

MILLAINEN ON HYVÄ ESIMIES?

Esimiestyö ja johtaminen

Kuusijärvi Inka-Maria
Regina Jenni

Opinnäytetyö
Kauppa, hallinto ja oikeustieteet
Liiketalouden koulutus
Tradenomi (AMK)

2017

Kauppa, hallinto ja oikeustieteet
Liiketalouden koulutus
Tradenomi (AMK)

Tekijät	Inka-Maria Kuusijärvi Jenni Regina	Vuosi	2017
Ohjaaja	Marita Wahlroos		
Työn nimi	Millainen on hyvä esimies?		
Sivu- ja liitesivumäärä	48 + 1		

Tämän opinnäytetyön aiheena on esimiestyö. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millainen on hyvä esimies. Tutkimme myös, mitä esimiestyö ja johtaminen pääasiassa on ja mitä kaikkea se pitää sisällään. Opinnäytetyön teoriaosa käsittelee esimiestyötä, sisältäen esimiehen työnkuvan, johtajuuden haasteet, aineellisen ja aineettoman palkitsemisen, ongelmien ratkaisemisen sekä osaamisen varmistamisen. Teoriaosassa on myös kerrottu tarkemmin työkyvystä ja ikäjohtamisesta. Teorian hankinnassa käytämme sekä kirjallisia että sähköisiä lähteitä.

Opinnäytetyön empiriaosuus koostuu opiskelijoille lähettämästämme kyselystä ja sen analysoinnista. Kysely lähetettiin Lapin ammattikorkeakoulun Tornion ja Rovaniemen kampusten kaikkien vuosikurssien liiketalouden opiskelijoille. Kyselytutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena ja halusimme selvittää, millaista esimiestä tulevaisuuden liiketalouden ammattilaiset pitävät hyvänä esimiehenä.

Tutkimustuloksista voitiin päätellä, että opiskelijoiden mielestä hyvä esimies on enemmän kaverillinen kuin selkeän auktoriteetin omaava, hän luottaa alaisiinsa ja on kannustava. Esimiehen halutaan antavan suoraa palautetta sekä palkitsevan työntekijänsä antamalla lisää vastuuta sekä mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön.

Business, Administration and Law
Business Administration
Bachelor of Business Administration

Authors	Inka-Maria Kuusijärvi Jenni Regina	Year	2017
Supervisor	Marita Wahlroos		
Subject of thesis	What makes a good manager?		
Number of pages	48 + 1		

The topic of this thesis is managerial work. The objective is to examine the qualities of a good supervisor. We also study what is good management and what does it include. The theory part of this thesis studies managerial work including manager's job description, challenges of management, material and immaterial rewarding, problem solving and securing of the know-how. In the theory part we also discussed working ability and age management were discussed. For the theoretical information both printed and electronic sources were used.

The empirical part of this thesis consists the questionnaire sent to students and the analysis of it. The questionnaire was sent to every class of students at Lapland University of Applied Sciences in Tornio and Rovaniemi. The empirical part of the thesis was carried out as quantitative study. We wanted to clarify what kinds of qualities would the future business experts prefer in a good supervisor.

Based on the results of the questionnaire, it could be concluded that the students think that a good manager is more like a friend than have a strong authority. A good manager is reliable and supportive to his employees. Students expect that a manager gives direct feedback to the employees and reward them by giving more responsibility and opportunity to influence their work.

Key words working ability, managerial work, management, age management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus	6
1.2	Tutkimusmenetelmä	7
2	ESIMIESTYÖ	8
2.1	Johtajuuden haasteet	10
2.1.1	Kasvu hyväksi esimieheksi	12
2.2	Palkitseminen	13
2.2.1	Aineeton palkitseminen	13
2.2.2	Aineellinen palkitseminen	14
2.3	Ongelmien ratkaisu	16
2.3.1	TNT-rautalankamalli	17
2.4	Osaamisen varmistaminen	18
2.5	Koulutukset	19
2.6	Kehityskeskustelut	20
3	TYÖKYKY	22
3.1	Stressi	23
3.2	Työpaikkakiusaaminen	24
4	IKÄJOHTAMINEN	26
4.1	Ikäjohtamisen hyödyt	27
4.2	Työn suunnittelu ja johtaminen	28
4.3	Arvot ja asenteet	29
4.4	Ikäystävällisiä käytäntöjä	30
5	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	31
5.1	Aineiston hankinta	31
5.2	Analyysi ja tulokset	31
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	39
6.1	Johtopäätökset	39
6.2	Tutkimuksen luotettavuus	41
6.3	Pohdinta	43

LÄHTEET	45
LIITTEET	47
LIITE 1. KYSELYLOMAKE.....	47

1 JOHDANTO

Valitsimme opinnäytetyömme aiheeksi esimiestyön. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millainen on hyvä esimies. Tutkimme myös, mitä esimiestyö ja johtaminen pääasiassa on ja mitä kaikkea se pitää sisällään, sekä kerromme työkyvyn tärkeydestä.

Tutkimuksen empiirisessä osassa teimme kyselyn, ja se toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena Internetissä. Kysely lähetettiin sähköpostitse Lapin ammattikorkeakoulun Tornion ja Rovaniemen kaikkien vuosikurssien liiketalouden opiskelijoille. Halusimme selvittää, millaisen esimiehen tulevaisuuden liiketalouden ammattilaiset itselleen haluaisivat tai millaista esimiestä he pitävät hyvänä. Kyselytutkimuksessa kiinnitimme huomiota vastaajien ikään ja iän vaikutukseen vastauksiin.

Johtamisella tarkoitetaan organisaation henkilöstön hankintaa, motivointia, ylläpitoa, kehittämistä ja palkitsemista. Oikeanlaisella johtamisella organisaation pitäisi kyetä houkuttelemaan organisaatioon haluamiaan työntekijöitä, pitämään heidät organisaatiossa kannustamalla, motivoimalla ja luomalla edellytykset hyviin työsuorituksiin, palkitsemaan työntekijöitä onnistuneista työsuorituksista sekä kehittämään heitä tarpeen tullen ja ylläpitämään heidän työkykyään. (Kauhanen 2006, 16.)

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus

Opinnäytetyömme tavoitteena on selvittää, millainen on hyvä esimies, ja samalla lisätä omaa ymmärrystä, mitä kaikkea esimiestyö ja esimiesosaaminen sisältävät. Päästäksemme tavoitteeseen lähetimme kyselyn liiketalouden opiskelijoille, jossa kysymme heidän mielipiteitään hyvän esimiehen ominaisuuksista ja johtamisesta. Rajauksena tähän laajaan aiheeseen olemme valinneet keskittyä esimiestyön sisältöön, työkykyyn ja ikäjohtamiseen.

Tarkastelemme ensin esimiestyöhön liittyviä aiheita kirjallisuuden kautta jatkaen kyselytutkimuksen toteutukseen ja analysoitiin, minkä jälkeen siirrymme näistä saatuihin johtopäätöksiin. Teoriaosiossa kerromme lukijalle, mitä esimies työ on, sisältäen esimiehen työnkuvan, johtajuuden haasteet, aineellisen ja aineet-

toman palkitsemisen, ongelmien ratkaisemisen sekä osaamisen varmistamisen. Kerromme myös hieman yleistä työkyvystä ja ikäjohtamisesta. Toteuttamamme kyselyn analysoimme kyselyn rakenteen mukaisesti. Valitsimme tutkimuksen näkökulmaksi iän, sillä halusimme nähdä, miten vastaajien ikä vaikuttaa vastauksiin vai vaikuttaako mitenkään.

1.2 Tutkimusmenetelmä

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytämme kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Määrällistä tutkimusta voidaan myös kutsua tilastolliseksi tutkimukseksi. Tämän menetelmän avulla selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä, mikä edellyttää riittävän suurta otosta. Määrällinen tutkimus tapahtuu joko postikyselynä, puhelin- tai käyntihaastatteluna tai Internetin kautta tehtävällä www-kyselyllä. (Heikkilä 2008, 18.)

Aineiston keruussa on tavallisinta käyttää standardoituja tutkimuslomakkeita, johon on tehty valmiiksi vastausvaihtoehdot. Saatuja tuloksia kuvataan numeeristen suureiden avulla, ja niitä voidaan havainnollistaa kuvioin tai taulukoin. (Heikkilä 2008, 16, 18.)

Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä sopii työhömmе, koska halusimme selvittää suurelta joukolta, minkälainen on hyvä esimies. Valitsimme tutkimustavaksi Internetin kautta tehtävän www-kyselyn, jonka toteutimme Webropol-ohjelmalla. Otannan täytyi olla riittävän suuri, jotta saisimme mahdollisimman monia vastauksia, joten lähetimme kyselyn Lapin ammattikorkeakoulun Tornion ja Rovaniemen kampusten kaikkien vuosikurssien liiketalouden opiskelijoille. Halusimme valita kyselyn vastaajiksi juuri liiketalouden opiskelijat, sillä olemme itsekin kaupan alan opiskelijoita.

Tutkimuksen aihe vaatii paljon teoriatietoa lähettämämme kyselyn tueksi, jotta tutkimuksesta tulee eheä kokonaisuus. Opinnäytetyön teoreettisen aineiston keruuseen käytämme monipuolisesti ja laajasti kirjallisuutta sekä sähköisiä lähteitä.

2 ESIMIESTYÖ

Esimestyö on johtamista. Se on tavoitteellista sekä vuorovaikutteista vaikuttamista yrityksen työskenteleviin yksilöihin tai kokonaisiin ryhmiin. Johtamistilanteeseen kuuluu kolme tekijää: ensimmäinen on vaikuttaja eli esimies, toisena vaikutettavat eli yrityksen henkilöstö ja viimeisenä liiketoiminnan ja työyhteisön tavoitteet. Esimestyö koostuu monista osatekijöistä, ja eri tilanteet sekä tehtävät vaativat erilaisia taitoja ja toimintatapoja. (Hyppänen 2013, 12.)

Hyvässä johtajassa yhdistyvät sekä opitut kyvyt että synnynnäiset piirteet ja vahvuudet positiivisella tavalla. Viitala on listannut kirjassaan hyvän johtajan piirteitä, joita ovat esimerkiksi sopeutuvuus, avoimuus sosiaaliselle ympäristölle, vakuuttavuus, päättäväisyys, luotettavuus ja sinnikkyys. Henkilökohtaisia vahvuuksia taas ovat hyvä itsetuntemus, myönteisyys, vastuullisuus, itsenäisyys ja luovuus. Omia ominaisuuksia ja kykyjä on myös mahdollista itse kehittää, kuten oman alan tiedollista hallintaa, kykyä rakentaa verkostoja sekä kykyä erottaa olennainen epäolennaisesta. Kun johtajassa kiteytyvät kaikki tällaiset ominaisuudet, hän luultavasti menestyy työssään. (Viitala 2004, 74–76.)

Esimiehellä on oltava oikea asenne sekä halua toimia esimestehtävissä, jotta saavutettaisiin liiketoimintatavoitteet sekä hyvinvoiva työympäristö. Johtamisen tarkoituksena on ohjata henkilöstö toimimaan halutulla tavalla, haluttuun suuntaan. Esimieheltä vaaditaan myös hyviä vuorovaikutus- ja viestintätaitoja sekä kykyä hyödyntää ihmisten erilaisuutta. Hyvä esimies on taitava puhumaan ja jakamaan tietoa selkeästi, mutta myös hyvä kuuntelemaan ja esittämään kysymyksiä tarvittaessa. Myös henkilöstön aktivoiminen ja kannustaminen osallistumaan ongelmien ratkaisemiseen sekä toiminnan kehittämiseen on tärkeää. (Hyppänen 2013, 36.)

Johtamistehtävissä usein koetellaan esimiehen itsetuntoa, joten esimiehellä tulee olla terve suhde itseensä ja itsearvostusta. Esimies kohtaa useita epäonnistumisia ja pettymyksiä, joista hänen on päästävä yli. Hyvän itsetunnon omaava esimies näkee itsessään paljon hyvää, mutta ymmärtää silti puutteensa ja on valmis kehittämään niitä. Johtaminen vaatii myös kykyä päätöksentekoon

ja itsenäiseen toimintaan, mutta samaan aikaan esimiehen on osattava olla läheisessä kanssakäymisessä henkilöstön kanssa. (Järvinen 2005, 45–46.)

Tärkeimpiin esimiehen tehtäviin kuuluu rakentaa työnteon puitteet sellaisiksi, että itse työstä sekä sen onnistumisesta ja puutteista keskustellaan työpaikalla. Esimiehen on myös tehtävä strategioista ymmärrettäviä, jotta henkilökunta tietää, mitä tuloksia työyhteisöltä odotetaan. Tekemällä näin esimies varmistaa, että henkilöstö vaikuttaa työn ja työolojen kehittämiseen ja on näin ollen hyvinvoiva henkilöstö. (Työturvallisuuskeskus 2017.)

Päivittäisessä johtamisessa voidaan erottaa neljä eri roolia: arjen toimintavastuu, muutosten hallinta, ihmisistä huolehtiminen sekä itsensä johtaminen. Nämä vastuut liittyvät sekä asioiden että ihmisten johtamiseen. Johtamisessa on tiedettävä ja otettava huomioon myös lakisääteiset oikeudet ja velvollisuudet. Hyvää esimiestyötä on kaikkien näiden roolien huomioon ottaminen ja noudattaminen. (Työturvallisuuskeskus 2017.)

Arjen toimintavastuuseen kuuluu tavoitteiden asettaminen, aikatauluista, resursseista ja osaamisesta huolehtiminen sekä varmistaminen, että henkilökuntaa on tarpeeksi suorittamaan annetut työtehtävät. Tavoitteiden asettaminen on tärkeää, jotta henkilöstö tietää, mitä kohti tulee pyrkiä, ja näitä tavoitteita varten on hyvä asettaa aikataulu, jotta päästään asetettuihin tavoitteisiin ajoissa. Jokapäiväisessä johtamisessa on myös seurattava, että työnteko sujuu toivotulla tavalla, sekä varmistettava kaikkien viihtyvyys työpaikalla. Mikäli työpaikalla tulee ongelmia tai häiriötekijöitä, on niihin reagoitava nopeasti. (Työturvallisuuskeskus 2017.)

Muutosten hallintaan sisältyy muutossuuntien ennakointi, jotta voidaan tarvittaessa muuttaa strategioita tai muita suunnitelmia sekä kehittämistavoitteiden määrittely. Myös henkilöstön muutosvastarinnan ymmärtäminen ja tunteiden kohtaaminen kuuluvat tähän rooliin. (Työturvallisuuskeskus 2017.)

