

Esimiestyössä onnistumisen edellytykset

Thao Nguyen



Tiivistelmä

Tekijä

Thao Nguyen

Koulutusohjelma

Liiketalous

Opinnäytetyön otsikko

Esimiestyössä onnistumisen edellytykset

**Sivu- ja lii-
tesivumäärä**

51 + 2

Esimiestyö on käsitteenä laaja kokonaisuus - se on pääosaksi työntekijöiden johtamista, mutta siihen kuuluu myös työn hallinnollinen puoli. Hyvä ja onnistunut esimies taitaa nämä molemmat kokonaisuudet omassa työssään. Tässä opinnäytetyössä esimiestyötä tarkastellaan lähiesimiestyö tasolla ja työn tutkimusongelmana on esimiestyössä onnistumisen edellytykset. Opinnäytetyö aiheeseen päädyttiin omasta kiinnostuksesta esimiestyötä kohtaan sekä halu selvittää esimiestyöhön tarvittavat ominaisuudet ja taidot työtehtävien suorittamiseen. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää esimiehen ominaisuudet, taidot sekä tiedot ja muut tärkeät seikat, jotka vaikuttaisivat esimiehentyön onnistuneeseen suorittamiseen.

Opinnäytetyön alaongelmina ovat esimiehen johtamistyyli, erilaisiin alaistyyppihin suhtautuminen ja palautteiden antaminen, esimiehen läsnäolon tärkeys, käytettävyys ja keskusteluus, työilmapiiristä – ja tiedottamisesta huolehtiminen työpaikalla, työtehtävien delegointi ja viimeisenä alaongelmana on esimiehen juridinen osaaminen.

1940–1960-luvulla johtamistyyliä tutkittiin tehokkaasti ja tutkimus jakoi esimiehen johtamistyyliä karkeasti kahteen luokkaan: autoritaariseen ja demokraattiseen johtamistyyliin. Alaiset, jotka vaativat paljon esimiehen huomiota ja aikaa jaettiin kolmeen ryhmään 1) huonosti suoriutuvat alaiset 2) avainhenkilöt 3) aikaa vievät alaiset, jotka eivät tuo hyötyä yritykselle. Ollakseen onnistunut esimies on hänen tiedettävä ja ymmärrettävä työlainsäädännön asettamat säännöt ja rajoitukset. Esimiehelle tärkeimmät työlainsäädännöt ovat muuan muussa: työsopimuslaki, laki yksityisyyden suojasta, työturvallisuus laki, tasa-arvo laki naisten ja miesten keskuudessa ja työaikalaki.

Opinnäytetyö tehtiin kirjallisuuteen perustavana kirjoituspöytätyönä. Opinnäytetyön empiirisessä osassa on käytetty hyväksi teemahaastattelua, jossa haastateltiin eri yritysten esimiehiä sekä työntekijöitä. Haastateltavat eivät ole toisilleen tuttuja, eivätkä linkity mitenkään toisiinsa. Haastateltavina oli yhteensä 12 henkilöä, joista puolet on esimiestyötehtävissä ja loput esimiehen alaisuudessa työskenteleviä henkilöitä. Teemahaastattelun kysymykset olivat pääosiksi avoimia kysymyksiä, joihin ei voitu vastata ”kyllä” tai ”ei.” Kysymyksiä oli yhteensä kaikkiaan 18 kappaletta.

Opinnäytetyön empiirisen osuuden tarkoituksena on heijastaa teoreettisen osuuden paikkansa pitävyyttä. Haastattelutuloksien yhteen kokoamiseen jälkeen tulokseksi saatiin luotettava kokonaisuus. Opinnäytetyön viimeisessä luvussa on omaa pohdintaa opinnäytetyön prosessista, omia mielipideitä sekä pohdintaa tutkimustuloksen luotettavuudesta.

Avainsanat

Esimiestyö, johtaminen, lähiesimies, työntekijä, läsnäolo

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimusongelma ja työn rajaukset	2
1.2	Käsitteet	5
2	Muuttuva työorganisaatio	6
2.1	Esimiehen ominaisuudet	10
2.1.1	Kolmelaista johtamistyyliä	11
2.2	Kolmenlaista aikaa vievää henkilöstötyyppiä	14
3	Edellytykset esimiestyöhön onnistumiseen	16
3.1	Esimiehen käytettävyys ja läsnäolo	16
3.2	Palautteen antaminen	17
3.3	Työilmapiiri – työ ja koti on erotettava	17
3.4	Työntekijöiden kuunteleminen ja kaksisuuntainen tiedonkulku	19
3.5	Lupaukset ja rehellisyys	22
3.6	Kohteliaisuus ja virhetilanteessa toimiminen	23
4	Juridinen osaaminen esimiestyössä	24
4.1	Edullisemmuussääntö	24
4.2	Työnantajan ja työntekijän päävelvollisuudet	25
4.2.1	Työsopimuslaki	26
4.2.2	Laki yksityisyyden suojasta	27
4.2.3	Työturvallisuuslaki	29
4.2.4	Tasa-arvo naisten ja miesten välillä	30
4.2.5	Työaikalaki	32
5	Tutkimustulokset	34
5.1	Aineiston keruu	34
5.1.1	Esimiesten haastattelutulokset	35
5.1.2	Työntekijöiden haastattelutulokset	38
5.1.3	Haastatteluiden yhteenveto	42
6	Pohdinta	47
6.1	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	48
6.2	Yhteenveto	48
6.3	Jatkotutkimusehdotus ja oman oppimisen arviointi	50
	Lähteet	52
	Liitteet	55
	Liite 1. Teemahaastattelun kysymykset esimiehelle	55
	Liite 2. Teemahaastattelun kysymykset henkilöstölle	56

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää lähiesimiehentyön vaatimia edellytyksiä työtehtävän onnistuneeseen suorittamiseen. Opinnäytetyössä tarkasteltavat alaongelmat ovat muuan muussa: esimiehen johtamistyyli, erilaisiin alaistyyppihin suhtautuminen ja palautteiden antaminen, esimiehen läsnäolon tärkeys, käytettävyys ja keskusteleavuus, työilmapiiristä – ja tiedottamisesta huolehtiminen työpaikalla, työtehtävien delegointi sekä esimiehen juridinen osaaminen. Opinnäytetyön aiheeseen päädyttiin omasta kiinnostuksesta esimiestyötä kohtaan sekä halusta selvittää esimiestyöhön vaadittavat taidot sekä tiedot työtehtävän onnistuneeseen suorittamiseen. Opinnäytetyö on kirjoituspöytätyö, jossa käytetään olemassa olevia tietoja ja materiaaleja hyödyksi.

Opinnäytetyö sisältää teemahaastattelun. Teemahaastattelulla halutaan tukea ja selvittää tutkimusongelman paikkansa pitävyyttä. Teemahaastattelussa haastatellaan sekä esimiehiä että työntekijöitä. Henkilöt valittiin eri yrityksistä, eivätkä linkity mitenkään toisiinsa. Haastateltavia oli yhteensä 12 henkilöä – kuusi esimestä sekä kuusi työntekijää. Opinnäytetyöllä ei ollut toimeksiantajaa.

Opinnäytetyössä ilmenee, ettei esimiestyö ole pelkästään työntekijöiden johtamista, vaan siihen kuuluu paljon muitakin oleellisia toimenkuvia. Esimiestyötä tarkastellaan tässä opinnäytetyössä lähiesimiestyö tasolla. Opinnäytetyössä nostetaan esille esimiehen tarvittavat taidot sekä hänen ominaisuutensa ja johtamistyyliä työntekijöitä kohtaan. Työssä tullaan esittelemään kolmenlaista johtamistyyliä. Esimiehen on pärjättävä työorganisaatiossa erilaisten henkilöstötyyppien kanssa ja kohdeltava heitä luonteenpiirteidensä mukaisesti. Opinnäytetyössä korostetaan esimiehen läsnäolon, työntekijöiden kuuntelemisen sekä säännöllisten palautteiden antamisen tärkeyttä.

Työntekijöiden johtaminen esimiestyössä vaikeutuu päivä päivältä, sillä nykypäivän työorganisaatio on jatkuvassa muutoksessa. Tähän jatkuvaan muutokseen tarvitaan johtajaa – esimestä, joka näyttää oikean suunnan ja on tukipilarina hänen tiimilleen. Työorganisaatio globalisoituu hetki hetkeltä ja yrityksen on oltava valmiustilassa tulevaisuuden muutoksiin ja vaatimuksiin - pysyäkseen mukana kovanevassa kilpailussa.

Opinnäytetyöhön poimittiin tärkeitä ominaisuuksia ja edellytyksiä esimiestyössä onnistumiseen. Työn loppupuolella tarkastellaan työlainsäädännön vaikutusta esimiestyöhön, jota esimiehen on otettava huomioon. Viimeisessä luvussa on muuan muussa pohdintaa, jossa avataan teemahaastattelun vastauksia, tehdään johtopäätöksiä ja mietitään mahdol-

lisiä kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotuksia aiheeseen liittyen. Pohdinnassa arvioidaan myös omaa oppimista ja opinnäytetyön tekemisen prosessia.

1.1 Tutkimusongelma ja työn rajaukset

Opinnäytetyön pää tutkimusongelmana on: esimiestyössä onnistumisen edellytykset. Työssä on pyritty tutkimaan tärkeitä edellytyksiä, jotka vaikuttavat esimiehen työn onnistuneeseen suorittamiseen. Esimiestyöstä on kirjoitettu lukuisia kirjallisuutta ja artikkeleita, sillä esimiestyö on laaja kokonaisuus ja työn vaatimukset ovat muuttuneet vuosien varrella. Opinnäytetyössä tarkastellaan lähiesimiestyötä ja siihen tarvittavia ominaisuuksia sekä taitojen ja tietojen vaikutusta työtehtävän onnistuneeseen suorittamiseen. Esimies tasoja on myös useita ja tässä opinnäytetyössä keskitytään lähiesimiestyö tasoon.

Opinnäytetyön pääongelmana on selvittää edellytyksiä esimiestyön onnistumiseen.

Työn alaongelmat ovat:

- 1) Esimiehen johtamistyyli
- 2) Erilaisiin alaistyyppihin suhtautuminen ja palautteiden antaminen
- 3) Esimiehen läsnäolo, käytettävyys ja keskusteleminen
- 4) Työilmapiiristä ja tiedottamisesta huolehtiminen
- 5) Työtehtävien delegointi
- 6) Esimiehen juridinen osaaminen

Opinnäytetyössä tullaan tarkastelemaan työlainsäädännön vaikutusta esimiestyöhön. Lainsäädännön lähteenä on käytetty Laatusen ja Hurmalisen 2011 työlainsäädännön kirjaa. Työlainsäädännöstä on päättänyt ja asettanut Suomen Eduskunta. Opinnäytetyössä ei oteta huomioon esimiehentyön kokonaisuutta, vaan työssä on keskitetty seikkoihin, jotka vaikuttavat esimiestyön onnistuneeseen suorittamiseen. Opinnäytetyö keskittyy lähiesimiehen ominaisuuksiin, luonteeseen sekä työtehtäviin ja vastuihin.

Opinnäytetyön kokonaisuus keskittyy selvittämään edellytyksiä, joita esimiehellä on oltava ollakseen hyvä ja onnistunut esimies. Teemahaastattelun kysymyksissä on keskitetty kysymään henkilöiltä kysymyksiä, jotka tukisivat kirjallisuutta esimiestyön vaatimuksiin nähden. Henkilöt pidetään haastattelussa nimettöinä ja opinnäytetyön liitteessä on haastattelukysymykset, joita käytettiin haastatteluissa. Haastattelukysymykset poikkeavat hieman toisistaan vastaajaryhmittäin, sillä haastateltavina olivat esimiehet ja työntekijät. Haastat-

telukysymyksiä oli yhteensä 18 kappaletta. Haastattelua nauhoitettiin, jonka jälkeen kirjoitettiin omiin sanoin puhtaaksi ja vastaukset koottiin opinnäytetyön empiirisessä osassa.

Peittomatriisi taulukko kertoo tutkimusongelmien, teoreettisen viitekehyksen ja haastattelutuloksien välisestä yhteydestä. Viimeisessä sarakkeessa on tulokset kenttä, johon on koottu haastattelujen tuloksien sijainti opinnäytetyössä. Opinnäytetyön aikaisemmassa vaiheessa mainittiin haastattelukysymyksien vaihtelevaisuudesta riippuen oliko haastateltava esimies vai työntekijä. Peittomatriisissa paksunnetut kysymysnumerot viittaavat henkilöstöön koskeviin kysymyksiin.

Taulukko 1. Peittomatriisi. Tutkimusongelmien, teoreettisen viitekehysten ja tuloksien välinen yhteys.

Tutkimusongelmat	Teoreettinen viitekehys	Haastattelun kysymykset	Tulokset
1. Esimiestyössä onnistumisen edellytykset.	2, 2.1, 3, 3.1, 3.2, 3.3, 3.4 ja 3.4	3, 4, 5, 6, 7, 9 11, 13 5, 6, 10, 15, 16	5.1.1, 5.1.2, 5.1.3
2. Esimiehen johtamistyyli.	2.1.1	7, 10, 11, 13,16,17 5, 8, 9, 10, 15	5.1.1, 5.1.2, 5.1.3
3. Erilaisiin alaistyyppihin suhtautuminen ja palautteiden antaminen.	2.2 ja 3.2	8, 9, 10,13, 14, 17 10, 12, 13, 17	5.1.1, 5.1.2, 5.1.3
4. Esimiehen läsnäolo, käytettävyys ja keskustelu.	3.1 ja 3.4	9, 10, 13 6, 10, 17	5.1.1, 5.1.2, 5.1.3
5. Työilmapiiristä – ja tiedottamisesta huolehtiminen.	3.3 ja 3.4	12, 14, 17 7, 9, 11	5.1.1, 5.1.2, 5.1.3
6. Esimiehen juridinen osaaminen.	4, 4.1, 4.2, 4.2.1, 4.2.2, 4.2.3, 4.2.4 ja 4.2.5	6, 16, 17, 18 11, 14	5.1.1, 5.1.2, 5.1.3

1.2 Käsitteet

Opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet ovat muuan muussa lähiesimies, teemahaastattelu, sekä kirjoituspöytä tutkimus.

Lähiesimies on työorganisaatiossa käytetty yleinen nimitys henkilölle, jolle on määritelty direktio-oikeus. Direktio-oikeudessa on määritelty työjohton-oikeutta. Lähiesimies voi olla esimerkiksi yrityksen, valtion tai kunnan työsuhteessa oleva henkilö: työntekijä, virkamies, toimihenkilö tai yrittäjä. Direktio-oikeudessa on määritelty lähiesimiehelle tälle kuuluva työjohton-oikeuden laajuus.

Teemahaastattelu on yksi haastattelumenetelmistä. Teemahaastattelua käytetään usein laadullisessa tutkimuksessa, jota käytetään apuna aineiston hankinnassa. Teemahaastatteluun määritellään selkeä rakenne haastattelun etenemiseksi. Teemahaastattelua voidaan myös kutsua puolistrukturoiduksi haastatteluksi, sillä haastattelija on laatinut etukäteen teemaan kohdistuvia kysymyksiä. Haastattelussa teemoja voidaan jakaa pää- ja ala-teemoihin. Haastatteluun laaditaan etukäteen kysymyksiä ja kysymykset ovat tarkkaan harkittuja. Kysymykset voidaan esittää missä järjestyksessä tahansa. Teemahaastattelun kysymykset ovat pääosaksi avoimia kysymyksiä, joihin ei voi vastata ”kyllä” tai ”ei.” (Kaajanin ammattikorkeakoulu.)

Kirjoituspöytä tutkimus on tutkimusmenetelmä, jossa käytetään jo olemassa olevia lähteitä ja kirjallisuutta hyväksi valmiista teoksista ja sen myötä sovelletaan tutkimusongelmaan.

2 Muuttuva työorganisaatio

Työorganisaatio tarvitsee menestyäkseen tulevaisuudessa muuan muussa: yrityksen – ja työntekijöiden hyvinvoinnin, mahdollisuuden jatkuvaan oppimiseen ja uudistumiseen, innovaation kehittäminen sekä joustavuutta työorganisaation toiminnoissa. Tämän päivän organisaation johtaminen menestykseen ja kestäväan kehitykseen on haasteellisempi kuin koskaan aikaisemmin. Globalisaatio ja teknologian jatkuva kehittyminen antavat organisaatiolle jokapäiväisen haasteen. Selvitäkseen jokapäiväisestä haasteesta on yrityksen oltava muutosvalmiudessa. Tähän muutosvalmiiseen organisaatioon tarvitaan vahva ja määrätietoinen esimies.

Hyvin toimivassa organisaatiossa avaintekijä onnistumiseen on osaava johtaminen. Työyhteisöt ja sen alaiset tarvitsevat mallikseen osaava esimestä sekä hyvää johtajuutta suunnan näyttäjäksi. Nykypäivän kovenevassa kilpailussa esimiehen rooli on tullut entistä tärkeämmäksi esille yrityksen menestyksen kannalta. Keino, joka tuo organisaation toimintaan tuloksekkuutta ja tehokkuutta on ajan tasalla toimiva vahva ja määrätietoinen johtajuus, joka uskaltaa ottaa riskejä tilanteen vaatiessa.

Työelämän vaatimukset ja sen myötä kasvavat paineet ovat lisääntyneet päivä päivältä. Työntekijöiden on kyettävä sopeutumaan nopeaan muutokseen sekä sen tuomiin epävarmuuksiin. Tähän jatkuvaan muutokseen ja epävarmuuteen tarvitaan vahva esimies, joka tuo vakautta ja on suunnannäyttäjänä alaisilleen epäsuotavissakin oloissa. Työntekijät voivat melko usein heijastaa työpaikan asioita henkilökohtaisiin kokemuksiin ja lähtökohtiin yksisuuntaisesta näkökulmasta. Esimiehen rooli tässä vaiheessa onkin erilainen, sillä hänen on katsottava organisaation kokonaisuutta ja tukea työntekijöiden intressejä. (Järvinen 2005, 13–14.)

Esimeheksi valitaan yleensä henkilö, joka on pärjännyt hyvin omassa työtehtävässään. Kyseinen henkilö valitaan kokemuksensa, tietämyksensä ja osaamisensa perusteella esimiestyöhön. Usein osaavasta, kokeneesta ja taidokkaasta henkilöstä valitaan organisaatiolle esimies. Onnistuakseen esimiestyössä on esimiehen tunnettava alaistensa työtehtävät ja tämä onkin usein myös edellytys arvostuksen saamiselle.

Työntekijästä esimeheksi siirtymisen vaiheessa on hänen tärkeää saada käsitys siitä, mitä hänen tulevat työtehtävänsä sisältävät ja tietämys omasta roolistaan työorganisaatiossa. Uuden esimiehen on osattava hallita ajankäyttönsä tehokkaasti. Paljonko aikaa tulisi panostaa varsinaiseen esimiestyöhön tai asiantuntijatehtäviin ja paljonko aikaa muihin toimintaan organisaatiossa. (Ristikangas 2008.)

Esimiesrooliin siirtyessä ja siinä onnistumisessa on henkilön jätettävä taakseen entiset työkuvat, hankittava rooliin riittävä perehdytys ja siihen vaadittava aika, selvitettävä itselleen kuuluvan oikeuden ja vastuualueen, käytettävä tarpeeksi aikaa tutustuakseen sidosryhmiin, jätettävä kalenteriin tilaa yllättäviin ja suunnittelelemattomiin tilanteisiin, hankkia tukihenkilön ja opetella delegeimaan sekä jakamaan vastuut työntekijöille. Onnistuakseen esimiehen on hankittava esimiestäitoja ja tietoja ja hänen on tunnettava työlainsäädännön perustehtävät. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 54, 123.) Raportin myöhemmässä vaiheessa on kerrottu tarkemmin työlainsäädännöistä ja esimiehelle tärkeimmät työlainsäädännöt, joita hänen on tiedostettava.

Johtajuus on tietoa siitä, mihin haluaa alaistensa tähtäävän ja esimiehellä on oltava riittävästi uskottavuutta työntekijöiden keskuudessa, jotta he seuraisivat esimiehen osoittaman suuntaan. Vahva moraalinen puoli liittyy johtajana olemiseen. Johtajan toimittua oikein, hän saa tiimensä luottamuksen. Virheen sattuessa työntekijät hyväksyvät sen, mutta esimiehen on tehtävä tarpeeksi monet asiat oikein ylläpitääkseen tiimensä luottamuksen ja kunnioituksen. (Peeling 2006, 55–56.)

