi/partner/johtamisverkosto/laatukriteerit/sivut/default.aspx> (luettu  
31.01.2016)
- Isoaho M. Uskalla johtaa Haasta itsestäänselvyydet 2009 Helsingin seudun kauppakamari  
25-110
- Kesti M 2007. Huipputuottava organisaatio. Edita. Helsinki.
- Kultalahti S 2015 "It\*s nice to be at work!" Acta wasaensia 339, Business administration  
139 management and organization, Luettavissa: [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-  
952-476-651-7.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-651-7.pdf)
- Leppänen M. Rauhala I. 2012 Johda ihmistä Psykologiaa johtajille. Talentum Helsinki s.  
289-303
- Metsämuuronen J. 2010 Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteessä e-kirja tutkijalai-  
tos International methelp Oy Luettavissa: <http://www.methelp.com/pdf/TTP4demo.pdf#page65>
- Positiivisen vuorovaikutuksen kierrettä suomeen, Tekes. Luettavissa:  
<http://www.tekes.fi/nyt/uutiset-2013/positiivisen-vuorovaikutuksen-kierretta-suomeen/> luettu  
20.12.2015

Pohjola M 2015, Digitalisaatio ja tuottavuus finanssialalla, Aalto-Yliopisto Luettavissa:  
[https://www.fkl.fi/materiaalipankki/tutkimukset/Dokumentit/Raportti\\_Pohjola.pdf](https://www.fkl.fi/materiaalipankki/tutkimukset/Dokumentit/Raportti_Pohjola.pdf)

Rajander-Juusti R 2015. Yhteinen matka finanssialan tulevaisuuteen. Hyvinvoiva finanssiala 2014-2015-hankkeen loppuraportti. Finanssialan keskusliitto, Luettavissa:  
[https://www.fkl.fi/materiaalipankki/tutkimukset/Dokumentit/Hyvinvoiva\\_finanssiala\\_loppuraportti.pdf](https://www.fkl.fi/materiaalipankki/tutkimukset/Dokumentit/Hyvinvoiva_finanssiala_loppuraportti.pdf)  
luettu 13.09.2015

Saarinen Mikael; Aalto-Setälä Pauli, 2007, Perkele! Tunneosaamisen oppikirja esimiehille

Tuomi J. , Sarajärvi A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Vantaa Kustannusosakeyhtiö Tammi

Työhyvinvointi, työterveyslaitos Luettavissa:  
<http://www.ttl.fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx> (luettu 31.01.2016)

Viitala R. Suutari V. Järnlström M. 2011 Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista, Vaasan Yliopisto.

Väisänen N. 2011. Valmentavan johtamisen toiminnallistamisen haastet – Casetutkimus finanssialan yrityksessä, Aalto-Yliopisto Kauppakorkeakoulu Luettavissa:  
[http://epub.lib.aalto.fi/ethesis/pdf/12485/hse\\_ethesis\\_12485.pdf](http://epub.lib.aalto.fi/ethesis/pdf/12485/hse_ethesis_12485.pdf)

Womack JP, Jones DT. 1996. Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation. New York: Simon & Schuster.

## Liite

### Liite 1. Haastattelukysymykset

Haastatteluun vastataan likert-asteikolla 1-5. 1= täysin erimieltä, 2= erimieltä, 3 = en osaa sanoa, 4=samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä

1. Koen, että minua arvostetaan työssä. 1 (täysin erimieltä)-5 (täysin samaa mieltä)
  - Mitä kehittämistarpeita tunnistan arvostamisessa?
  - Mitä konkreettisia kehitystoimenpiteitä ehdotan, jotta voisin kokea itseni arvokkaaksi?
2. Koen työni tärkeäksi ja merkitykselliseksi. 1 (täysin erimieltä)-5 (täysin samaa mieltä)
  - Mitä kehittämistarpeita tunnistan työn merkitykselliseksi kokemisen kannalta?
  - Mitä konkreettisia kehitystoimenpiteitä ehdotan työn merkityksellisyyden lisäämiseksi?
3. Esimies edistää toiminnallaan työhyvinvointia 1 (täysin erimieltä)-5 (täysin samaa mieltä)
  - Mitä kehittämistarpeita tunnistan työhyvinvoinnin edistämiseksi?
  - Mitä konkreettisia kehitystoimenpiteitä ehdotan työhyvinvoinnin kehittämiseksi?
4. Esimies edistää positiivista vuorovaikutusta työyhteisössämme 1 (täysin erimieltä)-5 (täysin samaa mieltä)
  - Mitä kehittämistarpeita tunnistan työyhteisömme vuorovaikutuksessa?
  - Mitä konkreettisia kehitystoimenpiteitä ehdotan vuorovaikutuksen kehittämiseksi?
5. Esimies luo luottamuksellista ilmapiiriä 1 (täysin erimieltä)-5 (täysin samaa mieltä)
  - Mitä kehittämistarpeita tunnistan ilmapiirin luottamuksellisuudessa?
  - Mitä konkreettisia kehitystoimenpiteitä ehdotan luottamuksellisen ilmapiirin kehittämiseksi?
6. Esimies on innostava 1 (täysin erimieltä)-5 (täysin samaa mieltä)
  - Mitä kehittämistarpeita tunnistan innostamisessa?
  - Mitä konkreettisia kehitystoimenpiteitä ehdotan, jotta esimies voisi paremmin innostaa minua?

7. Esimies auttaa minua näkemään uusia mahdollisuuksia. 1 (täysin erimieltä)-5 (täysin samaa mieltä)
  - Mitä kehittämistarpeita tunnistan mahdollisuuksien näkemisessä?
  - Mitä konkreettisia kehitystoimenpiteitä ehdota, jotta esimies voisi paremmin auttaa minua näkemään mahdollisuuksia?
  
8. Esimies kannustaa ja auttaa minua suoriutumaan yhä paremmin tavoitteiden saavuttamisessa. 1 (täysin erimieltä)-5 (täysin samaa mieltä)
  - Mitä kehittämistarpeita tunnistan kannustamisessa parempaan suoriutumiseen?
  - Mitä konkreettisia kehitystoimenpiteitä ehdotan kannustamisessa parempaan suoriutumiseen?
  
9. Esimies edistää yhteenkuuluvuutta työyhteisössämme 1 (täysin erimieltä)-5 (täysin samaa mieltä)
  - Mitä kehittämistarpeita tunnistan yhteenkuuluvuuden edistämisessä?
  - Mitä konkreettisia kehitystoimenpiteitä ehdotan yhteenkuuluvuuden edistämiseksi?
  
10. Esimiehen toiminta lisää sitoutumistani työhön 1 (täysin erimieltä)-5 (täysin samaa mieltä)
  - Mitä kehittämistarpeita tunnistan sitoutumisen edistämisessä?
  - Mitä konkreettisia kehitystoimenpiteitä ehdotan sitoutumisen edistämiseksi?