Kolmantena tulee ihmisistä huolehtiminen, mikä tarkoittaa, että esimiehellä tulee olla myönteinen ihmiskuva sekä aito kiinnostus ja luottamus henkilökuntaa kohtaan. Myös ihmisten eri vahvuuksien hyödyntäminen on oiva tapa saavuttaa tuloksia. Tähän rooliin kuuluu myös työkyvyn edistäminen sekä työhyvinvoinnis-

ta huolehtiminen, sillä hyvinvoiva henkilöstö saa aikaan hyvän ja positiivisen työilmapiirin, jossa jokainen viihtyy. Lisäksi henkilöstön innostaminen sekä kannustaminen on tärkeä tehtävä, jotta jokaisen motivaatio säilyisi ja mahdollisesti parantuisi. (Työturvallisuuskeskus 2017.)

Viimeisenä roolina on itsensä johtaminen, mikä tarkoittaa sitä, että esimies huolehtii henkilöstön hyvinvoinnin lisäksi myös omasta hyvinvoinnistaan. Jos esimies itse voi hyvin työssään ja ajattelee positiivisesti, tarttuu positiivisuus myös muihin. On tärkeää, että esimies seuraa ajankäyttöään huolellisesti, sillä loppuun palamisen vaara on olemassa. Myös kehittymisalueiden tunnistaminen ja jatkuva oppiminen ovat pääosassa tässä roolissa. (Työturvallisuuskeskus 2017.)

Esimiehen tehtävälusta on hyvin pitkä ja vaativa. Esimiehen tulee kuitenkin muistaa, että hän ei ole tehtävässään yksin, vaan organisaation koosta riippuen on hänellä tukenaan oma esimies, kollegoita ja yrityksen johto. Isommissa organisaatioissa on yleensä oma henkilöstöasiantuntijoiden yksikkö, josta esimiehen on mahdollista saada monenlaista tukea tehtävänsä. (Hyppänen 2013, 16.)

2.1 Johtajuuden haasteet

Yksi johtamisen uusista haasteista yleisesti on muutoksen johtaminen eli transformatiivinen johtaminen. Organisaatioiden muutosprosesseissa esimiesten kyvyt ovat koetuksella, sillä työntekijöitä pitäisi kannustaa suhtautumaan muutokseen positiivisesti lannistamatta heitä. Esimiehen tulee aktiivisesti johtaa muutosta eikä pelkästään sopeutua siihen. Työntekijät pitäisi saada sitoutumaan muutokseen ja tekemään töitä sen eteen. Hyvän muutosjohtajan tulee kyetä luomaan ihanteita, osoittamaan kehittämisen suuntaa, rohkaisemaan ihmisiä ja antamaan välineitä muutoksen toteuttamiseen. Tässä tilanteessa esimiehen tulee tuoda vanhan tiedon tilalle uutta tietoa selkeästi, laajoin perusteluin ja toistaen. Jos muuttuvan organisaation jäsenet hyväksyvät muuttuneet tiedot, tapahtuu asennemuutos. (Viitala 2004, 88–90.)

Muutosjohtamisessa on muutama yleispätevä sääntö, jotka olisi hyvä pitää mielessä. Muutosjohtaminen on rationaalisen päätöksenteon lisäksi tunteiden joh-

tamista. Mitä nopeammin työntekijöiden tunteisiin pystyy vaikuttamaan, sitä nopeammin muutos etenee. Muutos ei myöskään tapahdu hetkessä, vaan se vaatii aikaa – etenkin iso muutos. Prosessina muutos on sekä organisaation yhteinen hanke että jokaisen osallistujan henkilökohtainen prosessi. Jokaisen osallistujan muutoksensietokyky ja muuttumisvauhti ovat yksilöllisiä ja esimiehen on maltettava odottaa muita, sillä hän on yleensä organisaatiotaan edellä muutosprosessissa. (Salminen 2006, 157.)

Hyvä johtaja hallitsee myös tilannejohtamisen jalon taidon, jossa on kyettävä ymmärtämään, milloin johtaa milläkin tavalla. Täytyy tietää, milloin johtaa lujasti ja autoritaarisesti ja milloin antaa aikaa sisäistämislle ja kypsytelylle. Tällaisissa tilanteissa johtajalla on oltava tilanneherkkyttä. Myös kyseenalaistaminen ja ristiriidat pitäisi sallia, sillä ne edistävät keskeisesti uusiutumista ja kehittymistä. Yrityksen muutoksen lisäksi pitää hallita ihmissuhteiden huolehtiminen muutosten lomassa. Johtajan työtä tukee johtajan terve itsetunto, jotta hän kestää poikkeavat näkemykset. (Viitala 2004, 95–96.)

Uuden esimiehen haasteita ovat ensinnäkin uuden työn omaksuminen. Asema on otettava haltuun, johtajuus on vakiinnutettava ja oma pelikenttä sekä strategiat tulee määritellä. Esimiesasema tuo mukanaan lisää vastuuta, ja rooli työpaikalla muuttuu. Esimiehen täytyy itsensä lisäksi vastata myös muista oman organisaation jäsenistä, ja tämän vuoksi vanhoihin työkavereihin tulee suhtautua uudella tavalla. Ryhmälle tulee osoittaa olevansa sen johtaja, sekä on uskallettava johtaa ja käyttää valtaa, kasvattaen näin omaa auktoriteettia. (Salminen 2006, 19–21.)

Esimiehen kannattaa miettiä eri johtamistyyliä, jotta löytää itselleen ominaisimman tyylin. Sopivaan johtamistyyliin vaikuttavat oman persoonallisuuden lisäksi organisaatio, sen koko ja kehitysaste. Johtamistyyliä voidaan jaotella hyvin monella eri tavalla, mutta yksinkertaisimmin ne voidaan jakaa kahteen ryhmään: keskitettyyn ja hajautettuun johtamismalliin. (Salminen 2006, 33.)

Keskitetty johtaminen tarkoittaa sitä, että lähes kaikki viestintä tapahtuu esimiehen kautta. Yksinkertaisissa, vähän tietoa sisältävissä päätöksenteoissa tämä on tehokas tapa. Myös silloin, kun tarvitaan nopeaa päätöksentekoa – esimerkiksi kriisitilanteissa – on keskitetty johtaminen hyvä vaihtoehto. Hajautettu joh-

tamismalli on tehokkaampi silloin, kun päätöstilanteet monimutkaistuvat ja informaation määrä kasvaa. Tässä mallissa myös organisaation muut jäsenet saavat mahdollisuuden osallistua päätöksentekoon. Myös alaiset hyötyvät tästä mallista, sillä se tarjoaa alaisille paremmin heidän tarvitsemansa informaation omiin tehtäviinsä liittyen. (Salminen 2006, 33.)

Johtajana ja esimiehenä toimiminen on muuttuva rooli, mikä vaatii johtajilta sopeutumista ja monenlaista lisätaitoa. Viestinnän tulee olla nopeaa, tarkkaa ja tehokasta ja työtiimien kokoaminen nopeaa. Tulevaisuuden esimieheen liitetään sanoja kuten visionäärisyys, innostavuus, itsenäisyys, kyky tuen antamiseen, tavoitteellisuus ja kyky arvostamiseen. Esimiehen uuden roolin myötä esimiestyössä tarvittavista piirteistä katoaa ainakin yksityiskohtainen ohjeistaminen, rangaistukset, käskyt ja valvonta. Johtajan ja esimiehen muuttuva rooli vaatii johtajilta hyvää itsetuntemusta, sillä sen avulla on helpompi kohdata uusia kehittymistarpeita itsessään. (Viitala 2004, 99–100.)

2.1.1 Kasvu hyväksi esimieheksi

Kehittyminen esimiehenä vaatii itsetutkiskelua ja katsomista siihen, mitä todella on. Itsetutkistelussa tulee olla rohkea, jotta tarkastelee itseään rehellisesti sekä ymmärtää itseään ja omaa käyttäytymistään. Tällaista taitoa kutsutaan reflektoinniksi. Itsetuntemuksen kasvu paljastaa omat vahvuudet ja kehitystarpeet. Kehittymistä pohdittaessa tulee erottaa toisistaan esimiehen persoonallisuus ja esimiestehtävien suorittaminen. Persoonallisuuttaan ei voi muuttaa, mutta esimiestyöhön liittyviä ominaisuuksia voi kehittää. Esimiehen on kyettävä tavoitteelliseen ja määrätietoiseen toimintaan, päätöksentekoon sekä omien ajatusten jakamiseen muiden kanssa. Kokemusten kautta kehittyä, eikä kukaan esimiesuransa alussa oleva voi olla kokenut esimies. Jos esimieheltä puuttuu halu oppia ja kyky kriittiseen itsetutkiskeluun, hän ei useinkaan kehity asemansa mukaisesti. (Salminen 2006, 165–167.)

Esimehen on jatkuvasti kehitettävä kommunikaatiotaitojaan ollakseen vahva johtaja. Ilman tällaisia verbaalisia taitoja hän ei ole innostava ja motivoiva. Hänen sanomisensa, arvot ja tavoitteet saattavat kuulostaa kuolleilta ja värittömiltä ideoilta ilman esiintymis- ja puhumistaitoja. Oppia voi monella tapaa; koulutusti-

laisuudet, toiset ihmiset, työtehtävät ja vastoinkäymiset. Vastoin käymiset työssä johtavat usein itsetutkiskeluun, joka auttaa henkilökohtaista kehitystä. Tutkimusten mukaan esimiehenä kehittymiseen vaikuttaa koulutusta enemmän työkokemusten kautta oppiminen. Johtamistaidot kehittyvät suurimmaksi osaksi työssä oppimalla. Työ tarjoaa mahdollisuuden koetella omia kykyjä ja toimintamalleja käytännössä. Luonnollisesti työssä oppiminen on tehokkainta silloin, kun henkilöt kohtaavat työssään haasteellisia tilanteita. Taitojen kehittämiseksi tarvitaan harjoittelua, soveltamista ja palautetta. (Ruohotie 1996, 148–152.)

Palaute on kaiken kehittymisen avain, jota esimiehenä kehittyminen edellyttää. Esimies voi saada palautetta esimerkiksi ilmapiiritutkimuksista ja erilaisten esimiesvalmennustilaisuuksien yhteydessä. Esimiehen tulisi myös huomata jatkuva palaute, jota saa suoraan omasta ympäristöstä. Suurimman osan palautteesta saa, kun kulkee silmät ja korvat auki ja antautuu vuorovaikutukseen ympäristönsä kanssa. Esimiehelle voi olla vaikea antaa palautetta alaisena, ja annettu palaute on helposti lievää ja riittämätöntä. Palaute tulee myös osata ottaa vastaan puolustautumatta raivokkaasti kritiikkiä vastaan. (Salminen 2006, 172–173.)

2.2 Palkitseminen

Palkitseminen on johtamisväline, jolla tuetaan yrityksen menestystä sekä kannustetaan ja motivoidaan henkilöstöä toimimaan yrityksen arvojen, strategian ja tavoitteiden mukaisesti. Palkitseminen tulee nähdä panostuksena, jonka tavoitteena on kilpailukyvyn ylläpitäminen ja toiminnan kehittäminen. (Kauhanen 2015, 106.)

Palkitseviksi elementeiksi voidaan katsoa kaikki asiat, joita esimies voi työntekijöilleen tarjota ja joita työntekijät pitävät palkitsevina. Palkitseminen voidaan jakaa kahteen osaan, aineettomaan palkitsemiseen ja aineelliseen palkitsemiseen. (Kauhanen 2015, 119.)

2.2.1 Aineeton palkitseminen

Aineeton palkitseminen voidaan jakaa kahteen osaan, urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin. Urapalkkioihin kuuluu työ sinänsä, joustavat työajat, itsensä

kehittäminen sekä kasvupolut. Sosiaalisiin palkkioihin kuuluu statussymbolit, palaute, työyhteisön edustaminen sekä julkinen tunnustus. (Kauhanen 2015, 119.)

Suurin osa ihmisistä haluaa mielenkiintoisia ja haasteellisia työtehtäviä, ja siksi moni voi kokea ne jo sinällään palkitsevina. Ihmiset kuitenkin haluavat myös oppia lisää ja kehittyä ammatillisesti, joten yrityksellä pitäisi olla tarjolla uusia haasteellisia tehtäviä joko samalla organisaatiotasolla tai ylempänä. Esimies voi myös kannustaa ja tukea henkilöstöä itsensä kehittämiseen esimerkiksi joustavilla työajoilla, oppimateriaalien hankkimisella, kurssimaksujen maksamisella tai vaikkapa palkallisella toimivapaalla, jotta työntekijällä olisi mahdollisuus opiskeluun. (Kauhanen 2015, 123.)

Ihminen on pääsääntöisesti sosiaalinen ja haluaa kuulua johonkin tiettyyn ryhmään. Tämän vuoksi parasta olisi, että työntekijät voisivat tyydyttää sosiaalisia tarpeitaan omassa työyhteisössään. Tähän kuuluu palautteen ja arvostuksen saaminen sekä esimieheltä että kollegoilta, mutta myös sisäisiltä ja ulkoisilta asiakkailta. Jotkut saattavat myös kaivata näkyviä arvoaseman merkkejä eli statussymboleita. Keskeisimpiä statussymboleita ovat toimennimike, työpisteen koko ja varustetaso, työasusteet, työnantajan auto, pääsy tiettyihin toimitiloihin tai järjestelmiin sekä erilaisten klubien jäsenyydet. (Kauhanen 2015, 123–124.)

Osa henkilöstöstä saattaa myös arvostaa sitä, että he pääsevät joko organisaation sisällä tai ulkopuolella edustamaan omaa työyhteisöään. Tällöin voi olla kyse yrityksen sisäisestä kehittämisryhmästä, jonka jäseneksi henkilö nimetään, tai yrityksen edustaminen esimerkiksi työnantajayhdistyksessä tai kauppakamariin. Pitää kuitenkin muistaa, että jotkut saattavat pitää oman työtehtävän ulkopuolisia asioita lisätyönä eivätkä pidä niitä palkitsevina. Eri ihmiset pitävät eri asioita tärkeinä, joten esimiehen on tiedettävä, mitä kukakin haluaa ja arvostaa. (Kauhanen 2015, 125–126.)

2.2.2 Aineellinen palkitseminen

Aineellista palkitsemista voidaan myös kutsua taloudelliseksi palkitsemiseksi, ja se on työn tekemiseen oleellisesti liittyvä asia, sillä palkka on korvaus tehdystä työstä. Tavallisinta on, että työntekijöille maksetaan tuntipalkkaa ja toimihenki-

löille kuukausipalkkaa. Työpaikoilla noudatetaan tavallisesti myös yleissitovaa työehtosopimusta, joka määrittelee niin sanotun minimipalkan. Minimipalkka on eri aloilla ja eri tehtävissä erilainen, mutta työnantajat voivat luonnollisesti halutessaan maksaa korkeampaa palkkaa. On olemassa myös palkanlisiä, jotka perustuvat alan työehtosopimukseen tai yrityskohtaiseen ratkaisuun. Näitä ovat muun muassa erilaiset taitolisät kuten perehdyttämislisiä, monitaitoisuuslisiä ja kielitaitolisä. (Kauhanen 2015, 126, 128.)