Johtajuus on tavoitteiden asettamista ja suunnan osoittamista sekä työntekijöiden johdattaminen suunniteltuihin tavoitteisiin. Jotta esimies pystyisi edellä mainittuun tehtävään, on hänen kyettävä luomaan näkemys tulevaisuudesta. Esimiehellä on oltava työntekijöiden luottamus ja kunnioitus, jotta he seuraisivat mielellään esimiehen esimerkkejä. Kunnioitus saavutetaan, kun asiat ovat saatu tehtyä. Asiat saadaan enemmän aikaiseksi tekemällä kun puhumalla, sillä teot merkitsevät enemmän kuin sanat ja saavutukset enemmän kun teot. (Peeling 2006, 42.)

Luottamus puolestaan syntyy avoimuudesta ja rehellisyydestä sekä siitä, että teot täsmäävät puheiden kanssa ja puhe täsmäävät tekojen. Valmius kohdata vaikeita asioita ja kyky oppia omasta virheistään synnyttävät luottamuksen tunteen. Johtajuus ei ole yksinkertainen asia vaan hänellä on useita rooleja työorganisaatiossa. Johtaja on usein henkilö, joka tekee vaikeat päätökset. Hän on se joka luo tiimin toimintatavat ja tiimihenkisyyttä. Samalla hän päättää tiimin sisäisestä rakenteesta ja hän päättää siitä, kenellä on arvovaltaa tiimissä.

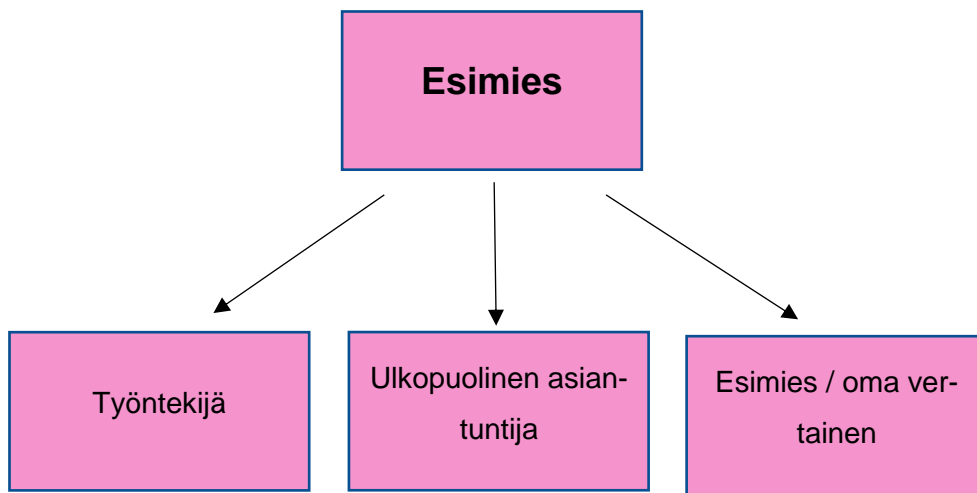
Kaikkien näiden tehtävien lisäksi esimiehen on huolehdittava tiimensä hyvinvoinnista. Esimies toimii usein keulakuvana asiakkaiden suuntaan tiimensä puolesta ja hän on linkkinä työntekijöiden ja muiden sidosryhmien välillä.

Ihmisten johtamisessa on tietynlaiset periaatteet, esimiestyössä nämä periaatteet ovat vierä vieressä. Esimiehen on:

- Asetettava tulos- ja käyttäytymisodotukset työntekijöitä kohtaan keskitasoa korkeammalle, mutta tavoitteiden on oltava saavutettavissa ja realistiset.
- Rajattava selkeästi hyväksyttävät ja ei-hyväksyttävät käytös ja toimintatavat työpaikalla.
- Ylläpidettävä kuria työyhteisössä ja tarvittaessa rangaista, mikäli käytös ei ole hyväksyttävää.
- Annettavaa työntekijöiden käytöksestä ja työsuorituksistaselkeää ja välitöntä palautetta. Hyviä suorituksia on keuhuttava ja huonoja suorituksia kritisoimalla rakentavasti.
- Näytettävää omalla toiminnallaan esimerkkiä työntekijöille, millaisia tuloksia ja käyttäytymistä esimies haluaa heiltä nähdä.
- Voitettava työntekijöiden kunnioituksen ja luottamuksen omalla käyttäytymisellä.
(Peeling 2006, 16.)

Esimiehen läsnäolo organisaatiossa on äärimmäisen tärkeää, sillä hänen työtehtävänä on erilaisten ongelmien, ihmisten ja tilanteiden kohtaamista sekä niiden ratkaisemista. Esimiestyötä voidaan jakaa karkeasti kahteen luokkaan. Ensimmäisenä on työntekijöiden johtaminen ja vuorovaikutuksessa oleminen ihmisiin. Työntekijöiden johtamiseen liittyy visioiden ja tavoitteiden asettaminen yksilöille ja ryhmille, tavoitteiden toteutumisen seuraamista sekä yhteisten palaverien vetämistä. Esimiehen tehtäviin kuuluu myös palautteen vastaanottaminen ja antaminen, ongelmatilanteiden selvittäminen tiiminsä keskuudessa sekä asiakastilanteiden hoitaminen. Keskeisintä tässä luokassa on ylläpitää tiimin toimivuutta ja sen kehittäminen. Esimiehen on näytettävä esimerkkijohtamisensa ja delegoida sekä opastaa työntekijöitä tilannekohtaisesti.

Delegointi on työtehtävien vastuun jakamista eri henkilöille. Delegointi on tehtävien uudelleenjärjestämistä ja työtehtävän antamista eteenpäin henkilölle, joka vastaa työtehtävän sisällön suorittamisesta määräaikaan menneessä. Ennen delegointia esimiehen on hyvä muistaa kysyä itseltään: ”Mitä työtehtävää delegoidaan?”, ”Kenelle työtehtävää delegoidaan?” ja ”Miten delegoidaan?” Delegoimalla tehtävät oikealle henkilölle voi parhaimmassa tapauksessa säästää esimiehen omaa aikaa ja päästää parhaaseen tulokseen sekä kasvattaa organisaation tuottavuutta.



Kuvio 1. Delegointi eri henkilöille.

Työtehtäviä voidaan delegoida eteenpäin mikäli: esimieheltä tuntuu, että joku muu voisi tehdä kyseisen tehtävän paremmin tai nopeammin, tehtävä tulee delegoimalla halvemmaksi, esimiehen työtehtäviin kuulumattomat työtehtävät, työntekijän oppiminen delegoimassa työtehtävässä tai delegoituun tehtävään tarvitaan yksinkertaisuutta ja uudistuneisuutta. Esimes voi delegoida työtehtäviä esimerkiksi ulkopuolisille asiantuntijoille, alaisilleen tai vertaisilleen.

Esimiestyötä voidaan jakaa toiseen luokkaan, joka on hallinoollinen puoli. Esimiehen hallinnolliseen tehtävä puoleen sisältävät toiminnallinen suunnittelu, työnjako, erilaisten päätöksienteko tilanteita, raporttien laatiminen ja vastaanottaminen, sisäisestä viestinnästä huolehtiminen, erilaisten taloudellisten ja hallinnollisten asioiden hoitoa, tarjousten laatiminen ja vastaanottaminen, yhteydenpitäminen sidosryhmiin ja tukifunktioihin. Kaiken näiden tehtävien lisäksi esimiehen tehtäviin kuuluu kehitys ja motivointikeskusteluiden pitäminen sekä lukuisia ennakoimattomia ja suunnittelelemattomia tehtäviä, yhtä lailla niin suuria kuin pieniäkin tehtäviä. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 118–119.)

Esimiehen hallinnollisen työtehtävän myötä organisaatio ohjataan ja johdetaan tavoitteluihin tuloksiin ja suoritetaan määrättyjä työtehtäviä. Esimiehen hallinnolliseen tehtävään kuuluu myös voimavaroista huolehtiminen kuten esimerkiksi: huolehdittava henkilöstön riittävydestä, huolehdittava tietotaidosta, yrityksen budjetissa pysyminen ja huolehdittava siitä, että tiimillä tarvittavat työvälineet työtehtävien suorittamiseksi.

2.1 Esimiehen ominaisuudet

Yleisimmät kysymykset liittyen johtamiseen ovat: ”Millainen on hyvä esimies?”, ”Mitä taitoja ja ominaisuuksia johtaminen vaatii?”, ”Voiko esimieheksi tulla vai vaatii se tietynlaisia ominaisuuksia?” (Järvinen 2001, 13.) Vastaus näihin kysymyksiin on, ettei johtajaksi synnytä. Johtajaksi voidaan tulla oppimalla, tietynlaisia tehtäviä suorittamalla sekä näyttämällä esimiestehtävään tarvittavat taidot ja ominaisuudet. Myös asenteen ja luonteen on oltava kohdallaan ennen esimiehen tehtäviin siirtymistä.

Taloussanomien listasivat (2013) viisi hyvän esimiehen ominaisuutta:

1. Eturintamassa johtaminen. Nykypäivänä ei enää riitä, että esimies kärkee alaisiaan, vaan hänen on innostettava ja sitouduttava työntekijöitään. Hyvä esimies auttaa tiiminsä vaikeiden esteiden yli ja auttaa heitä menestymään omassa työssään.
2. Teknologian ymmärtäminen. Teknologia on ottanut vallan viime vuosina ja siksi esimiehellä on oltava hyvät teknologian taidot. Hänen ei tarvitse olla asiantuntija, mutta hänen on ymmärrettävä teknologian vaikutuksen omaan työympäristöön ja osattava hyödyntää sitä työkaluna työpaikassa.
3. Esimerkin näyttäminen. Esimiehen on käytettävä samoja työkaluja ja sitouduttava tekemään samankaltaisia työtehtäviä työntekijöiden kanssa. Esimerkillinen esimies näyttää oikean suunnan työntekijöilleen omilla tekemisillään.
4. Herkkyyden arvostaminen. Avoimuus ja läpinäkyvyys kulkevat käsi kädessä herkkyyden kanssa. Armeijan tavoin johtaminen työpaikassa ei ole enää kannattavaa, päinvastoin. Herkkyys on mahdollisuus työorganisaatioon innovaation ja luovuuteen. Mennäkseen eteenpäin on esimiehen pystyttävä näyttämään ja vastaanottamaan herkkyyttä. (Forbes 2013.)
5. Usko jakamiseen. Organisaation tiedot on pidettävä työntekijöiden ulottuvuudessa, tietoja ei saa pimittää millään tavalla. Tietojen on pidettävä helposti saatavilla paikasta ja ajasta riippumatta, missä ja milloin vain sekä niihin pääsyn laitteella millä hyvänsä.

Aholan Juhan tekemässä tutkimuksessa 2013, kysyttiin esimiehelle kolme tärkeintä ominaisuutta - tutkimus sai tulokseksi seuraavanlaisesti: 1) Hyvä esimies antaa palautetta työntekijöilleen säännöllisesti. 2) Hyvän esimiehen on kannustettava sekä tuettava tiiminsä hänen omalla toiminnallaan. 3) Hyvällä esimiehellä on positiivinen vaikutus työntekijöihin ja hän kohtelee heitä tasapuolisesti. Muita esimerkkejä, jotka nousivat tutkimustuloksissa esille ovat muuan muussa: ”Esimiehen on annettava mahdollisuus alaisilleen osallistua päätöksentekoon”, ”Hyvä esimies ottaa huomioon työntekijöiden toiveet ja tarpeet” ja ”Hyvä esimiehen on hallittava alaitensa työtehtävät ja neuvottava heitä siinä.” Aholan tutkimukseen vastasi 50 henkilöä. Tutkimus suoritettiin verkkokyselynä vuonna 2013.

Johtajuus on laaja ulottuvuus. Sana johtajuus voi merkitä toisille ihmisille jotakin muuta kun toisille. Ennen johtamista on tärkeää voittaa työntekijöiden luottamuksen ja kunnioituksen, jonka saavuttuaan asetetaan yhteinen tavoite ja pyritään saavuttamaan asetettuja tavoitteita kokonaisvaltaisesti yhdessä – tiiminä - organisaatiossa. Taloussanomien lista esimiehen ominaisuuksista ja Aholan tutkimuksen lisäksi John Frostin mukaan onnistuneelta johtajalta vaaditaan kolme ominaisuutta, joita ovat: rohkeus, peräänantamattomuus ja nöyryys.

Päätösten tekemiseen ja ideoiden toteuttamiseen tarvitaan rohkea johtaja, joka kykenee tekemään päätökset nopeasti vaativimmissakin tilanteissa. Peräänantamattomuuden avulla johtaja osaa ohjata alaisiaan ja hoitaa organisaatiota päämäärätietoisesti ja sinnikkäästi vastoinkäymisten jälkeenkin kohti tavoiteltua määränpäättä. Nöyryys on ominaisuus johtajassa - mikä tekee hänestä: hyvästä johtajasta – loistavan johtajan. Nöyrään ominaisuuksien avulla erotutaan muiden johtajien joukosta. Nöyryys tarkoittaa sitä, että hänellä on kyky myöntää omista virheistään, eikä käyttäydy ylimielisesti työntekijöitään kohtaan vallasta huolimatta. Johtaminen on jatkuvaa oppimista ja uusien haasteiden kohtaamista.

2.1.1 Kolmelaista johtamistyyliä

1940–1960-luvuilla esimiehen johtamistyyliä tutkittiin tehokkaasti. Johtamistyyli jaettiin karkeasti kahteen luokkaan: autoritaariseen ja demokraattiseen. Näiden johtamistyylien päätavoitteena on ollut sama, eli työntekijöiden tuottavuuden parantaminen. Johtamistyylien syvempi sisältö oli kuitenkin päätavoitteesta huolimatta aivan erilainen ihmisten peruskokemuksesta ja motivaatiosta. Näiden kahden johtamistyylien lisäksi on kolmas ”Antaa mennä”- johtamistyyli, jonka mukaan johtaja antaa asioiden mennä omallaan painollaan eikä ole sen kummemmin kiinnostunut työntekijöistä tai organisaation toiminnastaan. (Viitala, 2004, 78.)

Autoritaarinen eli itsevaltaisen johtamistyylin perusominaisuudet ovat esimerkiksi: johtamiskeskeisyys, työn hyvälaatuisuus, viestinnän yksisuuntaisuus, johtajan vaikutusvallan merkitys, hyökkäävä ja etäinen johtajuus sekä tiimin riittävyys, pelon ja kaunan kantaminen työorganisaatiossa.

Autoritaarinen johtaja haluaa saavuttaa päämääränsä keinoja kaihtamatta, hän voi esimerkiksi käyttää ihmisiä välikappaleina omien tavoitteiden saavuttamiseksi. Autoritaarinen johtaja osaa käyttää hierarkian asemansa hyväksi ja siksi on usein erittäin määrällinen ja hän usein korostaa päätöksiä vaativissa asioissa oman asemaansa esimiehenä. Autoritaarinen johtaja haluaa päättää asioiden kulusta, hänen omasta mielestään hänen omat ajatuksensa ja ideansa ovat muiden ideoita ja ajatuksia parempia. Hän myös odottaa alaistensa myötäilevän häntä ja ottavan määräykset heti vastaan ja toimimaan sen mukaan kyseenalaistamatta. Mikäli joku työntekijöistä uskaltaa arvostella tai kommentoida jotain hänen mielestään sopimatonta, esimies antaa takaisin kymmenkertaisena ja armoa tuntematta. Työntekijöiden ehdottaessaan omia ajatuksia ja ideoita, hän joko hyväksyy sen tai kieltää koko asian perustelematta. Hyväksyessään ajatuksen hän usein voi väittää niitä omakseen tai muotoilla sen omiksi sanoikseen ja pukea ajatuksen niin kuin ne olisivat alun perin hänen omiaan ideoitaan. (Viitala, 2004.)

Hyvin usein tämän tyyppisessä johtamisessa organisaatiossa vallitsee pelon ja kauhun tunne työilmapiirissä. Autoritaarinen johtamistyyliä pidetään huonona johtamistyylinä, mutta nopeissa päätöksen teossa ja vaativissa tilanteissa autoritaarinen johtaminen on tehokkain tapa. Tämän tyyppistä johtamista suositellaan käytettäväksi vain tilapäisesti.

Demokraattisessa johtamistyyllisessä työorganisaatiossa esiintyy yhteistyön laaja osallistuminen, toimiva ja avoin kommunikaatio, luottamus keskeisyys toisiaan kohtaan, ystävällisyys ja avunanto, yhteisten päätösten teko ja työn laatu demokraattisessa johtamistyyllisessä on hyvä.

Demokraattisen johtamistyylin avulla saavutetaan luottamusta ja hyvää ilmapiiriä organisaation työntekijöiden keskuudessa. Johtamistyyliä tarvitaan silloin, kun halutaan sitouttaa työntekijöitä ja saavuttaa hyvää panostusta tiimiltä. Demokraattinen johtaja arvostaa työntekijöidensä työpanostusta ja arvostaa heidän osallistumistaan. Sitouttaakseen työntekijöitään esimies osallistuu myös itse heidän työtehtäviinsä. Demokraattisessa johtamistyyllisessä työilmapiiri on avoin ja tiedonkulku toimii kaksisuuntaisesti. Työntekijät voivat neuvoa tai kysyä neuvoja kollegoilta liiketoimintaan liittyvissä seikoissa. Päätöksenteossa demokraattinen johtaja kuuntelee työntekijöiden mielipiteitä, mutta tilanteen vaatiessa hän osaa päättää siitä itse. Demokraattisen johtamistyylin avulla työntekijät tuntevat olevansa mu-

kana yrityksen toiminnassa ja visioiden toteuttamisessa - tämä luo positiivisen ilmapiirin työntekijöiden ja organisaation välille. (Viitala, 2004.)

Antaa mennä johtamistyyliissä on mukavuutta, mutta samalla epävarmuuden tunnetta. Mahdollisuus vaikuttaa vain silloin, kun joku sattuu siitä mainitsemaan. Johtamistyyliissä esiintyy puutteellisuutta kommunikoinnissa ja työn laadun seurannassa. Vastuuttomuus ja hosuminen esiintyvät kyseisessä johtamistyyliissä. Työmotivaatio on heikko, jonka myötä työnlaatu on tyydyttävä ja työorganisaatiossa vallitsee epäjärjestys.

Antaa mennä johtamistyyliissä organisaation työntekijät annetaan olla oman onnensa nojassa, eikä johtaja puutu sen enempää heidän tai organisaation toimintaan. Esimies olettaa, että työntekijät pärjäävät tehtävissään ilman ohjeistusta tai neuvoja. Hän ei anna palautetta tai antaa hyvin harvoin, eikä palaute ole rakentavaa vaan yleisellä tasolla melko neutraalia. Työilmapiiri on tässä johtamistyyliissä hyvä, mutta organisaatiossa vallitsee epävarmuutta puutteellisesta johtajuudesta. Työmotivaatio, tyytymättömyys ja laatu ovat heikkoja. Kommunikaatio jää usein puutteelliseksi ja organisaatiossa esiintyy vastuuttomuutta ja epäjärjestystä. (Lehtinen, 2012.)

Taulukko 2. Esimiehen johtamistyyli (Viitala, 2004.)

JOHTAMISTYYLIT		
Autoritaarinen	Demokraattinen	Antaa mennä
Itsevaltainen	Työntekijän sitouttaminen	Mukavuus
Johtamiskeskeisyys	Luottamus toisiaan kohtaan	Epävarmuus
Työn hyvä laatu	Työn hyvä laatu	Puutteellinen kommunikointi
Yksisuuntainen viestintä	Kaksisuuntainen viestintä	Vastuuttomuus
Johtajan vaikutusvalta	Osallistuu alaisten työtehtäviin	Hosuminen työpaikalla
Hyökkäävä johtajuus	Arvostus työntekijöitä kohtaan	Heikko työmotivaatio
Etäinen johtajuus	Avoin ja hyvä työilmapiiri	Heikko työnlaatu
Tiimin riittävyys		Epäjärjestys
Pelko ja kauna		

Taulukossa 2 on koottu yllä mainitut johtamistyyli. Autoritaarinen ja demokraattinen johtamistyyli ovat melkein toistensa vastakohtia. Antaa mennä johtamistyyli poikkeaa kaikella tasolla kahdesta edellisestä johtamistyylistä. Näistä kolmesta johtamistyylistä, suositellaan käyttämään demokraattista tyyliä työntekijöiden johtamiseen. On tilanteita, joissa tarvitaan nopea päätöksentekoa tai äärimmäisen vaikeissa tilanteissa suositellaan käyttämään autoritaarista johtamistyyliä. Autoritaarista johtamistyyliä suositellaan käytettäväksi vain tilapäisesti.

