

Tytti Filppula

## **Y-SUKUPOLVEN NÄKEMYKSET IHANNE-ESIMIEHESTÄ**

Case: Verohallinto

# **Y-SUKUPOLVEN NÄKEMYKSET IHANNE-ESIMIEHESTÄ**

Case: Verohallinto

Tytti Filppula  
Opinnäytetyö  
Syksy 2018  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen  
tutkinto-ohjelma (YAMK)  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen tutkinto-ohjelma (Ylempi AMK)

---

Tekijä: Tytti Filppula

Opinnäytetyön nimi: Y-sukupolven näkemykset ihanne-esimiehestä, Case: Verohallinto

Työn ohjaaja: Jaana Uusitalo

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2018

Sivumäärä: 87 + 3

---

Verohallinnon keski-ikä vuonna 2017 oli 48,5 vuotta ja henkilöstöä 5150. Seuraavien vuosien aikana organisaatiosta eläköityy noin 2000 työntekijää, jolloin valtaosa jäljelle jäävistä työntekijöistä on Y-sukupolven edustajia, jolloin keski-ikä tulee laskemaan. Teorian mukaan Y-sukupolven edustajat (syntyneet vuosina 1980–2000) arvostavat erilaista työn tekemisen tapaa ja erilaista johtajuutta. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, millaisia ovat Y-sukupolven näkemykset ihannejohtajasta Verohallinnossa. Kuinka Y-sukupolvea tulisi tulevaisuudessa johtaa Verohallinnossa, jotta he olisivat hyvinvoivia ja tuloksellisia työntekijöitä? Millainen on tulevaisuuden johtaja heidän mielestään? Ja millainen on ihanne-esimies heidän mielestään?

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin, millainen on Y-sukupolven edustajan ihannejohtaja Verohallinnossa. Tutkimus tehtiin keväällä 2018 ja kyselylomake lähetettiin kaikille Y-sukupolven edustajille Verohallinnossa eli yhteensä 1102 henkilölle. Tutkimuksessa käytettiin hyödyksi sähköistä kyselylomaketta, joka mahdollisti suuren vastaajajoukon. Sähköisen kyselylomakkeen vastausten perusteella järjestettiin lisäksi ryhmähaastattelu, jonka avulla saatiin syvällisempiä vastauksia. Vastausprosentti kyselylomakkeella oli 54,9 % joten tutkimusta voidaan pitää luotettavana suuren vastausmäärän ansiosta.

Tutkimuksen avulla selvisi, että Verohallinnossa työskentelevät Y-sukupolven edustajat haluavat jatkuvasti palautetta, niin positiivista kuin rakentavaa. He haluavat esimieheltä enemmän tukea uralla etenemiseen ja osaamisen kehittämiseen sekä yleisesti sparrausta työssään. Heidän mielestään esimiehen tulisi olla oikeudenmukainen, luotettava ja tasa-arvoinen. Lisäksi Y-sukupolvi pitää tärkeänä, että esimies tuntee heidät myös henkilökohtaisesti.

Tulosten perusteella syntyi kehitysehdotuksia, joita ovat muun muassa jatkuvan palautteen kulttuurin luominen, palautekeskustelut, 360-arviointi esimiehelle sekä eri roolien selkeyttäminen.

---

Asiasanat: johtaminen, työhyvinvointi, y-sukupolvi, verohallinto, valmentava johtaminen

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

---

Author: Tytti Filppula

Title of thesis: Generation Y's visions of ideal leader, Case: Finnish Tax Administration

Supervisor(s): Jaana Uusitalo

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2018 Number of pages: 87 + 3

---

There were 5150 employees in Finnish Tax Administration in 2017 and the average age of workforce was 48,5 years. Over the next few years the average age will be lower as 2000 of these employees are retiring. Generation Y will make up most of the workforce by then. Studies have shown that Generation Y representatives (born between years 1980 and 2000) value different ways of working and leadership than their predecessors. Purpose of this thesis is to research how Generation Y sees their ideal leader in Finnish Tax Administration. How to manage Generation Y in the future in Finnish Tax Administration, so that they would be well-being and productive workers? How do they see the future leaders? And what qualities they think ideal manager should have?

Qualities of ideal manager in Finnish Tax Administration was researched in this thesis. Research was conducted in spring 2018 and survey was sent to all Generation Y representatives in Finnish Tax Administration (1102 employees). Online survey was used in this research, which enabled larger pool of respondents. Additional group interview was held based on the responses to online survey, which allowed for more deeper discussions. There was high response rate to this survey (54,9 %) and sample can be considered valid.

Based on this research it was found out that Generation Y representatives in Finnish Tax Administration wish to receive continuous feedback. This feedback should be both positive and constructive. They want more support from their managers on developing their capabilities and careers and they wish to receive general sparring in their line of work. They think that manager should be fair, reliable and equal. In addition to that Generation Y wishes that their managers would know them personally.

Continuous feedback culture, feedback discussions, 360 evaluations to managers and clarifications of different roles were proposed based on this thesis.

---

Keywords: leadership, generation Y, Finnish Tax Administration, coaching, feedback

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet.....	6
1.2	Opinnäytetyön rajaus.....	7
1.3	Verohallinto .....	7
1.4	Johtaminen Verohallinnossa .....	9
2	Y-SUKUPOLVI JA JOHTAMINEN .....	11
2.1	Ihante-esimiehen ominaisuudet .....	14
2.2	Johtaminen.....	17
2.3	Asioiden ja ihmisten johtaminen .....	18
2.4	Piirreteoriat.....	19
2.5	Valmentava johtaminen .....	20
2.6	Palaute .....	25
3	TUTKIMUSPROSESSI.....	29
3.1	Tutkimusmenetelmät .....	29
3.2	Tieteenfilosofiset kysymykset.....	30
3.3	Lähestymistapa.....	31
3.4	Kysymyslomakkeen luonti .....	32
3.5	Kysymyslomakkeen testaus .....	33
3.6	Ryhmähaastattelu .....	33
4	TUTKIMUSTULOKSET .....	35
4.1	Sähköinen kysely .....	35
4.1.1	Taustakysymykset .....	35
4.1.2	Johtaminen.....	40
4.2	Ryhmähaastattelu .....	58
5	POHDINTA .....	65
5.1	Johtopäätökset.....	65
5.2	Kehittämisehdotukset .....	78
5.3	Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusehdotukset.....	81
	LÄHTEET.....	85
	LIITTEET .....	88

# 1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan Verohallinnossa työskentelevien Y-sukupolven edustajien mieltymyksiä ihanne-esimiehestä. Y-sukupolvella tarkoitetaan 1980–2000-luvulla syntyneitä henkilöitä. Työssä selvitetään, millaisia ovat Y-sukupolven edustajien mielipide ihanne-esimiehestä ja kuinka hän toimii. Y-sukupolven edustajille lähetettiin ensin sähköinen kyselylomake, jonka perusteella järjestettiin ryhmähaastattelu.

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön tausta ja tavoitteet. Lisäksi käydään läpi opinnäytetyön rakenne ja rajaus. Lopuksi esitellään toimeksiantajaa eli Verohallintoa sekä johtamista Verohallinnossa. Toisessa luvussa perehdytään Y-sukupolveen tarkemmin, sen arvoihin ja asenteisiin, kuinka Y-sukupolvea tulisi johtaa sekä ihanne-esimiehen ominaisuuksia. Kolmannessa luvussa esitellään johtamismalleja, kuten piirreteorioita ja valmentavaa johtamista. Neljännessä luvussa esitellään tarkemmin tutkimusprosessia, kuten tutkimusmenetelmiä, tieteenfilosofisia kysymyksiä, lähestymistapaa sekä kyselylomakkeen luontia. Viidennessä luvussa käydään läpi tutkimuksen tulokset, niin kyselylomakkeen kuin ryhmähaastattelun osalta. Viimeisessä luvussa esitellään tutkimuksesta vedetyt johtopäätökset sekä esitellään kehittämisideoita.

## 1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, millaisia ovat Y-sukupolven näkemykset ihanne-esimiehestä Verohallinnossa. Kuinka Y-sukupolvea tulisi tulevaisuudessa johtaa Verohallinnossa, jotta he olisivat hyvinvoivia ja tuloksellisia työntekijöitä? Millainen on tulevaisuuden johtaja heidän mielestään? Ja millainen on ihanne-esimies heidän mielestään? Tutkimusongelmiin haetaan vastauksia Verohallinnossa työskenteleviltä Y-sukupolven edustajilta. Tutkimuksesta saatuja tuloksia ja kehittämis ehdotuksia aiotaan käyttää hyödyksi Verohallinnon johtamista kehitettäessä.

Verohallinnossa henkilöstön keski-ikä tällä hetkellä on 48,5 vuotta, henkilöstöä on hieman yli 5000 henkilöä. Seuraavan kymmenen vuoden aikana Verohallinnosta eläköityy arviolta 2000 henkilöä. Suuren joukon jäädessä eläkkeelle, tulee tilalle nuorempia työntekijöitä, Y-sukupolven edustajia, jolloin keski-ikä tulee laskemaan. Sukupolvien väliset näkemykset johtajuudesta saattavat poiketa

toisistaan. Verohallinnossa on tällä hetkellä menossa isoja muutoksia. Yksiköitä yhdistetään, perustetaan uusia sekä uuden verotusohjelmiston käyttöönotto. Uuden verotusohjelmiston myötä työtehtävät automatisoituvat ja rutiinomaiset työt vähenevät. Digitalisaation myötä työn tekemisen tavat muuttuvat ja keskittyvät enemmän asiantuntijamaiseen työhön.

Opinnäytetyön kirjoittaja työskentelee Verohallinnossa ja aihe osoittautui ajankohtaiseksi eläköitymisten ja suurten muutosten vuoksi. Myös kirjoittaja edustaa Y-sukupolvea ja on kiinnostunut erityisesti nykyaikaisista ja muuttuvista johtamismalleista sekä Y-sukupolvea käsittelevistä tutkimuksista. Tämän opinnäytetyön tulosten ja kehittämissuositusten pohjalta tullaan johtamista kehittämään Verohallinnossa.

## **1.2 Opinnäytetyön rajaus**

Opinnäytetyö on rajattu koskemaan ainoastaan Verohallinnossa työskentelevää Y-sukupolvea eli vuosina 1980-2000 syntyneitä henkilöitä. Opinnäytetyössä perehdytään Y-sukupolveen, sen arvoihin ja asenteisiin sekä valmentavaan johtamiseen. Y-sukupolven iän määrittelyille löytyy monta eri tulkintaa, mutta tässä opinnäytetyössä käytetään vuosina 1980–2000 syntyneitä Y-sukupolvena, sillä se on yleisin Suomessa käytetty tulkinta. Opinnäytetyö on rajattu koskemaan johtamista ja tarkemmin ihannejohtajan ominaisuuksia Y-sukupolven näkökulmasta Verohallinnon työntekijöiden näkökulmasta. Kyselyn tekohetkellä eli keväällä 2018 Verohallinnossa työskenteli 1102 Y-sukupolven edustajaa.

## **1.3 Verohallinto**

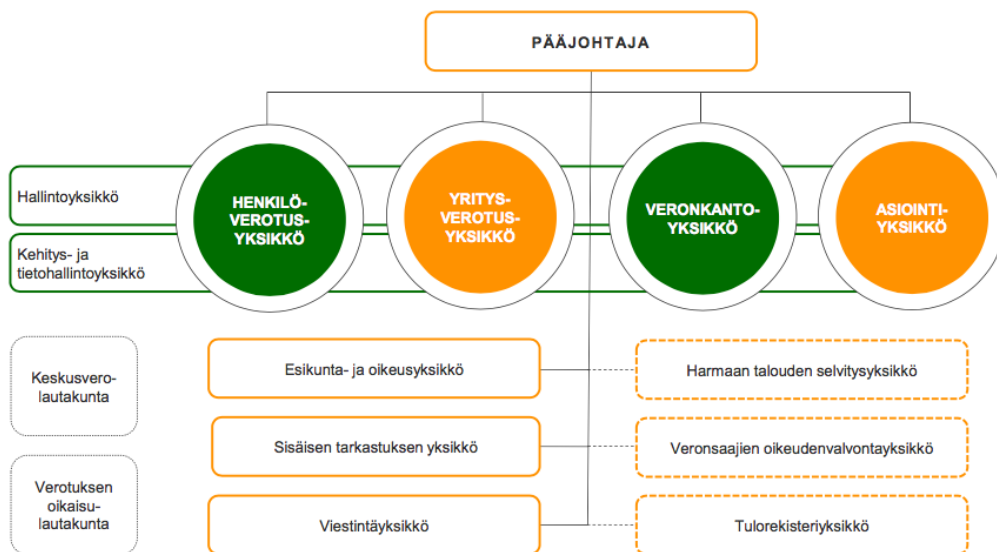
Julkisella sektorilla on tärkeä rooli yhteiskunnan rakentamisessa, jotta se olisi toimiva, tehokas, turvallinen ja inhimillinen. Julkiseen sektoriin kohdistuu nyt lukuisia haasteita, sillä hidastuva talouskasvu, lisääntyvä velkaantuminen ja väestön ikääntyminen edellyttävät aiempaa tehokkaampaa toimintaa. Julkisen sektorin tulisi pystyä muuttamaan perinteinen staattinen hallintojärjestelmä dynaamiseksi ja innovatiiviseksi johtamisjärjestelmäksi. Julkisella sektorilla tarvitaan johtamisen vallankumousta, jossa kyseenalaistettaisiin nykyiset toimintatavat, purettaisiin turhaa byrokratiaa ja yksinkertaistettaisiin johtamisjärjestelmää. Perinteinen ihmisten johtaminen

kaipaa uudistusta. On päästävä perinteisestä hallintoalamaisjohtajuudesta jaettuun ja kollektiiviseen johtajuuteen. Kolmen K:n johtaminen (käske, kontrolloi, korjaa) ei enää riitä, vaan tulisi pyrkiä menemään enemmän kohti kolmen I:n johtamista (innostu, innosta ja innovoi). (Sydänmaanlakka, 2015, 15–16.)

Verohallinnossa verotusta hoidetaan neljässä yksikössä, joita ovat henkilöverotusyksikkö, yritysverotusyksikkö, veronkantoyksikkö ja asiointiyksikkö (katso Kuva 1.). Henkilöverotusyksikkö vastaa henkilöasiakkaiden sekä liikkeen- ja ammatinharjoittajien verotuksesta. Yksikköön kuuluu yhdeksän alueellista verotoimistoa. Yritysverotusyksikkö vastaa osakeyhtiöiden ja muiden yhteisöasiakkaiden palvelusta, ohjauksesta, asiakastiedoista, verotuksesta sekä verovalvonnasta. Yritysverotusyksikkö vastaa myös kaikkien yritysmuotojen verotarkastuksista. Yksikköön kuuluu yhteensä viisi alueellista yritysverokeskusta sekä lisäksi Konserniverokeskus. Veronkantoyksikkö hoitaa verojen maksamiseen, perintään ja tilittämiseen liittyviä tehtäviä. Yksikköön kuuluu kolme alueellista yksikköä sekä lisäksi valtakunnallinen Oikeudellinen perintäyksikkö. Asiointiyksikkö vastaa asiakaspalvelutyöstä ja sen kehittämisestä kaikissa Verohallinnon kanavissa. Muita Verohallinnosta riippumattomia toimielimiä ovat Keskusverolautakunta, joka antaa ennakkoratkaisuja sekä Verotuksen oikaisulautakunta, joka käsittelee oikaisuvaatimuksia. Verohallinnon sisäisiä palveluyksiköjä ovat henkilöstö-, talous- ja yleishallintotehtävistä vastaava Hallintoyksikkö sekä kehitys- ja tietoteknisistä palveluista vastaava Kehitys- ja tietohallintoyksikkö. Muita yksiköitä ovat esikunta- ja oikeusyksikkö, viestintäyksikkö, sisäisen tarkastuksen yksikkö, harmaan talouden selvitysyksikkö sekä Veronsaajien oikeudenvilvontayksikkö. (Verohallinto, 2018. Viitattu 15.5.2018.)



# Verohallinnon organisaatio 2018



Kuva 1. Verohallinnon organisaatio 2018.

Vuonna 2017 henkilöstöä oli yhteensä 5150 henkilöä. Henkilöstön keski-ikä vuonna 2017 oli 48,5 vuotta. Keski-ikä on ollut laskussa vuodesta 2013 lähtien. Verohallinnossa työskentelevistä noin 40 prosenttia on yli 55-vuotiaita. (Verohallinto, 2018. Viitattu 15.5.2018.) Tämä tarkoittaa, että noin 2000 työntekijää eläköityy seuraavan kymmenen vuoden aikana.

## 1.4 Johtaminen Verohallinnossa

Verohallintoa johtaa pääjohtaja, jonka alaisuudessa toimivat yksiköt. Yksikköä johtaa yksikön päällikkö. Verohallinnon johtamisen tukena toimii johtoryhmä, joka avustaa pääjohtajaa ja Verohallinnon yksiköiden päälliköitä Verohallinnon toiminnan johtamisessa ja toimintalinjoja koskevissa päätöksissä. Johtoryhmään kuuluvat pääjohtajan lisäksi yksiköiden päälliköt sekä pääjohtajan määräämät muut virkamiehet sekä henkilöstön edustaja. (Verohallinto, 2018. Viitattu 15.5.2018.)

Yksiköiden alaisuudessa työskentelevät ryhmäpäälliköt/toimistopäälliköt, jotka toimivat esimiestehtävissä. Ryhmäpäälliköillä on vastuu henkilöstöjohtamisesta ja heidän vastuulleen kuuluu

työnjohto, resurssisuunnittelu sekä käydä työntekijöiden kanssa sääntömääräiset keskustelut, joita ovat kehityskeskustelut, palkkakeskustelut ja tilannekeskustelut. Verohallinnossa eletään pitkälti prosessien maailmassa ja jokaisella prosessillaan on prosessivastaavat. Yksiköissä on viime vuosien aikana eritelty henkilöstöjohtamisen rooli prosessivastaavasta, sillä ennen prosessivastaava toimi myös ryhmäpäällikön/toimistopäällikön roolissa. Ryhmäpäällikkö/toimistopäällikkö voi nykypäivänä keskittyä enemmän henkilöstöjohtamiseen ja prosessivastaava puolestaan prosessin johtoon ja sen kehittämiseen.

Henkilöstön työtyytyväisyyttä johtamiseen mitataan VMBaro-järjestelmällä, joka on valtion yhteinen työtyytyväisyyskysely. Kysely koostuu kahdeksasta pääkohdasta, jotka sisältävät 2–5 työtyytyväisyyskysymystä. Kaikkiaan kysymyksiä on 29 kappaletta. Pääkohtia kyselyssä ovat johtaminen, työn sisältö ja haasteellisuus, palkkaus, kehittymisen tuki, työilmapiiri ja yhteistyö, työolot ja tiedon kulku. Lisäksi kyselyssä on kuusi erillistä kysymystä, jotka koskevat henkilökiertoa, työpaikan vaihtoa, työpaikan suosittelua, uudistumista ja innovatiivisuutta, työhyvinvointia ja työuran jatkamista. Työtyytyväisyyttä mitataan viisiportaisella asteikolla. (Sydänmaanlakka 2015, 93.)

Verohallinnossa johtamistyyliä on viimeisten vuosien aikana viety valmentamisen johtamisen suuntaan ja kaikki esimiehet ovat koulutettuja toimimaan valmentavan johtamistyylin mukaisesti. Tässä opinnäytetyössä esitellään valmentavaa johtamistyyliä ja lisäksi esitellään piirreteorioita, jonka mukaan esimiehellä tulisi olla juuri tietynlaisia ominaisuuksia.

## 2 Y-SUKUPOLVI JA JOHTAMINEN

*” Olen kohdannut töissä tilanteita, joissa ideani eivät ole saaneet juuri ollenkaan palautetta tai kiitosta. Se tuntui todella turhauttavalta ja sai minut vaihtamaan työpaikkaa ja myöhemmin perustamaan oman yrityksen.” (Y-sukupolven edustaja, 2017.)*

Y-sukupolvi eli digiaikaan syntynyt (1980–2000-luvulla) sukupolvi haastaa kontrollikeskeisen esimiestyön ja työn itseisarvona. Y-sukupolvi on edeltäviä sukupolviaan koulutetumpi ja tiedostavat tilanteen, jossa ”suuret ikäluokat” jäävät eläkkeelle ja työvoimapula uhkaa. Edessä saattaa olla työelämän kulttuurin muutos, sillä Y-sukupolvi suhtautuu omaan vapaa-aikaansa ja harrastuksiinsa edeltäjiään intohimoisemmin. (Suutarinen 2013, 17.) Useiden tutkimusten mukaan tämä digiaikaan syntynyt sukupolvi on elänyt hyvin erilaisessa maailmassa, sillä heidän odotuksensa työstä, johtamisesta ja työyhteisön toiminnasta poikkeavat aikaisempien sukupolvien odotuksista. (Suutarinen & Vesterinen 2013, 9.)

Aikaisempia sukupolvia ovat veteraanit (syntyneet vuosina 1922–1943), suuret ikäluokat (syntyneet vuosina 1943–1960) ja X-sukupolvi (syntyneet vuosina 1960–1980). Y-sukupolvi on ehtinyt tehdä itsestään jo tunnetun ja sille on ehditty antaa lukuisia nimiä, esimerkiksi: milleniaalit, diginatiivit, Peter Pan-, Nintendo ja Netti-sukupolvi. (Suutarinen & Vesterinen 2013, 17–19; Piha & Poussa 2012, 27.) Käsitettä ”Y-sukupolvi” käytettiin ensimmäisen kerran vuonna 1993 lehtiartikkelissa Ad Age. Aikaisemman tulkinnan mukaan Y-sukupolveen kuuluivat 1984–1994 välisinä vuosina syntyneet ihmiset. Tulkinta tulee muuttumaan ja eri ajanjaksoja on ehdotettu, joissakin tapauksissa Y-sukupolveen kuuluvia olisivat jo vuonna 1974 syntyneet. (Parment 2016, 30.)

Ristikangas & Ristikangas määrittelevät myös Y-sukupolven syntyneen vuosien 1980–2000 lukujen välillä. Oppiminen Y-sukupolvella on itseisarvo ja he arvostavat esimiehen palautetta sekä myös kollegojensa. Y-sukupolven edustajat arvostavat elämää ja työntekoa eri tavalla, kuin edeltäjänsä. Arkeen halutaan lisäksi muutakin sisältöä kuin työ. Omat arvot ovat tärkeitä ja he pyrkivät etsimään yhteyksiä organisaation arvojen kanssa. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 18–19.)

Y-sukupolven kuuluvien osuus työvoimasta kasvaa, sillä vuoteen 2020 mennessä 35–39 –vuotiaiden ikäluokka nousee suurimmaksi ikäluokaksi työelämässä. Y-sukupolvi on lapsuudessaan saanut vanhemmiltaan paljon huomiota ja he ovat tottuneet koulussa saamaan jatkuvasti palautetta opettajiltaan ja harrastuksissa valmentajiltaan. Heitä on rohkaistu vaikuttamiseen ja verkottumiseen, joita he käyttävät nyt työelämässä. Y-sukupolvi haastaa johtamisen ja organisaation johtamismallit. Nettiympäristö on Y-sukupolvelle yhtä tuttu, kuin edeltävälle sukupolvi X:lle aikanaan televisio. Y-sukupolvi on tottunut vaikuttamaan ja kertomaan mielipiteensä sosiaalisen median välityksellä reaaliaikaisesti ympäri maailmaa. He ovat eläneet runsaan tietotulvan keskellä ja ovat oppineet siirtymään nopeasti ratkaisuista toiseen. He haluavat toteuttaa itseään työn kautta ja tehdä kaikkea, mikä tuntuu mielenkiintoiselta. (Suutarinen 2013, 19–20.)