Monet työnantajat saattavat rahapalkan lisäksi tarjota henkilöstölleen myös niin sanottuja luontoisetuja, joita ovat esimerkiksi puhelin-, aterian-, auto- ja asuntoetu. Luontoisedut ovat taloudellisesti edullisia sekä työnantajalle että työntekijälle, jos työntekijä tarvitsee ja käyttää saamaansa etua. Esimiehen pitää kuitenkin harkita tarkoin, mitä tarjotaan kenellekin, ja tavallista onkin, että luontoisedut huomioidaan rahapalkan tason määrittelyssä. (Kauhanen 2015, 128–129.)

Lisäksi esimies voi vaikuttaa henkilöstönsä työhyvinvointiin ja työkyvyn hallintaan monella tapaa. Tavallista on tarjota esimerkiksi lakisääteistä laajempaa työterveyshuoltoa, monenlaista harrastus- ja virkistystoimintaa sekä yhteistä kivaa tekemistä oman työporukan kanssa, jonka tavoitteena on vaikuttaa positiivisesti työilmapiiriin ja yhteishenkeen. Mikäli esimies panostaa työkyvyn hallintaan, on hyvin todennäköistä, että sairauspoissaolot, tapaturmariskit ja sijaishenkilöstön tarve pienenee. (Kauhanen 2015, 130–131.)

Aineelliseen palkitsemiseen kuuluu myös tulospalkitseminen, mikä tarkoittaa sitä, että palkkio on sidoksissa etukäteen määriteltyihin tavoitteisiin ja maksetaan ainoastaan, mikäli tavoitteet saavutetaan tai ylitetään. Palkkiojärjestelmä voi koskea vain tiettyjä työntekijöitä tai koko yrityksen henkilöstöä. Palkkio maksetaan yleensä palkkakautta harvemmin, esimerkiksi muutaman kerran vuodessa, ja se täydentää peruspalkkaustapoja. (Kauhanen 2015, 132–133.)

Mikäli yllä mainitut palkitsemiskeinot eivät esimiehen tai organisaation mielestä ole riittäviä, voi yritys halutessaan jakaa osan voitostaan henkilöstölle. Tavallisin voitonjaon muoto on se, että yritys jakaa osan voitostaan henkilöstön perustamalle henkilöstörahastolle. Henkilöstörahaston tarkoituksena on palkita koko henkilöstö yrityksen tavoitteiden saavuttamisesta. Tällaisen rahaston tavoitte-

na on myös parantaa yrityksen kilpailukykyä ja tuottavuutta. (Kauhanen 2015, 137.)

Jokaisessa yrityksessä olisi hyvä tietyin väliajoin selvittää henkilöstön sekä potentiaalisten työnhakijoiden motivaatiotausta esimerkiksi syvällisillä kyselyillä, jotta heitä osattaisiin johtaa ja palkita oikeilla keinoilla. Kyselyiden avulla saadaan selville, mitkä asiat pitävät henkilöstön yrityksessä ja mitkä työntävät pois. (Kauhanen 2015, 100.)

2.3 Ongelmien ratkaisu

Riita- tai ongelmatilanteiden syntyessä on tärkeää muistaa, että tapauksessa riitelevät asiat, eivät ihmiset, joten riitatilanteissa ei pidä mennä henkilökohtaisuuksiin. Esimiehen tulee puuttua ongelmiin ja ottaa ne puheeksi mahdollisimman varhain, eikä jäädä odottamaan, että epäkohdat korjaantuvat itsestään. (Havunen & Lavikkala 2010, 17.)

Ongelmien ratkaisu on esimiestyötä, ja se on osaamista, jota voi kehittää, kuten mitä tahansa muutakin osaamista. Esimiehen tulee sisäistää omat oikeudet ja velvollisuudet, ymmärtää riitatilanteen kehittyminen ja omata ongelmanratkaisutaidot, jotta hän voi reagoida nopeasti konfliktitilanteissa ja selvittää niistä. Ongelmiin puuttuminen on välittämistä työntekijöistä ja heidän hyvinvoinnistaan. (Havunen & Lavikkala 2010, 19.)

Esimiehen ongelman ratkaisu on yksinkertaisimmillaan työpaikan arjen ongelmien ratkaisua ja huolehtimista siitä, että jokaisen työntekijän puitteet oman työnsä tekemiselle ovat kunnossa. Ihmisten välisiin suhteisiin tai sen syvemmälle ei tule upota liiaksi, vaan pitää huoli, että työyhteisö on toimintakykyinen ja työpaikka on hyvinvoiva. (Havunen & Lavikkala 2010, 20.)

Ongelmatilanteita varten tulee olla työpaikalla jo ennalta sovitut pelisäännöt, jolloin aina ongelman sattuessa noudatetaan näitä sovittuja pelisääntöjä. Ongelmatilanteisiin puuttuminen on yksi toimintamalli muiden toimintamallien ohella, eikä sitä pidä nähdä käyttämisenä tai liiallisena puuttumisena vaan ennen kaikkea esimiehen välittämisenä. Tällaiseen toimintamalliin tulee kaikkien osal-

listua, mikä tarkoittaa enemmän avointa keskustelua ja rohkaisua siihen sekä tiedon jakamista paremmin. (Havunen & Lavikkala 2010, 168.)

Työpaikalla uudistusten ja muutosten ollessa ajankohtaisia esimiehen on hyvä antaa alaisilleen aikaa miettiä uusia toimintamalleja ennen niiden käyttöönottoa. Työntekijöiden epäilyille tulee antaa tilaa ja kääntää ne positiivisiksi, jos mahdollista ja tavoitteiden suuntaan. Muutoksen hallinta ehkäisee väärinymmärryksiä ja mahdollisten konfliktien syntyä. (Havunen & Lavikkala 2010, 23–24.)

Esimiehen tehtävä on luoda työyhteisö, joka on avoin ja jossa ihmiset uskaltavat puhua ja antaa palautetta. Palautteen antaminen ja palautteen saaminen ovat työn tekemisen kehittämistä, mutta työyhteisössä, jossa ei anneta palautetta, se voi tuntua loukkaavalta. Työilmapiirin ollessa avoin työskentely voi tuntua paljon vapauttavammalta. (Havunen & Lavikkala 2010, 27.)

2.3.1 TNT-rautalankamalli

TNT-Rautalankamalli on esimiehen ratkaisukeskeinen malli arjen ongelmanratkaisuun. Kirjaimet TNT tulevat sanoista tavoite, nykytila ja toimintasuunnitelma. Lyhyesti kyseinen työskentelymalli tarkoittaa ongelmien kääntämisen tavoitteiksi, nykytilan voimavarojen ja osaamisen tunnistamisen ja lopuksi toimintasuunnitelman laatimisen. Mallin tavoitteena on saada ongelma ratkaistua mahdollisimman nopeasti saaden yhteinen ratkaisu. (Havunen & Lavikkala 2010, 191–193.)

Ongelmaa lähdettäessä viemään tavoitteen muotoon tulee pohtia, miten asioiden halutaan olevan ongelman sijaan tai miten uudessa tilanteessa tulisi tarkalleen toimia. Tavoitteiden määrittelemisen lisäksi on hyvä motivoida osallistujia ja saada heidät ymmärtämään, mitä hyötyä ja etua heille on tavoitteen saavuttamisesta. (Havunen & Lavikkala 2010, 195.)

Tavoitteen ollessa selvillä on seuraavaksi hyvä miettiä, mitä tavoitteen suuntaista osaamista ja voimavaroja on jo olemassa. Tiedostamalla jo olemassa olevan kokemuksen ja osaamisen uudeltaisesta toiminnasta ihmisten motivaatio kasvaa, sillä kaikkea ei tarvitse aloittaa täysin alusta. (Havunen & Lavikkala 2010, 195–196.)

Viimeinen vaihe on toimintasuunnitelman laatiminen yhdessä sekä toiminnan perusedellytyksien tarkistus. Puhuttaessa toiminnan perusedellytyksistä tarkoitetaan esimerkiksi vastuualueiden muutoksia, esimiehen odotuksia alaisilta, toimintamalleja ja pelisääntöjä sekä edistyksen seurantaa. Jotta toimintasuunnitelma olisi tarpeeksi tarkka ja käytännönläheinen, on viimeisen tavoitteen lisäksi hyvä asettaa myös välitavoitteita. Toimintasuunnitelmaan tulee myös selvästi kirjata mitä tehdään, milloin tehdään ja kuka tekee mitään. (Havunen & Lavikkala 2010, 198–201.)

2.4 Osaamisen varmistaminen

Yritysten tulevaisuuden menestys riippuu pitkälti henkilöstön osaamisesta sekä osaamisen hyödyntämisestä ja kehittämisestä. Mikäli yritys haluaa pärjätä kovassa kilpailussa, on yrityksen jatkuvasti kehittyttävä ja uudistuttava. Tämä tarkoittaa koko henkilöstön eli johdon, esimiesten, asiantuntijoiden ja työntekijöiden osaamisen jatkuvaa kehittämistä. Osaamista on mahdollista hankkia myös rekrytoimalla uusia osajia tai ostamalla osaamista. (Hyppänen 2013, 107.)

On olemassa paljon erilaisia tehokkaita osaamisen kehittämismenetelmiä, ja yritysten kannattaakin kokeilla niitä omassa työyhteisössään, sillä kun työtehtävä tai työympäristö vaihtuu, ihmisen oppiminen lisääntyy. Osaamisen kehittämismenetelmiä ovat esimerkiksi työkierto, perehdytys, työnkuvan monipuolistaminen, varjostaminen, ristiinkoulutus sekä tiimityö. (Hyppänen 2013, 126–127.)

Työkierto on menettely, jossa työntekijä työskentelee määräajan yrityksen eri tehtävissä, tarkoituksena laajentaa työntekijän osaamisaluetta, hyödyntäen samalla hänen osaamistaan uudessa työtehtävässä (Hyppänen 2013, 126–127). Käytännössä se tarkoittaa, että työntekijä siirtyy työtehtävästä toiseen työtehtävään ja kierron lopussa palaa ensimmäiseen työtehtävään. Työntekijä vaihtaa kierron aikana usein fyysisesti työpistettään. (Kauhanen 2006, 56.) Myös perehdytys on yksi osaamisen kehittämisen muoto, jonka avulla uusi työntekijä saa valmiuksia toimia uudessa työssä. Uuden työntekijän ohjaaminen ja neuvominen vahvistavat myös perehdyttäjän osaamista, sillä vain sen minkä itse osaa, voi opettaa toiselle. (Hyppänen 2013, 127.)

Työnkuvan monipuolistaminen antaa työntekijälle lisähaasteita. Työnkuvaa voidaan monipuolistaa joko laajentamalla tai rikastamalla työtä. Työn laajentamisessa työntekijä tekee samaan työketjuun liittyviä eritasoisia työvaiheita eli työ laajenee horisontaalisesti. Näin työn vaihtelevuus lisääntyy, työsuorituksen kesto pitenee ja työntekijän vastuu kasvaa. Työn rikastamisessa työn vaativuus ja itsenäisyys lisääntyvät vertikaalisesti, ja se edellyttää työntekijän tietojen ja taitojen lisäämistä koulutuksen avulla. Tavanomainen rikastamisen keino on siirtää valtaa ja vastuuta esimieheltä työntekijälle. (Kauhanen 2006, 56–57.)

Varjostamista voidaan kutsua myös mentoroinniksi, ja se on menetelmä, jossa uutta oppiva työntekijä seuraa valitun henkilön työskentelyä sovitun ajan, tehden samalla muistiinpanoja havainnoistaan. Seuraamisen lisäksi työntekijällä on mahdollisuus kysyä kysymyksiä itse oppimistilanteessa tai kirjata kysymyksiä ylös myöhemmää kysymysten läpikäyntiä varten, sillä kysyminen vahvistaa aina oppimiskokemusta. (Hyppänen 2013, 127.)

Ristiinkoulutuksessa työntekijöitä perehdytetään toistensa työtehtäviin, mikä lisää moniosaamista, mahdollistaa sijaisuuksia ja parantaa yksiköiden yhteistyötä. Myös tiimityö on osaamista edistävä menetelmä, sillä tiimityössä korostuu ideointi, oivaltaminen ja oppiminen. Tiimin kesken käydään läpi jokaisen ideoita ja opitaan toisilta. (Hyppänen 2013, 127.)

2.5 Koulutukset

On tavallista, että joissakin yrityksissä järjestetään henkilöstölle yrityksen omia sisäisiä koulutuksia. Näissä koulutuksissa voidaan keskittyä tiettyyn teemaan, esimerkiksi tuotevalikoimaan, projektijohtamiseen tai vaikkapa englannin kieleen. Näiden koulutusten etuna on se, että niissä voidaan keskustella avoimesti oman yrityksen käytännöistä ja toimintatavoista. Kouluttajina voidaan käyttää joko yrityksen sisäisiä tai ulkopuolisia kouluttajia, ja koulutusten kestot voivat vaihdella lyhyistä tietoisuista pitkiin koulutusohjelmiin. Koulutukset voivat olla joko luentomaisia tai sellaisia, missä työntekijät pääsevät itse osallistumaan ja vaikuttamaan. (Hyppänen 2013, 128.)

Yritysten sisäisten koulutusten lisäksi henkilöstölle voidaan järjestää myös ulkopuolisia koulutuksia ja seminaareja. Ulkoisten koulutusten etuja ovat muun mu-

assa verkostoitumismahdollisuus ja tutustuminen eri yritysten käytäntöihin. Yhä useammin opiskellaan myös työn ohessa esimerkiksi rinnakkaistutkintoja, jatko-tutkintoja tai muita ammatillisia tutkintoja. Opiskeluun kuuluu yleensä harjoitus-tehtäviä ja lopputyö, jotka voidaan liittää omaan työyhteisöön, ja näistä hyöttyy opiskelijan lisäksi myös työnantaja. (Hyppänen 2013, 129.)

2.6 Kehityskeskustelut

Osaamista voidaan myös kehittää palautteiden ja erilaisten arviointien sekä kehityskeskustelujen avulla. Kehityskeskusteluissa yhtenä osana on suorituksen arviointi ja palautteen antaminen. Palautteen antaminen on todella tärkeää, sillä se on myös yksi motivointi- ja palkitsemiskeino. (Hyppänen 2013, 129, 150.)

Palautetta on olemassa kahta lajia, positiivinen palaute sekä rakentava palaute. Positiivinen palaute on kiittämistä ja kehumista sanoin ja elein. Näin esimies osoittaa tyytyväisyyttä ja toivoo samanlaista tai parempaa käyttäytymistä jat-kossa. Rakentavassa palautteessa taas on kyse tyytymättömyydestä esimer-kiksi johonkin työsuoritukseen. Rakentava palaute annetaan aina kahden kes-ken, jolloin esimies voi käydä läpi mennyttä tilannetta konkreettisilla esimerkeillä ja osoittaa samalla kehittämistarpeita. Rakentavan palautteen antaja ei syyllistä, vaan haluaa palautteen avulla muuttaa tilannetta paremmaksi. Palaute ei ikinä saa kohdistua persoonaan vaan ainoastaan tekemiseen tai toimintatapoihin. Esimiehen oikealla tavalla annettu positiivinen palaute kannustaa ja rakentava palaute auttaa työntekijää parantamaan suoritustaan. (Hyppänen 2013, 129, 151.)