2.2 Kolmenlaista aikaa vievää henkilöstötyyppiä

Henkilöstön ongelmien selvittäminen on yksi onnistumisen edellytys esimiestyössä. On kolmenlaista henkilöstötyyppiä, jotka vaativat erityisen huolellista käsittelyä ja jotka vievät esimieheltä paljon aikaa. Nämä henkilöstötyypit ovat: henkilöt, jotka suoriutuvat huonosti, tärkeät avainhenkilöt, joita ei haluta menettää ja runsaasti aikaa tarvitsevat henkilöt, jotka eivät tuo hyötyä yrityksen toiminnan kannalta. (Peeling 2006, 20.)

Peelingin (2006) mukaan huonosti suoriutuville työntekijöille on kerrottavaa heidän heikoista suorituksistaan. Esimiehen on hyvä aluksi selvittää ongelmaan syy. Johtuuko huono suoriutuminen henkilöstä itsestään, hänen laiskuudestaan, piittaamattomuudestaan vai huonosta ajanhallinnan suunnittelusta. Mikäli huono suoriutuminen on itse henkilöstä johtuva, on hänelle kerrottava tiukasti kritisoiden, että tapojen on muutettava. Edellä mainitussa tilanteessa esimies voi ilmoittaa henkilön joutuvan esimerkiksi tarkkailun alaiseksi ja hänen suorituksia seurataan tiheämmin. Huonon suoriutumisen ollessa ulkoisista syistä johtuva, on varmistettava yhteisymmärrys ja ratkaistava ongelma yhdessä.

Huonosti suoriutujille on annettavaa rakentavaa kritiikkiä, sillä tavoin etteivät he tunne itseään syytetyiksi. Työntekijöiden tuntiessa itseään syytetyksi, voi olla mahdollista, etteivät he ota kritiikkiä vastaan ja alkavat salailla taikka peitellä tietynlaisia asioita ja virheitä. Selkeitä ja saavutettavissa olevia tavoitteita on asetettava huonosti suoriutuville työntekijöille. Näin he tietävät mitä heiltä odotetaan ja suoriutumisia on helppo mitata ja seurata.

Huonon palautteen antamisen jälkeen voi esimiehen ja työntekijän välille syntyä epämu-kavuutta ja vaivaantuneisuutta. Tähän esimiehen on suhtauduttava kuin mitään ei olisi tapahtunut. Työntekijän ollessa selvästi närkästynyt tai ärsyyntynyt on päätettävä, onko huomaamatta vai keskusteleeko asiasta korostaen, että haluttiin vain auttaa ja saada henkilö huomaamaan ongelman ja oppimaan siitä.

Huonosti suoriutuneet työntekijät eivät voi jäädä vapaamatkustajiksi työorganisaatioon, sillä he ovat työorganisaatiossa heikentäviä ja toimintaa uhkaavia tekijöitä. Sovitun tarkkailu ja parantamiseen annetun ajan päätyttyä on esimiehen päätettävä alisuorittajien kohtalosta. Huonosti suoriutuneet voidaan siirtää muihin tehtäviin tai pahimmassa tapauksessa erottaa yrityksestä kokonaan.

Peelingin mukaan avainhenkilöt ovat yksi kolmesta esimiehen paljon aikaa vievistä henkilöstötyypeistä. Jotta työpaikalla vallitsee tasapuolisuuden tunne, työorganisaatiossa ei saa suosia tietyn tyyppistä työntekijää ja kaikkia työntekijöitä on kohdeltava tasapuolisesti.

Miksi näitä avainhenkilöitä pitäisi sitten käsitellä varovaisesti verrattuna esimerkiksi ”tavallisiin työntekijöihin”?

Avainhenkilöt ovat organisaatiossa usein henkilöitä, joilla on erityisominaisuuksia ja joita yritys voi hyödyntää. Nämä avainhenkilön ominaisuudet voivat tuoda yritykselle lisää arvokkuutta. Avainhenkilöt ovat usein myös vaikeasti korvattavissa, sillä heillä voi olla esimerkiksi monta vastuualuetta, pitkä työkokemushistoria yrityksessä tai harvinaista erikoisosaamista, jota kukaan muu yrityksessä ei hallitse. Useimmiten avainhenkilöt tietävät arvonsa ja tärkeytensä organisaatiossa. Tämän johdosta henkilölle voi tulla kiusaus käyttää tilaisuutta omaksi hyödykseen. Avainhenkilöiden ollessa liian vaativia, esimiehen on päätettävä mihin asti on valmis menemään heidän vuokseen.

Avainhenkilöiden kanssa on pidettävä hyvä suhde yllä. Heidän kanssa on panostettava aika tiiviiseen kanssakäymiseen. Hyvä keskusteluyhteys avainhenkilöiden kanssa saa esimiehelle tietämyksen heidän epävarmuudestaan, ja mahdollisista ongelmistaan, ja tämän kautta esimies osaa auttaa heitä selvittämään asiat parempaan päin. Hyvä ja tiivis yhteys esimiehen ja avainhenkilöiden välillä saa aikaan luottamuksen toisiinsa sekä se luo tunteen heidän tärkeydestään. Tunnettuaan itseään tärkeäksi, henkilö osaa myös antaa takaisin yritykselle työpanostuksellaan. Asiat, jotka tekevät työntekijästä avainhenkilön yritykselle, ovat muuan muussa: tiedot ja taidot, suurikenttäinen osaaminen, ammattitaito ja koulutus, pitkäaikainen kokemus asiasta/alasta, kielitaito, sosiaaliset taidot sekä eri laitteiden, menetelmien ja ohjelmien käytön osaaminen.

Kolmas aikaa vievä henkilöstötyyppi Peelingin mukaan ovat henkilöt, jotka tarvitsevat esimieheltä paljon aikaa ja huomiota ja voivat usein valittaa siitä, miten heitä kohdellaan organisaatiossa. He luulevat pystyvänsä paljon parempaan ja he eivät ymmärrä, miksi heidän panostuksia ei juurikaan arvostele. Näitä henkilöitä on pystyttävä ennaltaehkäisemään. Tämän tyyppiset henkilöt on huomattava jo työhaastattelussa. Mikäli työhaastattelussa ei ole tullut ilmi, on tämän tyyppinen henkilöstö erotettava viimeistään koeajan päätyttyä. Näiden henkilöstötyyppien ennaltaehkäiseminen ei aina onnistu, sillä melkein jokaisessa yrityksessä on ongelmallisia työntekijöitä, jotka eivät ole toiminnan kannalta välttämättömiä.

Toiminnan kannalta tarpeettomia työntekijöiden kanssa on mietittävä uudelleen heidän tarpeellisuudestaan ja esimiehen kuluttamasta vaivannäöstä. Mikäli päädytään siihen tulokseen, etteivät he ole vaivan arvoisia, voidaan suosiolla vähentää heihin kulutettavaa aikaa ja siirtää heidät pois tiimistä toiseen työtehtävään.

3 Edellytykset esimiestyöhön onnistumiseen

Esimiehen on tiedostettava sen, että hän on työntekijöiden silmissä auktoriteetti – käytti hän sitten valtaa tai ei. Esimies voi vallallaan herättää monenlaisia tunteita, niin pelon kuin ihailun ja häntä kohtaan on erilaisia odotuksia. Esimies ei voi onnistua tehtävässään mikäli hän ei halua käyttää auktoriteettista valtaa. Koko yrityksen parhaaksi on esimiehen henkilökohtaisena tehtävänä käyttää saamansa valtaa tiimiinsä johtamiseen. Usein esimies voi tuntea olleensa joko hyvä kuuntelija, mutta huono päätöksen tekijä tai huono kuuntelija, mutta tiukka päätöksessään. Hyvän esimiehen on hallittava molemminpuolisia tehtäviä. Hänen on pystyttävä kuuntelemaan ja tekemään sen pohjalta järkeviä ratkaisuja. Tämän tehtävän onnistumiseen on esimiehen otettava käyttöönsä ja kehitettävä tehtävässään laajasti persoonallisuutensa eri puolia. (Järvinen 2001, 20.)

Esimiehen on ymmärrettävä oman roolinsa ja työtehtävänsä tärkeys ja oltava aktiivinen työorganisaation parhaaksi. Selvitäkseen esimiestehtävässä on hänen mietittävä ensin ja reagoitava vasta sen jälkeen. Esimies joutuu usein työskentelemään useiden ristiriitaisuuksien ja erimielisyyksien keskellä. Mikäli esimies yrittää vastata kaikkiin hänen kohdistumiin odotuksiin ja vaatimuksiin, on varma, että hän epäonnistuu tehtävässään. Esimiehen on hyvä pitää sydän lämpimänä, mutta pää kylmänä. (Peeling, 2006.)

3.1 Esimiehen käytettävyys ja läsnäolo

Esimiehen on oltava käytettävissä työntekijöilleen aina kun on mahdollista. Tähän ei riitä pelkästään se, että ”ovi on auki.” Esimiehen on informoitava selkeästi tiimilleen, että hänelle voi aina tulla juttelemaan kun jokin asia on pielessä, on tyytymätön johonkin asiaan tai työntekijä voi tulla juttelemaan ihan muuten vaan. Esimiehen on oltava tavoiteltavissa niin virallisesti kuin epävirallisestikin. Tämän keinon avulla luodaan hyvä työilmapiiri, jossa työntekijät eivät tunne tyytymättömyyttä ja riittämättömyyttä.

Esimiehen läsnäolo työorganisaatiossa on hyvin tärkeä. Edellytys toimivalla vuorovaikutukselle on läsnä oleva esimies, joka on rehellisesti kiinnostunut työntekijöiden asioista ja kuuntelee mielellään ymmärtääkseen organisaation sisäisiä asioita. Esimiehen läsnäolo ei ole työpöydän äären takana istumista ja oven auki pitämistä, vaan se on myös sitä, että hän itse hakeutuu työntekijöiden keskuuteen ja luo keskustelevuutta.

Ajoittain fyysinen läsnäolo ei välttämättä ole mahdollinen. Syy tähän voi esimiehellä olla monenlaisia. Omia työtehtäviä voi olla kasaantunut niin paljon, ettei jää aikaa keskittyä tiiminsä kanssa kommunikointiin tai palautteiden antamiseen. Fyysistä läsnäoloa ei aina vaadita. Kommunikointi työntekijöiden kanssa voi tapahtua myös esimerkiksi puhelimen välityksellä ja nykyajan pikaviestimien välityksellä. Esimiehen on muistettavaa, että virtuaalinen läsnäolo ei koskaan korvaa kasvojen keskustelemista kokonaan. (Uusiesimies.fi.)

3.2 Palautteen antaminen

Palautteen antaminen työntekijöille on äärimmäisen tärkeää ja se on yksi esimiehen tärkeimmistä edellytyksistä. Palautetta on annettava työntekijöille oli se sitten positiivista tai negatiivista. Palautteen kautta opitaan ja parannellaan työtapoja ja työsuorituksia. On esimiehen vastuulla, että sovitut asiat tehdään tietynlaisessa ajassa ja tietynlaisella tavalla. Hänen vastuullaan on myös palautteiden antaminen ja vastaanottaminen. Palautteiden antaminen on tehtävä mahdollisimman jatkuvaksi ja arkipäiväiseksi ja palautteen antamisesta on tehtävä oikea-aikaista.

Hyvän palautteen antaminen on perusteltua sekä harkittua, mikä kirkastaa tavoitteita. Positiivinen palautteiden vastaanottaminen työntekijöille voi olla yksi motivointitekijä. Esimiehen on hyvä muistaa, että negatiivista palautetta on annettava kahden keskeisellä keskustelulla, ei missään nimessä yhteisissä keskusteluissa

3.3 Työilmapiiri – työ ja koti on erotettava

Pohja hyvälle työilmapiirille on hyvä työkuultuuri. Työkuultuuri kertoo työpaikan toimintatavasta, vuorovaikutuksesta työyhteisön keskuudessa, tapa kohdella asiakkaita ja sidosryhmiä, työmoraalista ja työpaikan säännöistä ja ehdoista jotka säätelevät työntekoa. Hyvä työilmapiiri syntyy jokapäiväisessä toiminnassa. Ratkaiseva tekijä hyvään ilmapiiriin on ihmisten välinen vuorovaikutus, yhteistyö ja ystävällisyys.

Hyvällä työilmapiirillä on positiivisia vaikutuksia organisaatioon: se tuo hyvinvointia siinä työskenteleville ja hyvä ilmapiiri tukee organisaation menestystä. Positiivisessa työilmapiirissä on yhteiset tavoitteet, selkeät pelisäännöt ja toimintatavat, varmuus tulevaisuudesta sekä jatkuvasti kehittyvä työorganisaatio.

Työilmapiirin mukavuuden ja rentouden ylläpitämiseksi on häirinnälle ja syrjinnälle pidettävä nollatoleranssi. Työpaikalla esiintyessä syrjintää tai häirintää, itseään tai työntekijöitä kohtaan; on esimiehen velvollisuus tehdä asiasta ilmoitus noudattaen tiukasti syrjintään liittyviä sääntöjä. Esimiehen on tiedettävä työpaikan toimintatavoista tai otettava niistä selvää ja ilmoitettava asiasta heti omalle esimiehelleen ja henkilöstöosastolle. Saamiaan ohjeita on seurattava hyvin tarkasti ja muistettava pitää varansa.



Kuvio 2. Hyvän työilmapiirin ainekset.

Huono ilmapiiri aiheuttaa puolestaan kitkaa sekä työmotivaation katoamista. Huonon työilmapiiriin voi aiheuttaa huono tai puutteellinen johtaminen, kehittämättömät toimintatavat ja mahdolliset ulkoiset uhkat. Työilmapiirin ollessa negatiivinen: tieto ei kulje organisaation sisällä, työmotivaatio on alhainen, jonka seurauksena on paljon poissaoloja, negatiivisuutta ja työyhteisön pelisäännöt ovat työntekijöille epäselviä. Työilmapiiri syntyy jokaisen työntekijän omalla toiminnallaan ja panostuksellaan. Jokaisen työntekijän avulla luodaan joko yhteisesti positiivista työilmapiiriä - yksi negatiivinenkin työntekijä voi lannistaa ja huonontaa työilmapiiriä. Hyvän työilmapiirin luomiseksi tarvitaan kaikilta sitoutumista sekä aktiivista osallistumista - niin työntekijöiltä kun esimieheltäkin.

Työ voi parhaimmillaan antaa mahdollisuuden itseensä toteuttamiseen ja onnistuessa työntekijä saa myönteisiä tuntemuksia. Perhe antaa työntekijälle puolestaan turvallisuuden, rakkauden ja kumppanuuden. Hyväntuulisuus kotona voi siirtyä työhön ja onnistunut tuntemus työssä siirtyä kotiin. Työ ja perhe ovat vahvasti heijastuksessa toisiinsa. On kuitenkin tärkeää muistaa erottaa työ ja koti toisistaan.

On suositeltavaa, että työ ja kotiasioiden välille vedetään selkeä raja ja nämä asiat pidettäisiin erillään niin hyvin kuin mahdollista. Työssä tapahtumat ikävyudet tai muut stressiä aiheuttavat tekijät on jätettävä töihin. Kotona tapahtuvat erimielisyydet tai muut ei-työhön liittyviä asioita, on vältettävä niitä tuomasta töihin. Työn vaativuus, luonne ja mahdolliset kuormittavat tekijät voivat vaikuttaa työn ja perheen yhteensovittamiseen. Työn ja perheen välillä esiintyy kuitenkin enemmän myönteisiä kuin kielteisiä tuntemuksia.

Esimiehen on tehtävä kaikille selväksi ja pyydettävä työntekijöitä vetämään rajansa työn ja kodin välille. Esimiehen on kunnioitettava työntekijöiden päätöksiä ja oltava hieman joustava perheasioihin liittyviin pyyntöihin. Työntekijöillä on oikeus lakisääteiseen perhevapaaseen, joka voi tarkoittaa esimerkiksi äitiys- ja/tai isyysvapaata, hoitovapaalle jäämistä, osittaista hoitovapaata, tilapäistä hoitovapaata, poissaoloa pakottavissa perhesyissä tai määräaikaisesta poissaoloa perheenjäsen tai läheisensä hoitamiseksi. Jäädäkseen perhevapaalle on työntekijän ilmoitettava siitä työnantajalla laissa säädetyllä tavalla. Työnantajalla on kuitenkin oikeus kieltää osittaiselle hoitovapaalle jääminen tietynlaisissa tilanteissa.

3.4 Työntekijöiden kuunteleminen ja kaksisuuntainen tiedonkulku

Esimiehen on osattava kuunnella työntekijöiden mielipiteitä ja hyödynnettävä henkilöstön osaamisia ja taitoja, mutta tehtävä itse selkeitä päätöksiä ja ratkaisuja tilanteen niin vaatiessa. Johtamistyössä tarvitaan esimiehen keskustelevuutta ja henkilöstön osallistumista sekä esimiehen johtamisen jämäkkyyttä. (Järvinen 2001, 16.) Keskustelun avulla esimies delegoi, antaa palautetta, välittää tietoa ja pitää yllä luontevaa ilmapiiriä työyhteisössä. Esimiehen on osallistuttava työntekijöiden keskusteluun ja oltava heidän keskuudessa ja osoitettava kiinnostusta ja mielenkiintoa tiimiinsä työpanostukseen ja heitä itseään kohtaan.

Esimies voi olla samalla hyvä juttelukaveri, mutta toisaalta hänen on myös käytettävää aktiivisesti valtaa ja johdettava työntekoa. Esimies joutuu monissa tilanteissa tekemään itsenäisesti päätöksiä kuuntelematta ollenkaan toisten mielipiteitä. Nämä nopeasti ja itsenäisesti päätettävät asiat ovat usein asioita, joista ei olisi hyötyä keskustella työntekijöiden kanssa tai se pahimmillaan vain häiritsisi ja hidastaisi päätöksentekoa.

Esimiestyössä esimies joutuu kohtamaan työntekijöiden varjopuolet: laiskuuden, vastuuttomuuden, tyytymättömyyden, kateuden, kiittämättömyyden, itsekkyyden, katkeruuden ja avuttomuuden. Näiden varjopuolien kanssa esimiehen on toimittava maltillisesti ja vastuul-

lisesti sekä säilytettävä tietty tunne-etäisyys työhönsä. Esimiehen on kyettävä arvioimaan, miten suhtautua järkevästi kulloinkin toimintaan. Tiiminsä keskuudessa syntyy luottamuksen ja turvallisuuden tunnetta silloin, kun esimies kuuntelee maltillisesti ja on aidosti kiinnostunut työorganisaation mielipiteistä, toiveista ja huolista.

Kuunteluprosessi pitää sisällään neljä eri vaihetta: kuulohavainto, tulkinta, kuullun arviointi ja vastaus. (Kratz & Kratz 1995.) Heikkilän (2002) mukaan kuuntelemisen tasoa on paljon enemmän, muuan muussa yhdeksän eri kuuntelemisen tasoa, jotka ovat esimerkiksi: valikoiva kuuntelu, aktiivinen kuuntelu, reflektiivinen kuuntelu ja kuuleminen kuulematta.

Valikoivassa kuuntelussa ihminen kuulee sen, minkä hän haluaa kuulla eikä sen vuoksi kuule keskustelun kokonaisuutta. Tämä kuuntelutaso on melko yleinen ihmisten keskuudessa. Aktiivisessa kuuntelussa ihminen keskittyy kuuntelemaan toisen osapuolen sanomista ja yrittää ymmärtää toisen osapuolen mahdollisimman hyvin. Reflektiivisessä kuuntelussa kuuntelija puoli pystyy sanantarkasti tai omin sanoin kertomaan puhujapuolelle, mitä hän on kuullut. Kuuleminen kuulematta tasossa ihminen kuulee sanoja, kuitenkin ymmärtämättä sanojen merkitystä. (Heikkilä 2002.)

Taulukko 3. Kuuntelemisen tasot (Paul Burns, 2001.)