Y-sukupolven edustajia on organisaatioissa yhä enemmän ja he tulevat voimakkaammin mukaan uudistamaan työelämää kiinnittyen ja sitoutuen siihen. Y-sukupolvi haluaa työltään henkilökohtaisempaa, mahdollisuuksia ja uutta ajattelutapaa. Työn tulisi olla motivoivaa, innostavaa, hauskaa ja joustavaa. Johtamisen haasteena on, että kuinka työssä pystytään ylläpitämään mielenkiintoisuus, haastavuus ja vahva yksilöllisyyden huomioiminen sekä yhteisöllisyys. Tämän vuoksi myös työkulttuuri tulee muuttumaan. (Vesterinen & Suutarinen 2013, 53–54.)

Vesterinen ja Suutarinen luettelevat Y-sukupolven mielekkään työn perusteita, joita ovat muun muassa sopiva määrä haasteellista ja vaativaa työtä, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön (esimerkiksi työn määrä tai työn suorittamistapa) ja työolosuhteisiin, oppimis- ja kehittymismahdollisuudet, selkeä kokonaisuus, jotta oman työn osuus on näkyvää, omien toimintojen vaikutukset ja tulokset nähtävissä sekä mahdollisuus työyhteisön sosiaaliseen osallisuuteen, arvostukseen, tukeen ja osallistua työyhteisön toiminnan kehittämiseen (Vesterinen & Suutarinen 2013, 65.)

Y-sukupolven mielekkään työn mahdollistamiseen Vesterinen ja Suutarinen kertovat johtamisen askeleita; sosiaalista pääomaa olisi vahvistettava, jotta saavutetaan keskinäinen luottamus työssä eli luottamus esimiehen ja työntekijöiden välillä. Yhteisöllisyyden ja työyhteisötaitojen vahvistaminen sekä tukea itsenäistä työskentelyä. Sisäisen liikkuvuuden lisääminen ja mahdollistaa uusiin tehtäviin siirtyminen. Tavoitteet ja vastuut tulisi olla selkeitä. Hyvä työilmapiiri ja kannustava johtaminen sekä osallistavat henkilöstöjohtamisen käytännöt. (Vesterinen ja Suutarinen 2013, 66.) Piha ja Poussa mainitsevat myös Y-sukupolvelle tärkeiksi asioiksi hyvän

työilmapiiriin ja kehittymismahdollisuudet sekä lisäksi yleisen reilun meiningin. Kehittyminen on Y-sukupolvelle itseisarvo ja yritys, joka ei tarjoa kehittymismahdollisuuksia, häviää Y:n toiselle yritykselle. (Piha & Poussa 2012, 83–84.) Kehittymismahdollisuuksilla ei tarkoiteta välttämättä ylöspäin ja eteenpäin, vaan Y-sukupolvelle kehittyminen ja uralla eteneminen voi tarkoittaa siirtyä yrityksessä tehtävässä toiseen horisontaalisesti. Tähän on usein liian vähän mahdollisuuksia ja sen vuoksi moni hyvä työntekijä vaihtaa työpaikkaa uusien sisältöjen perässä. Organisaatioiden tulisi tarjota erilaisia urapolkuja, jos he haluavat houkutella ja säilyttää hyvät työntekijät organisaatiossa. Ura ei enää merkitse suurta palkkaa ja isompaa autoa, vaan Y-sukupolvi tekee mieluusti pidemmän uran saman työnantajan palveluksessa, kunhan työtehtävät ovat vaihtelevia ja niissä voi kehittyä. (Piha & Poussa 2012, 90-91.)

Y-sukupolvi vaatii työelämässä joustavuutta ja työn tulisi olla mielekästä. Y-sukupolven edustaja kartoittaa jatkuvasti uusia mahdollisuuksia, mihin edetä. Rahaa tienataan vain tarpeeseen, jotta pääsisi matkustamaan. Nykypäivänä rekrytoitaessa, tulisi yrityksestä tehdä mielenkiintoinen paikka, jotta saataisiin houkutelua myös nuorempia työntekijöitä. (Vesterinen & Arina, 2011.) Y-sukupolven edustajat haluavat varmistua siitä, että yrityksen arvot sopivat yhteen heidän omien arvojensa kanssa. Tämä on syy siihen, minkä vuoksi miellyttävät yritysbrändit keräävät huomiota ja houkuttelevat. Tienari ja Piekkari puhuvat kirjassaan nettinuurista, jotka marssivat työhaastatteluun mukanaan oma lista vaatimuksista, sillä he haluavat olla varmoja siitä, että ovat sinut yrityksen kanssa ja että tulevat siellä viihtymään. Hierarkiat ja määrämuotoiset työnkuvat eivät sovi tällaiseen asenteeseen, niiden kun pitäisi mukautua muuttuviin käsityksiin ja tehtäviin eikä päinvastoin. (Tienari & Piekkari 2011, 93.)

Aalto-yliopistolle tehdyn tutkimuksen mukaan 89 % opiskelijoista piti työnteossa tärkeimpänä työn merkityksellistä sisältöä. Toiseksi tärkeimpänä he kokivat laadukkaan vapaa-ajan (74 %) ja kolmantena toimeentulon ansaitsemisen (57 %). Eli työllä ja sen sisällöllä on merkittävä rooli. Opiskelijat purkivat itse työn merkitystä seuraavasti: onnistumisen kokemukset, ongelmanratkaisu, uuden kehittäminen, konkreettiset tulokset, itsensä toteuttaminen ja yrityksen tulokseen vaikuttaminen. Y-sukupolvi haluaa tuottaa uusia ideoita ja tehdä asioita paremmin. Ihmisen kehityksen mukana motivaatio on kokenut evoluution, sillä vanhan motivaatiokäsityksen mukaan, jos ihmisille antaa liikaa vapauksia, he ryhtyvät välttelemään työtä. Siksi työsuorituksia kontrolloidaan ylhäältä käsin. Tämä vanha ajattelu ei toimi enää nyky maailmassa, koska nykypäivänä työ on vähemmän suorittavaa ja enemmän ajattelua vaativaa. Y-sukupolvi haluaa ja uskaltaa etsiä työltään palkkioita syvällisempää merkityksellisyyden tunnetta. Työllä on väliä, mutta

kuitenkin sillä tavalla, että se on mukavaa ja ei vaikuta liiaksi työn ulkopuoliseen elämänlaatuun. (Piha & Poussa 2012, 70–73.)

Y-sukupolvi toivoo, että työ olisi haastavaa ja että se tarjoaisi kehittymismahdollisuuksia. Jos työ ei tarjoa tarpeeksi haastetta, Y-sukupolvi saattaa menettää motivaationsa hyvinkin nopeasti. Heidän sitoutumistaan edistäviä tekijöitä ovat työn mielenkiintoisuus, työn tarjoamat mahdollisuudet osallistua ja vaikuttaa sekä työn yhteensopivuus omien arvojen sekä oman elämäntilanteen kanssa. (Vesterinen & Suutarinen 2013, 23.) Y-sukupolvi on tottunut työskentelemään ryhmissä jo päiväkodista lähtien, sillä 80-luvulla tapahtui iso muutos kasvatuksessa ja opettamisessa, joka perustui uusiin tutkimustuloksiin siitä, millainen vaikutus ryhmätoiminnalla on lapsen itsetunnon kehittymiselle. Y-sukupolvi osaa toimia ryhmässä ja yhteistyössä avoimesti kommunikoiden. Tälle sukupolvelle tiedon jakaminen ja sisällön tuottaminen ovat kaikkien etu. (Piha & Poussa 2012, 32–33.)

## **2.1 Ihanne-esimiehen ominaisuudet**

Ruotsissa on tehty tutkimus, missä tutkittiin millaisia johtajaominaisuuksia 16–24-vuotiaat opiskelijat toivovat esimiehiltään. Esimiehen toivottiin olevan innostava (66 %), keskusteleva (46 %), tekevä ja aikaansaava (46 %), vastuuntuntoinen (46 %) sekä avoin ja positiivinen (37 %). Ruotsalaistutkimusta voidaan verrata suomalaistutkimukseen, jossa on kysytty kolmeltakymmeneltä nuorelta (30–40 vuotiailta) ja menestyneeltä suomalaiselta huippujohtajalta, miten johtamisen pitäisi kehittyä. Nuoret johtajat nostivat avainominaisuuksiksi valmiudet tiimityöhön, kyvyn jakaa vastuuta ja delegoida, kykyyn luoda hyvä ilmapiiri ja yhteishenki tiimiin sekä valmiuksia ajatella asioista systemaattisesti. Tärkeimmiksi tekijöiksi nousevat ilmapiiri ja prosessit, joissa uusia ideoita on helppo esittää. Tärkeää on se, kuinka ihmiset voivat osallistua mielekkäästi kokemallaan tavalla työpaikkansa muutosprosesseihin. Ihmisten mahdollisuus kokea osallisuutta varsinkin muutosten yhteydessä nousee keskeisimmäksi asiaksi. Osallisuus ja osallistuminen nousevat keskeiseksi työskentelymuodoksi ja tältä osin työkuulttuurin tulisi muuttua, jos halutaan sitouttaa osaavia henkilöitä. (Suutarinen & Vesterinen 2013, 25–26.)

Y-sukupolvi odottaa, että palautetta saisi jatkuvasti ja tavoitteiden tulisi olla selkeitä sekä he janoavat uusia haasteita. He haluavat olla mukana kehittämässä uusia tapoja tehdä työtä.

(Vesterinen & Arina 2011.) Y-sukupolvi eroaa aiemmista sukupolvista palautteen suhteen, sillä nämä nuoret janoavat positiivista palautetta. Aalto-yliopiston opiskelijoista 72 % sanoo haluavansa saada palautetta lähimmältä esimieheltään työn lomassa. Palautetta haluttaisiin saada jatkuvasti, ei vain kehityskeskusteluissa. Myös kiittäminen on positiivisen palautteen antoa. Kiitoksen tulisi olla kuitenkin henkilökohtaista ja kohdennettua, sillä kiitetty haluaa tietää, mistä häntä kiitetään. Eräs opiskelija sanoi, että monesti kiitoksen saa vasta siinä vaiheessa, kun on vaihtamassa työpaikkaa. Kiitoksen olisi mukava saada jo siellä töissä ollessaan, jotta tietäisi, mitä teki hyvin. Esimies ei välttämättä myöskään kuule kiitosta työntekijöiltään. Työyhteisössä palautteen pitäisi kulkea joka suuntaan, joten Y-sukupolvi saattaa tuoda työpaikoille rohkeampaa palautteenannon kulttuuria, jossa uskalletaan antaa palautetta myös esimiehille. (Piha & Poussa 2012, 60–62.)

Y-sukupolvi on vaativaa, sillä he vaativat tavoitteiden lisäksi määrätietoista johtamista, jossa osallistavuus nousee tärkeään rooliin. Työssä pitää olla yhteisöllisyyttä, innovatiivisuutta ja innostumista. He odottavat johtamiselta sitä, että työnjako toteutetaan niin, että työ koettaisiin mielekkääksi ja vastuut sekä pelisäännöt olisivat selkeitä. (Suutarinen & Vesterinen 2013, 59.) Johtaminen vaikuttaa niin työyhteisöön, että yksittäisen työntekijän työhyvinvointiin. Jos Y-sukupolven tavoitteet eivät toteudu tyydyttävästi, he ovat tottuneet niin sanotusti äänestämään jaloillaan. Työhyvinvointi tarkoittaa yksittäisen työntekijän sekä työyhteisön henkistä vahvuutta sekä kokea onnistumisen tunnetta työssä. Työhyvinvointi merkitsee sisällöltään eri asioita jokaiselle yksilöinä ja yhteisöinä. Y-sukupolvelle työhyvinvointi merkitsee mielekkään työn kokemusta ja onnistumista omien tavoitteiden saavuttamisessa. (Suutarinen & Vesterinen 2013, 61.)

Y-sukupolvi haluaa olla osallisena työssä, joka tuottaa tuloksia. He odottavat, että työssä olisi liikkumavaraa toteuttaa uusia toimintatapoja ja ajatuksia. Mielekkäässä työssä annetaan vastuuta, sillä se tarkoittaa viestiä siitä, että työntekijöihin luotetaan. Joustava toimintatapojen muutos luo edellytykset tulokselliselle toiminnalle ja mielekkäälle työlle. Entistä tärkeämpiä ovat työn mielenkiintoisuus, työn tarjoamat mahdollisuudet osallistua ja vaikuttaa työhön ja toimintatapojen kehittämiseen sekä työn yhteensopivuus ja omat tavoitteet. (Suutarinen & Vesterinen 2013, 64.)

Tulevaisuudessa ei tule olemaan vain yhtä työnantajaa tai yhtä työtä. Parasta, mitä työnantajat voivat tässä uudessa tilanteessa tehdä, on tukea työntekijöitä urapolullaan ja auttaa heitä löytämään itselle paras työura. Esimiehen täytyy pyrkiä ymmärtämään, mitä menestys merkitsee

kullekin työntekijälle ja yrittää auttaa työntekijää, jotta hän pääsisi tavoittelemalleen polulle. (Piha & Poussa 2012, 92.)

Aallon opiskelijoille tehdyn tutkimuksen mukaan opiskelijat kuvailivat ihanne-esimiästään seuraavilla sanoilla: hyvä esimies on kannustava, rento, reilu ja oikeudenmukainen, luotettava ja antaa palautetta. Opiskelijoiden mukaan hyvä esimies on mahdollistaja ja esimiehen ei tarvitse koko ajan huohottaa niskaan tai komentaa mitä pitää tehdä. Hyvä esimies tukee alaistensa työtä. Esimiestä ei nähdä työn valvojana. Hyvälle esimiehelle uskaltaa puhua kaikista asioista ja häneltä uskaltaa pyytää apua. Hyvä esimies antaa palautetta, niin positiivista kuin negatiivistakin. Esimieheltä odotetaan lisäksi rohkeutta tarttua ongelmiin. Yksi tärkeimmistä hyvän esimiehen ominaisuuksista on aitous. (Piha & Poussa 2012, 131–132.) Opiskelijat haluaisivat itse harjoittaa ihmisten johtamiseen ja sparraukseen perustuvaa johtamistyyliä, joissa korostuu tunneälykyys, taito kuunnella ja halu auttaa ihmisiä. Y-sukupolvi näkee johtamisen muiden auttamisena, joten johtamisoppi on menossa pehmeämpään suuntaan. Hyvä johtaja auttaa muita menestymään ja hyvä johtajuus on tulevaisuudessa enemmän sparraamista. (Piha & Poussa 2012, 134–136.)

Lontoolainen Y-sukupolven edustaja Brave New Talent-yhtiön toimitusjohtaja Lucian Tarnowski on listannut seuraavia johtamisvinkkejä Y-sukupolvelle:

- Y-sukupolven edustajat haluavat tuoda omaa osaamistaan esille ja olla mukana vaikuttamassa
- Esimiehen tulee olla kiinnostunut työntekijästä kokonaisena ihmisenä, ei ainoastaan työntekijänä
- Tekniset välineet tulee olla ajanmukaiset
- Joustavat työajat ja työn tekemisen tavat
- Esimiehen tulee osata kunnioittaa, kuunnella, välittää, innostaa ja valmentaa
- Y-sukupolven edustajat eivät vain istu ja kuuntele ohjeita, he ovat oma-aloitteisia
- Y-sukupolven edustajat esittävät paljon kysymyksiä ja jatkuvasti, joten esimiehen tulee olla valmiina
- He tarvitsevat paljon palautetta
- Koulutus työpaikalla tärkeää, sekä koulutustapa
- Haasteita tulee syöttää jatkuvasti, sillä pitkästyminen iskee nopeasti
- He eivät halua ansiomerkkejä pitkäaikaisesta työskentelystä samassa yrityksessä



Tämä sukupolvi vaatii paljon, joten kyseenalaistaminen on jatkuvaa. Esimieheltä odotetaan henkilökohtaista johtamista ja esimiehen tulee olla kiinnostunut työntekijän työstä sekä arjesta. (Suutarinen & Vesterinen 2013, 123–125; Tulgan & Martin 2001, 51–63.)

Susanna Kultajärven tekemän väitöskirjan ”Onpa kiva olla töissä!”, kartoitettiin Y-sukupolven mielipiteitä muun muassa esimiehestä. Väitöskirjassaan Kultalahti esittelee 252 Y-sukupolven vastaajan tarinoita, joita on yhteensä 1004 kappaletta. Väitöskirjan mukaan esimieheltä odotetaan eniten seuraavia ominaisuuksia: kuunteleva, kunnioittava, arvostava, keskusteleva, antaa palautetta, kannustava, vastavuoroinen, avoin, tukeva, vastuullinen, luottava ja joustava. (Kultalahti, 2015.)

## **2.2 Johtaminen**

Johtaminen tarkoittaa toimintaa, jonka avulla pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään ihmisten työpanosta sekä fyysisiä voimavaroja tehokkaasti tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtamisen teorialla tarkoitetaan johtamisen toimintaa, tehtäviä, tarkoitusta ja laajuutta koskevaa tietovarantoa. Johtamisen tarkoituksena on saada erilaiset ja usein eri asemissa olevat eri tavoin vaikutusvaltaiset yksilöt toimimaan työorganisaation arjessa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Ihmisten johtaminen on myös palvelutehtävä, jonka tarkoitus on tuottaa sopivat olot työnteolle ja auttaa saamaan ihmisistä parhaat puolet esille. (Seeck 2012, 20–21.)

Perinteisesti julkisen sektorin johtaminen on nähty byrokraattisena ja hierarkkisena. Suomen julkista hallintoa on pidetty vanhanaikaisena ja huonosti toimivana. Julkisen sektorin johtaminen on kehittynyt kuitenkin paljon viime vuosikymmeninä ja se on jatkuvan kehityksen kohteena. (Sydänmaanlakka 2015, 37.) Julkinen organisaatio tulisi nähdä avoimena systeeminä, joka elää koko ajan ja jolla on kyky itseohjautuvuuteen. Hierarkiat tulisi purkaa ja totuttava tasavertaiseen yhteistoimintaan, jolloin siirrytään johtajakeskeisyydestä kohti jaettua johtajuutta. Johtajan roolisi olisi tuolloin enemmän mahdollistaja kuin käskyttäjä. (Sydänmaanlakka 2015, 41.)

Paradigmasta voidaan puhua, kun teoriasta tai viitekehyksestä tulee oikea, yleisesti hyväksytty ja hallitseva vuosikymmeniksi. Paradigmat ovat selkeä tapa jäsentää johtamisen historiaa, sillä ne ovat tarpeeksi pitkäkestoisia ja niillä on teknisiä sekä ideologisia ominaispiirteitä. (Seeck 2012, 28.)

Eri johtajuusparadigmoissa toimijat, esimerkiksi johtajat ja työntekijät nähdään eri tavoin. Tieteellisessä liikkeenjohdossa työntekijät nähtiin koneina, jotka motivoituivat taloudellisesta hyödystä. Ihmissuhdekoulukunnan opit kannustivat oma-aloitteisuuteen ja aktiivisuuteen. (Seeck 2012, 46.) Aiemmin johtamisteoriassa johtajan tehtävänä oli suunnittelu, strategioiden toteutus ja valvonta, mutta nykyään johtajan on otettava haltuun työntekijöiden näkemykset ja tuntemukset ja pyrittävä kääntämään ne sellaisiksi, jotta ne auttaisivat saavuttamaan organisaation kilpailuedun. Samaan aikaan on nähtävissä vallan ja vastuun siirtyminen alemman tason päälliköille sekä työntekijöille, tavoitteena saada työntekijät itseohjautuviksi ilman raskaita hallinta- ja valvontarakenteita. (Seeck 2012, 192.)

Maailma muuttuu, joten johtaminenkin muuttuu ja tulee läpinäkyvämmäksi. Nuoret eivät siedä enää hierarkioita ja haluavat toimia tasa-arvoisissa, avoimissa ja läpinäkyvissä yhteisöissä. Johtamisguru Gary Hamel on miettinyt radikaaleja ratkaisuja johtamiselle, sillä johtamisen on tuettava yhteisöllisyyttä, inspiroitava luovuutta ja etsittävä keinoja päästä eroon turhasta käyttämisestä. Informaation tulee kiertää ja olla kaikkien saatavilla. Tienari ja Piekkari kirjoittavat epäjohtamisesta eli uusien sukupolvien ja ajatusten edessä johtaminen pitää piilottaa. (Tienari & Piekkari 2011, 22–23.) Johtajuus ilman hierarkioita tarkoittaa, että johtajuus tehdään yhdessä. (Tienari & Piekkari 2011, 104–107).

### **2.3 Asioiden ja ihmisten johtaminen**

Asioiden (management) ja ihmisten johtaminen (leadership) jaotellaan perinteisesti toisistaan. Asiakeskeisen johtamisen funktioita ovat suunnittelu, organisointi, henkilöstön palkkaaminen ja kontrollointi. Ihmiskeskeinen johtaminen perustuu myös näihin perustoimintoihin. Kotterin mukaan asiakeskeisen johtamisen tärkein päämäärä on organisaatioiden järjestyksen ja johdonmukaisuuden varmistaminen, joka merkitsee suunnittelua, budjetoitua, organisoitua, henkilöstön palkkausta, kontrollointia ja ongelmien ratkaisua. Ihmiskeskeisessä johtamisessa tärkein tavoite on saada aikaan muutosta ja liikettä, joka vaatii visioitua, strategiatyöskentelyä, kommunikointia, motivoitua, inspiroitua ja pyrkimistä siihen, että ihmiset toimisivat yhdessä. Kotterin mukaan asiakeskeisessä johtamisessa tavoitellaan järjestystä ja vakautta ja ihmiskeskeisessä puolestaan tavoitellaan mukautuvaa ja rakentavaa muutosta. Asioiden johtaminen soveltuu paremmin vakaaseen tilanteeseen, joissa ympäristö ei muutu kovin nopeasti,

kun taas ihmisten johtaminen epävakaiseen tilanteeseen, jossa ympäristö muuttuu nopeasti, jolloin tarvitaan ihmisten johtamista, uudistumista ja uudistamista. (Sydänmaanlakka 2015, 22–23; Seeck 2012, 357–358; Helsilä & Salojärvi 2009, 108.)

Nykyaikana ympäristö muuttuu nopeasti, joten se vaatii organisaatioita käyttämään ihmisten johtamisen menetelmiä. Ihmisten johtajat ovat uudistajia, jotka haluavat ja uskaltavat astua uusille urille, ottaa riskejä ja kokeilla uusia entistä parempia tapoja tehdä asioita. Ihmisten johtajat painottavat innostamista tunteiden avulla, kun taas asioiden johtajat painottavat järkeen pohjautuvaa valvontaa. Asioiden johtamisella vastataan ulkoisiin haasteisiin, se on analyttistä ja suoraviivaista toimintaa. (Helsilä & Salojärvi 2009, 108–109.)

## 2.4 Piirreteoriat

”Suurmiesteoriat” 1900-luvun alussa yrittivät selvittää, mikä teki tietyistä ihmisistä suuria johtajia. Teorian mukaan johtamisominaisuudet sekä luonteenpiirteet olivat synnynnäisiä. 1950-luvulla teoria kohtasi kuitenkin paljon kritiikkiä, sillä sen kannattajat eivät kyenneet määrittelemään tiettyjä piirteitä johtajalle, jotka olisivat kaikissa tilanteissa päteviä. Tutkimuksen painopiste siirtyi johtajan ja alaisten välisen suhteen tutkimiseen. (Sydänmaanlakka 2006, 30; Hokkanen, Skyttä & Strömberg 1996, 157.)

Suomalaisen työnjohdon arvostettu tutkija Antero Rautavaara esittää yhdeksän ominaisuutta, jotka ovat ominaisia kaikille johtajille ja johtajuustilanteille, enemmän tai vähemmän. Ominaisuudet perustuvat Ohion yliopiston tutkimuksiin nojautuen. Ominaisuudet ovat aloitteisuus, kokoava vaikutus ryhmään, edustaminen, integrointi, organisointi, ryhmän hallinta, viestintä, kiittäminen ja moittiminen ja tuottaminen. Tällaisten ominaisuusluetteloiden tieteellinen arvo saattaa olla kyseenalainen, joten voidaan todeta, että ominaisuudet saattavat painottua eri tavoin sen mukaan, millaisissa olosuhteissa johtaja toimii. (Hokkanen, Skyttä & Strömberg 1996, 132–134.)