Kehityskeskusteluissa arvioidaan henkilöstön kehittymistä sekä lyhyellä että pitkällä aikatahtimella. Osa henkilöstöstä sopii nykyisiin työtehtäviinsä hyvin, mutta on myös niitä, joilla on kiinnostusta kehittymiseen ja kaipaavat uusia haasteita. Tällöin esimiehen tehtävänä on tukea ja auttaa löytämään uusia mahdollisuuksia yrityksen sisältä, jotta vältettäisiin se, että työntekijä lähtee ha-kemaan uusia haasteita yrityksen ulkopuolelta. (Hyppänen 2013, 152.)

Kehityskeskusteluissa käydään läpi, millä osaamistasolla työntekijä on ja missä osaamisessa halutaan kehittyä. Asetetaan myös tavoitteita ja mietitään, mitä aiotaan tehdä tavoitteiden saavuttamiseksi ja miten tuloksia seurataan. Esimie-

hen tehtävänä on kannustaa henkilöstöä kehittymään ja järjestää työtehtävät siten, että kehittyminen on mahdollista. (Hyppänen 2013, 120.)

Kehityskeskustelua kuvattaessa vaihe vaiheelta siihen kuuluu tavallisesti keskusteluun valmistautuminen, edellisen arviointijakson tavoitteet ja toteutuminen, tulevan kauden tavoitteet, toimenpiteet ja henkilökohtaiset tavoitteet, osaamisen kehitystarpeet ja urasuunnittelu sekä viimeisenä vaiheena yhteenveto ja lopetus. Usein keskustelusta tulee hankalaa, jos valmistautuminen on jäänyt tekemättä tai asennoituminen keskusteluun on jostain syystä väärä. Oikein tehty kehityskeskustelu on opettavainen ja rakentava kaikille sen osapuolille. (Havunen & Lavikkala 2010, 183–184.)

3 TYÖKYKY

Työkyky yksinkertaisimmillaan on kykyä tehdä työtä tai suoriutumista työn asettamista vaatimuksista, mutta tosiasiassa työkyky koostuu monista asioista ja on hyvinkin laaja kokonaisuus. Jokaisella meillä on omat perinnölliset ominaisuutemme, ja näiden lisäksi koulutuksella ja työkokemuksella hankitaan lisää valmiuksia pärjätä ja menestyä työelämässä. Fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky muodostavat lukuisine eri tasoineen työkyvyn perustan, mutta myös motivaatio ja työhalukkuus ovat merkittävä asia työtuloksen ja työsuorituksen kannalta. Onkin olennaista, että arvioidaan ihmisen ja työn yhteensopivuutta, esimerkiksi työn ei tule olla tekijälleen fyysisesti liian kuormittava tai työn vaatimusten yli työntekijän osaamisen. (Ilmarinen 1995, 31.)

Fyysinen toimintakyky on yksinkertaisimmillaan kykyä liikkua tai liikuttaa itseään. Fyysistä toimintakykyä arvioitaessa tulee kiinnittää huomiota seuraaviin asioihin: lihasvoima- ja kestävyys, kestävyyskunto, nivelten liikkuvuus, kehon asennon ja liikkeiden hallinta sekä näitä koordinoiva keskushermoston toiminta sekä näkö ja kuulo. (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2015.) Fyysistä toimintakykyä voidaan selvittää erilaisilla haastattelukysymyksillä ja useilla mittaavilla testeillä (Koskinen, Lundqvist & Ristiluoma 2011, 120).

Psyykinen toimintakyky on elämänhallintaa, joka tarkoittaa selviytymistä arjen haasteista ja kriisitilanteista. Se sisältää psyykkisen hyvinvoinnin ja mielenterveyden sekä ihmisen persoonallisuuden ja kyvyn selviytyä sosiaalisen ympäristön haasteista. Kognitiivinen toimintakyky usein luetaan kuuluvaksi psyykkiseen toimintakykyyn, ja se käsittää tiedon vastaanottoon, käsittelyyn, säilyttämiseen ja käyttöön liittyvät psyykkiset toiminnot. (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2015.)

Sosiaalinen toimintakyky on suoriutumista eri yhteisöissä, niin yhteiskunnassa kuin omissa lähiyhteisöissä. Se ilmenee vuorovaikutustilanteissa, rooleista suoriutumisena, sosiaalisena aktiivisuutena ja osallistumisena sekä yhteisyyden ja osallisuuden kokemuksina. (Koskinen, Lundqvist & Ristiluoma 2011, 137.) Sosiaalista toimintakykyä arvioitaessa tulisi ottaa huomioon seuraavat asiat: sosiaalinen verkosto ja sosiaalinen eristyneisyys, sosiaalinen yhteisyys, yksinäi-

syys, sosiaalinen aktiivisuus ja osallistuminen sekä sosiaaliset taidot. (Tiikkainen & Heikkinen 2011).

Työkyvyille ei ole lainsäädännössä virallista määritelmää ja mitä se käsitteenä tarkoittaa ja pitää sisällään, riippuu aina hieman tilanteesta ja tarkasteltavasta näkökulmasta. Kuitenkin kun puhutaan työkyvyn ylläpidosta, on tärkeää ottaa kaikki vaikuttavat tekijät huomioon, joita ovat terveys, työ, työympäristö, työyhteisö, elintavat, ikääntyminen, perhesyyt, sosiaaliset suhteet ja työnantajan henkilöstöpolitiikka. (Ilmarinen 1995, 31; Matikainen 1995, 49.)

Työkykyä ylläpitävä toiminta on työnantajan ja työntekijän yhteistyötä, ja se tulisi nähdä osana yrityksen jatkuvaa toimintaa. Toiminta palvelee niin koko yrityksen toimivuutta ja tuottavuutta kuin työntekijää itseään. Yrityksen henkilöstökulut vähenevät, työurat ovat pitkiä ja myöskin eläkekustannukset voivat laskea. Työntekijän puolelta hyvinvointi lisääntyy ja terveydelliset riskit vähenevät sekä psyykinen ja fyysinen toimintakyky kasvaa. (Matikainen 1995, 47–49, 53.)

Työkyky on muuttuva koko ihmisen elämän ajan. Työkyky on niin usean osatekijän summa, että vaikka yksi työkyvyn osatekijä heikkenee, se ei automaattisesti tarkoita heikompaan työkykyä, koska samaan aikaan toinen osatekijä voi vahvistua. Työkyvyn muutoksia voi olla iän tuoma fyysisten voimavarojen heikentyminen tai uudet haasteelliset työtehtävät. Varmaa on kuitenkin se, ettei työkyky pysy samana koko ihmisen elinkaaren ajan. (Työeläkevakuuttajat TELA 2016.)

3.1 Stressi

Työstressiin vaikuttaa moni tekijä ja asia. Vähentämällä työn kuormittavuutta, lisäämällä työntekijän ammattitaitoa, vähentämällä stressireaktioita ja muuttamalla elintapoja voidaan vaikuttaa työstressin määrään. (Luukkala 2011, 64.)

Pitkäaikainen työperäinen stressi synnyttää häiriön, jota kutsutaan loppuunpalamiseksi tai työuupumukseksi. Näille ominaista on kokonaisvaltainen väsymyksen tunne, negatiiviseksi ja kyyniseksi muuttunut asennoituminen työhön ja heikentynyt ammatillinen itsetunto. Loppuunpalamisen tyypillisiä oireita ovat unihäiriöt, keskittymis- ja oppimiskyvyn heikkeneminen, unohteleminen, jatkuva ärty-

neisyys ja jännittyneisyys, toistuvat fyysiset kivut, töihin tarttuminen on vaikeaa, mikään ei kiinnosta ja tulevaisuus näyttää pelkästään synkältä. (Rauramo 2004, 67–68.)

On tärkeää, että osaamme rentoutua niin työaikana kuin työpäivän jälkeen. Työaikana tulee hyödyntää lakisääteiset tauot, ja myös tietyin väliajoin esimerkiksi tunnin tai kahden tunnin välein on myös hyvä ottaa pieni ”oma” tauko, jossa nousee esimerkiksi istumatyössä seisomaan ja otetaan hyppy tai kaksi. On erityisen tärkeää, että osaamme työpäivän jälkeen vapautua työperäisestä stressistä, koska jos vapaa-aikana stressaa alati työasioita, on se pitemmällä aikavälillä todella uuvuttavaa ja kuluttavaa. (Luukkala 2011, 65.)

Elämäntapojen muuttaminen voi tarkoittaa esimerkiksi terveellisempää ruokavaliota tai uuden itselle mieluisen liikuntaharrastuksen aloittamista. Liikuntaharrastuksella pitää yllä kuntoa, ja kun laji on itselle mieluisen, lisää se omaa hyvää oloa ja iloisuutta. Hyvät elämäntavat itsessään jo ehkäisevät liiallista työperäistä stressiä, josta voi aiheutua esimerkiksi stressiperäinen ylensyönti. (Luukkala 2011, 65.)

3.2 Työpaikkakiusaaminen

Työpaikkakiusaaminen käsittää henkisen ja fyysisen kiusaamisen ja sukupuolisen häirinnän. Kiusaaminen ja henkinen väkivalta ovat pitkäkestoista, ja uhri kokee olevansa tilanteessa puolustuskyvytön. Kiusaamisen kohteena voi olla myös työyhteisön jokin pienryhmä, ja kiusaajia voi olla yksi tai useampi. Kiusaaminen ja henkinen väkivalta koetaan aina hyvin omakohtaisesti, sen vuoksi tuleekin kiinnittää huomiota ihmisten kokemuksiin. Jos kiusattu kokee itse tulevansa kiusatuksi ja etenkin jos se vaikuttaa hänen työnsä tekemiseen, on esimiehen syytä puuttua asiaan. (Havunen & Lavikkala 2010, 105–106.)

Kiusaamisen tunnusmerkkejä ovat säännöllisyys ja pitkäkestoisuus, uhrin puolustuskyvyttömyys, sosiaalisten suhteiden rajoittaminen, haitan aiheuttamisen tarkoituksellisuus, haittaamaan aiottu käytännön toimet ja työtilanteen vaikeuttaminen tai loukkaaminen. Sosiaalisten suhteiden rajoittaminen tarkoittaa, että uhrille ei esimerkiksi puhuta ja häntä syrjitään. Haitan aiheuttamisen tarkoituksellisuus voi olla mustamaalausta ja pilkkaa sekä uhria voidaan uhkailla ja moit-

tia. Työtilannetta voidaan yrittää vaikeuttaa vähäpätöisillä töillä, ja uhrin tekemisiä aliarvostetaan. (Havunen & Lavikkala 2010, 105.)

Työpaikkakiusaaminen voi olla vaikeaa tunnistaa, ja siihen ei haluta puuttua. Työyhteisössä voidaan ajatella, että ongelma katoaa itsestään, tai pelätään itse kiusaamisen kohteeksi joutumista. Esimieskin voi itse pelätä kiusaamisen kohteeksi joutumista, ja tilannetta hankaloittaa entisestään, jos esimiehen suhteet alaisiin ovat liian läheiset. (Havunen & Lavikkala 2010, 108.)

Työpaikoilla tulee olla nollatoleranssi kiusaamiselle, ja se edellyttää kaikilta työyhteisön jäseniltä oikeita toimia. Johdon tulee viestittää koko organisaatiolle kaikenlaisen häirinnän tai kiusaamisen olevan ehdottoman kiellettyä. Työntekijän, joka kokee tulevansa kiusatuksi, tulee ottaa asian puheeksi, ja jokaisen työyhteisön jäsenen huomattessaan epäasiallista kohtelua tulee puuttua asiaan. Esimiehen vastuu on viivytyksettä lähteä ratkomaan tilannetta, jotta kiusaaminen saadaan loppumaan. (Työterveyslaitos 2017b.)

Kiusaamiseen on aina suhtauduttava vakavasti, ja esimiehellä tulee olla rohkeus puuttua siihen ja viheltää peli poikki, jotta työt sujuvat työpaikalla ongelmitta ja mahdollisimman joutuisasti. Jos kuitenkin ongelma on kehittynyt kiusaamiseksi, voi olla hyvä keino vaihtaa esimerkiksi työryhmiä tai työvuoroja, jotta aluksi saadaan hieman välimatkaa rauhoittamaan tilanne. Kiusaajan rankaiseminen ei ole paras keino, sillä tässä tapauksessa kiusaaja voi itse kokea tulensa kiusatuksi. (Havunen & Lavikkala 2010, 108–109.)

Tilanteen rauhoituttua esimiehen on hyvä kutsua konfliktin osapuolet luokseen keskustelemaan asiasta, esimerkiksi aluksi molempien kanssa erikseen ja sen jälkeen yhdessä. Esimiehen tehtävä keskustelutilanteessa on kuunnella kaikkien osapuolten näkemykset asiasta ja selvittää koko tapahtuman kulku ja kehittyminen. Halutessa voidaan myös sopia jo, miten tulevaisuudessa lähdetään asiaa selvittämään ja miten toimitaan. Esimiehen on pidettävä huolta, että kiusaaminen loppuu, ja tarvittaessa hän voi antaa myös kirjallisen varoituksen, jos tilanne sen vaatii. Tilannetta on hyvä seurata ja pyytää apua asiantuntijoilta, jos esimies kokee omat keinot riittämättömiksi. (Havunen & Lavikkala 2010, 120–121.)

4 IKÄJOHTAMINEN

Ikäjohtaminen tarkoittaa työntekijän iän ja sen mukanaan tuomien tekijöiden huomioimista päivittäisessä johtamisessa. Se auttaa eri-ikäisistä koostuvan tiimin yhteensovittamisessa. Verrattaessa hyvin erin ikäisiä työntekijöitä on selvää, että heidän tarpeensa ja haasteensa ovat hyvinkin erilaiset. Nämä eri tarpeet ja haasteet koskevat niin työelämää kuin yksityiselämääkin, ja ikäjohtamisessa esimiehen tulee huomioida ne. Ikäjohtamisella saadaan myös lisää tuottavuutta, kun työn organisoinnissa ja osaamisen kehittämisessä otetaan huomioon työntekijöiden elämäntilanteet ja vahvuudet. (Pennanen 2017.)

Eri sukupolvilla on usein myös hyvin erilaiset ajattelumallit ja toimintatavat, joten työnteon kannalta on tärkeää löytää yhteinen sävel, joka on hedelmällistä kaikille ja parhaimmillaan kartuttaa kaikkien osapuolten osaamista. Työntekijällä on itsellään suuri vaikutus tiimin toimivuuteen oman asenteensa osalta, mutta myös tiiminvetäjän rooli on suuri. Ikäjohtaminen on tietyllä tapaa myös asenteiden johtamista. (Pennanen 2017.)