Kuuntelemisen tasot
Alin taso: henkilö on hiljaa, ei kuulee puhuvaa osapuolta, ajatukset ovat muualla.
Toiseksi alin taso: henkilö kuuntelee toisen puhetta, odottaa toisen lopettavan, jotta pääsisi itse puhumaan.
Kolmas taso: henkilö kuuntelee arvioidakseen, mikä toisen puheessa on oikein tai väärin.
Neljäs taso: Henkilö yrittää kuunnella, mutta kuuntelemisen tavoitteena soveltaa omaa tietämystä.
Viides taso: henkilö kuuntelee tarkkaavaisesti. Hänellä on tarve ymmärtää puhujan tarkoitusta suhteessa omaan tietoonsa.
Ylin taso: Henkilö kuuntelee yrittämättä ymmärtää. Henkilö antautuu kuulemalleen asialle ja antaa itselleen aikaa ja tilaa muodostaa mielikuva toisen tarkoituksesta ja sen yhteydestä omiin kokemuksiin.

Kratzin ja Kratzin sekä Heikkilän kuuntelemisen tasojen lisäksi on Burnsien teoria kuuntelemisen tasoista. Burnsien mukaan kuuntelemisen tasoja on yhteensä kuusi. Kuuntelemisen tason ääripäänä on alin taso, jossa henkilö ei kuuntelee puhuvaa osapuolta ja keskittyy kuuntelemisen sijaan johonkin toiseen asiaan. Ylimmässä kuuntelemisen tasossa henkilö kuuntelee, mutta kuitenkin yrittää olla ymmärtämättä. Henkilö muodostaa oman mielikuvan toisen tarkoituksesta ja sovittaa sen omiin kokemuksiinsa.

Työntekijöiden kuuntelemisen lisäksi esimiehen on pidettävä tiedonkulun kaksisuuntaisena ja tiedot ajan tasalla. Tiedon välittyessä työntekijältä esimiehelle on myös yhtä tärkeää esimiehen asioiden välittyminen työntekijöilleen. Suoraan henkilökuntaan vaikuttavat muutokset on keskusteltava työntekijöiden kanssa ja tiedotettavaa muutoksesta heti, kun mahdollista. Esimiehen ei tarvitse olla henkilökohtaisesti tiedottamassa kaikista asioista vaan hän voi käyttää halutessaan organisaation jäseniä asioiden viestimiseen. Mikäli tiedotettava on negatiivinen uutinen, on suositeltavaa, että esimies kertoo siitä itse työntekijöille kasvotusten.



Kuvio 3. Yleisimmät tiedotuskanavat yrityksissä.

Yrityksen hyvät ja käytetyimmät tiedotuskanavat ovat esimerkiksi erilaiset palaverit, yleisimmät viikko ja kuukausipalaverit. Työpaikan sisäiset tiedotuskanavat kuten sähköposti ja tiedotustaulut ovat hyviä kanavia, sillä näiden kanavien kautta saavutetaan suurin osa yrityksen työntekijöistä. Nopein tiedotuskanavina voidaan pitää esimerkiksi suusta-suuhun tiedottamista, spontaaneja keskusteluja sekä tiimipalavereja. Esimies voi itse valita, mitkä tiedotuskanavista käyttää mihin asian tiedottamiseen ja julkaisemiseen.

Esimiehen on pidettävä työntekijät ajan tasalla mahdollisista organisaation sisäisistä muutoksista. Mikäli organisaation on tulossa epämiellyttäviä muutoksia on esimiehen varmistettava, ettei epämiellyttävä tieto tule työntekijöille yllätyksenä. Esimies voi esimerkiksi keskustella tulevasta muutoksesta työntekijän kanssa etukäteen, ennen kun varsinainen muutos tapahtuu organisaatiossa. Työntekijät voivat tuntea itseään loukatuksi, mikäli epämiellyttäviä asioita tapahtuu ilman varoitusta ja lyhyellä aikavälillä.

Kaksisuuntaisessa vuorovaikutuksessa henkilö on sekä kuuntelijana että tiedottajana. Onnistunut vuorovaikutus esimiehen ja työntekijöiden keskuudessa takaa toimivan työyhteisön ja hyvän työilmapiirin.

3.5 Lupaukset ja rehellisyys

Työntekijöille luvatut asiat on pidettävä. On muistettava olla lupaamatta asioita, joita ei välttämättä voida tai ehditä toteuttaa. Esimiehen on kyettävä pitämään lupauksen kaiken kiireen keskelläkin tai olla lupaamatta ollenkaan, jos hän tietää, ettei kaiken kiireen ja hälinän keskellä ehdi toteuttamaan antamiaan lupauksia.

Esimiehen on huolehdittava siitä, että hän antaa työntekijöilleen luotettavia ja toteutettavissa olevia lupauksia, eikä katteettomia puheita, jotka jäävät vain sanoiksi. Keskinäisen luotettavuuden saamiseksi työorganisaatiossa on esimiehen toimittava kuten on itse sanonut. Tällä tavoin se luo keskinäisen luottamuksen omassa tiimissä.

Hyvän esimiehen ominaisuuteen kuuluu avoimuus ja rehellisyys. Avoimuuteen kuuluu esimerkiksi kehityskeskustelujen läpikäynti työntekijöiden kanssa ja miettiminen heidän kanssaan työpanostuksen parantamisen keinoista. Tässä tilanteessa esimiehen on jouduttava valikoimaan tietynlaiset aiheet, jotta työntekijä kykenee suhtautumaan kehityskeskusteluun myönteisesti sekä vastaanottamaan mahdollisia moitteita. Vastaamalla työntekijöiden kysymyksiin mitään salailematta ja esimerkiksi osallistumalla keskusteluun tauoilla mahdollisista työasioista ja epävarmoista seikoista saa aikaan avoimuuden ja rehellisyyden tunteen työilmapiirissä. Tällä tavoin työntekijä uskaltaa myös itse hakeutua esimiehen puheille tilanteen vaatiessa.

Eettisen toiminnan perustana on rehellisyys. Työpaikassa pitäisi pystyä puhumaan kaikista asioista kunhan henkilöstö ja esimies uskaltavat olla toisilleen rehellisiä. Asioiden puhumisen myötä, asioita voidaan muuttaa paremmaksi. Jokaisella työntekijällä on helppo olla työpaikassa, jossa vallitsee rehellisyys ja avoin ilmapiiri.

Esimiehen avoimuus tarkoittaa hänen toiminnan läpinäkyvyyttä, avointa kommunikointia työntekijöiden keskuudessa, avointa yhteystyötä sekä avoimuutta niin organisaation, yksilön kuin ryhmien tekemissä päätöksissäänkin. Työntekijöille tärkeitä asioita on saada keskustella avoimesti työongelmista työorganisaatiossa aina kun haluaa ja saada kommunikoida toisilleen avoimesti.

3.6 Kohteliaisuus ja virhetilanteessa toimiminen

Kohteliaisuuden avulla voidaan selittää ihmisten sosiaalista käyttäytymistä sekä kielellistä ilmaisua. Kohteliaisuus on sitä, miten vuorovaikutuksessa olevat henkilöt odottavat toisen kohtelevan itseään. *”Kohteliaisuus on funktionaalista käyttäytymistä, jonka lähtökohtana ovat vastapuolen emotionaaliset odotukset ja jonka päämotiivina on tyydyttää nuo odotukset.”* (Larjavaara, 1999.)

Tavalliset kohteliaisuussäännöt on hyvä pitää yllä työyhteisössä. Sana ”kiitos” tai ”ole hyvä” on muistettava sanoa kaiken kiireen keskelläkin. Työntekijöitä on myös muistettava kehua. Esimiehen ollessa kohtelias ja huomioiva, siitä tulee myös tapa työpaikan toimintaympäristössä. Jos esimies esimerkiksi jättää tervehtimättä työntekijöitä ja työtovereitaan saapuessaan työhön, tämä tapa saattaa levitä helposti koko organisaation ja tiimiin keskuuteen. Esimerkki lähtee aina esimiehestä alaspäin. Arkipäiväinen kohteliaisuus tuo työorganisaation turvallisen ilmapiirin. Työorganisaatio, jossa ihmiset käyttäytyvät kohteliaasti ja hyvin toisiaan kohtaan saa aikaan sen, että ihmiset uskaltavat ilmaista itseään vapaammin ja luoda rikkaita ideoita.

Jokainen tekee virheen - myös esimies. Esimiehen tehdessä virheen on hänen syytä vilpittömästi myöntää virheensä ja/tai pyytää anteeksi. Aidosti esitetty anteeksipyyntö saa vastineeksi anteeksiannon, jonka myötä tieto siitä, että virheitä voidaan pyytää anteeksi ja virheitä annetaan anteeksi, vähentää paineen tunnetta tiimin keskuudessa.

Työyhteisöön on myös hyvä luoda ilmapiiri, jossa virheiden teko ei ole paha asia, vaan jopa sallittua. Ihmiset oppivat virheiden kautta ja tulevaisuudessa samaa virhe voidaan välttää tai ennakoida yhden samanlaisen virheen jo esiinnyttyä. Työntekijälle on tehtävä olo, että virheistä voidaan kertoa esimiehelle suoraan, ilman että joutuisi pilkan- tai naurunkohteeksi. Työorganisaatiossa, jossa etsitään virheille syyllistä ja syyllistetään, aiheuttaa turhaan virheiden peittelemistä, asioiden vääristämistä ja jopa valehtelua.

4 Juridinen osaaminen esimiestyössä

Monet lait ja erilaiset työehtosopimukset säätelevät työelämää. Paikallisesti tehtyjä sopimuksia voi olla yksittäisessä yrityksessä. Tällaisten sopimusten noudattaminen on esimiehen vastuulla. Olemassa on paljon lakeja ja asetuksia koskien työsuhdetta, ja siksi on tärkeää sekä esimiehen että työntekijöiden tuntee näiden keskinäistä hierarkiaa. Alla on lista normien keskinäisestä soveltamisjärjestyksestä etusijajärjestyksellä:

1. Suomen perustuslaki
 2. EU:n asetukset ja Euroopan unionin perustamissopimusten suoraan sovellettavat määräykset
 3. Suomen ehdottomat lait ja asetukset
 4. työehtosopimukset ja niihin perustuvat paikalliset sopimukset
 5. lain säännökset, joista voidaan poiketa vain työehtosopimuksella ns. puolipakottavat lait
 6. jotkin yhteistoimintalain tarkoittamat sopimukset
 7. työsopimuksen ehdot ja sopimuksen veroinen käytäntö
 8. yrityksessä vakiintunut käytäntö
 9. työehtosopimus normit, joista voidaan sopia toisin työsopimuksissa
 10. tahdonvaltaiset lain säännökset
 11. työnantajan työnsuhteensa perusteella antamat määräykset
- (Hyppänen 2007, 13–14.)

4.1 Edullisemmuussääntö

Säännöt ollessaan keskenään ristiriitaisia, ylempänä oleva säännös kumoaa aina alemman säädöksen. Tähän sääntöön on kuitenkin poikkeus: edullisemmuussäännön avulla tämän säännön voi kumota. Edullisemmuussäännön periaatteena on turvata työntekijän etuoikeuksia. *”Edullisemmuussääntö tarkoittaa sitä, että kahdesta keskenään tasavertaisesta ristiriitaisesta normista on valittava työntekijälle edullisempi.”* (Kauppakamaritieto.fi.)

Säännön mukaan työntekijälle valitaan edullisin normi, hierarkian järjestyksestä välittämättä. Edullisemmuussääntöä voidaan soveltaa esimerkiksi työntekijän palkkaan, vuosilomaan ja ylityökorvaukseen. Työntekijälle edullisemmuus selvitetään vertailemalla eri säännöksen ehtoja keskenään samasta asiasta. Säännöksiä ei kuitenkaan vertailla kokonaisuuksina keskenään, vaan ratkaisu tehdään ehto kerrallaan. Edullisuuteen yksittäiset työntekijät eivät voi vaikuttaa, sillä ratkaisu tehdään objektiivisesti.

Välillä voi esiintyä tilanteita, jolloin työntekijälle edullisemmuus ei voida osoittaa. Tämän kaltainen tilanne on esimerkiksi irtisanomisajan pituus. Edullisemmuussäännöksen ratkaisemattomuuden johdosta etusijajärjestyssääntö tulee taas voimaan tässä tilanteessa.

4.2 Työnantajan ja työntekijän päävelvollisuudet

Työnantajaa ja työntekijää koskevat oikeudet ja velvollisuudet on määritelty tarkkaan työlainsäädännössä. Tärkeimmät velvollisuudet, joita työntekijän on noudatettava ovat työnantajan määräyksien ja ohjeiden noudattaminen ja mitä tärkein; sovitus työn suorittaminen huolellisesti ja hyvin. Direktio-oikeus antaa työnantajalle oikeuksia määrätä työn laadun sekä sisällön, työpaikan ja ajan. Tärkeimmät velvollisuudet työnantajan puolella ovat: palkan maksaminen ajallaan, tasapuolinen kohtelu työntekijöiden kesken, poissaolo mahdollisuuksien järjestäminen - liittyen esimerkiksi perheen tai opiskeluun – ja jatkuva työntekijän turvallisuudesta ja hyvinvoinnista huolehtiminen.

Työnantajan direktio-oikeus tarkoittaa sitä, että työnantajalla on oikeus johtaa ja valvoa työntekijän suorittamaa työtä. Direktio-oikeuden myötä työnantaja saa määrätä, millaista työtä tehdään yrityksessä, miten kyseistä työtä suoritetaan, milloin ja missä paikassa työtä tehdään ja kuka sitä tekee. Työntekijän on noudatettava työnantajan määräyksiä ja käskyjä, sillä työnantajalla on oikeus toimivaltansa perusteella opastaa työntekijää.

Direktio-oikeudesta huolimatta on työnantajan kohdeltava työntekijöitä tasapuolisesti ja määräyksien tulee olla asiallisia sekä kohtuullisia. Esimerkiksi työntekijöitä ei voida pakottaa ylityöhön, ellei työntekijä itse tähän suostuu.

Tärkeimmät työlainsäädännöt esimiehelle ovat muuan muussa työsopimuslaki, laki yksityisyyden suojasta työelämässä, työturvallisuuslaki, laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta sekä työaikalaki. (Hyppänen 2007, 14.) Lain avulla turvataan yksittäisen ihmisen tasa-arvoisuutta, oikeudenmukaisuutta ja inhimillissyyttä työpaikassa.

Seuraavassa luvussa on listattu ja kerrottu tarkemmin esimiehelle tärkeimmistä työlainsäädäntölaista, joihin esimiehen on kiinnitettävä päivittäin huomioon työtehtävissään.

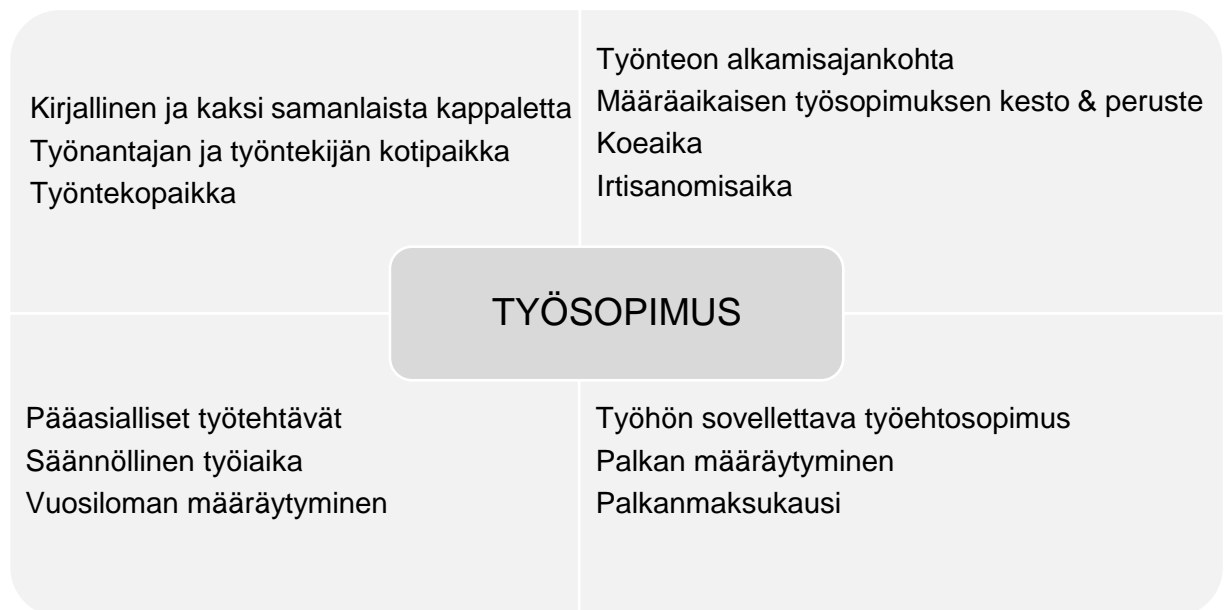
4.2.1 Työsopimuslaki

”Tämä laki tulee voimaan 1 päivänä kesäkuuta 2001. Tällä lailla kumotaan 30 päivänä huhtikuussa 1970 annettua työsopimuslaki (320/1970) siihen myöhemmin tehtyine muutoksineen. Annettu Helsingissä 12 päivänä tammikuuta 2001.”

Työsopimuslaki määrittelee koko työsopimuksen sisältöä, se on työsuhteen ”perustuslaki” joka pitää sisällään kaikki tarvittavat ehdot ja sopimukset liittyen työnantajan ja työntekijän sopimiin asioihin.

Työsopimus voidaan tehdä lain mukaan suullisesti, kirjallisesti tai sähköisesti. Sopimukset suositellaan aina tekemään kirjallisena, jotta erimielisyyksien esiintyessä on fyysinen kappale todisteena sovituista tai ei-sovituista asioista. Työsopimus on toistaiseksi voimassa, ellei ole perusteltua syytä tehdä sopimuksesta määräaikaista. Työsopimuksessa voidaan sopia työajankohdasta, palkan suuruudesta, työtehtävistä ja muita työhön liittyvistä asioista.

Kuvio 4. Työsopimuksen sisältö (Laatunen & Hurmalainen, 2011.)



Työsuhte voi alkaa koeajalla, joka voi kestää enintään neljä kuukautta ensimmäisestä työpäivän aloittamisen ajankohdasta. Mikäli työnantaja järjestää työntekijälle työtehtävään kuuluvan koulutuksen, joka on kestoaltaan yli neljä kuukautta, koeaika voi olla enintään kuusi kuukautta. Koeajan kuluessa työsuhte voidaan purkaa molemmin puolin ilman erillistä syytä jommankumman osapuolen niin halutessa.

Määräaikainen työsopimus päättyy sovittuna määräajan päättyessä tai sovitun työn valmistuessa. Toistaiseksi voimassa oleva työsopimus päätetään tiedottamalla toiselle osapuolelle irtisanomisella. Irtisanomisaikaa voi olla enintään kuusi kuukautta. Yleisimmät irtisanomisajat ovat 14 päivää, mikäli työsuhde on kestänyt yli vuoden. Enintään neljä vuotta jatkuneella työsuhteella on kuukauden irtisanomisaika. Korkeintaan kahdeksan vuotta kestäneellä työsuhteella on kaksi kuukautta irtisanomisaika.

Taulukko 4. Työsuhteen irtisanomisaika. (Laatunen & Hurmalainen, 2011.)

Työsuhteen pituus	Irtisanomisaika
Enintään yksi vuotta	14 päivää
Yli vuoden, enintään neljä vuotta	Yksi kuukausi
Yli neljä vuotta, enintään kahdeksan vuotta	Kaksi kuukautta
Yli kahdeksan vuotta, enintään 12 vuotta	Neljä kuukautta
Yli 12 vuotta	Kuusi kuukautta

Työsuhteen päätyttyä on työntekijällä oikeus pyytää kirjallinen työtodistus suorittamastaan työstä. Työtodistuksessa on mainittava työsuhteen päättymisen syy sekä lausunto työntekijän hallitsemista taidoista ja käytöksestä. Työtodistus on pyydettävissä kymmenen vuotta työsuhteen päättymisen jälkeen.

4.2.2 Laki yksityisyyden suojasta

”Tämä laki tulee voimaan 1 päivänä heinäkuuta 2010. Tällä lailla kumotaan yksityisyyden suojasta työelämässä 8 päivänä kesäkuuta 2001 annettua lakia. (477/2001) Annettu Helsingissä 13 päivänä elokuuta 2004.”

”Tämän lain tarkoituksena on toteuttaa yksityiselämän suojaa ja muita yksityisyyden suojaa turvaavia perusoikeuksia työelämässä. Yksityisyydensuojalaissa määritellään työntekijän henkilötietojen käsittelemisestä, hänelle tehtävistä testeistä ja tarkastuksista, teknisestä valvonnasta työpaikassa sekä työntekijöiden sähköpostiviestien hakemisesta ja avaamisesta.” (Laatunen & Hurmalainen 2011, 111.)