Piirreteorioiden avulla on täsmentynyt, minkälaisia luonteenpiirteitä hyvällä johtajalla pitäisi olla, mutta teorian avulla ei ole onnistuttu määrittelemään johtamisperinteitä täsmällisesti eikä siinä ole otettu huomioon erilaisia tilanteita. Vaikka johtamisperinteiden luettelo puuttuu, tämän lähestymistavan avulla voidaan löytää selkeitä suuntaviivoja, millaiset ominaisuudet ovat

vahvuuksia henkilölle, joka pyrkii johtotehtäviin. Teorian avulla voidaan myös selvittää yksittäisen henkilön vahvuuksia ja heikkouksia. Piirreteorian avulla voidaan kouluttaa ihmisiä kehittämään niitä ominaisuuksia, jotka ovat välttämättömiä kyseisen organisaation johtotehtävissä. Organisaatioiden tulisi määrittellä oma johtamisprofiilinsa ja pyrkiä valikoimaan sekä kehittämään johtajia tuon profiilin mukaisesti. (Sydänmaanlakka 2006, 32–33.) Viisi useimmiten mainittua piirrettä johtajalla ovat päättäväisyys, sosiaalisuus, luotettavuus, innostavuus ja nöyryys. Kukaan ei kuitenkaan synny johtajaksi, mutta johtajana toimiminen edellyttää tietynlaisia ominaisuuksia. (Sydänmaanlakka 2006, 166.)

Johtaminen on paljon muutakin kuin johtajan käyttäytymistä, sillä johtamisprosessissa voi olla mukana useampi kuin yksi johtaja, esimerkiksi johtajan omat johtajat ja kollegat. Johtamisprosessiin vaikuttavat useat johtajaan liittyvät tekijät, kuten johtajan käyttäytyminen ja osaaminen, itsetuntemus ja itseluottamus sekä persoonallisuus (luonteenpiirteet, motiivit ja arvot). Oleellisin asia, joka tekee johtajasta aidon ja todellisen johtajan, on hyvä itsetuntemus sekä terve itseluottamus. Näiden lisäksi johtajalla tulisi olla erityisesti hyvät vuorovaikutustaidot sekä kiinnostus työskennellä ihmisten kanssa. Johtaminen tulisi nähdä palvelutehtävänä ja johtajan olisi tarjottava hyvää johtamispalvelua. (Sydänmaanlakka 2006, 120–121.)

Piirreteoriat etsivät toiminnasta samankaltaisuutta ja toistettavuutta, jos tilanteet toistuvat samanlaisina, tiettyä johdonmukaisuutta ja pysyvyyttä käyttäytymisestä löytyy. Piirreteoreetikot pitävät käyttäytymistyyliä suhteellisen vakioisena, sillä jokaisella on oma tuttu ja luontaisin tapa käyttäytyä vuorovaikutustilanteissa. Käyttäytyminen vaihtelee kuitenkin tilanteen mukaan, esimerkiksi asiakas odottaa asiakaspalvelijalta erilaista käytöstä kuin kollega palaverissa tai esimies kehityskeskustelussa. Käyttäytyminen on riippuvainen siitä, kenen kanssa ollaan tekemisissä. Vuorovaikutustilanteessa toinen vaikenee, koska toinen osapuoli on niin aktiivinen ja puhelias. Vastaavasti hiljaisempi osapuoli voi löytää itsestään aktiivisen höpöttäjän roolin, jos vastapuolen toimintatyyli antaa siihen tilaa. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 130.)

## **2.5 Valmentava johtaminen**

Valmentavan johtamisen ydin on se, että hyvät esimiehet keskittyisivät oikeisiin asioihin ja luovaan yhteistyöhön, jotta voitaisiin saavuttaa parhaat mahdolliset tulokset. Valmentava johtaminen on

esimiesten ja alaisten välinen tavoitteellinen ongelmanratkaisu- ja vuorovaikutusprosessi. Valmentava johtaminen ottaa huomioon, mitä tehdään ja kuinka toimitaan odotuksia vastaavien suoritusten aikaansaamiseksi. Valmentavan johtamisen tavoitteena on yhtenäistää hyvät tavat sekä tottumukset, joiden avulla päästään organisaation yhteisiin päämääriin. Valmentava johtaminen sopii hyvin yhteen nykyaikaiseen ajatteluun, missä toimitaan prosessien kanssa. Hyvät tavat ja tottumukset johtamisessa kuin muussakin toiminnassa, juurtuvat asteittain organisaation pysyväksi pääomaksi, jolloin alaiset seuraavat esimiehiään, mihin he kiinnittävät huomionsa ja mitä he arvostavat ja mitä he palkitsevat. Parhaimmassa tapauksessa voi syntyä organisaatioon kokonaan uusi kulttuuri. (Kansanen 2004, 23, 26.) Valmentavan kulttuurin rakentamisessa erityisasemassa on ylimmän johdon toiminta. Heidän liikkeitään seurataan sekä esimerkkiään mallinnetaan, niin hyvässä kuin pahassa. Kun ylin johto on sitoutunut valmentavaan johtajuuteen, johtamistakin aletaan johtaa. Vaikutukset näkyvät myös keskijohdon toiminnassa, kun heitä coachataan uuden toimintatavan airueiksi. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 269.)

Valmentavassa johtamisessa yhdistyvät kolme ydinasiaa, joita ovat tavoitteiden asettaminen ja sopiminen, suorituksen parantamiseen tähtäävä valmennus sekä uran kehittymiseen tähtäävä valmennus. Valmentavan johtamisen tarkoituksena on parantaa suorituskykyä ja aikaansaannoksia luomalla niin yksilöille, että ryhmille suotuisia kehittymismahdollisuuksia, antaa rehellistä, tarkkaa ja oikea-aikaista kaksisuuntaista palautetta sekä arvioida tuloksia ja pätevyyttä oikeudenmukaisen palkitsemisen perustaksi. Tulevaisuudessa täytyy pystyä vastaamaan entistä nopeammin asiakkaiden haasteisiin, jolloin avainsanoja ovat nopeus, innovaatiokyky, laatu ja palvelu. Organisaatiomuodot ja rakenteet tulevat muuttumaan sekä samanaikaisesti raja-aidat organisaation sisällä tai jopa valtakuntien välillä madaltuvat. Ihmiset joutuvat venymään mukavuusalueensa ulkopuolelle ja oppimaan uusia asioita, joka saattaa aiheuttaa toisille paineita ja pelkoja, mutta toisille se saattaa merkitä inspiroivaa uuden oppimista. Esimiesten tulisi ymmärtää, että ihmiset ovat erilaisia ja erilaisuus on luova voimavara. Esimiesten tulisi ymmärtää uusi ajattelutapa verrattuna ikääntyviin työntekijöihin ja toisaalta nuoriin. Nuoret vaativat omalta esimieheltään suotuisia olosuhteita omaan kehittymiseensä. Suuret ikäluokat siirtyvät eläkkeelle, joten osaamisen siirto vanhoilta nuorille merkitsee haastetta kaikille yrityksille. Hierarkkisen aseman tuoman vallan ja autoritaarisen johtamisen tilalle tulee sitoutuminen, jolloin vanhanaikaista valvontaa ei enää tarvita. Vastuulliset ihmiset toimivat itse itsensä johtajina, joka merkitsee sitä, että esimiehen rooli tulee muuttumaan valmentajaksi. (Kansanen 2004, 27–29.)

Valmentavan johtamisen tunnuspiirteitä ovat seuraavat asiat;

- valmentava johtaminen on suorituksen ja suorituskyvyn kehittämisprosessi, joka perustuu yhteiseen ongelmanratkaisuun, mutta ei arviointiin ja valvontaan. Valmentava johtaminen korostaa kokonaisuuden jatkuvaa huomioimista sekä koko yksikön tavoitteita ja arvoja.
- Kaikkien esimiesten tavoitteet nivotaan kokonaisuuteen. Määrällisten tavoitteiden lisäksi myös laadulliset piirteet ovat valmentavalle johtamiselle tunnusomaisia piirteitä, kuten asiakastyytyväisyys ja työtyytyväisyys. Valmentavassa johtamisessa pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteet pidetään tasapainossa.
- Valmentava johtaminen korostaa tulosten lisäksi myös tapaa, jolla tulokset saadaan. Erityisesti huomio kiinnittyy tiimityöhön sekä henkilövoimavarojen johtamiseen.
- Valmentava johtaminen kehityskeskusteluineen on esimiehen ja alaisen yhteinen prosessi. (Kansanen 2004, 31–32.)

Tärkeimpiä periaatteita suorituskyvyn parantamiseksi on, että jokainen on itse vastuussa omasta työstään ja kehittymisestään. Esimies toimii haastajana ja kannustajana sekä luo suotuisat olosuhteet kehittymiselle. Johtamiskulttuurin on tunnustettava henkilövoimavarojen johtaminen yhdeksi perusarvoksi, joten ihmissuuntautuneisuuden tulee olla aitoa ja sen on lähdettävä sydäimestä. Taustalla tulisi olla luja usko siihen, että jokainen haluaa antaa parhaansa ja kehittyä, kunhan vain luodaan oikeat olosuhteet. Esimiesten tulisi varata aikaa enemmän päivittäisiin henkilökohtaisiin tapaamisiin. Pääpaino tulisi olla jatkuvalla parantamisella ja tulevilla tavoitteilla. Jokainen joutuu ottamaan vastuun omasta urakehityksestään. Valmentavan johtamisen kannalta tärkeintä on, miten esimiehet kykenevät muuttumaan. Muuttuminen saattaa olla vaikeata, joten esimiesten tulee rohkaista alaisiaan ja kollegojaan antamaan palautetta omasta johtamiskäyttäytymisestään. (Kansanen 2004, 32–33.)

Valmentavan johtamisen kolme tärkeintä vaihetta ovat vastuiden selventäminen ja tavoitteista sopiminen, valmennus sekä suoritusarviointi. Periaate on osallistaa ja sopia asioista yhteisesti, kun tehtävän tarkoitus ja tavoitteet lyödään lukkoon. Tarkoituksen ja vastuiden selventäminen toimii lähtökohdana, ja lisäksi sovitaan vähintään kolmesta avaintavoitteesta, jotka edustavat erityisen tärkeitä asioita. Tärkeää on myös sopia odotuksista, kuinka työprosessi on ajateltu toteuttaa. Valmentamisen ensisijaisena tarkoituksena on kehittää henkilökohtaisia taitoja ja parantaa

ihmissuhteita. Pitkän aikavälin tavoitteena on, että henkilön työ ja yksityiselämä säilyisivät tasapainoisena. Pyrkimyksenä on päästä tilaan, jolloin alaisella on työn hallinnan ja onnistumisen tunne. Onnistumisen tunne saavutetaan usein toistuvien, mutta pienten voittojen avulla. Valmennusta ja sparrausta tarvitaan aina, riippumatta henkilön nykyisestä suoritustasosta. Valmentamisen perustyyli muodostuu kahdesta ulottuvuudesta, joita ovat tuki ja haasteellisuus. Paljon tukea ja liian vähän haastetta johtavat ”päiväkoti”-tyyppiseen työyhteisöön, kun taas puolestaan paljon haastetta ja liian vähän tukea merkitsevät stressialuetta, jonka pahin seuraus on ”burnout”. Tavoitteena on päästä energiselle alueelle, jotta molemmat ulottuvuudet olisivat tasapainossa ja jossa otetaan huomioon alaisen henkilökohtaiset ominaisuudet ja tilanne. Valmentaminen kohdistuu myös alaisen henkilökohtaisiin pitkän aikavälin tavoitteisiin ja kehitysvaihtoehtoihin, jolloin voidaan puhua uravalmennuksesta, jossa laajennetaan nykyisiä vastuita tai kehitetään valmiuksia tulevaa tehtävää varten. Esimies toimii tällöin kuuntelijana ja tukijana, kun eri mahdollisuuksia ja toiveita pohditaan yhdessä. Kehityskeskustelun yhteydessä tapahtuva arviointikeskustelu on ikään kuin yhteenveto vuoden aikana tapahtuneista palautteista ja arvioinneista. Rakentava kaksisuuntainen arviointikeskustelu kuuluu valmentamiseen olennaisena osana. Toimintatapaa voidaan arvioida erityisten käyttäytymiseen liittyvien kriteerien avulla, eli puhutaan 360 asteen palautteesta, jolloin oman esimiehen lisäksi arvioitsijoina toimivat alaiset, kollegat ja yhteistyökumppanit. (Kansanen 2004, 35–41.)

Ihmisten johtamiseen ja aitoon yhteiseen vuorovaikutukseen vaikuttavat työilmapiiri ja yhteishenki. Mitä parempi työilmapiiri, sitä paremmat edellytykset ovat henkilökohtaiselle valmentamiselle. Valmentava johtaja kohdistaa huomion oikeisiin asioihin, mittaa asioita oikein sekä kannustaa ja huolehtii tilannekohtaisesta palkitsemisesta. Esimies, joka välittää aidosti joukkueestaan ja kehittää omia valmennustaitojaan, luo samalla luottamuksellisen ja kannustavan suhteen joukkueensa jäseniin. (Kansanen 2004, 102–103.)

Käytännön organisaatioelämässä luottamusta tarvitaan joka tasolla, sekä työntekijöiden kesken kuin esimiehen suuntaan. Luottamus on kaiken vuorovaikutuksen ja yhdessä tekemisen taustalla, arjen tekemiset perustuvat sille, että sovitut asiat tehdään ja niistä pidetään kiinni. Jokaisen on voitava luottaa, että ihmiset tarkoittavat sitä mitä sanovat. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 165.) Luottamus lisää ryhmän sisäistä keskustelua, voimistaa positiivisia asenteita ryhmäläisten kesken sekä vahvistaa ryhmän sisäistä yhteistyötä. Luottamuksen lisääntyminen mahdollistaa sen, että vähitellen uskalletaan puhua omasta osaamisesta tai osaamattomuudesta. Päästetään toiset näkemään työn jäljet ja annetaan niistä kehitysehdotuksia. Kun ryhmän keskinäinen luottamus

kasvaa, auttaminen arkipäiväistyy. Luottamuksen kokemus vähentää byrokratiaa ja kontrolloinnin tarvetta, voi luottaa toisen osaamiseen ja siihen, että mahdollinen tietämättömyys tai epävarmuus johtavat yhteiseen keskusteluun. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 171.) Valmentava esimies osoittaa jokaiselle yksilölle henkilökohtaista kiinnostustaan. Erityisesti kahdenkeskisissä keskusteluissa on helpompi tutustua ja selvittää esimerkiksi, kuinka työntekijällä menee, mistä hän haaveilee ja unelmoi, viekö nykyinen työ kohti hänen haaveitaan ja miten työyhteisö tukee hänen kehittymistään. Valmentava esimies on kiinnostunut myös ryhmästä ja sen toiminnasta. Aluksi ryhmään kannattaa suhtautua tutkivalla ja ihmettelevällä otteella ja vasta toissijaisesti ongelmia etsien ja korjaten. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 92–93.)

Nykyaikaisen valmentavan esimiestyön kohteena on uuden osaamisen tarvitseman kehityshalun synnyttäminen. Enää ei ole riittävää ainoastaan sopia tavoitteista johdettavien kanssa, vaan esimiehen tulisi panostaa johdettavien oppimisen tukemiseen sekä kehittymisen jatkuvaan ohjaamiseen yksilö- ja tiimitasolla. Tällöin suorituksen johtamisesta tulee esimiehen jatkuva avaintehtävä vuosittaisten kehityskeskustelujen sijaan. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 18–19.) Esimerkiksi Price Waterhouse Coopersilla on luotu valmentamisen kulttuuri ympäri maailmaa, he kannustavat nuoria työntekijöitä ottamaan vastuuta omasta urastaan. Ideana on luoda ympäristö, missä jokaisella työntekijällä on laajasti mahdollisuuksia käydä valmennuskeskusteluja esimerkiksi projekteistaan, tavoitteistaan ja haasteistaan vuosittain. Suunnitellut valmennuskeskustelut on suunniteltu pidettäväksi kaksi kertaa vuodessa, mutta nuorimmat työntekijät haluavat keskustella jopa kuukausittain. Y-sukupolven edustajat tietävät, että heidän tulee ottaa vastuu itse omasta urastaan, mutta he tarvitsevat silti tukea uralla etenemiseen. (Valcour 2013. Viitattu 17.9.2018.)

Urheilija harjoittelee ensin sparraajaa vastaan voittaakseen vastustajansa, eli sparraaja on harjoitusvastustaja. Sparraajan tehtävä on antaa sparrattavalle tilaisuuden harjoitella. Esimies toimii johdettaviensa sparraajana, jolloin tavoitteina ovat yhteisen ymmärryksen varmistaminen sekä johdettavan ajattelutaidon ja osaamisen kehittyminen. Parhaimmassa tapauksessa sparraus voi kehittyä innostavaksi dialogiksi, jossa esimies sekä johdettava kehittyvät ja molempien suorituskyyky vahvistuvat. Sparraus on menetelmä, joka parantaa esimiehen ja johdettavan viestinnän laatua sekä yhteistyötä. Työkeskeiset tavoitteelliset sparrauskeskustelut rakentavat luottamusta ja edistävät tiedonkulkua molempiin suuntiin. Sparrauksen avulla myös esimies pysyy kartalla johdettavan suorituskyykyyn vaikuttavista tekijöistä sekä pystyy paremmin ohjaamaan ja tukemaan johdettavaa. Monimutkaisten ongelmien ja vaikeiden päätösten edessä sparraus auttaa



näkemään asiat eri tavalla. Kun työtä pitää ajatella ja perustella toisesta näkökulmasta, näkemys työstä monipuolistuu. Sparrauksen merkittävin hyöty on ajattelutaidon kehittyminen. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 173–176.)

## 2.6 Palaute

Ihminen tarvitsee palautetta motivoituakseen ja kehittyäkseen, joten jatkuvan palautteen merkitys on todella suuri. Kun palaute voidaan perustella faktoilla tai tarkoilla havainnoilla, kasvatetaan johdettava ymmärtämään paremmin tavoiteltu suorituksen taso ja sen synnyttämät tulokset. Jatkuva vuorovaikutus ja palautteen anto ovat jatkuvia arkisia prosesseja, joiden tulee olla mukana kaikissa arjen kohtaamisissa. Jatkuva suorituksen parantaminen edellyttää enemmän, kuin kerran vuodessa käytävä kehityskeskustelu. Esimiehen on varattava aikaa vähintään 3-4 kertaa vuodessa tapahtuviin sparraustilanteisiin, joihin myös valmistautuvat huolellisesti. Tässä arjen työssäoppimisen lisäksi olisi hyvä tehdä yhteistyötä henkilöstöosaston kanssa tarvittavan ulkopuolisen kehitysavun hankkimiseksi. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 21–22.)

Valmentavan johtajan tehtävänä on näyttää esimerkkiä palautteen antamisesta, pyytamisestä sekä vastaanottamisesta. Palautetta voi saada, jos sitä pyytää. Tämä auttaa myös toisia antamaan palautetta. Palautetaitojen opettelu on vuorovaikutuksen harjoittelemista sekä vastuun ottamista omasta käyttäytymisestään. Parhaimmillaan palaute auttaa kasvamaan, mutta ketään ei voi kuitenkaan pakottaa muuttumaan tai kohtaamaan saatua palautetta. Kun ryhmässä on riittävän positiivinen yhteistyöhenki, kriittisimmätkin äänet muuttuvat ja palaute opitaan ottamaan rakentavasti vastaan. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 238–241)

Kuten todettiin, jatkuvan palautteen merkitys on todella suuri. Palaute on kehittymisen raaka-ainetta. Palautetta arvostavan kulttuurin kehittäminen on tärkeää muun muassa seuraavista näkökulmista:

- Syntyy toimintaa, jossa on normaalia ja hyväksytyä pohtia asioita syvemmin ja laajemmin
- Tuodaan arkeen käsitteellistä ajattelua ja puhetta
- Kaikesta voidaan puhua, palautteellisuus ohjaa kaikessa toiminnassa asioiden tekemistä näkyväksi

- Syntyy kulttuuri, jossa sääntömääräiset kehityskeskustelut voivat jäädä tarpeettomiksi tai ainakin ne helpottuvat
- Kaksisuuntaisen palautteen ansiosta esimiehen ja työntekijän vuorovaikutus paranee, jossa kehittyminen on jatkuvaa ja dynaamista
- Palautteen arkipäiväistyminen tekee työn tekemisestä tietoisempää
- Palauteosaaminen saattaa parhaimmillaan synnyttää uusia mahdollisuuksia myös asiakastyöhön (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 76–77.)

Oleellisinta palautteen antamisessa on, että ei tulisi miettiä, onko palaute positiivista vai rakentavaa vaan se auttaisi aina palautteen vastaanottajaa. Se auttaa palautteen saajaa suorittamaan tai suoriutumaan tulevaisuudessa paremmin tai helpommin, auttaa oivaltamaan jotain sellaista, mitä ei ole aikaisemmin tullut ajatelleeksi sekä auttaa jaksamaan tulevaisuudessa sen tekemistä, mitä jo nyt tekee hyvin tai erinomaisesti. Palautteen antajan tulisi miettiä, miten antama palaute tulee auttamaan henkilöä tästä eteenpäin. Palautteen auttava antaminen on moderni tapa saada palautekulttuuri kehittymään ja tuottamaan lisäarvoa organisaatiolle. Uudet sukupolvet ovat huomattavan valmiita palautteelliseen vuorovaikutukseen, sillä heitä on harjaannutettu siihen jo päiväkodista lähtien. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 77–78.)

Palaute toimii kaikkein parhaiten, kun aktiivinen palautteen antaminen ja saaminen ovat osa organisaatiokulttuuria. Kehutaan heti kun on aihetta ja ongelmiin tartutaan heti niiden ilmentyessä. Osoitetaan ihmisille, että palautetta saa aina kysyä keneltä tahansa ja että palautetta on suotava myös antaa itse. Kulttuuria on vaikea muuttaa, mutta isokin laiva kääntyy lopulta. Esimerkiksi jokainen esimies voi muuttaa oman tiimensä toimintaa ja mikrokulttuuria. Esimies voi omalla esimerkillään ja toiminnallaan edesauttaa palautekulttuurin syntymistä, hän voi myös kannustaa alaisiaan antamaan toisilleen palautetta ja myös esimiehelle itselleen. (Rötkin 2015, 112–113.)

Jokainen henkilö on yksilö ja kannattaisikin tarkkailla ja tunnustella, miten palaute olisi kullekin parasta antaa. Ikävätkin asiat voi esittää rakentavasti, hyvin perustellen ja osapuolia kunnioittaen ja arvostaen. Rakentavan palautteen antamisen jälkeen esimiehen pitää olla valmiina erilaisiin tukitoimiin, joilla autetaan ja ohjataan korjaamaan mahdolliset virheet. (Rötkin 2015, 115–116.) Valmentava johtaja mukauttaa palautteen antotavan johdettavien mukaan, joillekin korjaava palaute täytyy antaa hyvin hellävaroen, luoda ensin suotuisaa maaperää palautteen vastaanottamiselle. Rauhallinen ympäristö, tarpeeksi myönteistä puhetta ja vasta sitten

mahdollinen muutostoive. Toisille palaute taas pitää antaa mahdollisimman suoraan, ilman turhaa jaarittelua. Sama pätee myös positiiviseen palautteeseen, joku nauttii ylitsevuotavista sanoista, vielä muiden kuullen, kun taas toiset haluavat saada palautteen kahden kesken. Valmentavan johtajan täytyy olla kiinnostunut siitä, minkälainen palaute toimii kullekin. Jos vastaanottajan tarvitsee puolustautua, palautteesta täytyy keskustella lisää. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 242.)

Palautetta viljelevä toimintakulttuuri parantaa työilmapiiriä, erityisesti kannustus sekä positiivinen palaute tukevat tätä. Vaikeatkin asiat on helpompi ottaa puheeksi, kun vuorovaikutussuhteet ovat kunnossa. Toimiva palautekulttuuri edistää oppimista ja kehittymistä. Tällaisessa toimintakulttuurissa keskustelua käydään moneen suuntaan, esimies sekä antaa että vastaanottaa palautetta ja työyhteisön jäsenet vaihtavat ajatuksia keskenään. Monimutkaistuvassa maailmassa yhden ihmisen osaamisen varassa ei kovin usein voida ratkaista työhön liittyviä ongelmia tai tekemään merkittäviä innovaatioita. (Kupias, Peltola & Saloranta 2013. Luku 1.)