Ikää voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Biologinen ikä katsoo ihmisen syntymävuotta eli näin ollen kalenteri-ikä, kertoen kuinka vanha ihminen on ikävuosina. Sosiaalinen ikä tarkoittaa kulttuurissa eläviä käsityksiä iästä ja eri-ikäisistä. Henkilön tuntemus omasta iästään voi siis olla täysin eri kuin henkilön biologinen ikä. Myös toisten ihmisten käsitykset ja ajatukset iästä vaikuttavat omaan iän kokemiseen. (Kiviranta 2010, 16–17.)

läästä ja kertyneestä kokemuksesta johtuva erilaisuus ja erilaiset vahvuudet on hyvä huomioida johtamistyyleissä ja esimiestyössä käytettävissä keinoissa. Eri-ikäisyys tarkoittaa erilaisia kokemuksia, erilaista terveyttä ja erilaista toimintakykyä. (Kiviranta 2010, 13.) Työtehtävät on hyvä suunnitella yksilöllisesti, kunkin työntekijän vahvuudet ja työkyky huomioiden. Eri-ikäisillä on erilaista osaamista ja erilaisia kokemuksia ja on tärkeää, että kaikki pääsevät hyödyntämään vahvuuksiaan. (Työterveyslaitos 2017a.)

4.1 Ikäjohtamisen hyödyt

Ikäjohtamisella on monia hyötyjä, ja ne voidaan jakaa kolmeen osaan, joita ovat tuottavuus, sitoutuminen ja hyvinvointi. Työn tuottavuus paranee, työntekijät ovat sitoutuneita työhönsä ja kaikki voivat hyvin työpaikalla. Nämä kaikki osa-alueet ovat liitoksissa toisiinsa. Ikäjohtamisen avulla voidaan johtaa paremmin koko liiketoimintaa. (Kiviranta 2010, 33–34, 49.)

Tuottavuudessa tulee keskittyä työntekijöiden johtamiseen, sillä työpanos on merkittävä tuotannontekijä. Hyvällä johtamisella saadaan kasvatettua työn tuottavuutta, sillä osaavat ja motivoituneet työntekijät tuottavat paremmin ja heitä tulee johtaa kunkin elämäntilanteen vaatimalla tavalla. Työntekijän tulee työssään pystyä kehittämään osaamistaan ja motivaatiotaan, jotta hän olisi tuottava. Esimiehen tehtävä on tukea jokaisen työntekijän osaamista ja motivaatiota sekä auttaa heitä muokkaamaan työssään ja työympäristössään tekijöitä, jotta heidän kyvykkyys ja motivaatio säilyvät mahdollisimman korkeana. (Kiviranta 2010, 34–35.)

Hyvällä ikäjohtamisella pyritään sitouttamaan nuoret sekä kokeneemmat työntekijät organisaatioon. Työntekijä voi olla halukas sitoutumaan organisaatioon monista eri syistä, näitä ovat esimerkiksi palkka, työyhteisö, työn tekeminen tai oma ammatillinen kasvu. Usein eri-ikäisillä on eri syyt sitoutua, kuten nuorena haluaa sitoutua omaan uraansa ja kehittymiseen ja iäkkäämpänä organisaatioon kuulumisen ja työn jatkuvuuden ja pysyvyyden takia. Esimies voi edistää työntekijöiden sitoutumista työurien johtamisella, oikean johtamistyylin käytöllä, työyhteisön kehittämisellä, työn eri merkitysten ymmärtämisellä sekä olemalla oikeudenmukainen ja kannustava esimies. (Kiviranta 2010, 42–43.)

Hyvinvointi työssä on ikäjohtamisen kolmas hyöty, ja jo rekrytointivaiheessa on merkitystä, onko organisaatio tunnettu työntekijöistään huolehtivana työyhteisönä. Työntekijän voidessa hyvin hän haluaa tehdä työnsä mahdollisimman hyvin ja pitää huolta osaamisestaan. Kun pidetään huolta työntekijöiden hyvinvoinnista, näin heille mahdollistetaan mahdollisimman hyvät ja monet työvuodet. Tuloksen synnyttyä ihmisten tekemällä työpanoksella on heistä tärkeää pitää huolta. (Kiviranta 2010, 43.)

4.2 Työn suunnittelu ja johtaminen

Esimiehen on tärkeä luoda yksilöllisiä työsuhteita, jolloin hänen tulee kiinnittää huomiota työn suunnitteluun, organisointiin, ohjaukseen ja kehittämiseen. Kun työ on oikein mitoitettu, saadaan parhaat tulokset ja työntekijä jaksaa työssään mahdollisimman pitkään. Työn tulee olla laadullisesti työntekijän tavoitteita tukevaa, ja lisäksi työmäärän tulee olla oikea. Työmäärät ja työtehtävät tulee muotoilla eri-ikäisten voimavaroja ja osaamista vastaaviksi. (Kiviranta 2010, 73–74.) Työn mielekkyyden lisäämiseksi työntekijälle esimiehen tulee tuntea työntekijän tarpeet ja vahvuudet (Kiviranta 2010, 98).

Työntekijällä tulee olla tasapaino vaatimusten ja voimavarojen välillä. Työn vaatimukset tarkoittavat työn haasteita, joista työntekijän on selviydyttävä, sekä näiden lisäksi hänen on myös selviydyttävä työhön liittyvistä oppimis- ja kehittymistarpeista. Voimavaroista puhuessa tarkoitetaan, että työntekijän psyykkiset, fyysiset ja sosiaaliset resurssit ovat riittävät työstä selviytymiseen. (Kiviranta 2010, 99.)

Yksilöllisten erojen huomioonottamisen lisäksi on tärkeää panostaa sukupolvien väliseen yhteistyöhön. Työtehtävät tulee organisoida siten, että kaikki oppivat ja eri sukupolvet ovat halukkaita työskentelemään yhdessä. (Ilmarinen & Vainio 2012, 7.)

Ikäjohtamisen yksi tärkeä osa on hiljaisen tiedon johtaminen ja sen hyödyntäminen. Kokoneiden työntekijöiden jäädessä pois työelämästä on tärkeää vaikuttaa johtamisella tähän vajeeseen ja varmistaa, ettei se kaikki hiljainen tieto ja osaaminen katoa vaan siirry eteenpäin. Hiljainen tieto on kokemuseräistä osaamista, joka karttuu iän ja työkokemuksen myötä, ja se on tärkeää siirtää kokeneelta työntekijältä vähemmän kokeneelle työntekijälle. Hiljainen tieto tulee tunnistaa, että mistä osaamisesta tai tiedosta on kyse, jonka jälkeen sen voi kuvailla ja opastaa toiselle työntekijälle niin, että hän varmasti sisäistää ja oppii uuden asian. (Kiviranta 2010, 173, 199.)

Yritys voi ottaa ikääntyvän henkilöstön yksilölliset tarpeet huomioon erilaisilla joustoilla. Joustot eivät kuitenkaan saa vaikuttaa negatiivisesti muuhun työyhteisöön, vaan ratkaisujen täytyy palvella sekä ikääntyvää työntekijää että koko

työyhteisöä, johon tämä kuuluu. Näitä joustoja ovat muun muassa tehtävien muokkaus, työaikajousto, osa-aikatyö, ikävapaat tai osa-aikaeläke. Joustot lisäävät työn mielekkyyttä, kun esimerkiksi työtaakka kevenee ja ikääntyvälle henkilöstölle jää enemmän vapaa-aikaa. (Helsingin Henki 2010, 8.)

Päivästä ja vuodesta toiseen samana pysyvät tai esimerkiksi henkisesti tai fyysisesti liian raskaaksi käyvät työtehtävät voivat tuntua työntekijän mielestä turhautavalta. Tällöin yhtenä vaihtoehtona tilanteen ratkaisemiseksi ja helpottamiseksi ovat mahdolliset työtehtävän muokkaukset. (Helsingin Henki 2010, 8.)

Ikääntyvien työkykyyn voi vaikuttaa työaikojen, työn sisällön ja työmäärän muokkaamisella terveyttä ja työkykyä tukevaksi, kuten lisääntyvällä vapaa-ajalla saadaan lisää aikaa palautumiseen (Tuomivaara, Ropponen & Kandolin 2016, 17). Työaikojen joustoihin voidaan lukea myös työn tekemisen paikan joustot, kuten etätyö, joka mahdollistaa työn ja muun elämän yhteen sovittamista ja parempaa hallintaa. Joustot on toteutettava aina niin, että niiden vaikutukset ovat työntekijälle myönteiset. Yksilöllisillä joustoilla työelämässä on vaikutus työhyvinvointiin, työurien kehittämiseen sekä työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. (Tuomivaara, Ropponen & Kandolin 2016, 18.)

4.3 Arvot ja asenteet

Niin nuoret kuin ikääntyvät työntekijät kohtaavat kielteisiä ikäasenteita, ja ne ovat haitaksi koko organisaatiolle. Kielteiset ikäasenteet vähentävät työntekijöiden tuottavuutta, heikentävät sitoutumista sekä lisäävät eriarvoisuuden ja riittämättömyyden tunteita. Kielteiset asenteet tulee tunnistaa ja muuttaa positiiviseen suuntaan. Jokainen itse voi muuttaa omaa asennettaan, ja mitä näkyvämpi henkilö on organisaatiossa, sitä tärkeämpää on, että asenteet eivät ole negatiivisia tai syrjiviä. (Kiviranta 2010, 51–52.)

Eri-ikäisten tasa-arvoisuus pitää olla koko organisaatiolle selvä asia. Etenkin jos johdossa suhtaudutaan syrjivästi eri-ikäisiin, se vaikuttaa koko organisaation asenteisiin. (Laakso 2013.) Esimiehen on hyvä rikkoa mahdolliset virheelliset myytit ja uskomukset liittyen eri-ikäisiin sekä lisätä ikätietoisuutta ja ymmärrystä työpaikalla (Ilmarinen & Vainio 2012, 7). Henkilöstöhallinnossa tulee olla oikeu-

denmukaiset toimintatavat eri-ikäisille ajatellen rekrytointia, koulutusmahdollisuuksia, urapolkuja ja koko yrityskulttuuria (Laakso 2013).

4.4 Ikäystävällisiä käytäntöjä

On olemassa erilaisia ikäystävällisiä käytäntöjä, jotka on hyvä kirjata yrityksen ikäohjelmaan, mikäli yritykseltä sellainen löytyy. Ikäohjelma on henkilöstövoimavarojen johtamisen suunnitelma, jossa otetaan huomioon ikään liittyvät asiat. Ikäohjelman hyödyntäminen viestii, että kaikenikäisiä työntekijöitä arvostetaan. Ikäystävällisiä käytäntöjä on paljon ja kannattaakin käyttää niistä mahdollisimman monia. (Työterveyslaitos 2017a.)

Esimerkiksi ikäystävällinen rekrytointi on yksi ikäystävällinen käytäntö, jolloin työnhakijaa ei syrjitä iän perusteella. Työntekijän valinnassa keskitytään iän sijasta työtehtävän edellyttämään osaamiseen ja työnhakijan sopivuuteen. Myös urakehityksen tukeminen kannattaa, ja se ei tarkoita vain yrityksen hierarkiassa ylenemistä, vaan myös vaakasuunnassa kehittymistä niin, että työtehtävät laajenevat. (Työterveyslaitos 2017a.)

Koulutukseen on mahdollista päästä iästä riippumatta, sillä kaikilla työntekijöillä on yhtä suuri oikeus kehittyä. Koulutuksissa otetaan myös huomioon eri-ikäisten erilaiset oppimistavat. Joustavat työajat ja työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa itse omiin työaikoihin ovat ikäystävällistä käytäntöä. Mikäli työntekijän työsuhde syystä tai toisesta päättyy, irtisanomistilanteissa ei tehdä päätöksiä työntekijän iän perusteella. (Työterveyslaitos 2017a.)

5 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Aineiston hankinta

Opinnäytetyömme empiirisessä osiossa tutkimme, millainen on hyvä esimies Lapin ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijoiden mielestä. Tutkimus toteutettiin Internetissä Webropol-kyselynä 25.9 - 4.10.2017 välisenä aikana. Kyselyssä halusimme selvittää, millaisen esimiehen vastaajat kokevat hyvänä ja mitkä seikat vaikuttavat esimiehen kykyyn johtaa. Kyselyn linkki lähetettiin sähköpostitse Tornion ja Rovaniemen kaikkien vuosikurssien liiketalouden opiskelijoille. Vastaanottajia oli yhteensä 368 opiskelijaa. Laitoimme kyselyn linkin myös oman vuosikurssimme Facebook-ryhmään. Tällä tavoin motivoimme heitä vastaamaan ja nostamaan kyselyn vastausprosenttia.

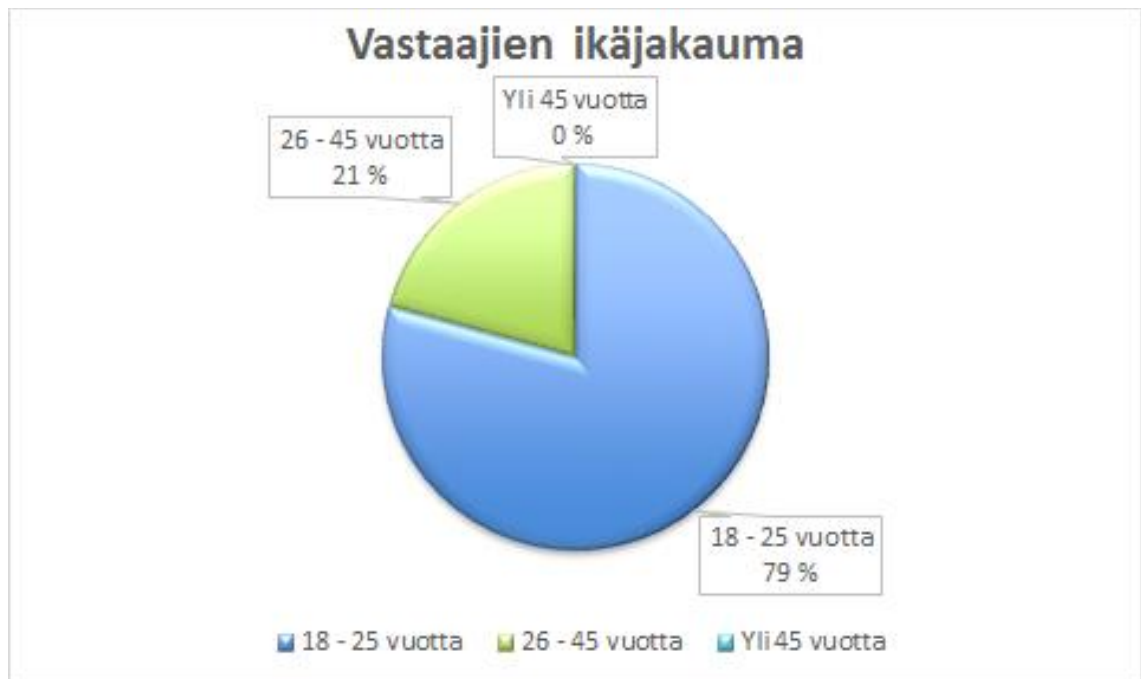
Kyselyn linkin suljettua analysoimme tutkimustulokset käyttämällä Webropol-ohjelmaa. Kyselylomakkeessa oli yhteensä kymmenen kysymystä, joista kolme käsitteli vastaajan taustatietoja kuten ikää, sukupuolta sekä työkokemusta. Kaikki kyselyn kysymykset olivat pakollisia, ja ne olivat joko valinta- tai monivalintakysymyksiä. Kolmessa kysymyksessä oli lisäksi myös avoin tekstikenttä, johon vastaajat halutessaan saivat perustella vastauksensa, jotta saisimme laajempaa näkökulmaa ja syvyyttä vastauksiin.