Työnantaja voi tarkastella ainoastaan työntekijän henkilötietoja, mikäli tiedolla on merkitystä työsuhteen vuoksi. Työntekijöiden henkilötietoja voi myös tarkastella siinä tapauksessa, jos tietoja koetaan tarpeelliseksi työsuhteen solmiessa. Tarpeelliseksi tiedoksi voidaan luokitella esimerkiksi: erityisluonteiset työtehtävät tai työnantajan tarjoamia etuuksia työntekijälle. Työntekijä ei voi poiketa tarpeellisuusvaatimuksesta omalla suostumuksellaan.

Ensisijaisesti työnantajan on tiedusteltava työntekijän henkilötiedot tältä itseltään. Työntekijän tietoja voidaan kerätä muualta, mikäli työnantajalla on tähän työntekijän henkilökohtainen suostumus. Työnantajan hankkiessaan työntekijän luottotietoja, on hänen ilmoitettava tästä työntekijälle ja kerrottava mistä rekisteristä on luottotiedot hankittu. Työntekijän henkilötiedot, joita työnantaja saa jostain muualta kun itse työntekijältä, on hänen ilmoitettava etukäteen ennen tietojen käyttämistä työntekijää koskeissa päätöksenteossa.

”Henkilötietojen kerääminen työhön otettaessa ja työsuhteen aikana kuuluu yhteistoiminnasta yrityksissä annetussa laissa (334/2007), yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa annetussa laissa (651/1988) sekä työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta annetussa laissa (449/2007) tarkoitetun yhteistoimintamenettelyn piiriin. (13.4.2007/457)”

Työnantajalla on oikeus tarkistaa työntekijän terveystilaa koskevia tietoja, mikäli saa työntekijän suostumuksen kirjallisesti, saa tiedot työntekijältä itseltään, palkan ja etuuksien kuormittamisen selvittämiseksi ja/tai varmistaa poissaoloon perustellun syyn. Työnantajalla on oikeus vaatia työntekijältä huumausainetestä työsuhteen aikana, mikäli hän epäilee työntekijän olevan huumeiden alaisena, epäilee työntekijän olevan huumeriippuvainen tai jos testaaminen on perusteltua työntekijän työ- ja toimintakyvyn selvittämiseksi. Testistä aiheutuvat kustannukset menevät työnantajalle.

Työnantajalla saa olla kuvaa tallentava laite työpaikalla työntekijöiden ja työnteon tilassa, mikäli syy tähän on perusteltua. Työnantaja saa käyttää kuvaa tallentavaa laitetta henkilökohtaisen turvallisuuden tai omaisuuden turvaamiseksi, tuotantoprosessin seuraamiseksi, turvallisuuden ja vaaraa aiheuttavien tilanteiden ennaltaehkäisemiseksi. Työnantajalla ei kuitenkaan ole oikeutta kuvata vain yhtä työntekijää tai tarkkailla työntekijää huvikseen videokamerasta. Kameravalvontaa ei saa kohdistaa pukuhuoneisiin, vessoihin tai henkilökohtaiseen käyttöön tarkoitettuihin tiloihin. Työnantaja saa kohdistaa kameravalvontaa työpisteeseen mikäli 1) työhön saattaa liittyä vaaratilanteita tai uhkaavia tekijöitä kohdistuen työntekijään 2) omaisuuden tarkkailuun ja mahdollisten varkauksien ennaltaehkäisemiseen 3) työntekijä pyyntää kohdistettua kameravalvontaa, jotta voidaan varmistaa työntekijälle kuuluvia etuuksia ja oikeuksia.

Työnantaja saa hakea työntekijän sähköpostista tietojärjestelmän valtuutetun pääkäyttäjän avulla hänelle mahdollisesti osoitettuja sähköpostiviestejä, jolla olisi merkitystä toiminnan turvaamiseksi, neuvottelujen loppuun suorittamiseksi tai asiakkaiden palvelemiseksi. Näiden lisäksi työnantajalla on oikeus hakea hänelle kuuluvia sähköpostiviestejä, mikäli 1) työntekijä on hänen nimeensä hoitanut itsenäisesti työtehtäviä, eikä ole muita järjestelmiä

asian selvittämiseksi 2) työntekijälle on ilmeisesti lähetetty työnantajalle kuuluvia viestejä tai työntekijä on vastaanottanut näitä 3) työntekijä on kykenemätön hoitamaan kyseistä tehtävää ja on estynyt välittämään eteenpäin työnantajalle tai 4) työntekijän suostumusta ei ole saatu kohtuullisessa ajassa.

Työnantaja saa avata työntekijän sähköpostiviestejä, mikäli viestin otsikon tiedot ovat ilmeisiä työnantajalle kuuluvia, ja joiden sisällön avaaminen saattaa neuvottelun loppuun, ovat olennaista asiakkaan palvelemiseksi tai toiminnon turvaamiseksi. Avattu viestiä on säilytettävä, eikä viestin sisältöä tai lähettäjä tietoja saa muunnella. Avatusta viestistä on tehtävä lista viestin avaamisen osallistujista, avaamisen syystä, ajankohdasta, mikä viesti on avattu ja mitä tietoa on annettu eteenpäin viestin sisällöstä. Lista avatusta sähköpostista on toimitettava viipymättä työntekijälle, joka on sähköpostin haltija.

4.2.3 Työturvallisuuslaki

”Tämä laki tulee voimaan 1 päivänä tammikuuta 2003. Tällä lailla kumotaan 26 päivänä kesäkuuta 1958 annettua työturvallisuuslaki (299/1958) siihen myöhemmin tehtyine muutoksineen. Annettu Helsingissä 23 päivänä elokuuta 2002.”

Työturvallisuuslain avulla pyritään parantamaan työolosuhteita ja työympäristöä turvaamaan työntekijän työkykyä sekä ennaltaehkäisemään ja torjumaan mahdollisia työtapa-turmia, henkistä terveyttä sekä muita mahdollisia haittoja aiheutuvia tekijöitä. Työturvallisuuslain osapuolina ovat sekä työnantaja että työntekijä.

Työntekijän terveydestä sekä turvallisuudesta vastaa työnantaja tarpeellisilla toimenpiteillä. Ennalta-arvaattomat ja epätavalliset tilanteet sekä poikkeukselliset tapahtumat, joihin työnantaja ei voi vaikuttaa omalla toiminnallaan ovat rajaavia tekijöitä huolehtimisvelvollisuudessa. Työnantajan velvollisuutena on jokapäiväisenä toimintana ennakoida, tarkkailla sekä valvoa toteutettuja toimenpiteitä, jotka vaikuttavat työpaikan turvallisuuteen ja työntekijöiden terveyteen.

Työnantajan huolehtimisvelvollisuutena on tarkkailla työpaikalla, että työtehtäviä tehdään noudattaen työturvallisuusmääräyksiä ja työnantajan on huolehdittava siitä, ettei työtehtävistä aiheudu työntekijälle hengen tai terveyden vaaraa. Työntekijän terveydellä tarkoitetaan sekä fyysistä että psyykkistä terveyttä. Huolehtimisvelvollisuuden myötä työnantaja on velvollinen huolehtimaan toimenpiteistä, jotka pitävät huolta työntekijän turvallisuudesta ja terveydestä työpaikalla. (Minilex.fi.)

Työnantajan ja työntekijän on yhteisesti parannettava ja ylläpidettävä työpaikan turvallisuutta. Työnantajan velvollisuutena on pitää huolen siitä, että työntekijällä on kaikki tarvittavat välineet työntekoon ja mahdolliset tiedot työhön liittyvistä vaaroista ja haasteista. Hänen on myös tiedotettava ajoissa kaikki tarpeelliset tiedot turvallisuudesta työpaikassa, turvallisuuden suunnitelmasta sekä muita turvallisuuteen ja terveyteen vaikuttavista tekijöistä työpaikalla. Työntekijän velvollisuutena on noudattaa työnantajan ohjeita ja toimittava yhteisesti työnantajan kanssa tavoitteiden saavuttamiseksi. Työntekijällä on oikeus ehdottaa työnantajalle turvallisuuteen ja terveyteen liittyviä parannuksia sekä kehitysmahdollisuuksia ja työnantajan on kuunneltava ehdotusta ja annettava siitä palautetta työntekijälle.

Työnantajalla on oltava toimintaohjelma, jonka avulla edistetään työntekijän turvallisuutta ja terveyttä. Tämän lisäksi, ohjelma on pidettävä sisällään työolojen kehittämisohjelma sekä kehitysohjelma liittyen työympäristön ja sen tekijöiden vaikutuksiin. Toisin sanoen tätä toimintaohjelmaa voidaan kutsua myös työsuojelun toimintaohjelmaksi. Ohjelman suunniteltaessa on ohjelman sisältöä käsiteltävä työntekijöiden ja heidän edustajiensa kanssa. Henkilö, joka rikkoo turvallisuuslakia - oli henkilö sitten työnantaja tai työntekijä on tuomittava.

4.2.4 Tasa-arvo naisten ja miesten välillä

”Tämä laki tulee voimaan 1 päivänä tammikuuta 1997. Annettu Naantalissa 8 päivänä elokuuta 1986 (609/89.)”

Asiat, jotka työnantajan on otettava huomioon tasa-arvon toteuttamiseksi ovat: 1) huolehtiminen siitä, että haettavaan työtehtävään hakeutuisi molemmat sukupuolet tasaisesti 2) samanlaisten mahdollisuuksien luominen työntekijöille edetä uralla ja naisten ja miesten tasainen sijoittaminen erityyppisiin työtehtäviin 3) sukupuolten välisen tasa-arvon huomiointi työhdoissa- etenkin palkkauksessa 4) työolojen kehittäminen sellaisiksi, että ajat ovat yhtä suotuisia naisille kuin miehellekin 5) huomion kiinnittäminen työjärjestelmään ja helpottaminen naisten ja miesten työelämän ja perhe-elämän yhteensovittamisen 6) sukupuolten välisen syrjinnän ja eriarvoisuuden ehkäiseminen ennakoimalla.

”Tämän lain tarkoituksena on estää sukupuoleen perustuva syrjintä ja edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä tässä tarkoituksessa parantaa naisten asemaa erityisesti työelämässä. Jokaisen työnantajan tehtävänä on edistää työpaikan sukupuolten tasa-

arvoa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti. Tasa-arvon toteuttamiseksi on työnantajan otettava huomioon käytettävissä olevat voimavarat ja muut asiaan vaikuttavat seikat.” (Laatunen & Hurmalainen 2011, 90–91.)

Tasa-arvosuunnitelma on laadittava, mikäli työnantajalla on palveluksessaan säännöllisesti vähintään 30 työntekijää. Tasa-arvo suunnitelmassa on huomioitava erityisesti palkkauksen ja muiden palvelussuhteen ehdot tasa-arvolain mukaisesti. Tasa-arvosuunnitelma voidaan sisällyttää esimerkiksi henkilöstö -ja koulutussuunnitelmaan tai työsuojelun toimintaohjelmaan. Tasa-arvosuunnitelman on sisällettävä vähintään selvitys työorganisaation tasa-arvotilanteesta ja tilanteesta on tehtävä erittely naisten ja miesten sijoittamisesta eri työtehtäviin, heidän työtehtäviensä kartoituksesta sekä tehtävien luokituksesta, palkoista ja palkkaeroista. Suunnitelma on toteuttavaa tai käynnistettävä ja tehtävät tarpeelliset toimenpiteet tasa-arvon edistämiseksi ja sukupuolen välisessä palkkauksen tasa-arvon saavuttamiseksi. Tasa-arvosuunnitelmassa on käytävä läpi aikaisemmin tehdyt päätökset ja sen toimenpiteiden läpikäyminen tuloksen saavuttamiseksi. (Tasa-arvo.fi.)

Sukupuoleen kohdistuva välillinen tai välitön syrjintä on kiellettyä. Välillisellä syrjinnällä tarkoitetaan: ”1) *Eri aseman asettamista sukupuoleen nähden neutraalilta vaikuttavan säännöksen, perusteen tai käytännön nojalla, jos menettelyyn vaikutuksesta henkilöt voivat tosiasiallisesti joutua epäedulliseen asemaan sukupuolen perusteella tai 2) eri aseman asemoimista vanhemmuuden tai perheenhuoltovelvollisuuden perusteella.”* Välittömällä syrjinnällä tarkoitetaan: ”1) *Naisten ja miesten asettamista eri asemaan sukupuolen perusteella tai 2) eri asemaan asettamista raskauden tai synnytyksestä johtuvasta syystä.”* (Laatunen & Hurmalainen 2011, 92.)

Sukupuolen välinen syrjintä esimerkiksi seksuaalinen häirintä tai häirintä sukupuolen perusteella on kiellettyä. Seksuaalinen häirintä on ei-toivottua henkistä, fyysistä, luonteeltaan seksuaalista käytöstä, jonka perusteella halutaan loukata toista osapuolta tarkoituksella. Seksuaalista häirintä on silloinkin, kun halutaan loukata henkilön fyysistä koskettamattomuutta esimerkiksi luomalla ahdistava, nöyryyttävä, vihamielinen tai halventava ilmapiiri. Häirinnällä sukupuolen perusteella tarkoitetaan, henkilön sukupuolen kohdistuvaa ei-toivottua käytöstä. Tässä häirinnässä ei esiinny seksuaalista häirintää, mutta se on samaluonteista, sillä sukupuolen perusteella olevalla häirinnällä halutaan tahallisesti luoda uhkaava, epämiellyttävä, vihamielinen ja nöyryyttävä ilmapiiri henkilön sukupuolen perusteella.

Työnantajaa pidetään sukupuolen syrjäijänä mikäli hän 1) ottaa töihin tai tehtävään tai koulutuksen syrjäyttämällä ansioituneemman henkilön ja ottamalla toisen henkilön tämän sukupuolen perusteella 2) ottaa töihin, tehtävään tai koulutuksen, palvelusuhteen keston tai palkkaa ja muita palvelusuhteen ehdoissa - saattaa henkilön epäedulliseen asemaan tämän raskauden, synnytykseen tai muuhun sukupuolen liittyvän syyn perusteella 3) palvelusuhde ja palkkaehtoja sovelletaan sukupuolen perusteella 4) sukupuolen perusteella joutuu epäedullisemman asemaan työoloissa ja työtehtävissä 5) lakkauttaa, irtisanoo, purkaa, siirtää tai lomauttaa henkilön tämän sukupuolen perusteella.

Henkilö, joka rikkoo syrjintälakia on velvollinen maksamaan loukatuksi tulleelle hyvitystä. Hyvityksen summa on vähintään 3 240 euroa. Hyvityksen summassa otetaan huomioon syrjinnän laatu, laajuus sekä syrjinnän kestoaika. Hyvityksen lisäksi loukatulla on oikeus vaatia korvausta taloudellisesta vahingosta vahingonkorvauslain (412/1974) tai muun lain mukaan.

4.2.5 Työaikalaki

”Tämä laki tulee voimaan 23 päivänä marraskuuta 1996. Lain 19§ tulee kuitenkin voimaan 1 päivänä tammikuuta 1997. Tämä laki kumoaa seuraavat lait: työaikalaki, (604/46) kauppaliiikkeiden ja toimistojen työaikalaki, (400/78) talonmiesten työaikalaki, (284/70) maatalouden työaikalaki (407/89) ja leipomotyölaki (302/61) Annettu Naantalissa 9 päivänä elokuuta 1996 (605/96).”

Työaikalakia käytetään suurimmaksi osaksi kaikissa työsopimuksissa. Työntekijän ollessa työsuhteessa alle 18-vuotiaana sovellettava häneen erikseen nuorisolle tarkoitettua työaikalakia. Työaikalaki suojaa työntekijän oikeuksia ja määrittelee työajan sisältöä. Työaikalaki voi pitää sisällään esimerkiksi: säännöllisesti työajasta, liukuvasta työajasta, yö ja vuorotöistä tai lisä- ja ylitöistä. Työaikalasta voidaan poiketa esimerkiksi työehtosopimuksella.

Työaika on työntekijän käytetty aika työtehtävän suorittamiseen sekä läsnäolo työpaikalla työnantajan käytettäväksi. Työmatkaa ei lasketa mukaan työaikaan, ellei matkan aikana suoriteta työhön kuuluvia työsuorituksia. Työaika saa olla enintään kahdeksan tuntia päivässä, 40 tuntia viikossa. Kolmen viikon työjaksossa enintään 120 tuntia ja kahden viikon työjaksossa 80 tuntia.

Työnantaja voi vaatia työntekijää tekemään ylityötä vaan silloin, kun työntekijä siihen suostuu ja kun työehtosopimuksessa ei ole sovittu ylityöajasta. Työntekijä voi antaa samalla kerralla suostumuksen pidemmästä ajankohdasta, jolloin hän suostuu jäämään ylityöihin. Ylityötä saa tehdä enintään 138 tuntia neljässä kuukaudessa, mutta enintään 250 tuntia kalenterivuodessa.

Ylityöstä on maksettava palkka vastaavasti: *”Säännöllisen työajan ylittävällä kahdelta ensimmäiseltä työtunnilta maksettava 50 prosentilla ja seuraavilta 100 prosentilla korotettu palkka. Viikoittaisen säännöllisen työajan ylittäviltä työtunneilta on maksettava 50 prosentilla korotettu palkka. Työn jatkuttua jaksotyössä koko kahden tai kolmen viikon ajanjakson on 12 tai 18 ensimmäiseltä säännölliseltä työajan ylittävältä työtunnilta aloittamis- ja lopettamistyö mukaan lukien maksettava 50 prosentilla ja näitä seuraavilta työtunneilta 100 prosentilla korotettu palkka.”* (Laatunen & Hurmalinen 2011, 128.)

Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijällä on vähintään 35 tunnin yhtäjaksoinen keskeyttämätön vapaa-aika kerran viikossa. Kahden viikon ajanjakson aikana on työnantajan pystyttävä järjestämään 35 tunnin yhtäjaksoinen vapaa-aika. Työntekijällä on oltava vähintään 24 tuntia vapaa-aikaa viikossa.

5 Tutkimustulokset

Tässä opinnäytetyön luvussa puretaan haastelevien henkilöiden vastauksia ja vertaillaan vastauksia luettuun kirjallisuuteen. Menetelmänä käytettiin kvalitatiivista tiedonkeruun menetelmää. Haastattelussa vastanneiden lukumäärä on melko suppea, sillä tutkimuksessa pyritään keskittymään määrän sijasta vastauksien laatuun ja sisältöön. Laadullisessa tutkimuksessa ongelmat on etukäteen muotoiltuna, eivätkä enää muutu tutkimuksen aikana. Tutkimuksessa käytettiin avoimia haastattelukysymyksiä.

Vastaajia oli yhteensä 12, kuusi esimiestä sekä kuusi työntekijää. Henkilöt valittiin siten, että kaikki olisivat eri aloilla työskenteleviä – vastauksien monipuolisuuden takaamiseksi. Vastanneista seitsemän henkilöä oli naispuolisia ja viisi miespuolisia. Vastaukset saatiin kerättyä noin kuudessa viikossa. Haastattelumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Kaikki vastanneet olivat pääsääntöisesti pääkaupunkiseudulla asuvia ja työskenteleviä henkilöitä, mikä mahdollisti teemahaastattelun toteuttamisen. Henkilöitä lähestyttiin sähköpostin välityksellä. Haastattelut suoritettiin suurimmaksi osaksi rauhallisessa työhuoneessa, mutta osa haastatteluista tehtiin myös yrityksen aulassa.

Haastattelukysymyksiä oli yhteensä 18 kappaletta. Kysymykset vaihtelivat hieman toisistaan riippuen siitä, oliko haastateltavana esimiesasemassa oleva henkilö, vai työntekijän asemassa oleva henkilö. Haastattelu kesti keskimäärin noin 20 minuuttia per. henkilö ja haastattelut nauhoitettiin. Nauhoituksiin pyydettiin haastateltavien suostumus sekä annettiin lupaus tietojen käsittelystä luottamuksellisesti. Haastattelun tavoitteena oli selvittää esimiehen ja työntekijän näkökulmasta esimiestehtävän vaatimia ominaisuuksia sekä taitoja ja selvittää vastaajien näkökulmastaan millainen on hyvä ja onnistunut esimies.

5.1 Aineiston keruu

Vastanneiden ikä vaihteli 37–53 vuoden välillä (esimies) sekä 24–48 vuotiaiden välillä (työntekijä.) Vastauksissa oli paljon samankaltaisuuksia toisiinsa nähden, mikä näkyy myöhemmin haastatteluiden vastauksien tuloksissa.