Palautteen antamiseen on kehitelty niin sanottu ”hampurilaismalli”, jonka ideana on, että ensin kerrotaan jotain positiivista, jonka jälkeen kerrotaan kehittämistä vaativa asia (itse pihvi) ja lopuksi tehdään yhteenveto positiiviseen sävyyn. Hampurilaismalli on auttanut esimiehiä muistamaan, että työntekijälle täytyy antaa myös vahvistavaa palautetta ja että rakentava palaute on helpommin hyväksyttävissä, kun se annetaan positiivisten huomioiden yhteydessä. Vaihtoehtona yksisuuntaiselle palautteelle esimies-alaisuudessa on vuorovaikutteinen ja dialoginen palaute, missä palautetilanteessa molemmat osapuolet voisivat luoda yhteisen näkemyksen asioista. (Kupias, Peltola & Saloranta 2013. Luku 1.)

Palautetta annetaan niin horisontaalisesti, että vertikaalisesti. Horisontaalinen palaute on rinnakkaista ja saman tasoista, vertikaalinen palaute sen sijaan on tasolta toiselle kulkevaa, esimerkiksi esimieheltä työntekijälle. Tärkeä horisontaalisen palautteen laji on vertaispalaute tai kollegapalaute, jonka avulla laajennetaan niin omaa kuin myös muiden näkemyksiä ja sen avulla on mahdollisuus auttaa kollegaa oivaltamaan tai ohjata häntä oikealle polulle. Työyhteisössä dialogisuus tuottaa paljon vertaispalautetta, jonka avulla voidaan yhdessä kehittää asioita ja osaamista. (Kupias, Peltola & Saloranta 2013. Luku 1.)

Organisaatioissa saattaa olla vahva käsitys siitä, millaista palautetta pidetään hyvänä ja millaista huonona. Organisaatiokulttuuri tukee tietynlaisia arvostuksia ja toimintatapoja liittyen

palautteeseen. Kun yksittäisen ihmisen ajatukset ja toimintamallit muokkautuvat ajan kuluessa kokemusten kautta, niin käy myös organisaatiokulttuurille. Kulttuuri muovautuu sen perusteella, miten organisaatio on tottunut toimimaan toimintaympäristössään. Näkymätön ja tiedostamaton osa organisaatiokulttuuria liittyy arvoihin, normeihin ja uskomuksiin, sillä organisaatiokulttuuriin kuuluu kaikki se, miten organisaatiossa on aikojen kuluessa totuttu toimimaan, niin sisäisesti että suhteessa ympäristöön. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, millaisia käyttäytymissääntöjä noudatetaan palautetta antaessa. Organisaatiokulttuuri voi tukea tarkoituksenmukaisella tavalla senhetkistä ja tulevaa menestystä tai olla esteenä menestykselle toiminnalle. Kun organisaatiokulttuuri muovautuu aikojen kuluessa, mukaan jää monenlaista, kuten jotkin toimintatavat ovat muuttuneet niin itsestäänselvyyksiksi, että niistä on muodostunut perusoletuksia. Nämä tiedostamattomat perusoletukset voivat olla toimintaa ylläpitäviä ja kehittäviä, mutta ne voivat olla myös onnistumista haittaavia. Haitalliset perusoletukset pitävät meitä tiedostamattomasti näpeissään, jos niitä ei pureta ja ne välittyvät perintönä myös uusille työntekijöille. Oletuksia pidetään rationaalisina, koska kaikki tai ainakin suurin osa työyhteisöstä toimii niiden mukaisesti. Kukin työntekijä omaksuu huomaamattaan aiempien työyhteisöjen valinnoille perustuvat arjen uskomukset. Palautekulttuuri osana organisaation kulttuuria käsittää sen, miten yrityksessä on totuttu antamaan ja vastaanottamaan sekä pyytämään palautetta ja millaista palautetta pidetään hyvänä. Koko organisaation osaamisen kehittämisen ja oppimisen perusedellytys on kyky antaa ja vastaanottaa palautetta, sillä palautteen tärkeys kehittämisessä ja innovatiivisuudessa on merkittävä. Esimiehen oman esimerkin merkitys on todella tärkeää, sillä kun esimies antaa ja vastaanottaa palautetta toiminnastaan osoittaen samalla kykyä oppia siitä, tällöin työntekijätkin rohkaistuvat ottamaan palautetta vastaan sekä antamaan sitä toisilleen. (Kupias, Peltola & Saloranta 2013. Luku 2.)

### 3 TUTKIMUSPROSESSI

Tässä luvussa esitellään käytetyt tutkimusmenetelmät, tieteenfilosofiset kysymykset sekä tutkimuksessa käytetty lähestymistapa.

#### 3.1 Tutkimusmenetelmät

Tässä opinnäytetyössä käytettiin tutkimusmenetelmänä kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta ja kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Määrällisenä tutkimusmenetelmänä käytettiin sähköistä kyselylomaketta ja lomakkeen perusteella saatavien vastausten pohjalta pidettiin laadullisena menetelmänä ryhmähaastattelu.

Tutkimusmenetelmät jaetaan määrällisiin ja laadullisiin menetelmiin. Määrällinen menetelmä on esimerkiksi lomakekysely, jossa kysytään samoja asioita samassa muodossa isolta vastaajajoukolta. Määrällisellä menetelmällä voidaan testata, pitääkö jokin teoria paikkansa. Jos ne pitävät paikkansa, ne verifioidaan eli todetaan tosiksi. Jos ne eivät pidä paikkaansa, ne falsifioidaan eli todetaan epätosiksi. Lomakkeella mitataan teorian paikkansapitävyyttä, joten kysymyksiä ei saa keksiä omasta päästä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 104–105.) Määrällisellä menetelmällä tietoa tarkastellaan numeroiden avulla. Menetelmä vastaa esimerkiksi kysymyksiin, kuinka moni ja kuinka paljon. (Vilka 2007, 14.) Kyselylomakkeessa kaikilta kyselyyn vastaavilta kysytään samat asiat ja samassa järjestyksessä. Kyselylomake soveltuu tilanteeseen, kun tutkittavia on paljon ja he ovat hajallaan. (Vilka 2007, 28.)

Laadullisia menetelmiä ovat esimerkiksi teema- ja ryhmähaastattelut. Käytettäessä laadullisia menetelmiä, tutkittavia on vähemmän kuin määrällisessä tutkimuksessa, mutta analysoitavaa aineistoa, kuten litteroituja haastatteluja syntyy runsaasti. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 105.) Laadullisessa tutkimuksessa käytetään usein vakuuttavuuden käsitettä. Kehittämistoiminnassa luotettavuus tarkoittaa käyttökelpoisuutta eli syntynyt tieto tulee olla hyödyllistä (Toikko & Rantanen 2009, 120–121.) Opinnäytetyön aikana tehdystä kyselystä tulisi saada arvokasta ja hyödyllistä tietoa, mitä voidaan hyödyntää myöhemmin.

Tutkija saa vakuutettua tiedeyhteisön tekemällä tutkimusta koskevat valinnat ja tulkinnat näkyviksi. Tutkijan tulisi näyttää aineisto ja siihen perustuvat tulokset avoimesti, jolloin voidaan vakuuttaa tutkimuksen olevan pätevä. Vakuuttavuus perustuu uskottavuuteen ja johdonmukaisuuteen. Johdonmukaisuudella tarkoitetaan tutkimusaineiston keräämistä ja analysoinnin huolellista sekä läpinäkyvää kuvaamista. Tällä tavoin tuodaan ilmi myös analyysivaiheen epävarmuustekijät sekä johtopäätöksiä heikentävät osatekijät. (Toikko & Rantanen 2009, 123–124.)

### **3.2 Tieteenfilosofiset kysymykset**

Kehittämistoiminnan ja tutkimuksen välisessä suhteessa sovelletaan tutkimuksen tietoa. Tutkimuksen avulla saadaan uusia asioita ja uutta tietoa, joita sovelletaan käytäntöön. (Toikko & Rantanen 2009, 19.) Ontologisuus on todellisuuden luonnetta koskeva tarkastelu, eli se vastaa kysymykseen ”mitä on olemassa?” (Toikko & Rantanen 2009, 36.) Toimintaympäristöä voidaan tarkastella faktanäkökulmasta tai tulkinnallisesta näkökulmasta. Faktanäkökulmalla tarkoitetaan muun muassa organisaatioiden ja yhteisöjen julkilausuttujen periaatteiden ja toimintatapojen kuvaamista esittämällä esimerkiksi organisaatiokaavoja tai virallisia asiakirjoja. (Toikko & Rantanen 2009, 135.) Tulkinnallisesta näkökulmasta lähtevä kehittämistoiminta kohdistuu esimerkiksi ihmisten asenteisiin tai työhyvinvoinnin kokemukseen. (Toikko & Rantanen 2009, 38.) Tässä opinnäytetyössä on tulkinnallinen näkökulma, koska kyse on Y-sukupolven kokemuksista ja asenteista ihanne-esimiestä kohtaan. Todellisuuskäsitys on tulkinnallinen, joten opinnäytetyön kirjoittajan omat näkemykset ja kokemukset ovat mukana luomassa todellisuuskäsitystä.

Tulkinnalliseksi verkostoksi kutsutaan yksittäisiä työntekijöitä ja toimijoita, jotka toimivat oman yksikkönsä sääntöjen ja tehtävien mukaisesti. Mitä enemmän toimintaympäristöön perehdytään, sitä monimutkaisemmalta toimijoiden väliset suhteet alkavat vaikuttaa. Selkeän toimintaympäristön takana onkin jännitteinen ja sosiaalinen verkosto, joka ei perustu mihinkään julkilausuttuun tehtävään, vaan toimijoiden omaan tulkintaan. (Toikko & Rantanen 2009, 135–136.)

Epistemologiset kysymykset koskevat tietämisen luonnetta, eli se vastaa kysymyksiin ”millainen on tietokäsitys?” ja ”mikä on pätevää tietoa?”. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa on olennaista, millaista tietoa ja tiedon tuotantotapaa tavoitellaan. Metodologisena sitoumuksena on tiedon käyttökelpoisuutta korostava uusi tiedontuotantotapa. Epistemologiassa pyritään ottamaan

kantaa siihen, kuinka maailmasta saadaan parhaiten tietoa. Epistemologiassa pyritään myös ottamaan kantaa tutkijan ja tutkimuskohteen väliseen suhteeseen. Sanotaan, että tutkimuksen luotettavuuden takia tutkija ei saisi olla vuorovaikutuksessa tutkimuskohteen kanssa, mutta toisen kannan mukaan se olisi suotavaa. (Tolkko & Rantanen 2009, 39, 55.) Opinnäytetyön kirjoittaja edustaa myös Y-sukupolvea ja työskentelee myös Verohallinnossa, joten opinnäytetyön kirjoittaja on jatkuvassa vuorovaikutuksessa tutkimuskohteen kanssa. Opinnäytetyön kirjoittajan omat näkemykset voivat siis vaikuttaa tiedon luomiseen.

### 3.3 Lähestymistapa

Tässä opinnäytetyössä käytettiin lähestymistapana tapaustutkimusta. Tapaustutkimuksen avulla saadaan tietoa nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä sen todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä. Tapaustutkimus vastaa kysymyksiin ”miten?” ja ”miksi?”. Tapaustutkimus soveltuu hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi, kun halutaan syvällisesti ymmärtää kehittämisen kohdetta sekä tuottaa uusia kehittämisideoita. Tutkittava tapaus voi olla esimerkiksi yksilö, ihmisryhmä, prosessi tai toiminto. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 52–54.) Vaihtoehtoisesti tapaukseksi voidaan määritellä ilmiö, kuten terveys tai sairaus, jolloin tapauksen määrittelystä ei käy ilmi tutkitaanko ilmiötä yhden vai useamman ihmisen avulla. Tällöin kiinnostuksen kohteena on tietty ilmiö. (Eriksson & Koistinen 2014, 2.) Tässä opinnäytetyössä tutkittava tapaus on ihmisryhmä (Y-sukupolven edustajat) ja toiminto (johtaminen). Halutaan saada tietoa, miten he kokevat johtamisen organisaatiossa ja millainen on heidän ihanne-esimies. Näiden kyselyiden pohjalta halutaan tuottaa uusia kehittämis ehdotuksia tulevaisuuteen.

Tapaustutkimuksen avulla voidaan ymmärtää paremmin työntekijöiden välisiä suhteita ja toimintaa yrityksessä. Aiheeseen tulee perehtyä kunnolla, ennen kuin tietää mitä voi kysyä tai mikä todellinen kehittämistehtävä on. On myös mahdollista, että kehittämistyön edetessä alkuperäinen suunniteltu kehittämistyö tulee muuttumaan, mikä on luonnollinen osa kehittämisprosessia. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 52–54.) Tapaustutkimuksissa tapaukset valitaan strategisesti joko niiden edustavuuden, erityisyyden tai teoreettisten mielenkiintoisuuden vuoksi. (Eriksson & Koistinen 2014, 26.) Tässä opinnäytetyössä valitut henkilöt edustavat Y-sukupolvea. Käytännöllisiä asioita tulisi myös pohtia, kuten onko aineiston saaminen hankalaa, ovatko haastateltavat halukkaita vastaamaan kysymyksiin tai voiko yllättäviä tuloksia julkistaa. (Eriksson & Koistinen 2014, 26).

Tapaustutkimuksessa voi olla mahdollista, että aineisto yllättää tutkijan. Aineisto saattaa antaa tutkijalle täysin erilaisia vastauksia, kuin tutkija oli etukäteen olettanut. (Eriksson & Koistinen 2014, 29).

Tutkimuksellinen kehittämistyö voi saada alkunsa esimerkiksi organisaation kehittämistarpeista tai haluta saada aikaan muutoksia. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 19). Kehittämistyöhön kuuluu uusien ideoiden, käytäntöjen, palvelujen ja tuotteiden tuottamista ja toteuttamista. Kehittämistyössä viedään asioita eteenpäin ja työtä tehdessä aiheen tuntemuksen lisäksi tarvitaan projektityön ja kehittämisen osaamista, kuten aloitteellisuutta, innovatiivisuutta ja verkostoitumista. Projektilla ja kehittämistyöllä yhteistä on suunnittelu ja suunnitelman mukaisen etenemisen hallinta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 19–20.) Olisi hyvä miettiä, mitä työyhteisössä hankkeelta odotetaan ja mitä nämä odotukset merkitsevät työyhteisölle. Kehittämiskohteen tunnistamisen jälkeen aletaan etsiä siihen liittyvää tietoa, niin käytännöstä kuin teoriasta. Tietoa etsiessä samasta aiheesta saattaa löytyä paljon toisistaan poikkeavaa tietoa. Organisaatiosta ja toimintaympäristöstä kootun taustatiedon avulla määritellään tarkempi kehittämistehtävä ja rajataan kehittämisen kohde. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 24-25.)

### **3.4 Kysymyslomakkeen luonti**

Tässä opinnäytetyössä tehtiin sähköinen lomakekysely olemassa olevan teorian pohjalta Y-sukupolven edustajille (vuonna 1980–2000-syntyneet), jotka työskentelevät Verohallinnossa. Sähköisen kyselyn valmistuttua, on tärkeää paneutua ongelmakohtiin ja sen perusteella toteuttaa ryhmähaastattelu. Sähköisen kyselyn avulla tiedon kerääminen on nopeaa ja se mahdollistaa reaaliaikaisen ja jatkuvan tiedonkeruun ja hyödyntämisen. Sähköiset kyselyt on helppo mukauttaa sen mukaan, mitä vastaaja on vastannut kyselyn alkupäässä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 128–129).

Sähköinen kyselylomake tehtiin Webropol-ohjelmalla. Webropolin avulla kysely voitiin lähettää kaikille sähköisesti sähköpostitse. Tulokset olivat helposti saatavissa Webropolin omalta raporttisivulta sekä Excel-muotoisesti.



### **3.5 Kysymyslomakkeen testaus**

Onnistunut kyselylomake on perusta laadukkaalle ja luotettavalle tutkimukselle. Kyselylomake tulee aina testata ennen aineiston keräämistä. Lomaketta voivat testata esimerkiksi kollegat. Testaamisen avulla varmistutaan siitä, että kysytäänkö oikeita kysymyksiä selkeällä ja ymmärrettävällä tavalla sekä ovatko vastausohjeet tarpeeksi selkeitä. Lisäksi on tärkeää testata lomakkeen pituutta ja vastaamisen aikaa. (Vilka 2007, 78.)

Lomaketta testattiin opinnäytetyön kirjoittajan työkollegoiden avulla, jotka ovat Y-sukupolven edustajia ja he vastasivat myös varsinaiseen kyselyyn. Testauksen jälkeen kyselylomakkeeseen tehtiin kaksi muutosta, kysymykseen numero kaksi ja viisi. Kysymykseen numero 2, missä kysyttiin vastaajan asemaa, lisättiin sulkuihin mitä ammattilaisella, asiantuntijalla ja esimiehellä tarkoitetaan. Kysymykseen numero 5, missä kysyttiin alun perin paikkakuntaa, lisättiin alkuun tarkennus, että kysymyksessä tarkoitetaan vastaajan työskentelypaikkakuntaa.

### **3.6 Ryhmähaastattelu**

Ryhmähaastattelun eli fokusryhmämenetelmän etu on se, että ryhmässä vallitseva dynamiikka vie käsiteltäviä asioita uusille tasoille. Haastattelussa ryhmän vetäjä ohjaa keskustelua ja varmistaa, että oikeat aihepiirit käydään läpi ryhmässä. Tukena voi käyttää esimerkiksi teemalistaa, kuten teemahaastatteluissa. Yksi keskustelutilaisuus kestää normaalisti noin 1-3 tuntia ja menetelmä sopii hyvin tilanteisiin, joissa aihepiiristä ei ole paljoa tietoa tai tieto on luonteeltaan epämääräistä. Fokusryhmämenetelmässä asetetaan aluksi fokusryhmän tavoitteet eli määritetään, mitä tietoa haastattelussa halutaan saada. Seuraavaksi määritellään, minkä tyyppisiä osallistujia ryhmään halutaan ja arvioidaan, millaiset henkilöt ovat hyödyllisiä tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Lisäksi tulisi pohtia, soveltuvatko ehdolla olevat henkilöt samaan ryhmään keskustelemaan toistensa kanssa. Jos esimerkiksi halutaan koota ryhmä, joka koostuu asiakaspalvelussa työskentelevistä henkilöistä, tulisi päättää, halutaanko ryhmään vain henkilöitä, joilla on paljon kokemusta vai halutaanko kaikkia tämänkaltaisia työntekijöitä edustava ryhmä. Tämän jälkeen aloitetaan keskustelu, joka yleensä nauhoitetaan ja kirjoitetaan jälkikäteen auki. Ryhmän vetäjä tekee lopuksi tulkinnat käydyistä keskusteluista. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 111–112.)

Kyselylomakkeen perusteella kartoitettiin esiin nousevia teemoja, joita käytiin läpi ryhmähaastattelussa. Ryhmähaastattelu haluttiin toteuttaa kyselylomakkeen lisäksi, sillä haastattelun avulla saatiin laajemmin ja syvemmin tietoa tutkittavista aiheista. Ryhmähaastatteluun valittiin mukaan kolme vapaaehtoista henkilöä, jotka olivat ilmoittaneet halukkuutensa kyselylomakkeessa. Kaikki haastatellut työntekijät työskentelevät samalla paikkakunnalla opinnäytetyön kirjoittajan kanssa, joten haastattelut olivat helposti järjestettävissä. Haastatellut työskentelivät eri yksiköissä ja eri tehtävissä, joten haastatteluihin saatiin eri näkökulmia. Haastattelu kesti kokonaisuudessaan hieman alle tunnin ja haastattelu nauhoitettiin, joka litteroitiin jälkikäteen. Keskustelu oli sujuvaa, kaikille annettiin suunvuoro ja jokainen sai kertoa vapaasti oman mielipiteensä.

## 4 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimustulokset sähköisestä kyselystä sekä ryhmähaastattelusta. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, millaisia ovat Y-sukupolven näkemykset ihanne-esimiehestä Verohallinnossa. Tutkimuskysymyksinä ovat; kuinka Y-sukupolvea tulisi tulevaisuudessa johtaa Verohallinnossa, jotta he olisivat hyvinvoivia ja tuloksellisia työntekijöitä? Millainen on tulevaisuuden johtaja heidän mielestään? Ja millainen on ihanne-esimies heidän mielestään? Tutkimus toteutettiin ensin sähköisellä kyselylomakkeella ja se lähetettiin Verohallinnossa työskenteleville henkilöille, jotka ovat syntyneet vuosina 1980–2000. Kysely lähetettiin 1102 henkilölle, eli kaikille Verohallinnon työntekijöille, jotka ovat syntyneet vuosina 1980–2000, sillä opinnäytetyön kirjoittaja halusi, että kaikilla Y-sukupolven edustajilla on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa. Kysymyksiin saatiin vastauksia 606 kappaletta, joten vastausprosentti on 54,9 %. Sähköisen kyselyn jälkeen toteutettiin ryhmähaastattelu, johon kutsuttiin kolme henkilöä. Ryhmähaastattelun tulokset esitellään lomakekyselyn tulosten jälkeen.

Tulokset analysoitiin käyttäen Power BI-ohjelmaa, millä pystytään helposti analysoimaan isompaakin aineistoa sekä muodostamaan erilaisia kuvioita.

### 4.1 Sähköinen kysely

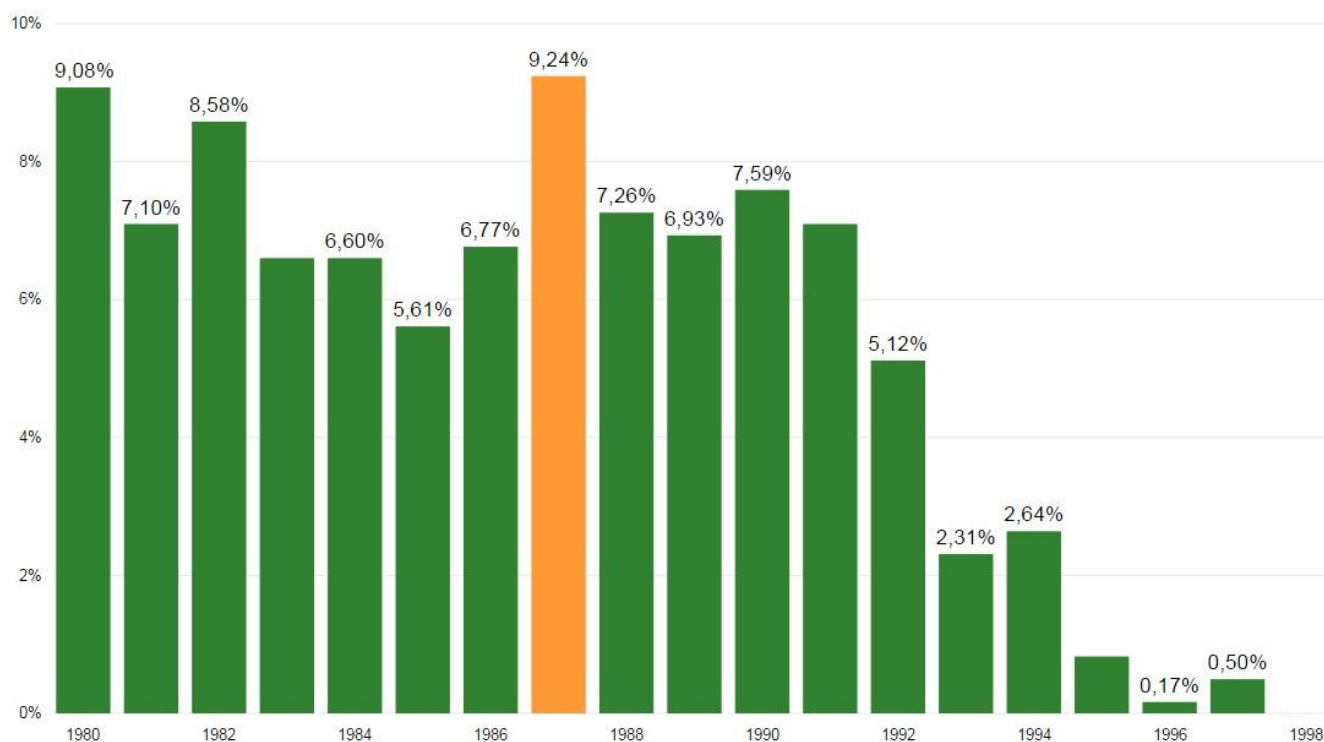
Määrällinen tutkimus eli sähköinen kyselylomake lähetettiin 1102 henkilölle. Sähköinen kyselylomake toteutettiin Webropol-kyselylomaketta hyödyntäen (katso Liite 2). Kohderyhmään kuuluvien henkilöiden tiedot saatiin Verohallinnon sisäisestä laskennasta.