5.2 Analyysi ja tulokset

Kysely lähetettiin sähköpostitse Tornion ja Rovaniemen kaikkien vuosikurssien liiketalouden opiskelijoille. Annoimme vastaajille kymmenen päivää aikaa vastata kyselyyn ja saimme kaikki vastaukset jo ensimmäisten neljän päivän aikana. Kyselyyn saimme vastauksia kaiken kaikkiaan 52 eli vastausprosentti on 14,1 %, ja kysely avattiin lähettämättä 41 kertaa.

Kyselyn alussa kysyimme kolme kysymystä vastaajien taustatiedoista eli vastaajien sukupuolen ja iän sekä kuinka kauan he ovat olleet työelämässä. Kyselyyn vastanneista 37 oli naisia ja loput 16 miehiä. Vastaajista 42 olivat iältään 18–25-vuotiaita ja 11 vastaajista olivat iältään 26–45-vuotiaita. Viimeisimpänä

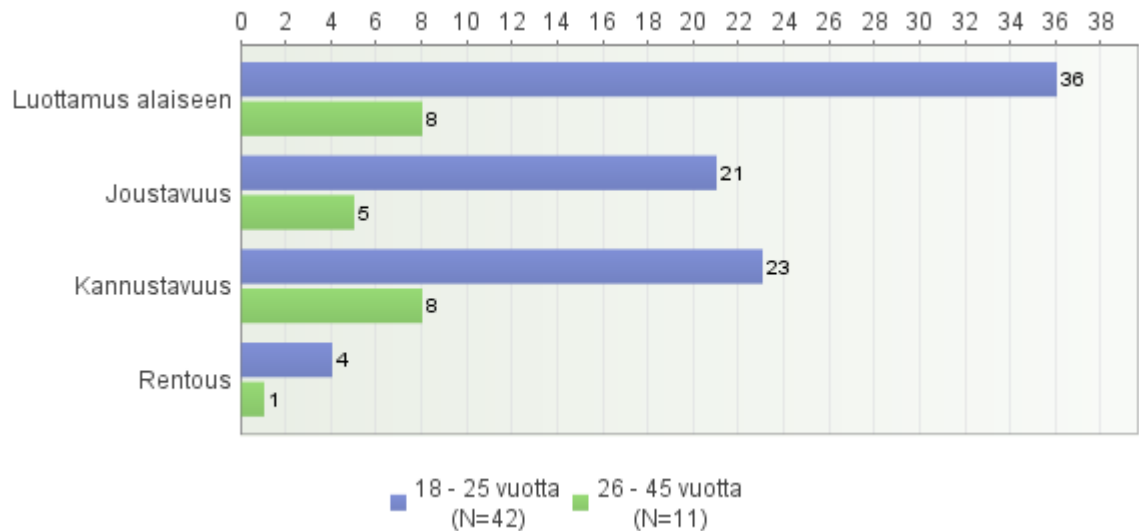
vaihtoehtona oli yli 45-vuotias, mutta kaikki vastaajista olivat tätä nuorempia (Kuvio 1).



Kuvio 1. Vastaajien ikäjakauma

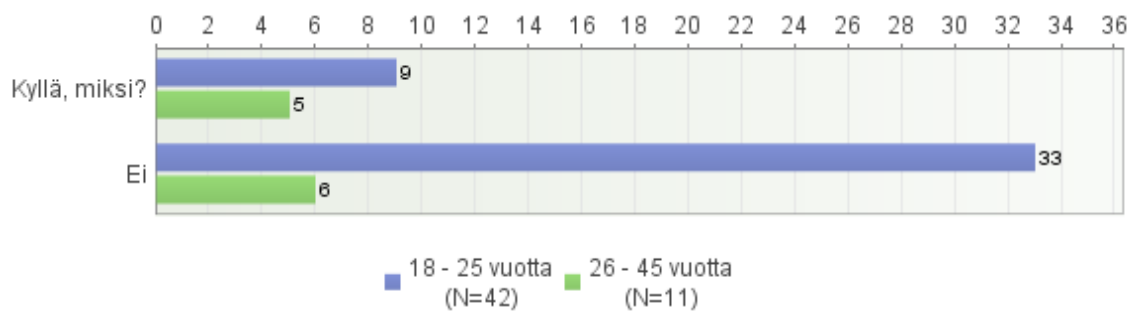
Nuorista, 18–25-vuotiaista 26 oli ollut työelämässä 1–5 vuotta, yhdeksän yli 5 vuotta, viisi alle vuoden ja kaksi vastaajista eivät olleet olleet lainkaan työelämässä. 26–45-vuotiaista vastaajista seitsemän oli ollut työelämässä yli 5 vuotta, kolme 1–5 vuotta ja yksi alle vuoden.

Taustatietokysymysten jälkeen siirrymme itse aiheeseen, jota tutkimme. Ensimmäisessä kysymyksessä kartoitettiin, mitä ominaisuuksia vastaajat pitävät esimiehellä tärkeimpänä (Kuvio 2). Vastaajien piti valita kaksi vaihtoehtoa. Nuorten, 18–25-vuotiaiden mielestä esimiehen tärkein ominaisuus oli luottamus alaiseen, toiseksi tärkein oli kannustavuus ja kolmanneksi tärkeimpänä pidettiin joustavuutta. 26–45-vuotiaiden mielestä luottamus alaiseen sekä kannustavuus olivat yhtä tärkeitä ominaisuuksia, ja kumpikin vaihtoehto sai yhtä monta ääntä. Myös joustavuus koettiin 25–45-vuotiaiden ikäryhmässä tärkeäksi, sillä se sai toiseksi eniten ääniä. Esimiehen rentoudella ei vastaajien mielestä ollut koviakaan suurta merkitystä.



Kuvio 2. Esimiehen tärkeimmät ominaisuudet

Toisessa kysymyksessä halusimme selvittää, kokevatko vastaajat esimiehen iän vaikuttavan esimiehen auktoriteettiin (Kuvio 3). Tuloksista näkee heti, että suurin osa nuorista, 18–25-vuotiaista oli sitä mieltä, ettei esimiehen ikä vaikuta esimiehen auktoriteettiin. Nuorista vastaajista kuitenkin yhdeksän oli sitä mieltä, että ikä vaikuttaa auktoriteettiin. Jos vastaajat valitsivat vastaukseksi kyllä, heillä oli lisäksi mahdollisuus selittää avoimessa tekstikentässä, miksi heidän mielestään ikä vaikuttaa esimiehen auktoriteettiin.



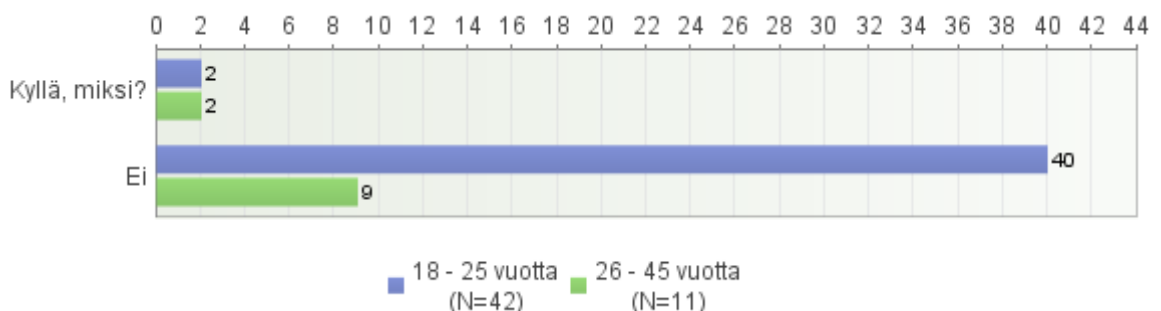
Kuvio 3. Kokevatko vastaajat esimiehen iän vaikuttavan esimiehen auktoriteettiin

Avoimeen kysymykseen vastasi muutama 18–25-vuotiaiden ikäluokasta, ja heidän mielestään ikä tuo kokemusta: *“Vanhempaa ihmistä jotenkin automaattisesti kunnioittaa enemmän, koska olettaa, että hänellä on enemmän kokemusta”*. Yleisenä kommenttina oli myös, että vanhemmalla esimiehellä on usein vahvempi auktoriteetti kuin nuorella.

26–45-vuotiaiden vastaukset jakautuivat tasaisesti kummankin vaihtoehdon välillä. Kuusi oli sitä mieltä, ettei esimiehen ikä vaikuta esimiehen auktoriteettiin, ja viisi sitä mieltä, että ikä vaikuttaa auktoriteettiin. Jokainen, joka vastasi tähän kysymykseen kyllä, perusteli myös vastauksensa. 26–45-vuotiaiden vastaukset olivat lähestulkoon samanlaiset kuin 18–25-vuotiaiden vastaukset. Kaikkien mielestä ikä tuo kokemusta ja uskottavuutta: *“Iäkkäämmällä on enemmän kokemusta ja siksi hänen sanansa tuntuu todemmalta”*.

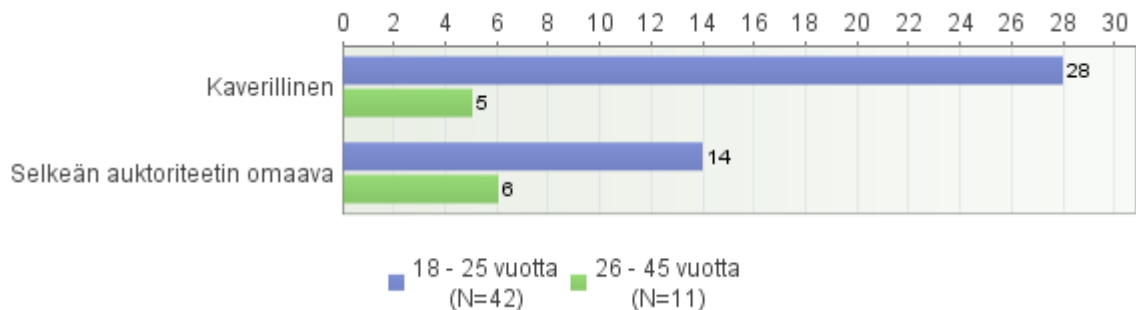
Kolmannessa kysymyksessä halusimme tietää, kokevatko vastaajat esimiehen sukupuolella olevan merkitystä hänen kykyynsä johtaa (Kuvio 4). Myös tässä kysymyksessä oli mahdollisuus perustella vastauksensa, mikäli valitsi vastausvaihtoehdoksi kyllä. Enemmistö 18–25-vuotiaista vastasi tähän kysymykseen ei, eli heidän mielestä esimiehen sukupuolella ei ole merkitystä hänen kykyynsä johtaa. Kuitenkin kaksi nuorten, 18–25-vuotiaiden ikäluokasta vastasi tähän kysymykseen kyllä. Toinen vastaaja painotti sitä, että miehellä on yleensä parempi iteluottamus ja korkeampi auktoriteetti kuin naisella: *“Miehellä on yleensä korkeampi auktoriteetti kuin naisella, veikkaan että mm. itsevarmuus on miehillä korkeampi johtoasemissa”*. Toisen vastaajan mielestä miesten johtamistyyli on yleensä erilainen kuin naisten: *“Miehet ovat erilaisia johtajia kuin naiset, miehillä on ehkä enempi voittoa tavoitteleva ajatusmaailma, kun taas naiset ajattelevat koko toimintaa”*.

Myös 26–45-vuotiaiden ikäluokasta enemmistö oli sitä mieltä, ettei esimiehen sukupuolella ole merkitystä hänen kykyynsä johtaa. Tässäkin ikäluokassa oli kuitenkin kaksi, jotka olivat eri mieltä. Toisen vastaajan mielestä mies voi olla pätevämpi johtaja, ja toinen vastaajista oli sitä mieltä, että miehiä suositaan johtotehtävissä.



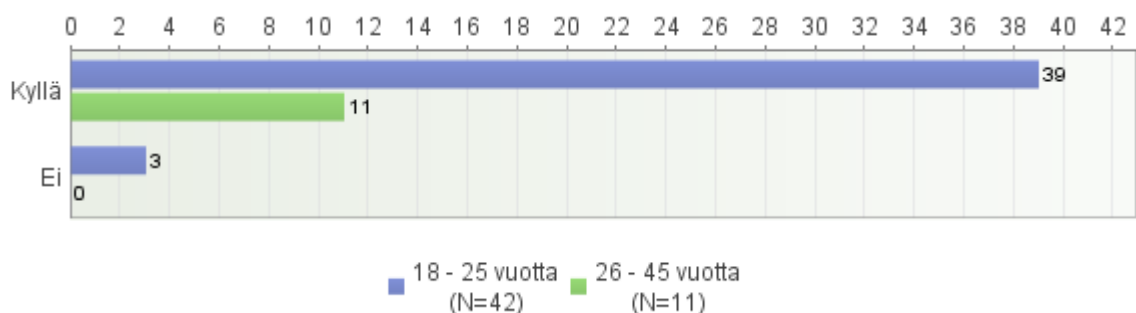
Kuvio 4. Kokevatko vastaajat esimiehen sukupuolella olevan merkitystä johtamiskykyyn

Neljännessä kohdassa tutkittiin, haluavatko vastaajat esimiehen olevan enemmän kaverillinen vai selkeän auktoriteetin omaava (Kuvio 5). Nuorten, 18–25-vuotiaiden ikäluokasta enemmistö toivoisi, että esimies olisi enemmän kaverillinen kuin selkeän auktoriteetin omaava esimies. 26–45-vuotiaiden ikäluokassa vastaukset jakautuivat vastausvaihtoehtojen välillä tasaisesti. Kuusi oli sitä mieltä, että esimiehellä tulisi olla selkeää auktoriteettiä, ja viisi sitä mieltä, että esimies voisi olla enemmän kaverillinen.