Haastattelutuloksia tullaan tarkastelemaan kahdessa osassa: esimiesten haastatteluvastaukset sekä työntekijöiden haastatteluvastaukset. Vastaukset analysoidaan erikseen kahdena osana ja myöhemmin kolmannessa osassa tullaan tekemään yhteenveto esimiesten ja työntekijöiden vastauksien yhtäläisyyksistä. Yhteenvetovaiheessa vertaillaan saatuja vastauksia teoreettisen aineiston kanssa. Huomataan, että vastaukset täsmäävät hyvin

kirjallisuuteen kanssa, mutta on muutamia epäkohtia, johon olisi tarvittu tarkempia vastauksia. Teemahaastattelussa ei johdateltu haastateltavia henkilöitä haluamaan vastauksen saavuttamiseksi, vaan kysymykset esitettiin haastattelurungon mukaan.

Haastatteluun vastanneet esimiehet ovat lähiesimiehiä, joilla on oma tiimi vedettävänä yrityksessä. Vedettävä tiimi on suhteellisen pieni henkilöstömäärältä ja esimiehen rooli on heille usein esimerkiksi osastopäällikkö tai tulosityksikön johtaja. Työntekijät puolestaan ovat henkilöitä, jotka ovat olleet yrityksen palveluksessa pidemmän ajan.

Haastattelu eteni järjestyksessä kysymyslistan mukaisesti. Kysymyksiin lisättiin kuitenkin haastattelun aikana pieniä tarkennuksia epäselvissä kohdissa ja kysymystä toistettiin henkilön pyydettäessä. Haastattelutuloksia kootessa, henkilöiden taustat (esimerkiksi: ikä, sukupuoli, koulutus) ei ole erikseen mainittu/huomioitu, vaan vastaukset ovat koottu teemoittain alaongelmien myötä.

5.1.1 Esimiesten haastattelutulokset

Haastatteluun vastasi yhteensä kuusi esimiestyössä olevaa henkilöä, joista työskentelee eri alalla. Ennen nykyistä varsinaista esimiestyötä henkilöt työskentelivät muuan muussa seuraavissa työtehtävissä: HR-tehtävien parissa, yrittäjänä, apulais/yksikköpäällikkönä, ohjelmistosuunnittelijana, tuotevastaavana sekä palkanlaskijana. Henkilöt ovat olleet työntekijän roolissa ennen esimieheksi pääsyä noin kahdesta vuodesta jopa seitsemääntoista vuoteen. Nykyisessä esimiesroolissa henkilöt ovat olleet kolmesta vuodesta kuuteen vuoteen.

Haastattelussa esille tulleet ominaisuudet ja taidot, joita esimiehet tarvitsevat jokapäiväisessä työssään ovat esimerkiksi: tekninen osaaminen, hyvä tiedonhankinta sekä verkostoitumisvalmiudet, kokonaisuuksien hallitseminen, kommunikointi ja sosiaaliset taidot, asiakassuhteiden hoitaminen ja ylläpitäminen, korkea stressinsietokyky, kyky tehdä päätöksiä ja kuunnella toisten neuvoja sekä näiden lisäksi taito tehdä kaikkia työtehtäviä, jotta voisi neuvoa työntekijöitä kaikissa tilanteissa.

Kaikki haastatellut esimiehet pitivät johtamistyyliään demokraattisena. He kuvailivat johtamistyyliään rennoksi, kommunikoivaksi, osallistuvaksi ja epäformaaliksi. He keskustelivat paljon työntekijöiden kanssa, mutta rentojen otteiden lisäksi he painottivat, että heillä on myös päättäväinen ote tilanteen niin vaatiessa. Esimiesten omasta mielestä heidän läsnäolonsa työpaikalla on äärimmäisen tärkeä. Useimmat heistä, ovat käytettävissä päi-

vittäin ja heidän luokseen voi mennä juttelemaan asiasta kun asiasta aina tarvittaessa. Joidenkin mielestä heidän läsnäolonsa on ehdotonta ja he ovat jatkuvasti työntekijöiden käytettävissä. Yksi kuudesta esimiehestä pyrkii olemaan aina käytettävissä kun mahdollista, sillä hänen työkuvaansa kuuluu juoksevien asioiden hoitaminen, mikä ei mahdollista työpaikassa pysymistä.

Haastattelussa kysyttiin, mitä he ovat itse mieltä johtamisestaan – ovatko he omasta mielestään hyvä/onnistunut esimies ja millainen olisi heidän mielestään hyvä esimies? Heidän omasta mielestään he ovat hyviä esimiehiä, mutta kuitenkin on jotain parantamisen varaa. Joitakin heistä on arvioitu 360 seurannassa, jossa kerrottiin heidän vahvuudesta sekä heikkoutensa. Vahvuuksia olivat esimerkiksi kommunikointitaidot, lähestyttävyyden sekä järjestelmällisyys. Kehitettäviä puolia olivat esimerkiksi aikatauluttaminen ja työn organisointi. Hyvä esimies on sellainen, joka antaa alaisilleen tukea silloin kun he tarvitsevat, on helposti lähestyttävissä, tulee itse juttelemaan työntekijöille – muustakin kuin työasioista, pitää sanastaan kiinni, tekee itse samankaltaisia työtehtäviä kuin työntekijät sekä jakaa vastuut ja työtehtävät tasaisesti tiimilleen ja on reilu tasapuolisesti kaikkia kohtaan. Hyvä esimies on myös ymmärtäväinen ja sympaattinen työntekijöitään kohtaan, sillä kaikilla ihmisillä on erilaiset tarpeet ja luonteenpiirteet, joita esimiehen on osattava käsitellä ja huomioida.

Hyvään esimiehen ominaisuuksiin kuuluu esimerkiksi se, että hän on usein läsnä työpaikalla ja hän pitää ovensa auki ja keskustelee työntekijöidensä kanssa päivittäin. Haastattelussa kävi ilmi, että esimiehet ovat melkein päivittäin käytettävissä työntekijöilleen ja heillä on ovet aina auki, jotta kuka tahansa voisi tulla keskustelemaan. Kysyttiin myös, miten usein he keskustelevat työntekijöiden kanssa tai antavat heille palautetta. Suurin osa heistä antaa palautetta työntekijöilleen noin kerran viikossa. Palautteet annetaan esimerkiksi muodollisesti one-by-one keskustelussa ja usein kiireiden keskellä palautetta annetaan ”lennossa.” Palautteen antaminen on tärkeä asia esimieheltä työntekijälle, sillä palautteen myötä työntekijä tuntee työnsä nähdyksi ja arvostetuksi. Positiiviset palautteet voidaan antaa ”epämuodollisesti” mutta kehitettämisehdotukset tai vähemmän myönteiset palautteet on annettava aina kahden kesken esimiehen ja työntekijän välillä.

Haastattelussa kysyttiin, millaiseen työntekijään käytetään eniten aikaa. Tähän kysymykseen ei saatu niin hyviä vastauksia teoriaan nähden. Esimies käyttää työpaikallaan eniten aikaa sellaisiin työntekijöihin, jotka ovat epävarmoja itsestään ja siksi he tarvitsevat paljon esimiehen tukea ja huomiota sekä kannustamista itseensä uskomiseen. Epävarma työntekijä osaa työtehtävänsä, mutta usein hänelle tulee tilanteita, jossa hän ei ole varma itsestään ja siksi tarvitsee esimiehen huomiota itsevarmuuden saavuttamiseksi. Toinen

alaistyyppi, johon esimies käyttää paljon aikaa, on se joilla on erilainen persoonallisuus ja temperamentti kun esimiehellä itsellään tai verrattuna työkavereihin. Tällaiset henkilöt vievät paljon esimiehen aikaa, sillä heihin koetaan tutustua ja heitä koetetaan ymmärtää erilaisen persoonallisuutensa vuoksi. He ovat persoonia, jotka eivät välttämättä ole helposti lähestyttävissä.

Virheisiin suhtaudutaan haasteltavissa yrityksissä myönteisellä tavalla. Virheitä sattuu ja tapahtuu ja niistä juuri opitaan parhaiten. Virheen esiintyessä virhettä oikaistaan, korjataan ja virheistä opitaan. Harvoin työpaikassa esiintyy samaa virhettä toistamiseen ja siksi on hyvä, että virhe esiintyy jossakin vaiheessa, jotta sen kautta voidaan oppia ja tulevaisuudessa välttää. Virheen esiintyminen työpaikalla on yleistä ja niistä täytyy oppia sekä olla rehellinen toisilleen. Virheitä ei kannata piilottaa tai salailla, sillä myöhemmin tai aiemmin asia tulee esille ja silloin voi olla liian myöhäistä korjata virhettä ja siten luottamus kärsii tiimin keskuudessa.

Jokaisen yrityksen haastateltavissa olevista esimiehistä delegoi työtehtäviä työpaikallansa. Suurin osa heistä delegeivat työtehtäviä päivittäin työntekijöille tai muille sidosryhmille ja osa heistä yrittää delegoida, mutta tietyn tyyppiset työtehtävät eivät ole aina delegeoitavissa. Heiltä kysyttiin miten tiedottaminen tapahtuu työpaikalla. Usein tiedottaminen tapahtuu viikkopalaverissa, esimieheltä työntekijälle, spontaanisilla keskusteluilla, yrityksen intranetillä ja sisäisillä viestintäkanavilla, tiimipalaverissa sekä välillä ”pöydän yli huutelemalla.” Yleisin tiedottamisen välineenä käytetään viikkopalaveria ja yrityksen sisäistä viestintäkanava (sähköposti, tiedotustaulut.)

Esimiehiltä kysyttiin haastattelussa yrityksen työilmapiiristä, että onko yrityksessä hyvä työilmapiiri ja miten hyvä työilmapiiri syntyy. Esimiesten vastauksissa, kaikkien vastanneiden kesken saatiin vastaukseksi työilmapiirin positiivisuudesta. Hyvä työilmapiiri syntyy olemalla oma itsensä, tervehtimällä päivittäin työkavereita, ottamalla toisia huomioon ja kunnioittamalla toisiaan, juttelemalla työkavereille muistakin asioista kuin työasioista, välttämällä byrokratiaa sekä joka päiväisellä positiivisella asenteella. Hyvä työilmapiiri syntyy jokaisen työntekijän ja esimiehen panostuksella. Yksikin negatiivinen henkilö voi vaikuttaa työilmapiiriin kielteisesti. Tämän vuoksi on jokaisen hyvää muistaa päivittäiset kohteliaisuudet sekä toisten huomiointi eri tilanteissa. Jokaisen työntekijän työtehtävä voi olla erilainen yrityksessä, mutta jokaisen työntekijän työpanostus on yhtä tärkeä kun toisenkin.

Esimiehen tärkeimmät velvollisuudet työpaikassa ja työntekijöitä kohtaan ovat realististen tavoitteiden asettaminen työntekijöille, hyvän työilmapiirin luominen ja ylläpitäminen, kokonaisuuksien hahmottaminen työntekijälle, reilu työnjako kaikkien kesken, työntekijöiden

pitäminen ajan tasalla yrityksen asioista, työntekijöiden hyvinvoinnin ja jaksamisen seuraaminen, työntekijöille tietynlaisten oikeuksien ajaminen sekä huolen pitäminen siitä, että työntekijät saavat tukea ja apua silloin kun he sitä tarvitsevat. Työntekijöiden pitää työpaikalla: noudattaa annettuja työtehtäviä, tehdä työt hyvin, välittää tietoa työn etenemisestä, hoitaa sovitut työt aikataulun mukaisesti, tiedottaa mahdollisista ongelmista, noudattaa pelisääntöjä ja aikatauluja.

Haastatteluun vastanneet esimiehet ovat perillä työlainsäädännöistä ja heille tärkeimmät työlainsäädännöt ovat työsopimuslaki, työaikalaki, työturvallisuuslaki sekä vuosilomalaki. Laki, joka esiintyy yrityksissä epäsuorasti päivittäin on esimerkiksi työaikalaki. Työntekijöillä on omat työajat, jonka päätyttyä he saavat itse mennä kotiin, kun työaika on päättynyt. Erilaiset kahvitauot ja ruokatunnit on pidettävä ja esimiehen siitä huolehdittava, että jokainen pääsee syömään ja kahvitunnille työpäivän aikana. Työsopimuslaki on työsuhteen perusta ja tämä näkyy esimerkiksi siinä, että palkat maksetaan sovittuna päivänä ja työpäivä kestää sen verran mitä on määritelty työsopimuksessa. Myös se, että työntekijä suorittaa esimiehen määräämät työtehtävät, on määritelty työnantajan direktio-oikeudessa. Nämä edellä mainitut työlainsäädännöt esiintyvät päivittäisessä työssä ilman erillistä mainintaa.

5.1.2 Työntekijöiden haastattelutulokset

Haastatteluun vastasi samaan verran henkilöitä kuin esimiehiäkin, yhteensä kuusi henkilöä. Nämä henkilöt olivat muuan muussa pankkialalla, terveyshuollon alalla sekä ravintolalalla. Heillä on työkokemusta nykyisessä työtehtävässä kahdesta vuodesta seitsemään vuoteen. Suurin osa haastateltavista on työllistynyt valmistumisen jälkeen omalle alalle ja loput ovat hakeneet työtä koulun ohelle, mutta viihtyneet niin hyvin nykyisessä työpaikassa, etteivät ole vaihtaneet omalle alalle valmistumisen jälkeen. Haastateltavien iät vaihtelivat 24–48 vuoden välillä.

Työntekijöiltä kysyttiin, millainen on heidän mielestään hyvä esimies – vastauksia tuli hyvin monipuolisesti jokaiselta henkilöltä. Pääasiat, jotka tekevät esimiehestä hyvän ja onnistuneen työntekijöiden silmissä ovat muuan muussa: läsnä oleva esimies, helposti lähestyttävissä oleva persoona, ottaa työntekijät huomioon päivittäin ja kyselee heidän jaksamisesta, kohtelee työntekijöitä tasapuolisesti, osaa ohjeistaa ja auttaa tilanteessa kuin tilanteessa, ajaa omien työntekijöiden etuuksia, hyvä esimies on sellainen johon voi luottaa ja joka pitää sanastaan kiinni, hyvä esimies näyttää työntekijöille esimerkkiä ja lopuksi tuli hyvä esimerkki siitä, että hyvä esimies on sellainen, jotka otetaan työpaikassa tosisaan, mutta siitä huolimatta häntä ei tarvitse pelätä.

Onnistuneen ja hyvän esimiehen ominaisuuteen kuuluu yllä mainittujen seikkojen lisäksi: läsnäolo. Haastattelussa kysyttiinkin työntekijöiltä, miten tärkeänä tai tarpeellisena he pitivät esimiehensä läsnäoloa. Kaikki vastanneet pitivät esimiehen läsnäoloa tarpeellisena ja yksi kolmasosa toivoi, että heidän esimiehensä voisi olla enemmän läsnä työpaikassa/työpöydän äärellä. Esimiehen läsnäolo pidetään tarpeellisena, sillä esimies on työntekijöille esimerkin näyttäjä sekä roolimalli työpaikassa. Esimiehen läsnäoloa pidetään tärkeänä myös siksi, että päivittäin tulee työpaikalla vaikeita tilanteita, joihin tarvitaan esimiehen ratkaisua/päätösvaltaa. Esimiehen läsnäoloa pidetään tärkeää, mutta läsnäolon ei välttämättä tarvitse olla fyysistä – kunhan esimiehen saa kiinni vaivatta kohtuullisessa ajassa esimerkiksi sähköpostitse tai soittamalla.

Työntekijöiltä kysyttiin heidän esimiehensä johtamistyylistä. Vastaukseksi tuli rento, huomaavainen sekä helposti lähestyttävissä oleva. Työntekijät pitivät esimiehensä johtamistyyliä demokraattisena. Esimies ottaa huomioon työntekijöiden mielipiteet sekä antaa heidän olla äänessä. Esimiehen rooli työpaikalla ei ole liian autoritatiivista, vaan hän kohtelee työntekijöitään reilusti sekä tasapuolisesti. Esimies pyrkii ajamaan työntekijöiden etuusia erilaisissa esimieskokouksissa ja kuuntelee työntekijöiden ehdotuksia ja ideoita. Yksi haastateltavina olevista työntekijöistä kertoi, että hänen esimiehensä saattaa näyttää ulkoapäin erittäin pelottavalta, mutta kun hänelle uskaltaa mennä juttelemaan – niin hänen luonteensa on ihan erilainen kuin ulkokuorensa.

Esimiehesi ollessa läsnä, voitko mennä juttelemaan hänelle ilman ”varoitusta”? Tähän kysymykseen vastattiin kyllä ja ei. Useimpien työntekijöiden mielestä esimiehen ovi on aina auki ja hänelle voi mennä juttelemaan kun tarvitsee. Joidenkin esimiehen työhuone on samassa tilassa kun työntekijöiden ja siksi tämä mahdollistaa keskustelun ilman erillistä varoitusta. Henkilöt, jotka vastasivat tähän kysymykseen kielteisesti, tekevät vuorotyötä. Heidän esimiehellään on säännölliset työajat esimerkiksi kello 8-16 välillä ja mikäli työntekijän työaika ajoittuu iltavuoroon, jolloin esimies ei ole enää paikalla, työntekijän on ilmoitettava tai kysyttävä esimieheltä etukäteen ajasta, jolloin hän voisi tulla keskustelemaan esimiehelleen asiasta X.

Haastateltavilta kysyttiin heidän omasta oppimisestaan. Millainen on heidän oma oppimistyylinsä ja miten nopeasti he oppivat ja sisäistävät asioita. Parhaiten oppii itse tekemällä. Jokin asia voi näyttämällä vaikuttaa helpolta, mutta kun itse pääsee työtehtävien pariin, niin näytetty asia ei olekaan niin helppo miltä se vierestä katsoen näytti. Toiset oppivat rauhallisessa ympäristössä, jossa ei ole häiriötekijöitä. Parhaiten oppii heidän mielestään itse sisäistämällä asioita rauhallisessa työympäristössä. Työntekijät pitivät itseään oma-

aloitteisena, mikä helpottaa asioiden oppimista, kun uskaltaa mennä kyselemään asioita, joita eivät itse vielä hallitse.

Miten työpaikassa suhtaudutaan virheisiin ja saako niitä tehdä? Vastanneiden kesken vastattiin virheitä esiintyvän lähes päivittäin jollakin tasolla. Virheet sallitaan ja niitä jopa suositellaan, sillä joskus ainoa keino oppia on virheen kautta. Tämä ei tarkoita sitä, että jokaisessa työtehtävässä pitäisi tehdä virhe, jotta oppisi. Tällä tarkoitetaan enimmäkseen sitä, että virheet sallitaan työpaikalla ja niistä opitaan parhaiten. Omista virheistä opitaan ennaltaehkäisemään sekä neuvomaan työkavereita. Virheisiin suhtaudutaan työpaikalla positiivisesti, ketään ei syyllistetä, vaan yhdessä etsitään lähde virheisiin ja yhdessä koe-tetaan korjata tilannetta. Virheen esiintyessä on siitä raportoitava esimiehelle pikimmiten ja yhdessä tai yksin oikaistaan virhe. Mikäli sama virhe toistuu ensi kerralla, se ei ole maa- ilman vakavin asia – vaan siihen osataan jo reagoida viime kertaisen virheen myötä.

Haastateltavien työpaikalla tiedotetaan melkein päivittäin. Tärkein tiedotusväline työpaikal-la on sisäiset tiedotuskanavat, näistä tärkeimmät ovat esimerkiksi työpaikan sähköposti ja tv-taulu. Näillä tiedotusvälineillä voidaan tavoittaa suurin osa työpaikan henkilöstöstä. Mui-ta tiedotuskanavia ovat erilaiset palaverit (viikko -ja kuukausipalaverit ovat yleisimmät), esimiehen tiedottaminen omalle ryhmälle esimerkiksi alkuvuikosta tapahtumasta sekä suusta-suuhun tiedottaminen. Haastateltavat ovat sitä mieltä, että he ovat perillä yrityksen tulevista muutoksista sekä heidän mielestään tiedotuskanavat toimivat moitteettomasti.