#### 4.1.1 Taustakysymykset

Kyselyn alussa kartoitettiin vastaajan taustat. Vastaajalta kysyttiin syntymävuosi, sukupuoli, asema, koulutus, paikkakunta sekä kauanko on työskennellyt Verohallinnossa. Taustakysymykset olivat pakollisia kysymyksiä eli vastaajan oli pakko vastata niihin päästäkseen eteenpäin kyselylomakkeella.

## Syntymävuosi

Ensimmäisenä kysyttiin vastaajan syntymävuotta. Vastaajan tuli valita syntymävuotensa vuosien 1980–2000 väliltä. Kuvio 1:ssä on esitelty, kuinka vastaajien iät jakoutuivat. Eniten kyselyyn vastaajista eli 9,24 % olivat syntyneet vuonna 1987 sekä toiseksi eniten eli 9,08 % vastanneista olivat syntyneet vuonna 1980. Vähiten vastanneita olivat syntyneet vuosina 1995, 1996 ja 1997. Vuonna 1997 syntynyt vastaaja oli nuorin kyselyyn osallistunut henkilö.



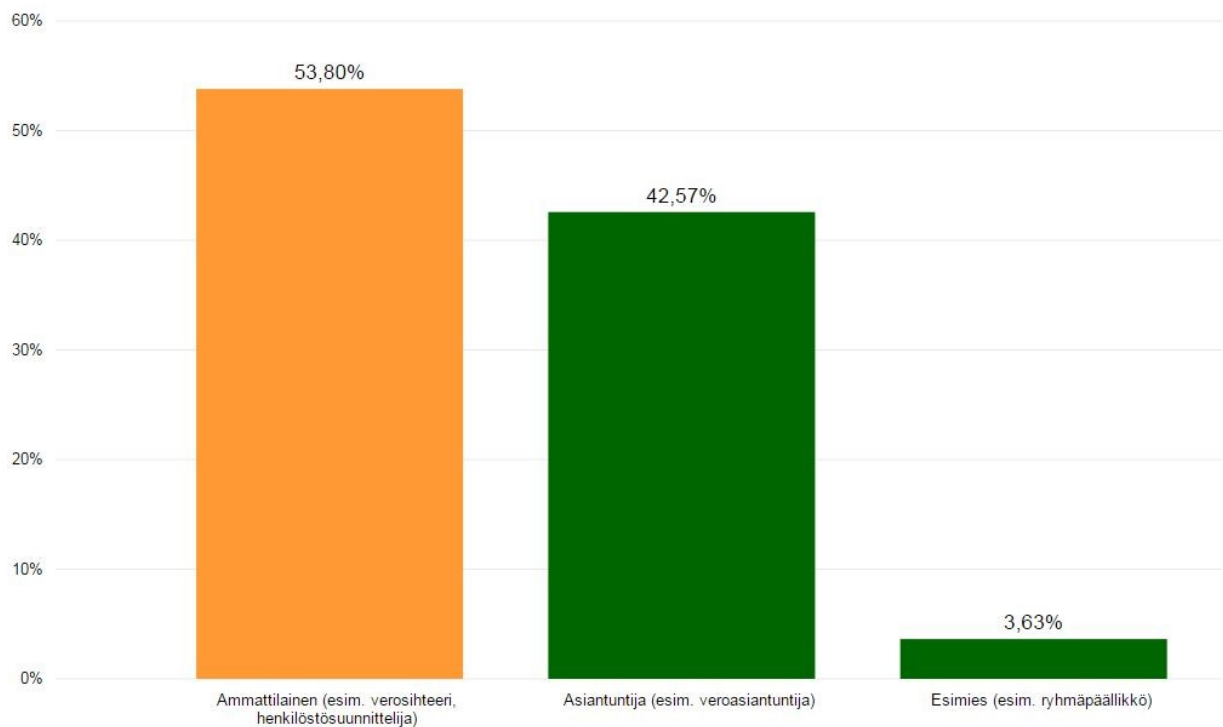
Kuvio 1. Vastaajan syntymävuosi.

## Sukupuoli

Seuraavaksi kysyttiin kumpaa sukupuolta vastaaja edustaa. Vastaajista 70,96 % eli 430 henkilöä oli naisia ja 29,04 % eli 176 henkilöä oli miehiä.

## Asema

Lomakkeella kysyttiin vastaajan asemaa Verohallinnossa. Vastaajalla oli valittavinaan seuraavat vaihtoehdot: ammattilainen, asiantuntija ja esimies. Ammatillisella tarkoitettiin tässä kyselyssä esimerkiksi verosihteeriä tai henkilöstösuunnittelijaa, asiantuntijalla esimerkiksi veroasiantuntijaa ja esimiehellä ryhmäpäällikköä tai toimistopäällikköä. Vastaajista eniten eli 53,8 % oli asemaltaan ammatillaisia, toiseksi eniten eli 42,57 % oli asiantuntijoita ja vähiten vastanneista oli esimies- asemassa, vain 3,63 %.

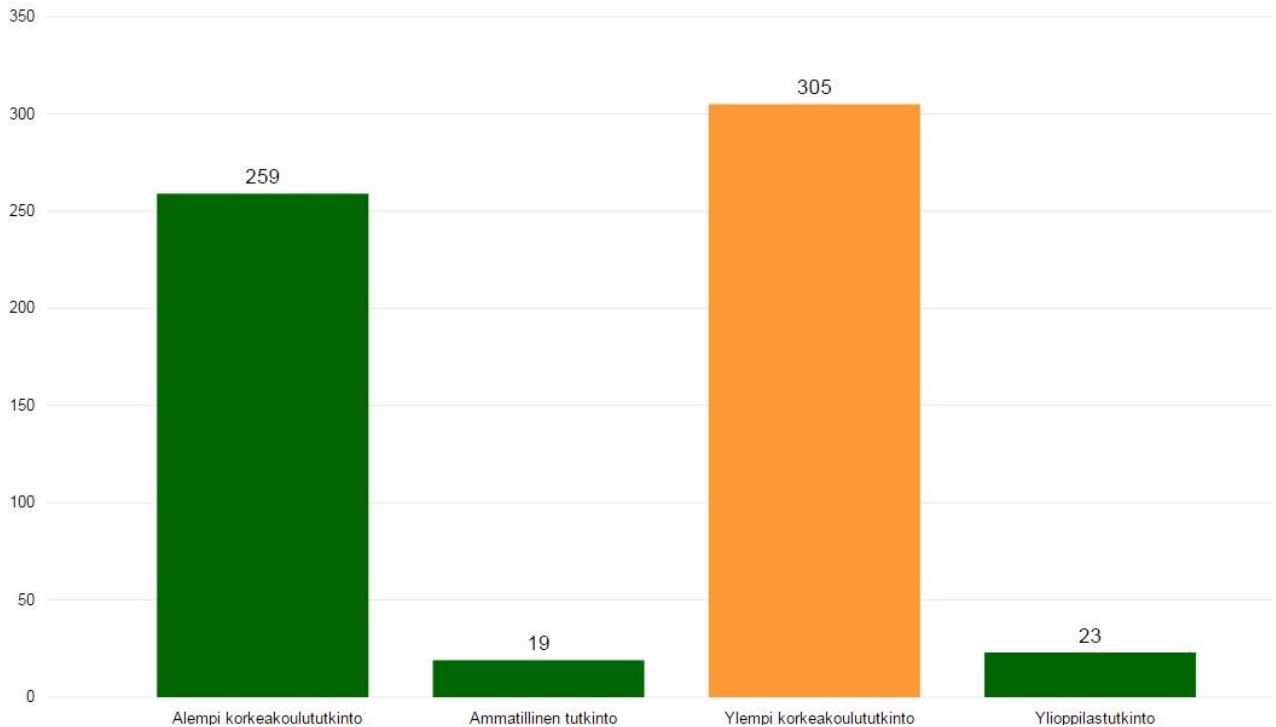


Kuvio 2. Vastaajan asema Verohallinnossa.

## Koulutus

Kyselylomakkeella kysyttiin vastaajan koulutusta. Kysymys kenttä oli vapaa kenttä eli vastaaja sai vastata kysymykseen haluamansa tavalla. Jotta vastauksia olisi helpompi analysoida, vastauksista on muodostettu eri koulutusasteita, joita ovat ylioppilastutkinto, ammatillinen tutkinto, alempi korkeakoulututkinto sekä ylempi korkeakoulututkinto. Mukana oli myös muutamia vielä korkeamman tutkinnon suorittaneita, mutta heidän koulutuksensa on laitettu ylempään korkeakoulututkinnon luokkaan, ettei yksittäisiä vastaajia olisi tunnistettavissa. Kuvio 4:ssä esitetyn

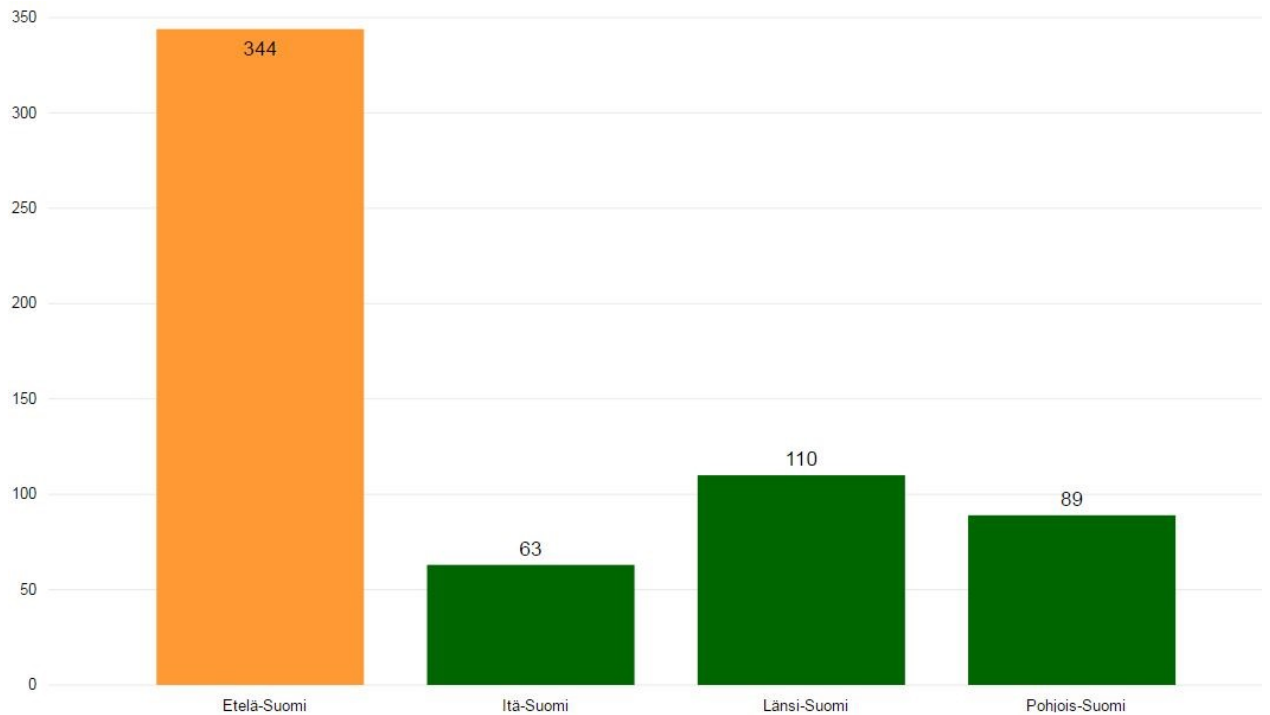
mukaan eniten vastaajista eli 305 henkilöä oli suorittanut ylemmän korkeakoulututkinnon ja toiseksi eniten eli 259 vastaajaa alemman korkeakoulututkinnon.



Kuvio 3. Vastaajan koulutus.

### Työskentelypaikkakunta

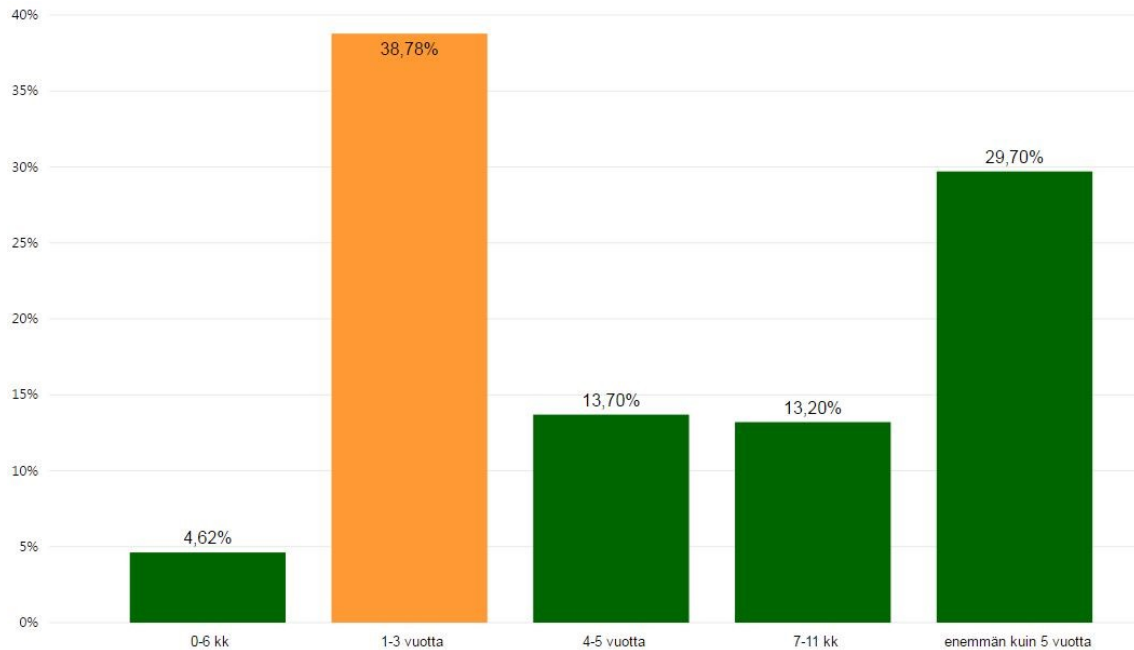
Seuraavaksi kyselylomakkeella kysyttiin vastaajan työskentelypaikkakuntaa. Kysymys kenttä oli vapaa kenttä eli vastaaja sai vastata kysymykseen haluamansa tavalla. Jotta vastauksia ei yhdistettäisi yksittäiseen henkilöön, varsinkin pienempien paikkakuntien kohdalla, paikkakunnat on jaoteltu neljään osaan, joita ovat Etelä-Suomi, Pohjois-Suomi, Länsi-Suomi ja Itä-Suomi. Jyväskylä on luokiteltu Länsi-Suomeen ja Maarianhamina Etelä-Suomeen. Vastaajat jakautuivat selkeästi Etelä-Suomeen, sillä vastaajista 344 henkilöä kertoi työskentelevänsä Etelä-Suomessa sijaitsevalla paikkakunnalla. Toiseksi eniten vastaajia oli Länsi-Suomessa (110 vastaajaa) ja toiseksi vähiten Pohjois-Suomessa (89 vastaajaa). Vähiten vastaajia oli Itä-Suomen paikkakunnista (63 vastaajaa).



*Kuvio 4. Vastaajan työskentelypaikkakunta.*

*Kauanko olet työskennellyt Verohallinnossa?*

Viimeisenä taustakysymyksenä kysyttiin, kauanko vastaaja on työskennellyt Verohallinnossa. Vastausvaihtoehdot olivat seuraavat: 0–6 kuukautta, 7–12 kuukautta, 1–3 vuotta, 5 vuotta tai enemmän. Vastaajista suurin osa eli 38,78 % on työskennellyt Verohallinnossa 1–3 vuoden ajan. Enemmän kuin 5 vuotta työskennelleitä on 29,7 %. Vastaajien joukosta löytyi 4,62 % sellaisia henkilöitä, jotka ovat työskennelleet Verohallinnossa 0–6 kuukauden ajan.



Kuvio 5. Kauanko työskennellyt Verohallinnossa.

#### 4.1.2 Johtaminen

Johtamiseen liittyvissä kysymyksissä kysyttiin; saako henkilö tarpeeksi palautetta esimieheltään, onko tyytyväinen tämän hetkiseen johtamistyyliin Verohallinnossa sekä kysyttiin erilaisten ominaisuuksien tärkeyttä esimiehellä asteikolla 1–4. Lopuksi kysyttiin, millainen on ihanne-esimies ja miten hän toimii. Viimeinen kysymys oli vapaa kenttä, johon vastaaja sai vastata vapaasti.

*Saatko tarpeeksi palautetta esimieheltäsi?*

Tässä kysymyksessä vastaajalla oli valittavanaan joko kyllä tai ei. Vastaajista 60,23 % eli 365 vastaajaa kertoo saavansa tarpeeksi palautetta esimieheltään ja 39,77 % eli 241 henkilöä ei koe saavansa tarpeeksi palautetta esimieheltään.

*Oletko tyytyväinen tämän hetkiseen johtamistyyliin Verohallinnossa?*

Tässä kysymyksessä vastaajalla oli valittavanaan joko kyllä tai ei, miksi? Mikäli vastaaja on valinnut ei, hänellä oli mahdollisuus perustella vapaasti, miksi on tätä mieltä. Kysymys oli pakollinen, mutta perusteluita ei ollut pakko vastata. Vastaajista 58,24 % eli 354 vastaajaa on sitä mieltä, että on tyytyväinen tämän hetkiseen johtamistyyliin. Vastaajat, jotka eivät olleet tyytyväisiä tämän hetkiseen johtamistyyliin, heitä oli 252 kappaletta eli 41,58 %.



Vastaajat, jotka eivät olleet tyytyväisiä tämän hetkiseen johtamistyyliin, saivat mahdollisuuden perustella, miksi eivät ole tyytyväisiä tämän hetkiseen johtamistyyliin. 252 vastaajaa oli vastannut, että ei ole tyytyväinen tämän hetkiseen johtamistyyliin ja heistä 220 oli perustellut vastauksensa avoimessa kentässä. Tämän avoimen kyselyn kohdalla käytettiin Power BI:n Word Cloud-visuaalia, jolla pystytään etsimään aineistosta sanoja, jotka toistuvat aineistossa eniten. Aineistosta poistettiin joitakin toistuvia sanoja, jotta saatiin esille oikeasti tärkeitä ja merkittävät asiat. Aineistosta poistettiin joitakin toistuvia sanoja, jotta saatiin esille oikeasti tärkeitä ja merkittävät asiat. Poistetut sanat olivat: ei, ja, on, että, niin, oli, ole, se, he, jotta, eli, vain, joka, en, esim, jos, nyt, vaan, jo, mutta, mikä, eikä, olen, edes, 3, mitä, tai, kun, ns, sen. Avointen vastausten seasta poimittiin kahdeksan eniten löytyvää sanaa. Sanojen kappalemäärät ovat ilmoitettu suluissa. Kyselyssä korostuivat Taulukko 1:ssä esitetyt sanat.

*Taulukko 1. Eniten toistuneet sanat avoimissa vastauksissa.*

Sana	Lukumäärä
Liian	27
Johtaminen	23
Eivät	23
Liikaa	23
Esimiehet	21
Enemmän	19
Esimies	20
Palautetta	14

Word Cloud-visuaalin perusteella pystyttiin löytämään suoraan vastaukset ja ne pystyttiin lukemaan kokonaisuudessaan. Seuraavassa on esitelty vastaajien suoria lainauksia eniten löytyneiden sanojen joukosta. Vastauksista on poimittu ainoastaan kyseisen sanan ympärille löytyneet asiat. Vaikka vastaajan vastaus olisikin todellisuudessa pidempi sisältäen muitakin asioita, on yhden sanan kohdalla poimittu ainoastaan sanaan liittyvä aihe. Kuvio 9:ssä kuva Word Cloud-visuaalista ja eniten löytyneet sanat, mitä suuremmalla sana on, sitä enemmän sanaa löytyi aineistosta.



Vastauksista löytyi paljon tärkeitä asioita, joista korostui kuitenkin, että työntekijät saavat liian vähän palautetta, esimies on liian kaukana työntekijästä, johtamistyyli vaihtelee liian paljon esimiehen persoonan mukaan, liian byrokraattinen tapa toimia, liian epäselvät organisaatorakenteet, liian hajanaista ja moniportaista. Ohessa suoria lainauksia vastauksista:

*”Esimies on liian kaukana työntekijästä. Esimieheni ei tiedä mitä olen esimerkiksi alkuvuotena tehnyt. Toki hän on tarkastellut tilastoja, joita olen parhaani mukaan varsinaisen työn lisäksi yrittänyt tuottaa.”*

*”Johtamisjärjestelmä näyttäytyy sekavalta työntekijöiden näkökulmasta. Johtaminen on liian ylhäältä alas päin suuntautuvaa”*

*”Palautetta annetaan liian vähän. Hallinnollisen esimiehen rooli on vaikea, esimies harvoin tietää mitä työntekijät oikeasti tekevät työkseen.”*

## **Johtaminen**

Johtaminen-sana löytyi aineistosta yhteensä 23 kertaa. Johtaminen tuli esiin Taulukko 3:ssa esiteltujen asioiden yhteydessä.

*Taulukko 3. Johtaminen-sanalla löytyneet havainnot.*

Johtaminen pyörii tilastojen/raporttien ympärillä
Ei näy käytännössä
Ei läpinäkyvää
Keskittyy uuden kehittämiseen
On hyvin hierarkkista
Muutosten vuoksi sekavaa ja pirstaloitunutta

Vastauksissa tuli esille johtamiseen liittyviä asioita, jotka ovat kaikki tärkeitä. Erityisesti vastauksissa toistuivat, että johtaminen on tällä hetkellä muutosten vuoksi sekava ja pirstaloitunut, sekä työntekijät kokevat, että johtaminen pyörii tilastojen/raporttien ympärillä. Ohessa lainauksia vastauksista:

*”Johtaminen osin sekavaa ja johtamisroolit- ja foorumit eivät täysin selviä.”*

*”Johtamisjärjestelmä näyttäytyy sekavalta työntekijöiden näkökulmasta. Johtaminen on liian ylhäältä alas päin suuntautuvaa.”*

## **Eivät**

Eivät-sana löytyi aineistosta yhteensä 23 kertaa. Eivät-sana toistui aineistossa Taulukko 4:ssä esiteltujen asioiden yhteydessä.