Kuvio 5. Haluavatko vastaajat esimiehen olevan kaverillinen vai selkeän auktoriteetin omaava

Viidennessä kysymyksessä kysyttiin, odottavatko vastaajat esimieheltä suoraa palautetta ja kritiikkiä (Kuvio 6). Suurin osa nuorista, 18–25-vuotiaista haluaisi esimiehen antavan suoraa palautetta ja kritiikkiä. Joukossa oli kuitenkin kolme vastaajaa, jotka eivät halua saada suoraa palautetta tai kritiikkiä. 26–45-vuotiaiden ikäluokasta jokainen vastaaja vastasi kyllä, eli kaikki heistä haluavat saada esimieheltä suoraa palautetta sekä kritiikkiä.



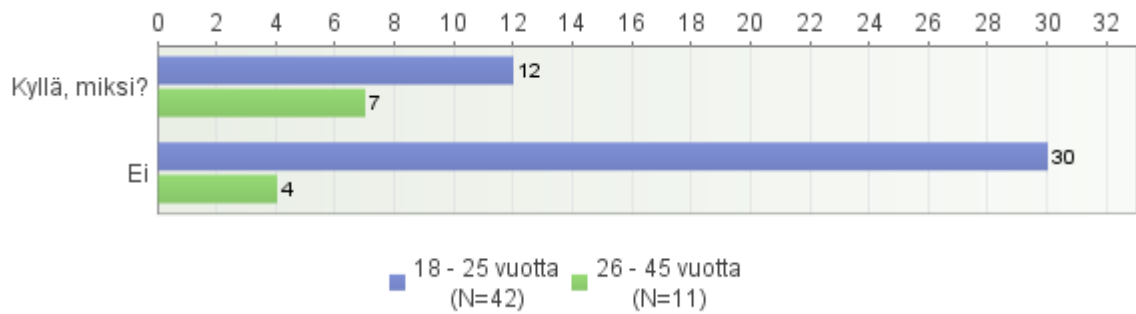
Kuvio 6. Odottavatko vastaajat esimieheltä suoraa palautetta ja kritiikkiä

Kuudennessa kohdassa selvitettiin, tuleeko vastaajien mielestä eri-ikäisiä johtaa eri tavalla (Kuvio 7). Nuorista, 18–25-vuotiaista enemmistö vastasi tähän kysymykseen ei. Heidän mielestä siis eri-ikäisiä ei tarvitse johtaa eri tavalla. Kuitenkin 12 oli sitä mieltä, että eri-ikäisiä tulisi johtaa eri tavalla. Nämä vastaajat myös perustelivat vastauksensa avoimeen tekstikenttään.

18–25-vuotiaiden avoimissa vastauksissa oli paljon yhtäläisyyksiä. Yleisenä kommenttina oli, että nuoret tarvitsevat enemmän kannustusta työsuhteen alussa: *“Nuoria tulee kannustaa enemmän työsuhteen alkuvaiheessa, sillä he saattavat olla ensimmäistä kertaa töissä”*. Yhden vastaajan mielestä esimiehen pitäisi lähestyä nuoria eri tavalla: *“Nuoria pitää lähestyä eri tavalla kuin vanhempia alaisia. Nuorille ei voi antaa liikaa vastuuta”*. Toinen vastaaja taas sanoi, että esimiehen täytyy osata huomioida ja hyödyntää eri-ikäisten osaaminen.

26–45-vuotiaiden ikäryhmässä vastausvaihtoehto kyllä sai eniten ääniä. Seitsemän vastaajaa vastasi tähän kysymykseen kyllä ja neljä valitsi vastaukseen ei. Eli enemmistö tästä ikäluokasta oli sitä mieltä, että eri-ikäisiä tulee johtaa eri tavalla. Avoimeen tekstikenttään saimme muutaman vastauksen ja kaikki perustelut olivat lähes samanlaisia kuin 18–25-vuotiaiden perustelut.

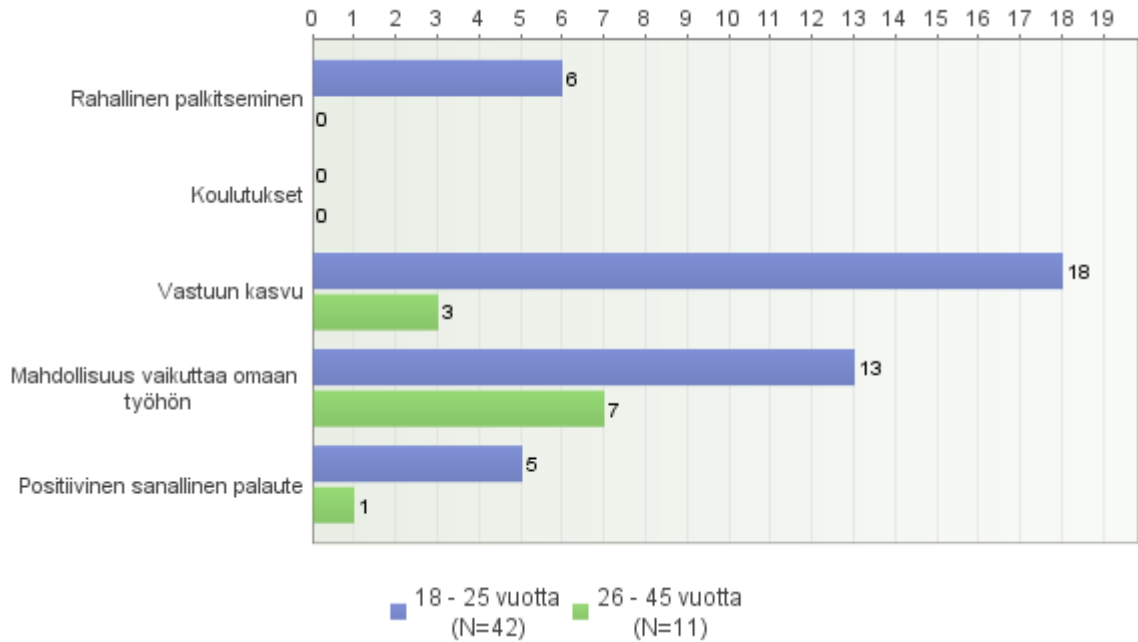
26–45-vuotiaidenkin mielestä nuoremmat työntekijät tarvitsevat enemmän ohjausta työssään: *“Vuosikymmenien kokemuksen omaavat työntekijät ja aloittelijat ovat työssä aika eri viivalla, ja aloittelijat tarvitsevat enemmän ohjausta ja kannustusta”*. Yksi vastaaja kiinnitti huomiota eri-ikäisten erilaisiin työskentelytapoihin: *“Yleisesti ottaen 18-vuotiaan ja 40-vuotiaan työskentelytavat ovat niin erilaiset, että esimiehen tulee soveltaa erilaisia johtamistekniikoita”*. Vastaajat pitivät tärkeänä, että esimies johtaa eri-ikäisiä eri tavalla, sillä eri-ikäisillä voi olla eri elämäntilanteet ja tavoitteet.



Kuvio 7. Tuleeko vastaajien mielestä eri-ikäisiä johtaa eri tavalla

Seitsemännessä ja viimeisessä kysymyksessä kysyimme, minkä vastaajat näkevät esimiehen parhaimpana palkitsemiskeinona (Kuvio 8). Vastausvaihtoehdoista sai valita ainoastaan yhden vaihtoehdon. 18–25-vuotiaiden ikäryhmässä parhaimpana palkitsemiskeinona nähtiin selkeästi vastuun kasvu ja toisena tuli mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, joka sai myös paljon ääniä. Kolmanneksi tuli rahallinen palkitseminen ja neljänneksi positiivinen sanallinen palaute, mutta nämä saivat huomattavasti vähemmän ääniä kuin kaksi eniten saanutta vaihtoehtoa. Yksikään vastaajista ei valinnut vaihtoehtoa koulutukset.

26–45-vuotiaiden ikäryhmässä parhaimpana palkitsemiskeinona nähtiin selkeästi mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, toiseksi valikoitui vastuun kasvu, sekä yksi vastaajista valitsi vaihtoehdon positiivinen sanallinen palaute. Tästä ikäryhmästä kukaan ei pitänyt parhaimpana palkitsemiskeinona rahallista palkitsemista tai koulutuksia, sillä nämä vastausvaihtoehdot eivät saaneet yhtään ääntä.



Kuvio 8. Esimiehen paras palkitsemiskeino

Tulosten perusteella opiskelijoiden mielestä hyvä esimies on enemmän kaverillinen kuin selkeän auktoriteetin omaava, hän luottaa alaisiinsa ja on kannustava. Esimiehen halutaan antavan suoraa palautetta ja kritiikkiä sekä palkitsevan työntekijänsä antamalla lisää vastuuta sekä mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön. Esimiehen sukupuolella eikä iällä koeta olevan merkitystä.

Selkeät erot vastauksissa otettaessa huomioon vastaajien iän, mihin halusimme juuri kiinnittää huomiota, olivat kun kysyimme iän vaikutuksesta auktoriteettiin, tuleeko esimiehen olla enemmän kaverillinen vai selkeän auktoriteetin omaava ja tuleeko eri ikäisiä johtaa eri tavalla. Iso osa 26–45-vuotiaista ajatteli iän vaikuttavan auktoriteettiin, kun taas nuorista vain muutama. Nuoret halusivat enemmän kaverillista esimiestä ja kysyttäessä, tuleeko eri ikäisiä johtaa eri tavalla, nuorista enemmistö vastasi kieltävästi ja vanhemmasta ikäluokasta enemmistö vastasi myöntävästi.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

6.1 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millainen on hyvä esimies. Vastausaika kyselyyn annoimme kymmenen päivää, mikä loppupeleissä oli liikaa, sillä vastaukset saimme ensimmäisten neljän päivän aikana. Jälkeenpäin ajateltuna vastausaika olisi voinut olla lyhyempi, jotta olisimme päässeet analysoimaan tuloksia nopeammin.

Kyselyyn saimme vastauksia 52, ja kyselyn avasi lähettämättä vastauksia 41 vastaajaa. Koemme, että 41 kyselyyn vastaajaa, jotka eivät kuitenkaan lähettäneet kyselyä, on iso luku. Näin ollen moni vastaaja on avannut kyselyn, mutta jostain syystä jättänyt sen kesken. Syitä voi olla monia, kuten kyselyn liika pituus, epäselvyys, vastaajan ajan puute tai kyselyn pitkästyttävyys.

Kyselyssä olisi voinut olla muutama kysymys lisää, jotta olisimme saaneet vielä laajemman ja syvemmän kuvan opiskelijoiden toiveista esimiehen suhteen. Ollisimme myös voineet kysyä samasta aiheesta useampia kysymyksiä, jotka on muotoiltu hieman eri-tyyppisiksi, jotta olisimme voineet tutkia eroavatko vastaukset toisistaan. Toisaalta taas, jos kysely olisi ollut pidempi, vastausprosentti olisi saattanut olla entistä alhaisempi. Ajatuksena oli tehdä nopea ja tarpeeksi yksinkertainen kysely, jotta vastauksia ja analysoitavaa saataisiin mahdollisimman paljon.

Kun analysoimme tutkimustuloksia, huomasimme yhtäläisyyksiä tulosten sekä teoriaosuuden välillä. Kysyttäessä esimerkiksi esimiehen tärkeimpiä ominaisuuksia saivat luottamus sekä kannustavuus vastausvaihtoehdoista eniten ääniä. Kuten teoriaosassa mainitsimme, esimiehen täytyy luottaa alaisiinsa sekä motivoida ja kannustaa heitä mahdollisimman monin eri tavoin, jotta saavutettaisiin liiketoimintatavoitteet sekä hyvinvoiva työympäristö (Hyppänen 2013, 36).

Vastaajat odottavat myös esimiehen antavan suoraa palautetta sekä kritiikkiä, ja teoriaosassa kävikin ilmi palautteen antamisen tärkeys, sillä se on yksi motiivointi- ja palkitsemiskeino. Lisäksi oikealla tavalla annettu positiivinen palaute

kannustaa ja rakentava palaute auttaa työntekijää parantamaan suoritustaan. (Hyppänen 2013, 129, 150.)

Tutkiessamme ikäjohtamista ja sitä, tuleeko vastaajien mielestä eri-ikäisiä johtaa eri tavalla, huomasimme kiinnostavan yksityiskohdan ja eroavaisuuden tutkimustulosten sekä opinnäytetyössä käytetyn teorian välillä. Enemmistö nuorista vastaajista ei kokenut, että eri-ikäisiä tulisi johtaa eri tavalla, kun taas vanhemman ikäluokan mielestä eri-ikäisten erilainen johtaminen on tärkeää. Teoriatiedossa tuotiin esille ikäjohtamisen tärkeyttä, mikä tarkoittaa iän ja sen mukanaan tuomien tekijöiden huomioimista päivittäisessä johtamisessa. Verrattaessa eri ikäisiä työntekijöitä, on selvää, että heidän tarpeensa ja haasteensa ovat hyvinkin erilaiset. (Pennanen 2017.)

Vanhempi ikäluokka vastasi avoimiin kysymyksiin samantapaisesti, kuin mitä ikäjohtamisen teoriassa olemme maininneet. Heidän yleisenä kommenttina oli, että nuoret tarvitsevat enemmän kannustusta työsuhteen alussa ja ettei nuorille voi antaa liikaa vastuuta. Kiinnostavaa tässä on, miksi nuoret eivät koe, että heitä pitäisi johtaa eri-lailla kuin vanhempia. Voisi luulla, että nuoret itsekin kaipaavat enemmän ohjausta työsuhteen alussa, mutta tutkimustulokset kertovat muuta. Tutkimustuloksista voi päätellä, että nuoret ovat itsevarmoja ja haluavat, että esimies kohtelee heitä samoin kuin kokeneempia työntekijöitä.

Vastaajat näkivät esimiehen parhaimpana palkitsemiskeinona vastuun kasvun sekä mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhön. Myös palkitsemiseen liittyvässä teoriaosuudessa korostuu juuri nämä samat asiat, sillä suurin osa ihmisistä haluaa oppia lisää ja kehittyä ammatillisesti, joten yrityksellä pitäisi olla tarjolla uusia haasteellisia tehtäviä joko samalla organisaatiotasolla tai ylemmällä tasolla. Esimies voi myös antaa työntekijöiden vaikuttaa omaan työhönsä esimerkiksi joustavilla työajoilla. (Kauhanen 2015, 123.) Tässä tapauksessa kiinnostavaa on se, että rahallinen palkitseminen sai niin vähän ääniä, sillä nykypäivänä palkka ja raha näyttäytyvät tärkeässä osassa elämässä.