Haastatteluun vastanneet työntekijät pitivät työpaikkansa työilmapiiriä rentona, viihtyisänä ja mukavana. Työkaverit työpaikalla ovat ystävällisiä, helposti lähestyttävissä olevia sekä auttavaisia. Työilmapiiri on rentoa, sillä kaikki voivat jutella kaikille, minkä johdosta ilmapii-ri ei ole jäykkä. Hyvä työilmapiiri syntyy siitä, kun muiden työtä arvostetaan, tervehditään päivittäin, muistetaan kiittää työkaveria kiireen keskelläkin, auttaa toista sekä välttämällä toisista puhumista selän takana. Hyvä työilmapiiri syntyy kaikkien pienellä panostuksella ja toisten huomioon ottamisella, esimerkiksi kahvia voi keittää lisää seuraavalla kollegalle kun huomaa, että itse on ottamassa viimeisen kupin tai laittamalla lisää sokeria, kun huo-maa, että säiliö on puolityhjä. Tällaisilla pienillä teolla toisiaan kohtaan saa lisää arvostus-ta sekä luo viihtyvyyttä työpaikalla.

Esimiehen tärkeimmät velvollisuudet työpaikassa on työasioista tiedottaminen hyvissä ajoin, lupauksien pitäminen, palaverien järjestäminen, palautteen antaminen, työntekijöi-den kannustaminen ja rohkaiseminen, ymmärtäväisyys ja erilaisten työtehtävien osaamien ja hallitseminen. Palautteen antaminen on yksi tärkeimmistä velvollisuuksista, joka esi-miehen on muistettava. Palautteen myötä työntekijät tuntevat työnsä arvostetuksi ja itsen-

sä huomioiduksi. Työntekijöiden mielestä työpaikassa annetaan tarpeeksi palautetta, ainakin noin kerran viikossa he vastaanottavat jonkinlaista palautetta. Päivässä voi tulla useitakin kertoja palautteita, mutta ne ovat ikään kuin ”lennossa” annettuja, mutta silti yhtä tärkeitä. Ihan konkreettisia palautteita annetaan ainakin kerran viikossa tai jossain tapauksissa kuukaudessa. Palautteen antamisen ei aina tarvitse olla kahdenkeskistä työpöydän ääressä istumista ja toisiin silmiin katsomista. Palautetta voi ihan hyvin antaa silloin tällöin lennossa työtehtävän yhteydessä. Esimiehen on muistettava palautteen antamisen tärkeys, sillä jokainen haluaa palautetta suorittamastaan työstään - oli se sitten positiivista tai negatiivista. Palautteen myötä opitaan ja kehitytään eteenpäin.

Työntekijät olivat sitä mieltä, että heidän esimiehensä on onnistunut esimies heidän silmissään. Monet heistä olivat sitä mieltä, etteivät voisi toivoa parempaa esimiestä ja ovat tyytyväisiä omaan esimieheensä. Jotakin kehitettävää esimiehillä kuitenkin on, sillä työntekijöiden mielestä omalla esimiehellä on usein liian monta rautaa tulessa ja he toivoisivat, että esimies rauhoittuisi - oman jaksamisensa kannaltakin. Yhden työntekijän esimies unohtelee usein asioita, ei tarkoituksella, vaan siksi, että häntä vedetään moneen suuntaan ja hänelle tulee päivän aikana monia tehtäviä ja paljon muistettavaa. Tämän johdosta hän ei välttämättä muista aina sanomiaan, mutta kun häntä muistuttaa, niin hän myöntyy, eikä kiellä asioita.

Haastattelun päätteeksi kysyttiin työntekijöiltä, ovatko he tietoisia omista oikeuksistaan työpaikalla ja noudattaako esimies työlainsäädäntöjä työpaikalla. Toistaiseksi työntekijöiden ei ole tarvinnut käyttää työlainsäädäntö lakia, mutta omasta mielestään ovat perillä heille kuuluvista oikeuksista. Heidän esimiehensä pitävät hyvin huolta esimerkiksi siitä, että työntekijät muistavat käydä heille kuuluvilla kahvitauoilla. Esimies ei myöskään usein vaadi tai kysy työntekijöitä ylitöihin. Tärkein työlainsäädäntö laki on työsopimuslaki, johon koko työsuhde perustuu.

Toistaiseksi kukaan haastateltavista ei olisi vielä valmis olemaan esimies, sillä heidän mielestään esimieheksi tuleminen tuo lisää vastuuta ja harmaita hiuksia. He ovat tyytyväisiä nykyiseen asemaansa, mutta voivat muutamien vuosien päästä edetä esimieheksi. Yksi heistä on edennyt hyvin urallaan ja on ikään kuin esimiehen ”oikea käsi.” Esimiehen ollessa työmatkalla tai poissa, kyseinen henkilö saa olla äänessä ja hän delegoi työtehtävät sekä vastuut ja pitää huolen työpaikan toimivuudesta, sillä aikaa kun esimies on poissa. Kyseinen henkilö on ikään kuin apuesimies ja toivoo etenevän urallaan esimieheksi lähivuosina.

5.1.3 Haastatteluiden yhteenveto

Haastatteluiden yhteenvetona voidaan todeta, että yleisin johtamistyyli esimiehillä työpaikalla on demokraattinen johtamistyyli. Demokraattista johtamistyyliä suositellaan verrattuna esimerkiksi autoritaariseen ja antaa mennä-johtamistyyliin. Haastatteluissa kävi ilmi, että demokraattinen esimies kysyy työntekijöidensä mielipidettä ja ottaa niitä huomioon päätöksenteoissa, mutta tilanteen vaatiessa demokraattinen esimies osaa myös itse tehdä ratkaisuja ja päätöksiä ilman työntekijöiden mielipiteitä tai kommentteja. Demokraattinen johtamistyyli tuo hyvää tulosta työorganisaation keskuudessa, sillä työntekijät saavat arvostusta heidän suorittamiin työtehtäviin ja heidät otetaan työpaikalla tarpeeksi huomioon. Demokraattisessa työympäristössä työilmapiiri on avoin ja tieto kulkee sujuvasti. Esimies saa tiimiltään kunnioitusta ja luottamusta, sillä demokraattinen esimies osallistuu myös itse tiimiinsä työtehtäviin (Viitala 2004.)

Tärkeät edellytykset, joita vaaditaan esimiestyössä ovat muuan muussa:

- esimiehen läsnäolo ja käytettävyys työpaikalla
- työntekijöiden kohteleva tasavertaisuus
- järjestelmällisyys ja organisointitaidot
- työntekijöiden etuuksien ajaminen
- motivoi työntekijöitä, antaa tukea ja on kannustava
- pitää lupauksistaan kiinni
- säännöllinen palautteiden antaminen
- sympaattinen, helposti lähestyttävissä oleva ja ymmärtäväinen.

Näiden ominaisuuksien lisäksi tuli muitakin esimerkkijä esimiehen ominaisuuksista ja vaadittavista taidoista. Yllä listatut asiat nousivat kuitenkin vahvasti esille koko raportin laatimisen aikana ja haastatteluissa saaduissa vastauksissa. Eri aloilla – esimiehiltä vaaditaan erilaisia taitoja ja tietämyksiä kustakin asioista. Yleisellä tasolla yllä mainitut asiat on taidettava esimiestyössä.

Työntekijä, joka vie paljon aikaa on sellainen henkilö, joka on epävarma itsestään ja tekemisestään. Epävarma työntekijä tarvitsee paljon esimiehen huomiota ja tukea työtehtävien suorittamiseen ja itsevarmuuden saavuttamiseksi. Epävarma henkilö on jatkuvasti varuillaan tekemisistään ja tarvitsee usein esimiehen tukea ja neuvoa asioiden suorittamiseksi. Epävarma työntekijä osaa ja hallitsee työtehtävänsä, mutta tarvitsee usein esimiehen vahvistuksen ja kannustuksen päästäkseen eteenpäin työssään. Toinen henkilöstötyyppi, joka vie paljon esimiehen aikaa ovat henkilöt, joilla on erilainen temperamentti ja

personallisuus kuin esimiehellä itsellään. Tämän tyyliset työntekijät eivät sopeudu välttämättä niin hyvin omaan tiimiinsä, ja siksi esimiehen on otettavaa aikaa yrittääkseen tutustua henkilöön ja oppiakseen tuntemaan henkilön personallisuuden. Esimerkiksi hiljainen työntekijä voi olla älykäs ja ahkera, mutta hänen hiljaisen luonteenpiirteensä johdosta hänen älykkyyteensä ja ahkeruuteensa eivät välttämättä pääsee esille – ennen kuin häneen tutustuu kunnolla.

Esimiehen läsnäolo työpaikalla pidetään kaikkien vastanneiden kesken tarpeellisena. Sekä esimiehet että työntekijät olivat sitä mieltä, että esimiehen läsnäoloa tarvitaan työpaikalla päivittäin. Esimiehet ovat läsnä työpaikalla melkein päivittäin. Jotkut heistä pyrkivät olemaan päivittäin läsnä ollakseen käytettävissä työntekijöille, mutta tämä ei kuitenkaan ole aina mahdollista. Yhden esimiehen työkuvaan kuuluu suuremmaksi osaksi juoksevien asioiden hoitaminen, mikä ei mahdollista hänen läsnäoloaan työpaikalla, mutta hän pyrkii olemaan läsnä – aina kun mahdollista. Esimiehen läsnäoloa pidetään tarpeellisena, sillä esimies on työntekijöiden roolimalli ja työntekijät tarvitsevat esimiehen tukea sekä valtuuksia joidenkin asioiden hoitamiseen. Päivittäin työpaikalla voi tulla tukialia tilanteita, johon tarvitaan esimiehen ratkaisua ja osaamista. Mikäli esimies ei pysty olemaan läsnä, on tärkeää, että häneen saa yhteyttä esimerkiksi soittamalla tai sähköpostin välityksellä. Alla on taulukko esimiehen esiintymisestä työpaikalla.

Taulukko 5. Esimiehen läsnäolo työpaikalla

Esimes on läsnä työpaikalla	Esimes	Työntekijä	Keskimäärin
Aina	3 50 %	4 66,67 %	7 58,33 %
Usein	2 33,30 %	1 16,67 %	3 25 %
Silloin tällöin	1 16,67 %	1 16,67 %	2 16,67 %
Harvoin	0 -	0 -	0 -
Yhteensä	6 100 %	6 100 %	12 100 %

Kuten taulukossa viisi käy ilmi, esimiehistä lähemmäs 60 prosenttia on päivittäin läsnä työpaikalla. Heistä yksi neljännes on usein läsnä työpaikalla, muttei kuitenkaan päivittäin. Prosentuaalisesti taulukon tulokset voivat näyttää suurilta, sillä haastateltavia oli yhteensä 12 henkilöä ja siksi yhden henkilön prosentuaalinen osuus on suuri.

Melkein jokaisessa työpaikassa tapahtuu työpäivän aikana jonkinlaista virhettä – oli kyseessä sitten pieni tai suurehko virhe. Virheisiin suhtaudutaan haastattelu yrityksissä melko myönteisellä tavalla. Vastauksissa tuli esille, että kun työpaikassa tapahtuu virheitä, sitä ei tarvitse hävetä tai salata. Virheen myötä opitaan ja virheet jopa sallitaan. Virheen tekeminen tapahtuu kaikille jossakin vaiheessa työuraa, joko yhdesti, kahdesti tai useamman kerran. Virheistä kannattaa raportoida heti esimiehelle, mikäli itse ei sitä pysty enää korjaamaan. Mitä aikaisemmin virhe huomataan - sitä suuremmalla todennäköisyydellä se pystytään vielä korjaamaan ja oikaisemaan jollakin tapaa. Virhettä ei koskaan kannata salata tai lakaista maton alle myöhemmin hoidettavaksi, sillä minkä taakseen jättää edestään löytää. Kantapään kautta opitaan ja vastaavanlaisissa tilanteissa osataan jo neuvoa työkavereita ja pystytään välttämään työorganisaatiossa vastaavanlaisia virheitä.

Tiedottaminen yrityksissä tapahtuu pääosaksi yrityksen intranetissä. Tiedottamiseen käytetään usein yrityksen sisäistä sähköpostia ja tiedotustauluja, jotka sijaitsevat ympäri taloa. Sähköpostin ja tiedotustaulun avulla tavoitetaan suurin osa työpaikan jäsenistä. Muita hyviä tiedotusvälineitä ovat yrityksen erilaiset palaverit. Yleisimmät palaverit työpaikalla ovat esimerkiksi viikko sekä kuukausipalaveri. Suurten ”koko talon” palaverien lisäksi, on hyvä pitää tiimissä pienempiä tiimipaalvereja. Näiden tiedotustilanteiden lisäksi on muita vähän epävirallisempia tiedotustilanteita kuten: one-by-one-keskustelut, suusta suuhun informointia, spontaaniset keskustelut sekä äkkinäiset ei-etukäteen sovitut palaverit.

Hyvä työilmapiiri syntyy jokaisen henkilön pienellä panostuksella ja positiivisella asenteella – vastasivat henkilöt työilmapiiri kysymykseen. Yrityksissä työilmapiiri koetaan positiiviseksi sekä rennoksi ja mukavaksi, sillä kaikkien kanssa voi jutella ja olla oma itsensä. Hyvä työilmapiiri syntyy, kun toisten tekemiä töitä arvostetaan ja kollegat auttavat toisiaan. On tärkeä muistaa tervehtiä työkavereita päivittäin ja kiittää kiireisissäkin tilanteissa. Hyvä työilmapiiri luodaan ja ylläpidetään yhdessä. Työilmapiiri on yrityksen sisäinen ympäristö, jota työntekijää kokee. Työilmapiirin ollessa hyvä ja positiivinen, työntekijät ovat motivoituneempia ja innostuneempia työtä kohtaan. Negatiivinen työilmapiiri aiheuttaa taas päinvastaista tuntemusta ja siksi on tärkeä luoda positiivinen työilmapiiri, jossa kaikki sen jäsenet kokevat miellyttäväksi. (Vikman 2015.)

Esimiehen yksi tärkeimmistä velvollisuuksista työpaikalla on työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen. Hyvinvointi on sekä henkistä että fyysistä jaksamista. Työntekijän hyvinvointiin voi esimies vaikuttaa esimerkiksi siten, että hän huolehtii siitä, että työpaikalla on oikeanlaiset työvälineet työn suorittamiseksi. Esimiehen on myös hyvä perehdyttää työntekijöitä – mitä tehdä vaaratilanteissa. Työntekijöiden huomioiminen ja hyvinvoinnista kyseleminen aina silloin tällöin on hyvä keino huolehtia heidän jaksamisestaan. Tämän tärkeän velvollisuuden lisäksi esimiehellä on lukuisia velvollisuuksia työntekijöitä kohtaan. Tärkeimmät velvollisuudet, jotka tulivat haastatteluissa esille ovat muuan muussa: säännöllisten palautteiden antaminen, työtehtävistä tiedottaminen hyvissä ajoin, tavoitteiden asettaminen, tasapuolinen kohteleminen, työntekijöiden kannustaminen ja rohkaiseminen, lupauksien pitäminen sekä erilaisten työtehtävien hallitseminen.

Esimiehen täyttäessä omia velvollisuuksia, hän odottaa myös työntekijöiden tekevän samoin. Työntekijät ovat esimiehen alaisuudessa työskenteleviä ja siksi esimiehen antamia tehtäviä ja ohjeita on noudatettava ja tämä on yksi työntekijöiden tärkeimmistä velvollisuuksista työpaikalla. Esimies voi antaa käskyjä vain lakia noudattaen, hän ei esimerkiksi voi pakottaa työntekijöitä ylitöihin ilman heidän suostumustaan tai pyytää tekemään asioita, jotka eivät liity millään tavalla työntekijän työkuvaan. Ohjeiden noudattamisen lisäksi työntekijöillä on velvollisuus suorittaa työtehtävät mahdollisimman hyvin ja sovittujen aikataulujen mukaisesti, ilmoittaa mahdollisista poissaoloista, pitää esimiehen ajan tasalla hänen suorittamastaan työtehtävästään, noudattaa työpaikan pelisääntöjä sekä edustaa yritystään omalla käyttämisellään.

Esimiehen ja työntekijän tärkein työlainsäädäntö laki on työsopimuslaki. Esimiehet ovat tietoisia työntekijöitä koskevista laista ja he toimivat sen mukaisesti. Työntekijät ovat melko varmoja omista oikeuksistaan, eikä heidän ole tarvinnut vedota työpaikalla työlainsäädäntö lakiin. Muita tärkeitä työlainsäädäntö lakeja ovat esimerkiksi: työaikalaki, työturvallisuuslaki sekä vuosilomalaki. Molemmat osapuolet pitävät huolen työpaikan viihtyisyydestä sekä reilouden nimissä noudattavat työlainsäädäntöä. Reiluus on esimerkiksi sitä, että työntekijä suostuu silloin tällöin jäämään ylitöihin esimiehen pyynnöstä ja työntekijä saa vastineeksi ylimääräisen vapaapäivän. Molempien osapuolien omasta aikataulusta joustaminen ja toisen pyyntöön suostuminen tarvittaessa luo viihtyisän ja kitkattoman ilmapiirin. Omista aikataulusta joustaminen ei vaadi kovinkaan paljon, mutta toiselle osapuolelle se voi merkitä paljon enemmän.

Työntekijöiden mielestä heidän oma esimiehensä on onnistunut esimiehenä heidän silmissään. Onnistunut esimies on juurikin sellainen, joka haastelujen varrella tuli esille. Hyväksi esimieheksi tuleminen ei ole itsestänselvyys vaan se vaatii tekoja ja toimintoja - ei pelkästään sanoja ja lupauksia. Onnistunut esimies on monipuolinen ja monitaituri, joka jaksaa kannustaa ja pitää huolta omista työntekijöistään. Hyvä esimies ei ole ainoastaan suunnannäyttävä vaan hän on myös osa tiimiä, joka laittaa oma tikun ristiin ja työntää tiiminsä eteenpäin. Ripaus nöyryyttä tekee esimiehestä erilaisen ja erikoisen toisiin esimiehiin verrattuna. Hyvä ja onnistunut esimies osaa käyttää auktoriteettiinsa yrityksen menestyksen saavuttamiseksi – ei omia työntekijöitä vastaan.

6 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää lähiesimiehen työhön vaatimia edellytyksiä työtehtävän onnistuneeseen suorittamiseen. Esimiestyön edellytyksiin kuuluvat esimiehen taidot, tiedot sekä ominaisuudet. Opinnäytetyötä tehtiin suurimmaksi osaksi kirjoituspöytä-tutkimuksena; työn empiirisessä osassa opinnäytetyö suoritettiin teemahaastattelun avulla. Tutkimuksen kohderyhmänä ovat pääkaupunkiseudulla työskentelevät esimiehet sekä työntekijät, sillä teemahaastattelu suoritettiin haastateltavien kanssa kasvotusten. Haastattelu suoritettiin haastateltavien työpisteessä ja kysymyksiä kysyttiin heiltä sanallisesti. Tutkimuksen päätavoitteena on selvittää vaadittavat edellytykset esimiestyöhön.

Haastattelua suoritettiin teemahaastatteluna. Teemahaastattelu tässä opinnäytetyössä viittasi kvantitatiiviseen tutkimusmenetelmään, jossa keskytettiin määrään sijasta laatuun. Teemahaastatteluun vastasi yhteensä 12 henkilöä eri alan yrityksistä. Henkilöt eivät ole toisilleen tuttuja, eivätkä siten linkity mitenkään toisiinsa. Haastatteluun valittiin henkilöt, jotka ovat jo työskennelleet omassa työtehtävässään jo pidemmän ajan. Lyhyin työura on ollut kolme vuotta, mutta henkilö on ollut edellisessä työtehtävässään jo jopa kahdeksasta vuodesta seitsemääntoista vuoteen ennen esimiehen tehtävään pääsyä.

Haastattelukysymykset pohjautuivat opinnäytetyön teemaan. Tärkeimmät teemat opinnäytetyössä on pääongelman lisäksi alaongelmat, jotka ovat: esimiehen johtamistyyli, erilaisiin alaistyyppisiin suhtautuminen ja palautteiden antaminen, esimiehen läsnäolo, käytettävyys ja keskusteleavuus, työilmapiiristä ja tiedottamisesta huolehtiminen, työtehtävien delegointi ja esimiehen juridinen osaaminen.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, sillä kyseistä haastattelumuotoa voidaan käyttää erilaisten tieteenalojen tutkimisessa. Teemahaastattelu edellyttää kyseisestä aiheesta olevan jo olemassa paljon kirjallisuutta ja lähteitä. Teemahaastattelun avulla voidaan saada syventäviä tietoja jostakin halutusta asiasta. Teemahaastattelu kutsutaan myös puolistrukturoiduksi haastattelumenetelmäksi, mikä tarkoittaa sitä, että haastatteluun koskevat päätökset on jo löyty lukkoon ennen varsinaista haastattelua. Teemahaastattelu voi olla joko kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen.