*Taulukko 4. Eivät-sanan alta löytyneet havainnot.*

Esimiehet eivät ole tarpeeksi hyvin perillä työntekijöidensä työtehtävistä
Esimiehet eivät uskalla sanoa asioista yksittäiselle työntekijälle
Esimiehet eivät tunne työntekijöitä
Mittarit eivät mittaa oikeaa työtä
Isommat linjaukset eivät ole hyvät
Johtamisroolit eivät täysin selviä
Esimiehet eivät ole paikalla

Aineistosta löytyi monta asiaa, jotka ovat tärkeitä esimiestyössä. Kaikkein eniten korostui vastauksissa se, että esimiehet eivät ole tarpeeksi hyvin perillä työntekijöiden työtehtävistä. Ohessa lainauksia vastauksista:

*”Esimiehet eivät ole tarpeeksi hyvin perillä siitä mitä heidän alaisensa tekevät ja mitä heiltä voi odottaa. Jotkut esimiehet odottavat liikaa ja jotkut liian vähän.”*

*”Esimiehet eivät tiedä tarpeeksi operatiivisen tason toiminnasta ja mitä kukin työntekijä tekee ja kuinka hyvin.”*

## Liikaa

Liikaa-sana löytyi aineistosta yhteensä 23 kertaa. Liikaa-sana löytyi Taulukko 5:ssä esiteltyjen asioiden yhteydessä.

*Taulukko 5. Liikaa-sanalla löytyneet havainnot.*

Johdetaan liikaa asioita, ei ihmisiä
Johtajia on liikaa
Liikaa alaisia
Esimiehillä on liikaa muita töitä
Liikaa sääntöjä ja rajoituksia
Liikaa byrokratiaa
Liikaa lukujen johtamista
Tekemisiä vähätään liikaa

Edellä esitetyistä eniten vastauksissa korostuivat, että vastaajien mielestä johtajia on liikaa, liikaa lukujen johtamista ja vastaajat kokevat, että tekemisiä vähätään liikaa. Ohessa suoria lainauksia vastauksista:

*”Johdamme tällä hetkellä liikaa numeroiden kautta. Inhimillisuus on hävinnyt viimeisen kymmenen vuoden aikana merkittävästi johtamisotteestamme. Tällä hetkellä rivi esimiehen vaikuttamismahdollisuudet johtamiseen ovat hyvin vähäiset, kädet ovat valitettavan sidotut monessa kohtaa. Osittain tämä on vielä, ainakin toistaiseksi, seurausta prosessi johtamisen ja esimiestyön eriyttämisestä.”*

## Esimiehet

Esimiehet-sana löytyi aineistosta yhteensä 21 kertaa. Näistä vastauksista korostui, että vastaajien mielestä esimiehet eivät ole tarpeeksi perillä alaistensa työtehtävistä ja muutaman vastaajan mielestä esimiehet vaihtuvat liian usein.

## Enemmän

Enemmän-sana löytyi aineistosta yhteensä 19 kertaa. Vastauksista korostui jälleen, että vastaajat kaipaivat enemmän palautetta tekemästään työstä, niin positiivista kuin rakentavaakin. Muut asiat ovat eritelty Taulukko 6.:ssa.

*Taulukko 6. Enemmän-sanalla löytyneet havainnot.*

Enemmän ohjausta
Esimiehen olisi hyvä tietää enemmän substanssista
Enemmän vapauksia työn tekemiseen
Johto voisi kuulla enemmän työntekijöiden mielipiteitä
Uralla etenemistä voitaisiin tukea enemmän
Enemmän kannustavaa ja valmentavaa johtamista

Ohessa muutamia suoria lainauksia vastaajien vastauksista:

*”Kaipaaisin enemmän päivittäistä/viikoittaista (epäformaalia) palautetta. Vähemmän virallisia ja jäykkiä kokouksia/neuvotteluita”*

*”Toivoisin, että osaamisen laajentamista, kehittymistä ja siirtymistä haasteellisempiin tehtäviin tuettaisiin enemmän. Nyt kiire estää kiertoa lähtemisen jne. Toivoisin myös, että tuloksellisuudesta palkittaisiin ja että palkkakysymyksissä painotettaisiin tuloksellisuutta ja laadukasta työskentelyä enemmän kuin esimerkiksi virkaikää.”*

## Esimies

Esimies-sana löytyi aineistosta yhteensä 20 kertaa. Näissä vastauksissa korostuu uudestaan se, että esimies ei ole perillä työntekijöiden työtehtävistä. Muut asiat ovat eritelty Taulukko 7.:ssä.

*Taulukko 7. Esimies-sanalla löytyneet havainnot.*

Esimies hoitaa asiat viiveellä
Esimies ei tunne työntekijöitä

Esimes ei kohtelee alaisia tasavertaisina
Esimes noudattaa yleisiä linjauksia, eikä tee omia ratkaisuja
Esimes on hyvin vähän läsnä ja liian kaukana työntekijöistä

Ohessa suora lainaus vastaajien vastauksista:

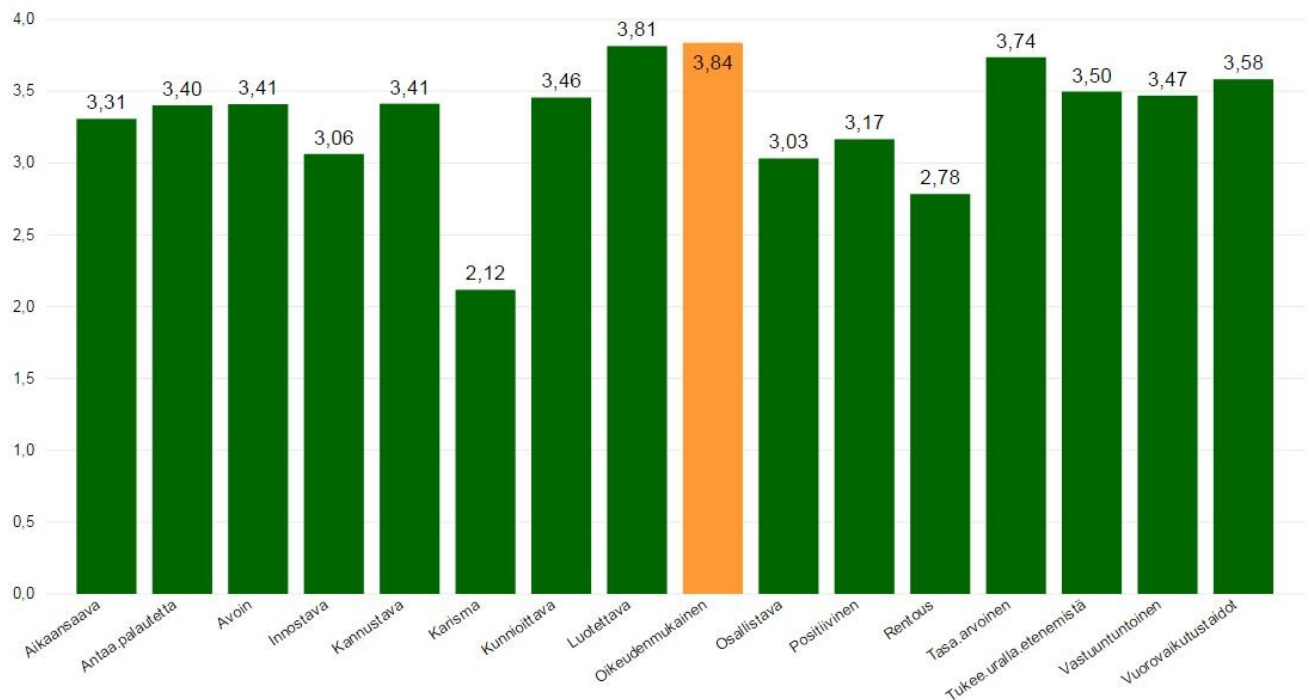
*”Esimiehet vaihtuvat usein ja esimiehet eivät tunne alaisiaan lainkaan. Tämä vaikeuttaa myös palautteen antamista alaiselle, kun esimies ei tiedä hänestä muuta kuin sen, mitä kappale- tai euromääräiset tilastot näyttävät.”*

### **Palautetta**

Palautetta-sana löytyi aineistosta yhteensä 14 kertaa. Palautteen saaminen nousee jälleen esiin. Vastaajat toivovat saavansa enemmän palautetta ja kokevat saavansa sitä tällä hetkellä liian vähän.

*Kuinka tärkeänä pidät esimiehelläsi seuraavia ominaisuuksia?*

Tässä kysymyksessä vastaajalle esiteltiin erilaisia esimiehen ominaisuuksia ja vastaajaa pyydettiin vastaamaan kuinka tärkeinä pitää näitä ominaisuuksia esimiehellä, asteikolla 1-4, missä 1= ei lainkaan tärkeä, 2= vähän tärkeä, 3= on tärkeä, 4= erittäin tärkeä. Kuvio 7.:ssä on esitelty, kuinka vastaajien vastaukset jakoutuivat. Kaikkein tärkeimpänä ominaisuutena esimiehellä on oikeudenmukaisuus 3,84 keskiarvolla. Seuraavaksi tärkeimpinä ominaisuuksina esimiehellä pidetään seuraavia: luotettava, tasa-arvoinen, vuorovaikutustaidot sekä tukee uralla etenemistä. Vähiten tärkeimpinä ominaisuuksina pidettiin karismaa ja rentoutta.



Kuvio 7. Esimiehen ominaisuudet.

*Millainen on mielestäsi ihanne-esimies? Kuinka hän toimii? Kerro vapaasti.*

Kyselylomakkeen viimeisessä kysymyksessä kysyttiin, millainen on vastaajan mielestä hänen ihanne-esimies ja kuinka hän toimii? Tämä kysymys oli vapaa kenttä ja tämä kysymys ei ollut pakollinen vastaajalle. 606 vastaajasta 401 vastaajaa oli vastannut tähän kysymykseen. Tämän avoimen kyselyn kohdalla käytettiin Power BI:n Word Cloud-visuaalia, jolla pystytään etsimään aineistosta sanoja, jotka toistuvat aineistossa eniten. Aineistosta poistettiin joitakin toistuvia sanoja, jotta saatiin esille oikeasti tärkeitä ja merkittävät asiat. Poistetut sanat olivat: ja, esimies, ihanne, hän, myös, että, mutta, esimiehen, voi, ei, mitä, siis, silloin, niin, se, ole, tai, sekä, ovat, eikä, sen, en, joka, pitäisi, kaikki, ne, lisäksi, häntä, sitä, kuin, vain, jos, heitä, kunkin, jotta, olla, osa, asia, vaan, eli, kun, aina, ns, jonka, saa, kuitenkaan ja esim. Avointen vastausten seasta poimittiin 13 eniten löytyvää sanaa. Kyselyssä korostuivat Taulukko 8.:ssa esitetyt asiat.



Taulukko 8. Eniten toistuneet sanat avoimissa vastauksissa.

Sana	Lukumäärä
Antaa	177
Palautetta	119
Osaa	89
Tukee	76
Pitää	64
Luottaa	63
Helposti	56
Kannustaa	50
Lähestyttävä	49
Oikeudenmukainen	46
Hyvä	45
Kuuntelee	43
Kannustava	42

Word Cloud-visuaalin perusteella pystyttiin löytämään suoraan vastaukset ja ne pystyttiin lukemaan kokonaisuudessaan. Seuraavassa on esitelty vastaajien suoria lainauksia eniten löytyneiden sanojen joukosta. Vastauksista on poimittu ainoastaan kyseisen sanan ympärille löytyneet asiat. Vaikka vastaajan vastaus olisikin todellisuudessa pidempi sisältäen muitakin asioita, on yhden sanan kohdalla poimittu ainoastaan sanaan liittyvä aihe. Kuvio 8.:ssa kuva Word Cloud-visuaalista ja eniten löytyneet sanat, mitä suuremmalla sana on, sitä enemmän sana löytyi aineistosta.



Eniten esimieheltä toivottiin, että esimies antaisi rakentavaa palautetta, niin positiivista kuin negatiivista. Ihanne-esimiehen toivottiin eniten antavan palautetta (palautetta sana löytyi 119 kertaa). Lisäksi useassa vastauksessa korostui, että esimiehen toivotaan antavan vapautta sekä mahdollisuuksia työntekijälle. Ohessa suoria lainauksia vastaajien vastauksista:

*”Esimiehen tulee kyetä asettamaan tavoitteet ja antamaan palautetta, sekä rakentavaa että kannustavaa palauteta. Esimiehen tulee antaa työntekijälle vapaus tehdä töitä parhaaksi katsomallaan tavalla, eli asettaa tavoite mutta ei kertoa miten päästään.”*

*”Esimies antaa vapauden hoitaa työt haluamalla tavalla ja mahdollistaa oman työn kehittämisen. Esimies antaa mahdollisuuden kokeilla uusia tehtäviä ja tarjoaa haasteita. Molemmiin puolinen luottamus on erittäin tärkeää. Esimiehen on pystyttävä luottamaan, että hoidan työni hyvin. Esimies antaa vapauden toteuttaa itseään työssä ja priorisoida omaa työtään.*

## **Palautetta**

Palautetta-sana löytyi aineistosta yhteensä 119 kertaa. Kuten edellisessä kohdassa todettiin, ihanne-esimiehen toivotaan antavan palautetta. Vastauksissa korostuu, että ihanne-esimiehen toivotaan antavan palautetta normaalin arjen keskellä jatkuvasti, ei ainoastaan sääntömääräisten palkkakeskustelujen tai kehityskeskustelujen yhteydessä. Vastauksista kävi myös ilmi, että vastaajat toivoisivat saavan niin positiivista kuin rakentavaakin palautetta, joka auttaisi heitä etenemään urallaan sekä kehittymään työntekijänä. Lisäksi vastauksissa vastaajat korostivat, että myös esimiehen toivottaisiin osaavan ottavan palautetta vastaan. Ohessa suoria lainauksia vastauksista:

*”Esimiehen on tärkeää osata antaa myös positiivista palautetta. Mahdollisia kehityskohteista pitää osata kertoa kannustavasti.”*

*”Esimiehen täytyy osata ottaa palautetta ja rakentavaa kritiikkiä vastaan.”*

*”Hyvä esimies antaa positiivista palautetta, kun siihen on aihetta, mutta osaa myös esittää kriittisen palautteen/kehitystarpeet rakentavasti ja syyllistämättä.”*

## Osaa

Osaa-sana löytyi aineistosta yhteensä 89 kertaa. Eniten ihanne-esimiehen toivottiin osaavan seuraavia Taulukko 10.:ssä esiteltyjä asioita.

*Taulukko 10. Osaa-sanalla löytyneet havainnot.*

Osaa tarttua epäkohtiin
Osaa delegoida
Osaa ottaa rennosti
Osaa soveltaa ohjeistuksia
Osaa ajaa oman ryhmänsä etuja
Osaa ottaa vastaan kritiikkiä
Osaa antaa rakentavaa palautetta
Osaa huomioida alaisten erilaiset piirteet ja ominaisuudet

Eniten avoimissa vastauksissa korostui, että ihanne-esimiehen toivotaan osaavan antaa rakentavaa palautetta, osata huomioida juuri tietyn työntekijän ominaisuudet, osata johtavan hyvin henkilöstä, osata suositella sopivia haasteita ja seuraavia kehityskohteita, osata tukea oikealla hetkellä ja auttavan tarvittaessa, osata huomioida alaisten erilaiset piirteet ja ominaisuudet sekä osata valmentaa. Ohessa suora lainaus vastauksista:

*"Ihante-esimies osaa huomioida jokaisen alaisen yksilönä ja osaa havainnoida jokaisen alaisen henkilökohtaisia ominaisuuksia ja erottaa niistä vahvuudet. Esimies osaa luoda hyvää yhteishenkeä omaan ryhmäänsä ja tällä tavoin eliminoi jokaisen alaisen huonoimpien puolien esiintulemistä työyhteisössä. Hyvä esimies osaa kertoa työlle asetetut tavoitteet ja huomioi niiden erityistarpeet, jotka kokevat, etteivät kykene täyttämään niitä. Hyvä esimies näyttää omalla toiminnallaan hyvää esimerkkiä omalle ryhmälleen ja osaa ohjata ryhmänsä toimintaa haluamaansa suuntaan."*

## Tukee

Tukee-sana löytyi aineistosta yhteensä 76 kertaa. Esimiehen toivottiin tukevan henkilöstöä Taulukko 11.:ssä esitetyissä asioissa.

*Taulukko 11. Tukee-sanalla löytyneet havainnot.*

Tukee uralla etenemistä
Tukee alaisen erikoisosaamista
Tukee työntekijän onnistumista
Tukee henkilöä tehtävässään
Tukee tähtäämään korkeammalle
Tukee työntekijän oppimisen karttumista ja ammattitaidon lisääntymistä
Tukee vahvuuksien kehittämisessä
Tukee oman urapolun löytämisessä

Eniten vastauksissa korostui, että esimieheltä toivottiin yleisesti tukea tarvittaessa sekä tukea uralla etenemisessä. Ohessa suoria lainauksia vastauksista:

*"Ihante-esimies käy alaisen kanssa vuorovaikutuksellista keskustelua. On kiinnostunut työntekijän hyvinvoinnista, antaa palautetta hyvin tehdystä työstä. Tukee työntekijää vahvuuksissa. Tukee työntekijän uralla etenemistä."*

*"Kannustaa työntekijöitään haastamaan itseään työelämässä, tukee urakehityksessä, tunnistaa työntekijän vahvuudet."*

## Pitää

Pitää-sana löytyi aineistosta yhteensä 64 kertaa. Ihante-esimiehen pitää tehdä Taulukko 12:ssa esitetyjä asioita.

Taulukko 12. Pitää-sanalla löytyneet havainnot.

Pitää alaiset kartalla siitä, mitä hallinnossa tapahtuu
Pitää alaistensa puolia
Pitää ymmärtää alaistensa työt
Pitää asiat salassa
Pitää palkita kehitysideoista
Pitää olla luotettava
Pitää olla aikaa vapaamuotoiseen ja jatkuvaan keskusteluun
Pitää olla helposti lähestyttävä

Avoimien vastausten perusteella korostui, että esimiehen tulisi pitää alaiset kartalla siitä, mitä hallinnossa tapahtuu ja pitää alaistensa puolia. Vastauksissa korostui myös, että esimiehen tulisi ymmärtää alaistensa työt. Ohessa on esitelty avoimia vastauksia:

*”Avoimuus on kaiken lähtökohta, esimiehen on tärkeää pitää alaiset kartalla siitä mitä hallinnossa tapahtuu.”*

*”Pitää alaistensa puolia ylempää johtoa vastaan, eikä hyväksy nielemättä kaikkia hommia mitä sieltä yritetään tyrkyttää ennen dialogia asiasta.”*

## **Luottaa**

Luottaa-sana löytyi aineistosta yhteensä 63 kertaa. Ihanne-esimies luottaa työntekijöihin ja että työntekijä voi luottaa esimiehen toimintaan.

Avoimissa vastauksissa korostuivat ainoastaan kaksi asiaa ja eniten erottui asia, että esimiehen toivotaan luottavan työntekijään. Tämä asia toistui lähes jokaisessa vastauksessa. Toinen luottamukseen liittyvä asia oli, että työntekijä voi luottaa myös esimiehen toimintaan. Eli molemmin puolinen luottamus olisi äärimmäisen tärkeää. Ohessa muutamia suoria lainauksia vastauksista:

*”Esimiehen toimintaan voi luottaa ja hän luottaa myös alaistensa toimintaan. Ei puutu asioihin, jos ei ole syytä eikä nysvää pienten ja merkityksettömien asioiden parissa.”*

*”Esimies hoitaa oman tehtävänsä esimiehenä ja luottaa siihen, että työntekijä hoitaa oman tehtävänsä työntekijänä. Kuuntelee ja tukee tarvittaessa mutta ei holhoa. On tasapuolinen ja avoin, ei panttaa tietoa.”*

## **Helposti**

Helposti-sana löytyi aineistosta yhteensä 56 kertaa. Esimiehen tulisi olla helposti lähestyttävä ja tavoitettavissa.

Lähes jokaisessa vastauksessa (49:ssä vastauksessa) korostui, että ihanne-esimiehen toivotaan olevan helposti lähestyttävissä. Toiseksi eniten ihanne-esimiehen toivottiin olevan helposti tavoitettavissa. Ohessa muutamia vastauksia:

*”Hän on rento ja helposti lähestyttävä, sillä tiukan esimiehen kanssa ei ole mukava keskustella tai pyytää apua tai neuvoja.”*

*”Ihanne esimies työskentelee mielestäni työntekijöiden kanssa samassa tilassa ja on helposti saavutettavissa.”*

## **Kannustaa**

Kannustaa-sana löytyi aineistosta yhteensä 50 kertaa. Esimiehen toivotaan kannustavan työntekijää osaamisen kehittämisessä, uralla etenemisessä, parempiin suorituksiin sekä kannustavan yleisesti. Ohessa lainauksia vastaajien vastauksista:

*”Ihanne esimies kertoo mielestäni Verohallinnon sisällä olevista paikoista ja hankkeista joista alainen voisi olla kiinnostunut. Eli toisin sanoen kannustaa etenemään/hankkimaan lisää osaamista/saamaan tehtäviä joista alainen on kiinnostunut.”*

*”Ihanne esimies ottaa työntekijän henkilökohtaisesti huomioon tukee uralla etenemistä ja kannustaa niin töissä kuin kouluttautumisessa eteenpäin.”*

## Lähestyttävä

Lähestyttävä-sana löytyi aineistosta yhteensä 49 kertaa. Lähestyttävä sana löytyi helposti-sanan yhteydessä, joten sitä ei ole tarvetta käsitellä uudestaan.

## Oikeudenmukainen

Oikeudenmukainen-sana löytyi aineistosta yhteensä 46 kertaa. Ihanne-esimiehen toivotaan olevan oikeudenmukainen. Ohessa muutamia vastauksia:

*"Ihanne esimies on oikeudenmukainen ja laittaa työntekijänsä (joilla yhtenevät koulutus, tehtävät ja tutkinto yms. ominaisuudet) samalle viivalle henkilökohtaisista eroista huolimatta."*

*"Oikeudenmukaisuus on myös tärkeää, mutta ei mielestäni tarkoita, että kaikille ryhmäläisille yhtä paljon kaikkea työtä, vaan hän osaa katsoa meitä yksilöinä ja jakaa töitä osaamisen ja aikaansaavuuden mukaan."*

*"Mielestäni hyvä esimies on oikeudenmukainen, luotettava ja vastuuntuntoinen. Pidän niitä kenen tahansa hyvän johtajan tärkeimpinä ominaisuuksina. Oikeudenmukaisuuden tunnetta lisää se, että asioita perustellaan."*

## Hyvä

Hyvä-sana löytyi aineistosta yhteensä 45 kertaa. Aineistossa oli paljon lauseita, joissa kerrottiin, millainen on hyvä esimies. Nämä lauseet ovat rajattu pois, jotta löydetään oikeasti asiat, joita tarkoitetaan "hyvällä". Nämä asiat on esitelty tarkemmin Taulukko 13.:ssa.

*Taulukko 13. Hyvä-sanalla löytyneet havainnot.*

Hyvä kommunikointi
Hyvä olla innostava
Hyvä luoda henkilökohtainen suhde alaisiin
Hyvä olla lähellä



Hyvä käsitys oman ryhmänsä vahvuuksista ja heikkouksista
Hyvät vuorovaikutustaidot

Edellä luetelluista asioista mikään ei korostunut erityisesti, muuten kuin hyvä itseluottamus ja hyvät vuorovaikutustaidot. Ohessa muutamia vastauksia:

*”Sanoisin, että esimiehen olisi hyvä olla myös innostava, ja häneen olisi hyvä saada henkilökohtainen suhde niin että se ei jää pelkästään pintapuoliseksi. Tämän kautta on helpompi lähestyä esimiestä asiassa kuin asiassa, jolloin työnteosta tulee mielekkäämpää.”*

*”Esimiehen on hyvä olla lähellä ja yksi porukasta eikä jokin kaukainen pelottava hahmo.”*

*”Hänellä on hyvä käsitys oman joukkonsa vahvuuksista ja heikkouksista, jolloin vahvuusalueita pystytään hyödyntämään ja päivittäinen toiminta saadaan tehokkaammaksi.”*

## **Kuuntelee**

Kuuntelee-sana löytyi aineistosta yhteensä 43 kertaa. Esimiehen toivottiin kuuntelevan työntekijöitään, työntekijöiden näkemyksiä, kehitysehdotuksia, aidosti kaikkia ja tasapuolisesti sekä työntekijöiden toiveita.