Huomasimme, että tutkimustulokset eivät ole täysin luotettavia, koska saimme vastauksia liian vähän ja vain pienen ryhmän mielipiteitä. Kyselyyn vastaajat ovat vasta liiketalouden opiskelijoita, ja useimmat ovat olleet työelämässä vain

muutamia vuosia, joten heillä ei ole täyttä ymmärrystä esimiestyöstä tai koke-
musta itse esimiehenä työskentelystä.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Hyvän tutkimuksen perusvaatimukseen kuuluu validiteetti eli tutkimuksen päte-
vyys sekä reliabiliteetti, mikä tarkoittaa tutkimuksen luotettavuutta. Nämä kaksi
muodostavat yhdessä mittarin kokonaisluotettavuuden. Erilaiset virheet, kuten
esimerkiksi käsittelyvirheet sekä mittausvirheet, saattavat alentaa tutkimuksen
luotettavuutta. Tutkimus tulee siis aina tehdä puolueettomasti ja rehellisesti,
eikä huijaamista sallita. Tutkimus on onnistunut, mikäli sen avulla on saatu luo-
tettavia vastauksia tutkimuskysymyksiin. (Heikkilä 2008, 29, 185.)

Validiteetti kertoo, onko tutkimuksessa onnistuttu mittaamaan juuri sitä, mitä oli
tarkoituskkin mitata. Jos täsmällisiä tavoitteita ei tutkimuksen alussa ole asetettu,
on mahdollista, että vahingossa tutkitaan väärää asioita. Kyselytutkimuksessa
validiteettiin vaikuttaa eniten se, miten onnistuneita kyselyn kysymykset olivat
eli voidaanko niiden avulla saada ratkaisu tutkimusongelmaan. Validiutta on
hankala tarkastella jälkikäteen, joten se on varmistettava etukäteen hyvin huo-
lellisella suunnittelulla ja tarkoin mietityllä tiedonkeruulla. Tutkimuslomakkeen
kysymysten pitää mitata juuri oikeita asioita, ja niiden tulee kattaa koko tutki-
muksen ongelma. Lisäksi perusjoukon tarkka määrittely sekä korkea vastaus-
prosentti edesauttavat validin tutkimuksen toteutumista. (Heikkilä 2008, 30,
186.)

Mikäli tutkimus on sisäisesti validi, tarkoittaa se sitä, että mittaukset vastaavat
tutkimuksen teoriaosassa esitettyjä asioita. Mikäli tutkimus on myös ulkoisesti
validi, tarkoittaa se taas sitä, että myös muut tutkijat tulkitsevat tutkimustulokset
samalla lailla. On myös mahdollista, että tuloksissa ilmenee systemaattisia tai
satunnaisvirheitä, sillä joku vastaaja saattaa valehdella, kaunistella tai vähätellä
vastatessaan johonkin tai joihinkin kysymyksiin. (Heikkilä 2008, 186.)

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten tarkkuutta. Luotettavalta tutkimuk-
selta vaaditaan sen toistettavuus samanlaisiin tuloksiin, eivätkä tulokset saa olla
sattumanvaraisia. Tulokset saattavat kuitenkin olla sattumanvaraisia, mikäli
otoskoko on liian pieni. Esimerkiksi kyselytutkimuksissa kannattaa ottaa huomi-

oon jo otantaa suunniteltaessa poistuma eli kato, mikä tarkoittaa heitä, jotka eivät ole vastanneet kyselyyn. Sillä mitä pienempi otos, sitä sattumanvaraisempia tuloksia saadaan. Myös mittaus- ja käsittelyvirheet voivat aiheuttaa satunnaisvirheitä, joten tutkijan on koko tutkimuksen ajan oltava hyvin tarkka ja kriittinen. (Heikkilä 2008, 30, 187.)

Reliabiliteettia tarkastellaan tutkimuksen jälkeen toisin kuin validiteettia. Se määritellään käytännössä niin, että mitataan samaa asiaa kahdella tai jopa useammalla kysymyksellä ja katsotaan, nähdäänkö vastauksissa eroavaisuuksia. Jos tutkimus on sisäisesti reliaabeli, voidaan se todeta mittaamalla sama tilastoysikkö moneen kertaan, jolloin saadaan samat mittaustulokset. Jos tutkimus taas on ulkoisesti reliaabeli, tarkoittaa se sitä, että samat mittaukset ovat toistettavissa myös muissa tilanteissa ja tutkimuksissa. Mikäli tutkimuksessa todetaan alhainen reliabiliteetti, alentaa se myös mittarin validiteettia. Pitää kuitenkin muistaa, että reliabiliteetti on riippumaton validiudesta. (Heikkilä 2008, 187.)

Asetimme tutkimuksemme tavoitteeksi selvittää, millainen on hyvä esimies vastaajien mielestä. Tutkimus on toteutettu puolueettomasti ja tuloksia on käsitelty rehellisesti ja kriittisesti. Mietimme tarkkaan tutkimuskysymyksiä ennen kyselyn lähettämistä, ja mielestämme kysymysten avulla saisi vastauksen tutkimusongelmaan. Vastaukset saatuamme huomasimme, että emme saaneet tarpeeksi vastauksia eli vastausprosentti oli liian alhainen, mikä tarkoittaa sitä, ettei tutkimus ole reliaabeli.

Myös se, ettemme mitanneet samoja asioita useammalla kysymyksellä, vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen ja pätevyYTEEN alentavasti. Jälkeenpäin ajateltuna kyselyn kysymykset eivät olleet tarpeeksi tarkkoja ja kysely jäi vain pintaraapaisuksi aiheesta. Myös kysymysten vähäinen määrä aiheen laajuuteen nähden vaikutti siihen, ettemme saaneet tutkittua aihetta syvemmin. Tässä tapauksessa, kun tutkimuksen reliabiliteetti on alhainen, laskee se myös mittarin validiteettia. Vastauksia tuli vain vähän, joten tämä tulee ottaa tutkimustuloksissa huomioon tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa. Mikäli tämän tutkimuksen tuloksia voitaisiin hyödyntää jossain tilanteessa, pitäisi vastauksia olla hurjasti enemmän ja tutkimuskysymykset tarkempia.

6.3 Pohdinta

Opinnäytetyöprosessi oli kokonaisuudessaan mielenkiintoinen, mutta samalla hyvin haastava. Aluksi meillä oli vaikeuksia löytää sopiva aihe opinnäytetyölle. Olemme kuitenkin tunteneet toisemme koko kouluajan ja tiesimme molempien kiinnostuksen esimiestyöhön. Meillä molemmilla on myös vaihtelevia kokemuksia esimiehistä, ja tämänkin myötä olemme jakaneet ajatuksia asian tiimoilta, ja hetken pohtimisen jälkeen huomasimmekin kyseisen aiheen olevan meille sopiva. Seuraavaksi haasteeksi ilmeni oikeanlaisten ja selkeiden kysymysten laatiminen kyselyyn sekä pätevien ja tarpeeksi tuoreiden lähteiden löytäminen teoriaosioon. Loppujen lopuksi löysimme mielestämme riittävästi ja kattavasti sekä sähköisiä että kirjallisia lähteitä, mutta kyselylomakkeen sisältöä eli kysymyksiä olisimme voineet hioa paremmaksi ennen sen lähettämistä.

Kyselyn ajankohta syyskuun ja lokakuun vaihteessa oli mielestämme oikea, sillä moni opiskelija on todennäköisesti palannut jo lomalta opiskelujen pariin. Toiveissamme oli saada mahdollisimman paljon vastauksia, mutta vastausprosentti jäi kuitenkin harmiksemme paljon pienemmäksi kuin odotimme. Uskomme suurimman syyn näin pieneen vastausprosenttiin olevan, että nykyisin ihmisille lähetetään niin suuria määriä samantapaisia kyselyjä sähköpostiin, ja näin ollen kyselyihin vastaaminen ei juurikaan kiinnosta ja ne sivuutetaan saman tien.

Opiskelijoille olisi mielenkiintoista teettää myös kysely, jossa selvitetäisiin, onko heillä itsellään kiinnostusta esimiestehtäviin, ja nähdä, olisiko iällä tai sukupuolella merkitystä tällöin. Tämän tyyppisen kyselyn voisi tehdä myös jollekin tietylle organisaatiolle, joka voisi toimia eräänlaisena työpaikan ja johtamisen kehittämistyökaluna.

Lisäksi olisi kiinnostavaa toteuttaa tästä samasta aiheesta tutkimus kvalitatiivisena tutkimuksena esimiehille kohdistettuna, jolloin esimiehet saisivat kertoa haastatteluiden kautta heidän mielipiteitään hyvästä esimiestyöstä. Tällaisen tutkimuksen sekä tekemämme kvantitatiivisen kyselytutkimuksen tuloksia voitaisiin sen jälkeen verrata keskenään.

Vaikka opinnäytetyöllämme ei ollutkaan toimeksiantajaa, oli siitä paljon hyötyä meille, sillä opimme koko opinnäytetyöprosessin aikana hurjasti esimiestyöstä

ja sen laajuudesta. Esimiestyöhön kuuluu niin paljon osa-alueita, että meidän täytyi karkeasti rajata, mistä kirjoitamme ja mistä emme. Luimme paljon kirjallisuutta aiheesta hakiessamme tietoa teoriaosuuteen. Koemme, että opinnäytetyöstämme hyötyy eniten sellainen henkilö, joka on kiinnostunut esimiestehtävistä ja pohtii, olisiko hänestä esimieheksi ja haluaa tietää aiheesta lisää.

LÄHTEET

Havunen, R & Lavikkala, A. 2010. Ongelmia ratkaiseva esimies. Helsinki: Talentum.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Helsingin Henki. 2010. Helsingin kaupungin henkilöstölehti 4/2010. Työ & elämä: Joustot auttavat arkea. Viitattu 14.11.2017
<http://issuu.com/helsinginhenki/docs/hh0410-150dpi/7>.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Porvoo: Edita.

Ilmarinen, J. 1995. Työkykyä heikentävät ja edistävät tekijät. Teoksessa E. Matikainen, T. Aro, R. Kalimo, J. Ilmarinen & I. Torstila (toim.) Hyvä työkyky: Työkyvyn ylläpidon malleja ja keinoja. Helsinki: Työterveyslaitos.

Ilmarinen, J. & Vainio, V. 2012. Työturvallisuuskeskus. Työhyvinvointia kaikille sukupolville. Viitattu 4.11.2017
https://ttk.fi/files/4664/Tyohyvinvointia_kaikille_sukupolville.pdf, sähköinen julkaisu.

Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Helsinki: WSOYpro.

Kalavainen, S. & Olin, N. 2017b. Työterveyslaitos. Työpaikkakiusaaminen: Kiusaamisen nollatoleranssi. Viitattu 21.11.2017
<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyopaikkakiusaaminen/>.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana. Helsinki: Kamari Oy.

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: Talentum Media Oy. E-kirja. Viitattu 4.11.2017 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Talentum verkkokirjalyly.

Koskinen, S., Lundqvist, A. & Ristiluoma, N. 2011. Terveys, toimintakyky ja hyvinvointi Suomessa. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos.

Laakso, L. 2013. Hyvä ikäjohtaminen parantaa tuottavuutta ja tulosta. Viitattu 19.10.2017 <https://m.kauppalehti.fi/uutiset/hyva-ikajohtaminen-parantaa-tuottavuutta-ja-tulosta/BseA9ZJT>

Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... Helsinki: Tammi.

Matikainen, E. 1995. Työkykyä ylläpitävän toiminnan organisointi ja käytännön toteutus työpaikalla. Teoksessa E. Matikainen, T. Aro, R. Kalimo, J. Ilmarinen & I. Torstila (toim.) Hyvä työkyky: Työkyvyn ylläpidon malleja ja keinoja. Helsinki: Työterveyslaitos.

Pennanen, K. 2017. Työterveys: Ikäjohtaminen huomioi työntekijöiden yksilölliset tarpeet. Helsinki: Terveystalo. Viitattu 31.20.2017

<https://www.terveystalo.com/fi/Tyoterveys/Miten-palvelemme/Maanmittauslaitos/>.

Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita.

Ruohotie, P. 1996. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Edita.

Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Jyväskylä: Gummerus.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2015. Toimintakyky. Mitä on toimintakyky: Toimintakyvyn ulottuvuudet. Viitattu 26.10.2017
<https://www.thl.fi/fi/web/toimintakyky/mita-toimintakyky-on/toimintakyvyn-ulottuvuudet>.

Tiikkainen, P. & Heikkinen, R. 2011. Sosiaalisen toimintakyvyn arviointi ja mittaaminen väestötutkimuksissa.

Toppinen-Tanner, S. 2017a. Työterveyslaitos. Toimiva työyhteisö: Ikäjohtaminen. Viitattu 31.10.2017 <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/>.

Tuomivaara, S., Ropponen, A. & Kandolin, I. 2016. Jousto-opas: Sujuvuutta työhön yksilöllisillä ja yhteisöllisillä ratkaisuilla. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 14.11.2017 https://issuu.com/tyoterveyslaitos/docs/ttl_jousto_opas-2016, sähköinen julkaisu.

Työeläkevakuuttajat TELA. 2016. Työkyky: Työkyvyn muodostuminen. Viitattu 25.10.2017 <https://www.tela.fi/tyokyky>.

Työturvallisuuskeskus. 2017. Työhyvinvointi ja työsuojelu. Työturvallisuuden perusteet: Johtaminen ja esimiestyö. Viitattu 24.10.2017
https://ttk.fi/tyohyvinvointi_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. painos. Helsinki: Edita.

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

Liite 1. Kyselylomake

Millainen on hyvä esimies?

Kaikki kysymykset koskevat lähintä esimiestä ja sitä, millainen lähin esimies on mielestäsi paras.

1. Vastaajan sukupuoli:

- Nainen
- Mies

2. Vastaajan ikä:

- 18 - 25 vuotta
- 26 - 45 vuotta
- Yli 45 vuotta

3. Oletko ollut työelämässä, jos olet niin kuinka kauan?

- Ei
- Alle 1 vuosi
- 1 - 5 vuotta
- Yli 5 vuotta

4. Mitä näistä ominaisuuksista pidät esimiehellä tärkeimpinä? Valitse 2 vaihtoehtoa.

- Luottamus alaiseen
- Joustavuus
- Kannustavuus
- Rentous

5. Koetko esimiehen iän vaikuttavan esimiehen auktoriteettiin?

- Kyllä, miksi?
- Ei

6. Koetko esimiehen sukupuolella olevan merkitystä hänen kykyynsä johtaa?

- Kyllä, miksi?
- Ei

7. Haluatko esimiehesi olevan enemmän kaverillinen vai selkeän auktoriteetin omaava esimies?

- Kaverillinen
- Selkeän auktoriteetin omaava

8. Odotatko esimiehellä suoraa palautetta ja kritiikkiä?

- Kyllä
- Ei

9. Tuleeko mielestäsi eri-ikäisiä johtaa eri tavalla?

- Kyllä, miksi?
- Ei

10. Minkä seuraavista näet esimiehen parhaimpana palkitsemiskeinona? Valitse 1 vaihtoehto.

- Rahallinen palkitseminen
- Koulutukset
- Vastuun kasvu
- Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön
- Positiivinen sanallinen palaute

Lähetä