6.1 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen luotettavuus eli reliabiliteetti on sitä, että tutkimus toteuttaessa uudemman kerran saadaan vastaukseksi samanlaiset tulokset. Tutkimuksen luotettavuus on sitä, ettei tuloksia ole saatu aikaan sattumanvaraisesti. Reliabiliteetti voidaan tutkia esimerkiksi kysymällä samoja haastattelukysymyksiä eri henkilöille ja saada vastaukseksi samoja tuloksia, kuten edellisessä suoritetussa haastattelussa. Tulosten luotettavuuteen tai sen puutteellisuuteen voivat vaikuttaa esimerkiksi vastaajien määrä, tulosten tulkinta ja väärät mittaukset sekä liialliset yleistyksiset aiheeseen liittyen. (Heikkilä 2008.)

*”Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella koko tutkimusta koskevana tai mittarikoh-
taisena. Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu liittyy siihen, kuinka pätevä, yleisluontoista
ja käyttökelpoista tietoa on saatu. Mittarin luotettavuutta arvioidaan mittausvirheettömyy-
den eli reliabiliuden sekä pätevyden eli validiuden suhteen.”* (Soininen 1991, 43.)

Tutkimuksen ja kyselylomakkeen yhdenmukaisuus tutkimusongelman kanssa vaikuttavat tutkimukseen validiteettiin. Validiteetti kertoo sen, onko tutkimuksessa mitattavat asiat mitattu onnistuneesti sekä onko sitä onnistuttu kuvaamaan tarkoitusta onnistuneesti. (Heikkilä, 2008.) Validiteetti kertoo sen, onko tutkimusta pätevä ja onko sitä tehty perusteellisesti. Se myös tarkastelee sitä, ovatko saadut tulokset ja siitä tehdyt päätelmät oikeita. Validiteettiin voi ilmetä virheitä esimerkiksi silloin, kun haastattelija kokee suhteita ja/tai periaatteita virheellisesti tai ei näe niitä ja kysyy haastattelussa vääränlaisia kysymyksiä.

6.2 Yhteenveto

Haastatteluvastauksien myötä, saatiin tulokseksi erilaisia vastauksia, mitkä tekevät esimiehestä onnistuneen. Tulokset avattiin kahdessa osassa: esimiehen ja työntekijöiden näkökulmasta. Kahden ryhmän vastaukset tukivat toisiaan, sillä vastauksissa oli todella paljon samankaltaisuutta. Opinnäytetyön pääongelma saatiin selvitettyksi. Opinnäytetyön pääongelmana on ”Edellytykset esimiestyöhön onnistumiseen.” Haastatteluvastauksissa tuli hyvin esille edellytykset, jotka tekevät esimiehestä onnistuneen. Tärkeimmät edellytykset, jotka vastauksissa tulivat esille, olivat muuan muussa: päivittäinen läsnäolo, palautteiden antaminen, työilmapiirin luominen, motivoi ja tsemppaa työntekijöitä, tasa-arvoinen kohtelemineen sekä työntekijöiden etuuksien ajaminen. Näiden edellytyksien lisäksi, esimiehen täytyy olla määrätietoinen, johtaa eturintamassa, järjestelmällinen, esimerkin näyttävä, tuloksellinen ja nöyrä. Nöyryys on ominaisuus joka erottaa hyvän esimiehen – mainiosta esimiehestä. (Frost 2003.)

Vastauksien perusteella esimiehen läsnäololla on suuri merkitys työpaikassa ja työntekijät pitävät esimiehensä läsnäoloa tärkeänä. Esimiehen läsnäoloa pidetään tärkeänä siksi, että esimies on työpaikalla esimerkin näyttäjä, motivoija ja neuvojen antaja. Esimiehellä on myös valtuuksia päättää asioista työpaikalla – mitä työntekijöillä puolestaan ei ole. Haastattelussa olevat esimiehet ovat joka päivä läsnä työpaikassaan ja pitävät läsnäoloaan myös tarpeellisenä. Yksi kuudesta esimiehestä ei kyennyt olemaan päivittäin läsnä oman työntehtävänkuvansa vuoksi.

Esimiehen läsnäolo tuli opinnäytetyön varrella hyvin paljon ja useasti esille. Esimiehen läsnäolo ei ole pelkästään paikalla olemista ja työhuoneen oven auki pitämistä. Esimiehen läsnäolo tarkoittaa sitä, että hän itse hakeutuu työntekijöiden seuraan ja kysyy heiltä jakamista ja kuulumisia. Esimiehen on myös korostettava, että ovi on aina auki ja hänelle voi tulla keskustelemaan aiheesta kuin aiheesta aina kun siltä tuntuu. Haastateltavien (työntekijät) mielestä he voivat aina mennä juttelemaan esimiehelle kun siltä tuntuu, eikä siitä tarvitse ”erikseen” ilmoittaa tai varata aikaa, jotta pääsisi esimiehen puheille.

Haastattelujen mukaan tärkeä pidetty asia on esimiehen antamat palautteet. Työntekijöiden mielestä, esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä on säännöllisten palautteiden antaminen. Palaute voi olla joko kritisoiva tai vain puhdas kehu. Palautteiden avulla tiedetään, että työntekijöiden suorittamia työtehtäviä arvostetaan ja seurataan. Palaute voi olla myös jollekin työntekijälle motivoinnintekijä. Haastatteluvastauksien mukaan työntekijät vastaanottavat säännöllisesti palautteita joko virallisesti tai tilanteen mukaan. Esimiesten mukaan he antava työntekijöille säännöllisesti palautetta tai pyrkivät antamaan useammin palautetta kaikkien kiireen keskelläkin.

Johtamistyyliä nähtiin kaikissa haastattelu yrityksissä demokraattisena. Demokraattinen johtamistyyli onkin suositeltu johtamistyyli verrattuna autoritääriseen tai antaa mennä-johtamistyyliin. Demokraattisessa johtamistyyliässä esimies ottaa työntekijöiden hyvinvoinnin ja mielipiteen huomioon. Hän myös motivoi ja ajaa työntekijöiden etuuksia ja oikeuksia. Demokraattisessa työorganisaatiossa tiedonkulku on kaksisuuntainen, työtaso positiivinen, työpaikalla vallitsee hyvää työilmapiiri ja esimies suorittaa samankaltaisia työtehtäviä sitouttaakseen työntekijöitä. (Viitala 2004.)

Saatuja vastauksia voi pitää tässä opinnäytetyössä luotettavina. Vastaukset tukevat toinen toisiaan ja täsmäävät myös suurilta osin jo olemassa olevia kirjallisuuksia kanssa.. Lainaten Hirsjärveä ja Hurmea 2006 ”Tulos on reliabeli, mikäli kaksi tutkijaa pääsee samaan tulokseen. Mutta temahaastattelussa on kuitenkin kyse ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Näin ollen kolmas tutkija ei välttämättä saa samoja tuloksia ja vastauksia

verrattuna kahteen ensimmäiseen tutkijaan, sillä ihmisten välinen vuorovaikutus, olosuhteet, kuten aika ja paikka voivat vaikuttaa vastausten vaihteluun.” (2006)

Esimiestyö on loppujen lopuksi laaja kokonaisuus ja yritykset ovat jatkuvassa muutoksessa. Muutamien vuosien päästä, tämä kyseinen opinnäytetyö ei välttämättä pidä kokonaan paikkaansa esimiestyö edellytyksien kanssa, sillä muuttuvaan työympäristöön tarvitaan myös muuttumiskykyinen esimies. Teknologian kehitys on myös viime aikoina ottanut osansa ja siksi esimiehen tekninen osaaminen voi olla myöhemmin tärkeämmässä roolissa kun esimerkiksi työntekijöiden johtaminen. Olemassa on myös monia eri toimialoja, jonka vuoksi yrityksessä X esimiestyössä vaaditut taidot eivät välttämättä ole tarpeellisia yrityksessä Y.

6.3 Jatkotutkimusehdotus ja oman oppimisen arviointi

Jatkotutkimusehdotukseni aiheeseen on jatkaa teemahaastattelun sijasta esimerkiksi lomakehaastattelulla, joihin esimiehet ja työntekijät ympäri Suomea voisivat vastata esimerkiksi verkon kautta. Nykyinen haastattelu tehtiin kasvotusten ja siksi kohteena on ollut pääosaksi pääkaupunkiseudulla työskenteleviä henkilöitä. Opinnäytetyötä voisi esimerkiksi jatkossa tehdä vertaillen eri alojen esimiestaitovaatimuksia – se voisi olla erittäin mielenkiintoista. Esimerkiksi tutkimukseen voisi ottaa ”vastakohtia” edustavia toimialoja: rakennusala vs. sairaala; ravintola-ala vs. opettaja; kauneudenala vs. logistiikka-ala yms.

Eri aloja vertailemalla voi tulla tulokseksi ihan erilaisia vaatimuksia ja edellytyksiä esimiestyössä onnistumiseen. Myös työntekijöiden vastaukset siihen, mitä he odottavat esimiehensä osaavan ja hallitsevan, voivat poiketa toisistaan aika lailla eri aloilla.

Tämän opinnäytetyön tekeminen on ollut opettavainen ja samalla myös hieman haastava. Esimiestyö on kokonaisuudessaan laaja alue ja opinnäytetyötä tehdessä oli haasteellista rajata työtä siten, ettei se menisi liikaa muihin esimiestyön kenttiin. Opinnäytetyötä laatiessa, toiseksi haasteeksi tuli haastatteluajkojen sopiminen yritysten esimiehien kanssa. Aluksi tuntui, ettei saisi millään tarpeeksi esimiehiä haastateltaviksi. Loppujen lopuksi suostumuksia tuli juuri tarpeeksi yrityksen esimiehiltä ja saatiin haastatteluajkojakin hyvin sovituksi. Haastattelujen jälkeen empiirisen osan kirjoittaminen kävi melko sujuvasti ja sitä oli mukavaa kirjoittaa. Kirjoitus sujui mutkattomasti, sillä vastauksia oli jo ennen varsinaista kirjoitusta purettu auki omiin sanoin.

Opinnäytetyön tekeminen tuntui välillä hieman ylivoimaiselta ja raskaalta – sillä olin samaan aikaan täyspäiväisesti työssä. Töiden jälkeen ei aina meinannut jaksaa panostaa opinnäytetyön tekemiseen ja viikonloputkin tekisin mielelläni jotain muuta rauhassa ilman työ ja kouluasioita. Onneksi tahtoa kuitenkin riitti. Hyvissä ajoin valmistuminen oli ehkä se suurin motivointitekijä. Mielessäni pyöri tradenomin tutkinto paperi kädessä kesäkuussa. Tämän parempaa motivointitekijää saa hakea.

Opinnäytetyön myötä, tuli paljon opittua uusia asioita. Itse ei-lukutoukkana luin erilaista aiheeseen liittyvää kirjallisuutta, artikkeleita ja uutisia. Haastatteluvastauksien purkamisessa meni paljon aikaa ja siinä piti käyttää omia sanoja tuloksien kokoamiseksi kirjallisesti. Vastauksien purkamisen jälkeen empiiristä osaa oli kuitenkin helppo kirjoittaa. Joten työ kannatti. Opinnäytetyön kirjoittamisen aloitin tammikuun alussa ja omasta mielestäni olen hyvin saanut sen aikaan noin viidessä kuukaudessa. Toki parannettavaa varmasti on, mutta päätin mennä tällä linjalla ja palauttaa opinnäytetyöni hyvissä ajoin, jotta ehtisin kevään valmistumisiin. Koko opinnäytetyön tekeminen on ollut tutkimista, lukemista ja asioiden soveltamista, joita on tultu harjoiteltua myös eri kurssien raporttien teossa.

Valmistumisen jälkeen en ole ainakaan vielä toistaiseksi heti koulunpenkkiin palaamassa, vaan suuntaan katseeni työuraan. Tämä opinnäytetyö on antanut paljon eväitä esimiestyöhön liittyen ja siitä on varmasti minulle tulevaisuudessa hyötyä.

Lähteet

Ahola, J Esimiehen kolme hyvää ominaisuutta. Tutkimus. Luettavissa: <http://hyvan-esimiehen-3-tarkeinta-ominaisuutta-vauhtipyoran-kyselytutkimuksen-pohjalta/> Luettu. 17.2.2016.

AKAVA. Nykyinen globalisaati ja toimintatavat ristiriidassa. Luettavissa: http://www.akava.fi/akava/tavoiteohjelmat/globalisaatiolinjaukset_-_enemman_mutta_parempaa_globalisaatiota/globalisaation_edut_haitat_ja_uusimistarpeet Luettu. 25.2.2016.

Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi. Esimiestyö käytännössä. Talentum.

Heiske, P. Kuuntelemiseen eri tasot. Luettavissa: http://www.verkkohaltuun.fi/kaikkien_kirjasto/kuuntelun_eri_tasot Luettu. 29.2.2016.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita.

Hämeen sanomat. Tunnista pomosi johtamistyyli. Luettavissa: <http://esalehtinen.blogit.hameensanomat.fi/2012/11/05/tunnista-pomosi-johtamistyyli/> Luettu. 30.1.2016.

Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. (2. painos) WSOYpro.

Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. WSOY.

Järvinen, P. 2011. Esimiehen vaikeus ja viisaus. WSOYpro.

Kajaanin ammattikorkeakoulu. Aineiston keruumenetelmät. Luettavissa: <https://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Aineiston-keruumenetelmät/Haastattelu> Luettu. 25.2.2016.

Kauppakamaritieto. Työsuhteen ehtojen sääntely. Edullisemmuussääntö. Luettavissa: <http://kauppakamaritieto.fi/fi/content/export/18738/> Luettu: 28.1.2016.

Laatunen, T & Hurmainen, M. 2011. Työlainsäädäntö ja yleisiä sopimuksia. 31. uusittu ja laajennettu painos. Forssa.

Larjavaara, M. Kielikello 2/1999 Luettavissa:

<http://www.kielikello.fi/index.php?mid=2&pid=11&aid=510> Luettu. 6.2.2016.

Lindell, E. Delegoinnin taito työelämässä – Miksi, mitä, kenelle? 2014. Luettavissa:

<http://www.golightly.fi/blogi/delegoinnin-taito-1/> Luettu. 11.2.2016.

Lehtinen, E. Hyvä esimies saa työyhteisönsä kukoistamaan. Hämeen sanomat 2012. Luettavissa: <http://hameensanomat.fi/2012/01/19/hyva-esimies-saa-tyoyhteisonsa-kukoistamaan/> Luettu. 6.2.2016.

Minilex lakipalvelu. Työnantajan yleinen huolehtimisvelvoite. Luettavissa:

<http://www.minilex.fi/a/ty%C3%B6nantajan-yleinen-huolehtimisvelvoite> Luettu. 17.2.2016.

Peeling, N. 2006. Loistopomo. Näin toimii hyvä esimies. EDITA.

Ristikangas, V, Aaltonen, T. & Pitkänen, E. 2008. Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimies työhön WSOYpro.

Silvennoinen, M, & Kauppinen, R. 2011. Onnistu alaisena – näin johdan esimiestäni ja itseäni. 1.-4. painos. Tammi PRO.

Taloussanomat.fi. Hyvällä johtajalla on nämä viisi ominaisuutta. Luettavissa:

<http://www.taloussanomat.fi/ihmiset/2013/07/23/hyvalla-johtajalla-on-nama-viisi-ominaisuutta/201310251/139> Luettu: 18.1.2016.

Tasa-arvoaltuutettu. Mikä on tasa-arvosuunnitelma? Luettavissa: <https://www.tasa-arvo.fi/mika-on-tasa-arvosuunnitelma-> Luettu. 17.2.2016.

Tieteen termipankki. Oikeustiede, edullisemmuussääntö. Luettavissa:

<http://tieteentermipankki.fi/wiki/Oikeustiede:edullisemmuuss%C3%A4%C3%A4nt%C3%B6> Luettu: 28.1.2016.

Työsuojelu. Perhevapaat 2015. Luettavissa: <http://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/muut-vapaat-tyosta/perhevapaat> Luettu. 6.2.2016.

Työsuojelu. Työyhteisön ilmapiiri. Luettavissa: <http://www.tyoturva.fi/index.phtml?s=133> Luettu.1.2.2016.

Uusimies. Ilman läsnäoloa et voi johtaa muita. Luettavissa: <http://uusiesimies.fi/ilman-lasnaoloa-et-voi-johtaa-muita/> Luettu: 1.2.2016.

Uutiset ja artikkelit. Tulosta tekevän ja menestyvän johtajan ominaisuudet. Luettavissa: http://www2.feedbackcatalog.com/fi/artikkelit/Charakteristiken_von_Managern_mit_Einfluss_und_Erfolg/84038 Luettu 30.12.2016.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. (4. painos). Edita.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. (4. painos). Edita.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun kysymykset esimiehelle

- 1) Ikäsi?
- 2) Sukupuolesi? (Ei kysytty haastattelussa, mutta otettu huomioon haastattelutuloksien kokoamisessa)
- 3) Kuinka kauan olet ollut nykyisessä esimiestehtävässä?
- 4) Kuinka kauan meni aikaa, jotta pääsit nykyiseen esimiesrooliin?
- 5) Mikä oli urapolkusi ennen nykyistä esimiestehtävää/roolia?
- 6) Mitkä ovat vaadittavat taidot/ominaisuudet työssäsi päivittäin?
- 7) Miten kuvailisit omaa johtamistyyliäsi?
- 8) Minkä tyyppiseen alaiseen käytät eniten aikaa?
- 9) Miten usein olet alaisten käytettävissä, pidätkö omaa läsnäolosi tarpeellisenä?
- 10) Teetkö kaiken itse vai delegoitko alaisillesi?
- 11) Oletko omasta mielestäsi hyvä esimies, millainen olisi sinusta hyvä esimies?
- 12) Onko työpaikallasi hyvää työilmapiiriä, miten hyvää työilmapiiriä luodaan työpaikalla?
- 13) Miten usein keskustelet alaitesi kanssa, voivatko he tulla luoksesi ilman "varoitusta"?
- 14) Miten tiedottaminen tapahtuu työpaikallasi ja kuinka usein työpaikallasi tiedotetaan?
- 15) Esiintyykö työpaikallasi virheitä, miten virheisiin suhtaudutaan?
- 16) Oletko perillä työlainsäädännössä? Mitkä ovat tärkeimmät työlainsäädännöt, joita olet noudattanut/käyttänyt päivittäisessä johtamisessa?
- 17) Mitkä ovat tärkeimmät velvollisuutesi alaisiasi kohtaan työpaikassa?
- 18) Mitkä ovat alaistesi (pää)velvollisuudet työpaikassa?

Liite 2. Teemahaastattelun kysymykset henkilöstölle

- 1) Ikäsi?
- 2) Sukupuolesi? (Ei kysytty haastattelussa, mutta otettu huomioon haastattelutuloksien kokoamisessa)
- 3) Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä yrityksessä?
- 4) Työtehtäväsi kuvaus työpaikallasi?
- 5) Millainen on sinun mielestäsi hyvä esimies?
- 6) Pidätkö esimiehesi läsnäoloa tärkeäksi/tarpeelliseksi työpaikallasi? Perustele.
- 7) Millainen työilmapiiri on työpaikassasi, miten sitä voisi kehittää?
- 8) Millainen on esimiehesi johtamistyyli?
- 9) Mikä on mielestäsi esimiehesi tärkeimmät velvollisuudet työpaikallasi?
- 10) Voitko mennä keskustelemaan esimiehesi aina kun silti tuntuu ja aiheesta kun aiheesta?
- 11) Oletko perillä työpaikkaasi muutoksista, asioista, uusista käytännöistä. Miten tiedottaminen tapahtuu työpaikallasi?
- 12) Jos sinä tai työkaverisi teette virheen, miten sinuun tai häneen suhtaudutaan?
- 13) Millainen työntekijä olet omasta mielestäsi, opitko nopeasti vai tarvitsetko hieman enemmän aikaa tai ohjeiden kertaamisesta asian oppimiseen/sisäistämiseen?
- 14) Noudattaako esimiehesi työlainsäädäntöä? Oletko itse tietoinen oikeuksistasi?
- 15) Onko esimiehesi onnistunut esimiehenä sinulle/ryhmällesi?
- 16) Mitä kehitettävää esimiehelläsi on, mitä toivoisit häneltä lisää/vähemmän?
- 17) Antaako esimiehesi tarpeeksi usein palautetta, oli se sitten hyvä tai kritisoi-va?
- 18) Haluaisitko itse joskus tulla esimieheksi? Perustele.