Vastauksista korostui erityisesti, että esimiehen toivottiin kuuntelevan yleisesti työntekijöitään ja heidän näkemyksiään sekä kehitysehdotuksiaan. Ohessa suoria lainauksia vastauksista:

*”Ihanne esimies kuuntelee ja on työntekijän puolella. Tarpeeksi jämäkkä ote mutta kuitenkin sopivan rennolla otteella, jotta porukka kunnioittaa.”*

*”Ihanne-esimieheni järjestää säännöllisiä tapaamisia, kuuntelee kiinnostuksen kohteeni esimerkiksi uralla etenemisen suhteen ja vie asioitani eteenpäin.”*

## **Kannustava**

Kannustava-sana löytyi aineistosta yhteensä 42 kertaa. Vastauksista kävi ilmi, että ihanneesimiehen toivottiin olevan kannustava ja omaavan kannustavan asenteen. Ohessa lainauksia vastauksista:

*”Hyvä esimies on oikeudenmukainen, helposti lähestyttävä ja kannustava. Esimiehellä on positiivinen ja kannustava asenne.”*

*”Ihanne-esimies olisi hyvät vuorovaikutustaidot omaava henkilö. Hän olisi luotettava ja kannustava.”*

## **4.2 Ryhmähaastattelu**

Laadullinen tutkimus eli ryhmähaastattelu toteutettiin Vaasassa toukokuussa 2018. Sähköisellä kyselylomakkeella kysyttiin henkilöiden halukkuutta osallistua ryhmähaastatteluun. Ryhmähaastatteluun kiinnostuksensa kyselylomakkeella osoitti 52 vastaajaa. Ryhmähaastatteluun valittiin mukaan henkilöt, jotka asuvat samalla paikkakunnalla opinnäytetyön kirjoittajan kanssa, jotta haastattelu voitaisiin käydä kasvotusten. Haastatteluun kutsuttiin kolme henkilöä. Ryhmähaastattelun keskeiset teemat valittiin lomakekyselyn perusteella, jotka olivat; palautteen antaminen, esimiehen ymmärrys alaisen työtehtävistä ja organisaatorakenne.

### *Palautteen antaminen*

Alkuun keskusteltiin palautteen antamisesta. Kuinka haastateltavat kokevat palautteen saamisen, tarvitsisivatko he useammin palautetta kuin saavat tällä hetkellä? Palautteen antamisessa henkilöstöjohtamisen tapa hankaloittaa palautteen antamista, sillä esimies ei osaa itse substanssiasiaa. Vastaajat ehdottivat, että voisiko esimerkiksi prosessivastaava olla mukana kehityskeskusteluissa/palkkakeskusteluissa, jolloin palautteen antaminen voisi olla helpompaa ja keskustelussa voitaisiin yhdessä pohtia, kuinka työntekijä on työstään suoriutunut ja palautteen antaminen olisi tuolloin helpompaa. Vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että esimies katsoo tällä

hetkellä lähinnä, että paljonko tapauksia henkilö on saanut valmiiksi. Työn laatua tulisi arvioida enemmän ja että siitä laadusta tulisi palautetta sekä palautetta yleensä, kuinka henkilö on hoitanut työtehtävänsä. Laadun tarkkailu on tällä hetkellä vastaajien mielestä tosi huono ja yksi vastaajista pohtii, että eikö kukaan katso tapauksia, ovatko ne tarpeeksi laadukkaasti tehty. He miettivät myös, että ilmeisesti määrät ovat tärkeämpiä.

Haastattelussa kävi ilmi, että yhdessä yksikössä laaduntarkkailua on alettu tekemään viime vuodesta alkaen. Laaduntarkkailun tilaisuus on ollut kerran, jolloin asiantuntija on katsonut läpi tapauksia ja antanut niiden perusteella palautetta. Palautetta on annettu keskustelun muodossa. Vastaajat arvelevat, että asiantuntija saattaa taustalla keskustella esimiehen kanssa yksittäisen työntekijän laaduntarkkailusta ja työn laadusta. Vastaajat myös miettivät, että jos laaduntarkkailusta järjestettäisiin keskustelu asiantuntijan, esimiehen ja työntekijän kesken, että pysyisikö henkilöstöesimies mukana, mistä puhutaan (termit, työtehtävät). Toinen vastaaja kertoi, että heidän yksikössään ei ole vielä laadunvalvontaa. Yksi vastaaja kertoi, että jos on esimerkiksi tehnyt jonkun virheen, niin toivoisi, että niissä tilanteissa saisi sen palautteen esimieheltä, eikä esimerkiksi asiakkaan tai jonkun muun kautta.

Haastattelussa kävi ilmi, että yksi vastaajista on ymmärtänyt nuoren Y-sukupolven olevan sellainen, joka haluaa paljon palautetta. Hän kertoi, että henkilökohtaisesti hänelle palautteen saaminen ei ole tärkeää. Kunhan työt valmistuvat on hänelle pääasia. Hän korostaa, että palautteen tulisi olla uskottavaa ja ennemmin ottaa vastaan sitä sellaisissa tilanteissa, kun sille on oikeasti aihetta. Hän myös kertoi, että hänen esimiehellään on tapana kiittää, kun on tehnyt työnsä hyvin. Hän kertoi, että iloinen kiitos tuntuu myös hyvältä ja pitää sitä hyvänä palautteena tehdystä työstä.

Haastattelussa yksi vastaajista kertoi myös, että henkilökohtaisesti hän ei itse kaipaa tasaisin väliajoin palautetta. Hän sanoi, että sen tietää itsekkin, että onko onnistunut vai ei. He sanoivat myös, että sen palautteen saa myös työympäristöltäkin. Pohdimme myös tutkimuksen tulosta, missä kysyttiin, että saako tarpeeksi palautetta esimieheltä, kun vastaajista vastasi kyllä 60% ja ei 40%, että onko avoimissa vastauksissa korostuneet näiden vastaukset, jotka eivät ole tyytyväisiä tai sitten sana ”tarpeeksi” tarkoittaa eri ihmisille eri asiaa.

Yksi vastaajista kokee, että tämä on kuitenkin vapaata työtä, eikä kukaan katso, että paljonko olet tehnyt ja paljonko työjonolla on tapauksia jäljellä. Saa vapaasti katsoa itse, että kuinka paljon aikaa

tämä tapaus häneltä vaatii. Hyvät puolet työssä, ettei kukaan hengitä niskaan koko ajan, kun taas verrattaessa yksityisellä puolella on kappale- ja laatustressi, joka on päivittäistä seuraamista ja se tulee päivittäisenä palautteena. Hän ei tiedä, haluaisimmeko sellaista Verohallinnolle.

Vastaajat kertoivat myös, että uudesta verotusjärjestelmästä saa jo raportteja yksittäisen työntekijän tekemistä töistä. Raportit ovat myös työntekijöiden nähtävillä. Yksi vastaajista kertoi, että heidän yksikössään näitä raportteja ei vielä saada. Riippuu yksiköstä, millä mallilla raportointi on.

Yksi vastaaja pohti myös, että henkilöt jotka kokevat, etteivät saa tarpeeksi palautetta, että ovatko he pyytäneet palautetta? Esimiehen tulisi antaa palautetta, jos pyytää. Työntekijä voisi mennä esimiehen puheille ja kysyä että kuinka meni tai esimerkiksi yksi palautteen muoto voisi olla, että menisi esimerkiksi prosessivastaavan luokse ja kysyä että teinkö minä oikein tämän, ja prosessivastaava voisi opastaa, että hyvin tehty, mutta voisi ensi kerralla tehdä vielä näin ja näin.

#### *Esimiehen ymmärrys alaisen työtehtävistä*

Vastaajien mielestä on täysin ymmärrettävää, että henkilöstöesimies ei ymmärrä, mitä työntekijöiden tehtävänkuvat pitävät sisällään, sillä yhden esimiehen alla saattaa olla henkilöitä, jotka kaikki työskentelevät eri verolajien parissa. Esimiehillä ei ole välttämättä verotustaustaa, joten heillä ei ole käytännön työn kokemusta verotuksesta. Vastaajat olivat myös yhtä mieltä siitä, että nykypäivänä esimiehen tehtävä Verohallinnossa onkin todella haastava työ. Verohallinto on luonut organisaation, jossa on erikseen henkilöstöesimies ja prosessivastaava. Heidän mielestään Verohallinnon suunnalta pitäisi antaa sellaista tukea, että henkilöstöesimies pärjää työssään. Verohallinnon pitäisi miettiä, että kuinka tästä saataisiin toimiva malli ja selkeä tehtävänkuva henkilöstöesimiehille.

Vastaajat olivat yhtä mieltä myös siitä, että esimiehen ymmärrystä voisi kasvattaa toimimalla tiiviissä yhteistyössä prosessien kanssa. Vastaajat olivat myös sitä mieltä, että henkilöstöjohtaminen on meille kaikille uusi asia ja että kyllä uudetkin esimiehet oppivat joka päivä uutta. Vastaajat toivoivat, että esimies voisi osallistua myös verotuksen palavereihin, mutta ymmärtävät sen, että se on esimiehelle mahdotonta, koska hänellä on henkilöstön johtamiseen liittyviä palavereja ja kehittämisprojekteja, ja jos sen lisäksi vielä yrittäisi osallistua työntekijöiden palavereihin, ei aika tule riittämään millään.

### *Esimiehen mahdollisuudet työntekijälle*

Haastattelussa vastaajat pohtivat, että tämä meidän sukupolvi on koulutetumpaa kuin vanhempi sukupolvi, joten uravaatimukset ovat myös kovempia kuin ennen. Automatisoinnin lisääntymisen jälkeen jää asiantuntijatyötä enemmän. Vastaajilla on tunne, että esimiehet antavat mahdollisuuksia edetä ja kehittää omaa osaamistaan. Yksi vastaajista kertoo, että kokee saaneensa mahdollisuuksia kehittyä ja edetä urallaan. Toinen vastaaja kertoi, että hänellä on ainakin sellainen tunne, että vaikka hänen esimiehensä ei osaa verotusta, niin esimies osaa kuitenkin neuvoa, mikä olisi seuraava askel edetä uralla. Vastaajat kokevat, että heillä on sellainen tunne, että esimiehet tuntevat heidät ihmisenä ja uskaltavat ehdottaa kehitysehdotuksia heille. Vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että esimiehet tunnistavat heidän vahvuudet ja heikkoudet ja osaavat ehdottaa heille oikeanlaisia töitä tehtäväksi. He sanoivat myös, että monesti kaikki tekevät kaikkea, ja se ei ole välttämättä niin tehokasta. Työn tehokkuuden kannalta on hyvä, että esimiehet tunnistavat työntekijöidensä vahvuudet ja heikkoudet.

Seuraavaksi pohdittiin, että jos henkilöllä on tunne, että esimies ei tunne työntekijöitä, millaisia keinoja voisi olla tutustua? Kuinka esimies voisi tunnistaa yksittäisen työntekijän vahvuudet ja heikkoudet? Vastaajat olivat sitä mieltä, että esimiestä voisi auttaa prosessien kautta tunnistamaan työntekijöiden vahvuuksia ja heikkouksia. Työntekijöihin voisi tutustua myös esimerkiksi menemällä samaan kahvihuoneeseen heidän kanssaan. Yksi vastaajista kertoi, että myös kahvipöydässä esimies voi tarkkailla työntekijöitään, kuinka he ryhmässä toimivat ja miten ihmiset käyttäytyvät ryhmässä. Yksi vastaajista kertoi, että heidän esimiehensä on välillä tullut istumaan avotilaan heidän kanssaan. Siinä esimies saa käsityksen, että miten tehdään työtä ja mitä siellä jutellaan. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että jos esimies istuisi samassa tilassa työntekijöiden kanssa, se saattaisi hillitä keskusteluja huonolla tavalla. Toinen vastaajista taas uskoi sen hillitsevän keskustelua hyvällä tavalla, että ”turhat keskustelut” jäisivät pois.

Seuraavaksi haastattelussa kysyttiin, kuinka esimies voisi tukea uralla etenemisessä? Kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että toivoivat esimiehen tukevan uralla etenemisessä, esimerkiksi toimimalla suosittelijana Verohallinnon sisäisissä rekrytoinneissa. Olisi tärkeää, että esimies tukisi myös sillä tavalla, että saataisiin paikallisesti toimistoihin tarpeeksi haastavia työtehtäviä. Jotkut tehtävät ovat keskitetty johonkin toimistoon ja joidenkin vaativampien töiden saaminen johonkin tiettyyn paikalliseen toimistoon, kehittäisi se myös henkilökuntaa.

## *Organisaatorakenne*

Vastaajilta kysyttiin, kuinka he kokevat Verohallinnon organisaatorakenteen. Yksi vastaajista kertoi, että hänestä tuntuu olevan vähän epäselvää, varsinkin yksittäisen työntekijän osalta, ”että mitä minulta odotetaan?”. Toinen vastaajista jatkoi, että kommunikaatio tuntuu epäselvältä sekä roolit tuntuvat epäselviltä, kun on prosessivastaavaa, asiantuntijaa, esimiestä ja muiden prosessien prosessivastaavaa, ketä tulisi lähestyä. Jotkut prosessit saattavat mennä myös hieman päällekkäin. Eli jonkinlaista roolien selkeyttämistä kaivataan.

Vastaajien mielestä tuntuu vähän jännältä, että ennen esimies oli myös prosessivastaava ja asiantuntija, ja nyt onkin kolme eri henkilöä näissä tehtävissä. Heidän mielestään on välillä vaikea tietää ketä lähestyä. Alussa varsinkin oli vaikea hahmottaa, että voisikin mennä juttelemaan suoraan prosessivastaavalle, asian on turha kiertää esimiehen kautta. Turhaa, että esimies alkaa välikätenä selvittämään mitään prosessiin liittyvää asiaa, kun työntekijä voi suoraan mennä juttelemaan prosessivastaavalle. Muuten tulee ylimääräisiä välikäsiä.

Toinen vastaajista pohti myös, että itse kommunikaatiokanavat eivät välttämättä ole selvillä, jos ajattelee koko Verohallinnon organisaatiota. Vastaajien mielestä on paljon kiinni siitä, että tavoitettu henkilö alkaa selvittää asiaa, vaikka asia ei hänelle varsinaisesti kuuluisikaan. Vaikka itse työntekijä olisi vienyt asiaa eteenpäin, ei voi luottaa siihen, että asia etenisi seuraavalta henkilöltä enää mihinkään. Yksi vastaajista oli myös kiitollinen, että heidän yksikössään prosessivastaavat vievät asioita eteenpäin, vaikka se ei olisikaan heidän tehtävänsä juuri sen asian osalta. Vastaajien mielestä Verohallinnon organisaatio on kuitenkin ihan toimiva, jos siitä vain pääsee kärryille. He kuitenkin toivovat, että organisaatiota ei alettaisi aivan heti muuttaa, vaan testattaisiin nyt hetken aikaa, toimiiko se.

Haastateltavat mainitsivat myös, että kokevat joskus hitautta prosessin ja esimiehen välillä, esimerkiksi jos työntekijät ovat huomanneet, että resursseja tarvittaisiin johonkin tietylle työjonnolle, siinä saattaa olla jonkin verran hitautta, ennen kuin tieto saavuttaa esimiehen ja sen jälkeen työntekijät. He keskustelivat myös prosessivastaavan ja esimiehen vastuista, ja olivat sitä mieltä, että esimies on se, joka antaa käskyt, että mitä työtä tehdään. Prosessivastaava ja esimies puhuvat keskenään, ketä tekee ja mitäkin ja esimies kertoo sen työntekijöille. Tämä toimintatapa on toiminut heidän mielestään hyvin, vaikka on hieman hidasta.

Vastaajat olivat myös yhtä mieltä siitä, että haluttaisiin nähdä, miltä näyttävät ylemmän johdon suunnitelmat VM Baron kehitysehdotuksiin. He myös kokivat, että ylemmän johdon toiminta voisi olla läpinäkyvämpää. Vastaajat toivoivat, että Verohallinto uskaltaisi tehdä enemmän konkreettisia korjausehdotuksia sellaisille tapauksille, missä on ongelmia. He pitävät huonona nykyistä toimintatapaa, missä jutellaan psykologin kanssa. Heidän mielestä voitaisiin tehdä jotain konkreettisia korjausehdotuksia ongelmiin. He myös olivat sitä mieltä, että olisi hyvä, jos uskallettaisiin siirtää sopimattomat esimiehet toisiin tehtäviin. Vanhemmat esimiehet voisivat esimerkiksi tehdä verotustyötä.

### *Ihanne-esimiehen ominaisuudet*

Vastaajilta tiedusteltiin vielä lopuksi, millainen olisi heidän ihanne-esimies heidän ihannemaailmassaan, missä kaikki on hyvin ja kaikki viihtyisivät. Yksi vastaajista kertoi, että hänen ihanne-esimiehensä olisi innostava ja saisi myös muut innostumaan omasta työstään, ja hänestä huokuisi se innostavuus omaa työtä kohtaan. Esimiehen tulisi antaa ymmärtää, että työllä on todella tärkeä merkitys. Esimies innostaisi työhön ja antaisi palautetta innostavasti. Esimies olisi myös iloinen ja sosiaalinen, jolloin innostavuus tarttuisi myös muihin. ”Että sillä ei olisi sellaista asennetta, että hänen oma työ on kuraa, vaan hän tykkää omasta työstään ja se näkyy ulospäin”, hän jatkaa. Esimies käsittelee myös kaikkia työntekijöitä oikeudenmukaisesti eikä suosi ketään. Toinen vastaaja pohti myös, että esimiehellä on varmasti vaikea olla suosimatta, jos tiedetään, että toinen työntekijä tekee kaiken mitä pyydetään ja toinen ei välttämättä olisi yhtä innokas, että saattaa olla vaikeaa olla suosimatta tuollaisessa tilanteessa. Toinen vastaajista kommentoi, että hänestä tuntuu, että viimeisimmät esimiehet, joita ollaan palkattu Verohallinnolle, ovat iloisia, ei persoonallisuuksia, kaikki käy ja kaikkea yritetään.

Yhdelle vastaajalle riittäisi se, että esimies hoitaisi kaikki omat tehtävänsä niin, että työntekijä voisi keskittyä omaan työhönsä ja esimies voisi delegoida työtehtävät parhaiten niin, että oikea henkilö olisi oikeassa asemassa. Voisi delegoida työtehtävät ja tuntisi alaisensa niin hyvin, että pystyisi delegoimaan oikeat työt oikeille ihmisille. Esimies palvelisi työyhteisöä hoitamalla kaikki henkilöstöasiat, jotta työntekijät voisivat keskittyä itse työn tekemiseen.

Toinen vastaaja taas oli sitä mieltä, että hänelle olisi ihanne, että esimies olisi olemassa ja olisi tukena ja turvana, jonka kanssa voisi mennä keskustelemaan ja kyselemään, mutta hän ei tarvitse

muuta. Työntekijä hoitaisi itse omat työnsä ja esimies omat työnsä. Esimies olisi siellä, kun tarvitsee. Voisi luottaa siihen, että esimies auttaa tarvittaessa ja osaa auttaa varsinkin henkilöstöasioissa.

Vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että esimiehestä näkyy, jos hän tykkää työstään sekä myös toisin päin. Jos esimies ei pidä työstään, se näkyy työntekijöille esimerkiksi siinä, että kaikki asiat eivät hoidu. Tärkeää myös, että esimies seuraa Verohallinnon linjauksia, eikä rupea itse sooloilemaan mihinkään suuntaan. Se on vastaajien mielestä tärkeää isossa organisaatiossa.

Vastaajat nostivat myös esille esimiesarvioinnin. Verohallinnossa tehdään vuosittain VM Baronykysely (Valtionhallinnon yhteinen työtyytyväisyyskysely), mutta heillä toiveissa olisi, jos meillä olisi lisäksi myös esimieskysely, jossa arvioitaisiin pelkästään esimiehen suoriutumista. VM Barossa annetaan palautetta johdosta ja esimiehestäkin, mutta he haluaisivat esimieskyselyn, koska se on se, joka heitä eniten koskettaa. Pohdittiin esimerkiksi 360 astetta-kyselyä, jolloin esimies saisi itselleenkin kehityssuunnan.



## 5 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön aiheena oli tutkia Verohallinnossa työskentelevien Y-sukupolven edustajien (syntyneet vuosina 1980–2000) näkemyksiä ihanne-esimiehestä Verohallinnossa. Tutkimuskysymyksiksi määriteltiin; kuinka Y-sukupolvea tulisi tulevaisuudessa johtaa Verohallinnossa, jotta he olisivat hyvinvoivia ja tuloksellisia työntekijöitä ja millainen on ihanne-esimies heidän mielestään?

Tässä luvussa esitellään ensin johtopäätökset niin kyselylomakkeesta kuin ryhmähaastattelusta ja lopuksi tulosten perusteella syntyneet konkreettiset kehittämisideat Verohallinnon johtamisen kehittämiseen Y-sukupolven näkökulmasta. Viimeisenä esitellään tutkimuksen luotettavuus sekä jatkotutkimusehdotukset.

Ryhmähaastattelu käytiin keväällä 2018 Vaasan verotalolla, johon osallistui opinnäytetyön tekijän lisäksi kolme työntekijää. Työntekijät ryhmähaastatteluun valittiin kyselylomakkeella ilmoittautuneiden kesken, jotka työskentelivät Vaasan toimipisteessä. Kyselylomakkeen vastaukset käytiin ensin läpi, jonka perusteella aiheet valittiin ryhmähaastatteluun. Aiheiksi valikoituivat palautteen antaminen, esimiehen ymmärrys työntekijän työtehtävistä, esimiehen mahdollisuudet työntekijälle, organisaatorakenne sekä ihanne-esimiehen ominaisuudet.

### 5.1 Johtopäätökset

Tässä kappaleessa esitellään johtopäätökset sekä analysoidaan, löytyykö vastauksista eroja vastaajan sukupuolesta, iästä, työvuosista ja paikkakunnasta riippuen.

*Saatko tarpeeksi palautetta esimieheltäsi?*

Opinnäytetyön alkupuolella esitetyn teorian mukaan, Y-sukupolven edustajat kaipaavat paljon palautetta työelämässä ja esimiehiltään, minkä vuoksi sitä kysyttiin kyselyssä. Vastaajat olivat sitä mieltä, että 60 % saa palautetta tarpeeksi ja 40 % sitä mieltä, että ei saa palautetta tarpeeksi. Vastaajilla oli mahdollisuus vielä kyselyn lopuksi antaa avoin vastaus siitä, millainen olisi hänen ihanne-esimies. Avointen vastausten perusteella palautetta haluttaisiin enemmän, sillä aineistosta

löytyi eniten sanoja antaa (177 kertaa) ja palautetta (119 kertaa). Esitetty teoria pätee siis Verohallinnossa työskentelevien Y-sukupolven edustajien osalta, sillä palautteen merkitys heille on suuri.

Ryhmähaastattelussa haastateltavat eivät pitäneet palautteen merkitystä kovin tärkeänä. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että palautteen antamisessa henkilöstöjohtamisen tapa hankaloittaa palautteen antamista, sillä esimies ei osaa itse substanssiasiaa. Haastateltavat ehdottivat, että voisiko esimerkiksi prosessivastaava olla mukana kehityskeskusteluissa/palkkakeskusteluissa, jolloin palautteen antaminen voisi olla helpompaa ja keskustelussa voitaisiin yhdessä pohtia, kuinka työntekijä on työstään suoriutunut ja palautteen antaminen olisi tuolloin helpompaa. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että esimies katsoo tällä hetkellä lähinnä, että paljonko tapauksia henkilö on saanut valmiiksi. Työn laatua tulisi arvioida enemmän ja että laadusta tulisi palautetta sekä palautetta yleensä, kuinka henkilö on hoitanut työtehtävänsä. Yksi haastateltavista pohti myös, että henkilöt jotka kokevat, että eivät saa tarpeeksi palautetta, että ovatko he pyytäneet palautetta? Esimiehen tulisi antaa palautetta, jos pyytää. *”Työntekijä voisi mennä esimiehen puheille ja kysyä että kuinka meni tai esimerkiksi yksi palautteen muoto voisi olla, että menisi esimerkiksi prosessivastaavan luokse ja kysyä että teinkö minä oikein tämän, ja prosessivastaava voisi opastaa, että hyvin tehty, mutta voisi ensi kerralla tehdä vielä näin ja näin.”*

Johtopäätöksenä palautteen antamiselle voidaan todeta, että palautteen antaminen ei ole kaikille työntekijöille yhtä tärkeää, toisille riittää pelkkä kiittäminen ja joku toinen saattaa haluta palautetta päivittäin. Tarpeeksi-käsite saatetaan myös kokea eri tavalla, mikä on toiselle tarpeeksi ja mikä ei. Palautteen antamiseen tulisi kuitenkin kiinnittää huomiota Verohallinnossa, jotta jokainen voisi kokea saavansa tarpeeksi palautetta.

Taulukko 14. Vastaajan syntymävuosi suhteessa palautteen saamiseen.

Syntymävuosi	Kyllä	Ei	Kyllä, %	Ei, %
1980	31	24	56 %	44 %
1981	24	19	56 %	44 %
1982	34	18	65 %	35 %
1983	19	21	48 %	53 %
1984	26	14	65 %	35 %
1985	21	13	62 %	38 %
1986	24	17	59 %	41 %
1987	33	23	59 %	41 %
1988	25	19	57 %	43 %
1989	25	17	60 %	40 %
1990	31	15	67 %	33 %
1991	26	17	60 %	40 %
1992	20	11	65 %	35 %
1993	10	4	71 %	29 %
1994	9	7	56 %	44 %
1995	3	2	60 %	40 %
1996	1		100 %	
1997	3		100 %	
<b>Total</b>	<b>365</b>	<b>241</b>	<b>60 %</b>	<b>40 %</b>

Miesten ja naisten välisissä vastauksissa ei ollut suuria eroja, mutta syntymävuosien välillä on vastauksissa havaittavia pieniä eroja. Oheisen Taulukko 14. mukaan voidaan todeta, että mitä nuoremmasta työntekijästä on kyse, sitä tyytyväisempi hän on palautteen saamiseen.

Taulukko 15. Vastaajan työskentelypaikkakunta suhteessa palautteen saamiseen.

Etelä-Suomi	207	137	60 %	40 %
Itä-Suomi	39	24	62 %	38 %
Länsi-Suomi	71	39	65 %	35 %
Pohjois-Suomi	48	41	54 %	46 %
<b>Total</b>	<b>365</b>	<b>241</b>	<b>60 %</b>	<b>40 %</b>

Taulukossa 15. maantieteellisesti katsottuna, ei suuria eroja ole. Pohjois-Suomessa kaivataan enemmän palautetta, kuin muualla Suomessa, muuten palautteen saaminen koetaan tasaisena koko Suomessa.

Taulukko 16. Vastaajan työskentelyvuodet suhteessa palautteen saamiseen.

Kauanko olet työskennellyt Verohallinnossa?	Kyllä	Ei	Kyllä, %	Ei, %
7-11 kk	54	26	68 %	33 %
enemmän kuin 5 vuotta	112	68	62 %	38 %
1-3 vuotta	144	91	61 %	39 %
0-6 kk	16	12	57 %	43 %
4-5 vuotta	39	44	47 %	53 %
<b>Total</b>	<b>365</b>	<b>241</b>	<b>60 %</b>	<b>40 %</b>

Työvuosiin vastauksia verrattaessa, kuten Taulukossa 16. esitetään, voidaan havaita, että 4–5 vuotta Verohallinnossa työskennelleet, eivät saa tarpeeksi palautetta esimieheltään.

Johtopäätöksenä edellä esitettyyn voidaan todeta, että Y-sukupolven vanhemmat työntekijät kaipaavat enemmän palautetta kuin nuorimmat. Virkavuosilla on myös merkitystä, sillä 4–5 vuotta työskennelleet kaipaavat enemmän palautetta kuin vähemmän työskennelleet tai yli 5 vuotta työskennelleet. Tämä voisi johtua siitä, että 4–5 vuotta työskennelleet haluaisivat edetä urallaan ja kaipaisivat sen vuoksi enemmän palautetta.

#### *Oletko tyytyväinen tämän hetkiseen johtamistyyliin?*

Opinnäytetyön alkupuolella esitetty teoria johtamisesta liittyi vahvasti nykyaikaisiin johtamistyyliihin, joista valmentava johtaminen on otettu Verohallinnossa käyttöön viimeisten vuosien aikana. Valmentavassa johtamisessa tärkeintä on esimiehen tuki ja valmentava ote työntekijän ohjaamiseen sekä työntekijän sparraaminen. Kyselyssä kysyttiin työntekijän tyytyväisyyttä tämän hetkiseen johtamistyyliin. Vastaajat olivat sitä mieltä, että 58,4 % ovat tyytyväisiä tämän hetkiseen johtamistyyliin ja 41,58 % ei ole.

Vastaajilla, jotka eivät olleet tyytyväisiä tämän hetkiseen johtamistyyliin, pyydettiin perusteluita, miksi ei ole tyytyväinen. 252 henkilöä vastasi olevansa tyytymätön ja heistä 220 vastaajaa on perustellut vastauksensa. Esiin nousseita asioita olivat muun muassa, että tyytymättömät vastaajat kokevat johtamisen olevan liian hajanaista, moniportaista sekä liian byrokraattista. Johtaminen koetaan liian pirstoutuneeksi ja sekavaksi sekä sen toivottaisiin olevan läpinäkyvämpää. He

kokevat, että esimiehet eivät tunne työntekijöitään tarpeeksi hyvin ja eivätkä ole perillä työntekijöiden työtehtävistä. Johtamisroolit tuntuvat olevan epäselviä. Tyytymättömät vastaajat kaipaavat enemmän ohjausta sekä enemmän vapauksia työn tekemiseen. He toivoivat myös enemmän uralla etenemisen tukea sekä palautetta. Miesten ja naisten välisissä vastauksissa ei ollut suuria eroja, sillä miehistä 55 % oli tyytyväisiä johtamistyyliin ja naisista 59 %.

Taulukko 17. Syntymävuosi suhteessa johtamistyyliin tyytyväisyyteen.

Syntymävuosi	Kyllä	Ei	Kyllä, %	Ei, %
1980	28	27	51 %	49 %
1981	21	22	49 %	51 %
1982	26	26	50 %	50 %
1983	19	21	48 %	53 %
1984	28	12	70 %	30 %
1985	25	9	74 %	26 %
1986	24	17	59 %	41 %
1987	30	26	54 %	46 %
1988	26	18	59 %	41 %
1989	20	22	48 %	52 %
1990	33	13	72 %	28 %
1991	25	18	58 %	42 %
1992	22	9	71 %	29 %
1993	8	6	57 %	43 %
1994	12	4	75 %	25 %
1995	3	2	60 %	40 %
1996	1		100 %	
1997	3		100 %	
<b>Total</b>	<b>354</b>	<b>252</b>	<b>58 %</b>	<b>42 %</b>

Taulukossa 17. syntymävuosien välillä on huomattavissa pieniä eroja, sillä nuoremmat työntekijät vaikuttavat olevan tyytyväisempiä, vaikka poikkeuksia löytyy, kuten esimerkiksi 1985 syntyneet, jotka erottautuvat tuloksista 74:llä prosentilla.

Taulukko 18. Vastaajan työskentelypaikkakunta suhteessa johtamistyyliin tyytyväisyyteen.

Alue	Kyllä	Ei	Kyllä, %	Ei, %
Etelä-Suomi	202	142	59 %	41 %
Itä-Suomi	32	31	51 %	49 %
Länsi-Suomi	64	46	58 %	42 %
Pohjois-Suomi	56	33	63 %	37 %
<b>Total</b>	<b>354</b>	<b>252</b>	<b>58 %</b>	<b>42 %</b>

Taulukossa 18. voidaan todeta, että maantieteelliset erot ovat myös pieniä, tyytyväisimpiä johtamistyyliin ovat Pohjois-Suomessa työskentelevät henkilöt ja tyytymättömpiä Itä-Suomen paikkakunnilla työskentelevät.

Johtopäätöksenä edellä esitettyyn, voidaan todeta, että vastaajat ovat tyytyväisiä johtamistyyliin 60 prosenttisesti. Vastaajat, jotka eivät ole tyytyväisiä johtamistyyliin, heidän mielestään johtaminen on liian hajanaista, moniportaista sekä byrokraattista. Johtaminen toivottaisiin olevan läpinäkyvämpää sekä roolien selkeämpiä. Vastaajat kaipaisivat enemmän ohjausta ja vapauksia työn tekemiseen. Voidaan päätellä, että Verohallinnossa ei täysin noudateta valmentavan johtamisen mallia, sillä valmentavassa johtamisessa korostuvat nimenomaan vapaus työn tekemiseen, jolloin esimies toimii valmentavalla otteena ja sparraa tarpeen mukaan. Esitetyistä tuloksista voidaan päätellä, että mitä nuorempi työntekijä on, sitä tyytyväisempi hän on johtamistyyliin. Tähän voi toki olla syynä, että nuorempi työntekijä on tottunut esimiehen olevan ainoastaan henkilöstöjohtaja, kun taas vanhemmat työntekijät ovat aikaisemmin tottuneet esimiehen olevan myös asiantuntijan sekä prosessivastaavan roolissa. Kaikkien henkilöiden roolit eivät ole vielä selvillä kaikille, joten ne kaipaisivat selkeyttämistä. Valmentava johtaminen tulisi olla käytössä valtakunnallisesti, joten suuria eroja ei ole huomattavissa maantieteellisesti. Verohallinnon tulisi kerätä työntekijöiltä palautetta, kuinka valmentava johtajuus toimii koko Suomessa ja kouluttaa esimiehiä lisää sen mukaan.

*Kuinka tärkeänä pidät esimiehelläsi seuraavia ominaisuuksia?*

Opinnäytetyön teoriaosuudessa esiteltiin ominaisuuksia, jotka ovat Y-sukupolven mielestä ihanne-esimiehellä tärkeimpiä. Verohallinnossa työskentelevien Y-sukupolvea edustavien työntekijöiden mielestä ihanne-esimiehen tärkeimpiä ominaisuuksia ovat oikeudenmukaisuus, luotettavuus sekä tasa-arvoisuus.

*Taulukko 19. Esimiehen ominaisuudet suhteessa sukupuoleen.*

Ominaisuus	Naiset keskimäärin	Miehet keskimäärin	Ero
Aikaansaava	3,39	3,10	0,30
Antaa.palautetta	3,47	3,24	0,22
Avoim	3,47	3,26	0,22
Innostava	3,13	2,89	0,25
Kannustava	3,51	3,17	0,34
Karisma	2,10	2,17	-0,08
Kunnioittava	3,51	3,32	0,19
Luotettava	3,86	3,71	0,15
Oikeudenmukainen	3,89	3,70	0,19
Osallistava	3,10	2,86	0,24
Positiivinen	3,26	2,94	0,31
Rentous	2,80	2,74	0,06
Tasa.arvoinen	3,82	3,52	0,30
Tukee.uralla.etenemistä	3,59	3,26	0,33
Vastuuntuntoinen	3,52	3,35	0,17
Vuorovaikutustaidot	3,66	3,40	0,26
<b>Total</b>	<b>3,38</b>	<b>3,17</b>	<b>0,21</b>

Taulukko 19.:ssa on esitelty miesten ja naisten väliset vastaukset, jotka eivät eroa suuresti. Suurin ero, 0,34 prosentin erolla, on havaittavissa kannustavuudessa, joka näyttäytyy vastauksissa naisille tärkeämpänä kuin miehille. Työskentelypaikkakunnan ja syntymävuosien välillä ei myöskään havaittu suurempia eroja.

Johtopäätöksenä edellä esitettyyn, voidaan todeta, että esitetyt ominaisuudet ovat tärkeitä Y-sukupolvelle, sillä lähes kaikki ominaisuudet ylittävät asteikolla 1–4 keskiarvoltaan yli kolmanteen eli tärkeäksi. Verohallinnon Y-sukupolven mielestä esimiehen tärkeimpiä ominaisuuksia ovat

oikeudenmukaisuus, luotettavuus sekä tasa-arvoisuus. Esimerkiksi uusia esimiehiä rekrytoitaessa, voitaisiin korostaa erityisesti näitä ominaisuuksia.

*Millainen on mielestäsi ihanne-esimies? Miten hän toimii?*

Viimeiseen avoimeen kysymykseen 606:sta vastaajasta vastasi yhteensä 401 vastaajaa. Aineiston ollessa näin suuri, käytettiin apuna Microsoftin Power BI-ohjelmaa, jonka avulla vastauksista seulottiin sanat, jotka toistuivat aineistossa eniten.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa on esitelty Y-sukupolvea, kuinka heitä tulisi johtaa sekä ihanne-esimiehen ominaisuuksia. Y-sukupolvi arvostaa erityisesti esimiehen palautetta sekä myös kollegojensa. Y-sukupolven edustajat arvostavat elämää ja työntekoa eri tavalla, kuin edeltäjänsä. Arkeen halutaan lisäksi muutakin sisältöä kuin työ. Omat arvot ovat tärkeitä ja he pyrkivät etsimään yhteyksiä organisaation arvojen kanssa. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 18–19.) Y-sukupolvi toivoo, että työ olisi haastavaa ja että se tarjoaisi kehittymismahdollisuuksia. Jos työ ei tarjoa tarpeeksi haastetta, Y-sukupolvi saattaa menettää motivaationsa hyvinkin nopeasti. Heidän sitoutumistaan edistäviä tekijöitä ovat työn mielenkiintoisuus, työn tarjoamat mahdollisuudet osallistua ja vaikuttaa sekä työn yhteensopivuus omien arvojen sekä oman elämäntilanteen kanssa. (Vesterinen & Suutarinen 2013, 23.) Y-sukupolvi odottaa, että palautetta saisi jatkuvasti ja tavoitteiden tulisi olla selkeitä sekä he janoavat uusia haasteita. He haluavat olla mukana kehittämässä uusia tapoja tehdä työtä. (Vesterinen & Arina, 2011.) Y-sukupolvi eroaa aiemmista sukupolvista palautteen suhteen, sillä nämä nuoret janoavat positiivista palautetta. Aalto-yliopiston opiskelijoista 72 % sanoo haluavansa saada palautetta lähimmältä esimieheltään työn lomassa. Palautetta haluttaisiin saada jatkuvasti, ei vain kehityskeskusteluissa. Myös kiittäminen on positiivisen palautteen antoa. Kiitoksen tulisi olla kuitenkin henkilökohtaista ja kohdennettua, sillä kiitetty haluaa tietää, mistä häntä kiitetään. Eräs opiskelija sanoi, että monesti kiitoksen saa vasta siinä vaiheessa, kun on vaihtamassa työpaikkaa. Kiitoksen olisi mukava saada jo siellä töissä ollessaan, jotta tietäisi, mitä teki hyvin. Esimies ei välttämättä myöskään kuule kiitosta työntekijöiltään. Työyhteisössä palautteen pitäisi kulkea joka suuntaan, joten Y-sukupolvi saattaa tuoda työpaikoille rohkeampaa palautteenannon kulttuuria, jossa uskalletaan antaa palautetta myös esimiehille. (Piha & Poussa 2012, 60-62.)

Kaikkein eniten avoimista vastauksista korostui palautteen antaminen. Verohallinnossa Y-sukupolvi janoaa palautetta ja sitä halutaan saada jatkuvasti ja he toivovat, että myös esimies osaisi



ottaa palautteen vastaan. Palautteen antamista tulisi siis selkeästi lisätä ja korostaa Verohallinnossa. Toiseksi palautteen antamisen jälkeen korostui sana osaa. Osaa- sanan takaa löytyi asioita, että ihanne-esimiehen toivotaan osaavan antaa rakentavaa palautetta, osata huomioida juuri tietyn työntekijän ominaisuudet, osata johtavan hyvin henkilöstä, osata suositella sopivia haasteita ja seuraavia kehityskohteita, osata tukea oikealla hetkellä ja auttavan tarvittaessa, osata huomioida alaisten erilaiset piirteet ja ominaisuudet, osata valmentaa, osata asettua toisen asemaan, osata olla jämäkkä ja osata tehdä päätöksiä. Kuvailut asiat liittyvät valmentavaan johtamiseen, jota esiteltiin opinnäytetyön teoriaosuudessa. Valmentavan johtajuuden mukaan esimiehen tulisi tukea uralla etenemisessä ja osata valmentaa sekä huomioida työntekijöiden erilaiset piirteet sekä ominaisuudet.

Seuraavaksi eniten avoimissa vastauksissa korostui tukea-sana. Sanan takaa löytyi asioita, jotka liittyivät siihen, että esimiehen tulisi muun muassa tukea uralla etenemistä, alaisen erikoisosaamista, henkilöä tehtävässään, vahvuuksissa ja toiveissa sekä yleisesti tukea tarvittaessa. Edellä esitetyissä korostuvat jälleen valmentavan johtajuuden periaatteita, jonka mukaan esimiehen tulisi tukea työntekijää työssään sekä uralla etenemisessä ja työssä kehittämisessä.

Avoimissa vastauksissa korostui lisäksi, että esimiehen tulisi pitää työntekijät kartalla siitä, mitä tapahtuu ja pitää työntekijöidensä puolia. Avoimuus koettiin tärkeäksi, sekä se, että esimies ymmärtäisi, millaisia työtehtäviä työntekijät tekevät. Luottamus, joka oli yksi tärkeistä ihanne-esimiehen ominaisuuksista, korostui myös avoimissa vastauksissa. Työntekijät toivovat, että esimies voisi luottaa työntekijään sekä myös toisinpäin; työntekijät voisivat luottaa esimiehen toimintaan. Esimiehen toivotaan olevan myös oikeudenmukainen. Esimiehen tulisi olla myös helposti lähestyttävä sekä olla tavoitettavissa. Lisäksi vastauksissa korostui, että esimiehen tulisi kannustaa osaamisen kehittämisessä, eteenpäin uralla sekä kannustaa työntekijää parempiin suorituksiin.

Johtopäätöksenä edellä esitettyyn, voidaan todeta, että Verohallinnossa kaikki esimiehet eivät toimi täysin valmentavan johtajuuden mukaisesti. Toki täytyy muistaa, että 60 % on tyytyväisiä tämän hetkiseen johtamistyyliin, mikä on positiivista. Parantamisen varaa kuitenkin on, sillä avoimissa vastauksissa korostuu, että esimieheltä kaivataan enemmän palautetta, sparrausta, kannustusta uralla etenemiseen ja osaamisen kehittämiseen sekä toivottaisiin luottavan työntekijöihin.

Teoriaosuudessa esiteltiin valmentavaa johtajuutta, jossa yhdistyvät kolme ydinasiaa, joita ovat tavoitteiden asettaminen ja sopiminen, suorituksen parantamiseen tähtäävä valmennus sekä uran kehittämiseen tähtäävä valmennus. Valmentavan johtamisen tarkoituksena on parantaa suorituskykyä ja aikaansaannoksia luomalla niin yksilöille, että ryhmille suotuisia kehittymismahdollisuuksia, antaa rehellistä, tarkkaa ja oikea-aikaista kaksisuuntaista palautetta sekä arvioida tuloksia ja pätevyyttä oikeudenmukaisen palkitsemisen perustaksi. Tulevaisuudessa täytyy pystyä vastaamaan entistä nopeammin asiakkaiden haasteisiin, jolloin avainsanoja ovat nopeus, innovaatiokyky, laatu ja palvelu. Organisaatiomuodot ja rakenteet tulevat muuttumaan sekä samanaikaisesti raja-aidat organisaation sisällä tai jopa valtakuntien välillä madaltuvat. Ihmiset joutuvat venymään mukavuusalueensa ulkopuolelle ja oppimaan uusia asioita, joka saattaa aiheuttaa toisille paineita ja pelkoja, mutta toisille se saattaa merkitä inspiroivaa uuden oppimista. Esimiesten tulisi ymmärtää, että ihmiset ovat erilaisia ja erilaisuus on luova voimavara. Esimiesten tulisi ymmärtää uusi ajattelutapa verrattuna ikääntyviin työntekijöihin ja toisaalta nuoriin. Nuoret vaativat omalta esimieheltään suotuisia olosuhteita omaan kehittymiseensä. Suuret ikäluokat siirtyvät eläkkeelle, joten osaamisen siirto vanhoilta nuorille merkitsee haastetta kaikille yrityksille. Hierarkkisen aseman tuoman vallan ja autoritaarisen johtamisen tilalle tulee sitoutuminen, jolloin vanhanaikaista valvontaa ei enää tarvita. Vastuulliset ihmiset toimivat itse itsensä johtajina, joka merkitsee sitä, että esimiehen rooli tulee muuttumaan valmentajaksi. (Kansanen 2004, 27-29.)

Ryhmähaastattelussa kysyttiin myös ihanne-esimiehen ominaisuuksia. Yksi haastateltava kertoi, että ihanne-esimiehensä olisi innostava ja saisi myös muut innostumaan omasta työstään, ja hänestä huokuisi se innostavuus omaa työtä kohtaan. Esimiehen tulisi antaa ymmärtää, että työllä on todella tärkeä merkitys. Esimies innostaisi työhön ja antaisi palautetta innostavasti. Esimies olisi myös iloinen ja sosiaalinen, jolloin innostavuus tarttuisi myös muihin. *”Että sillä ei olisi sellaista asennetta, että hänen oma työ on kuraa, vaan hän tykkää omasta työstään ja se näkyy ulospäin”*, hän jatkaa. Esimies käsittelisi myös kaikkia työntekijöitä oikeudenmukaisesti eikä suosi ketään.

Haastattelussa yksi vastaaja kertoi myös, että hänelle riittäisi se, että esimies hoitaisi kaikki omat tehtävänsä niin, että työntekijä voisi keskittyä omaan työhönsä ja esimies voisi delegoida työtehtävät parhaiten niin, että oikea henkilö olisi oikeassa asemassa. Esimies palvelisi työyhteisöä hoitamalla kaikki henkilöstöasiat, jotta työntekijät voisivat keskittyä itse työn tekemiseen. Toinen vastaajista kertoi, että hänelle olisi ihanne, että esimies olisi olemassa ja olisi tukena ja turvana, jonka kanssa voisi mennä keskustelemaan ja kyselemään, mutta hän ei tarvitse muuta. Työntekijä

hoitaisi itse omat työnsä ja esimies omat työnsä. Esimies olisi siellä, kun tarvitsee. Voisi luottaa siihen, että esimies auttaa tarvittaessa ja osaa auttaa varsinkin henkilöstöasioissa. Haastateltaville on tärkeää myös, että esimies seuraa Verohallinnon linjauksia, eikä rupea itse sooloilemaan mihinkään suuntaa.

Haastateltavat nostivat myös esille esimiesarvioinnin. Verohallinnossa tehdään vuosittain VM Baro-kysely (Valtionhallinnon yhteinen työtyytyväisyyskysely), mutta heillä toiveissa olisi, jos meillä olisi lisäksi myös esimieskysely, jossa arvioitaisiin pelkästään esimiehen suoriutumista. VM Barossa annetaan palautetta johdosta ja esimiehestäkin, mutta he halusivat esimieskyselyn, koska sen avulla esimiehen ja ryhmän toimintaa voitaisiin parhaiten kehittää. Pohdittiin esimerkiksi 360 astetta-kyselyä, jolloin esimies saisi itselleenkin kehityssuunnan.

Johtopäätöksenä edelliseen voidaan todeta, että työntekijät kokevat ihanne-esimiehen jokainen omalla tavallaan. Kaikille yhteistä on kuitenkin se, että työntekijät toivoisivat saavansa tehdä työtään rauhassa ja esimiehen apu on saatavilla silloin, kun sitä tarvitaan. Lisäksi haastateltavat korostivat, että esimiestä olisi hyvä arvioida ihan omalla kyselyllään, jolloin myös esimies saisi itselleen omia kehityskohteita.

#### *Esimiehen ymmärrys työntekijän tehtävistä*

Ryhmähaastattelussa haastateltavilta kysyttiin, kuinka he kokevat esimiestensä ymmärtävän heidän työtehtäviään. Haastateltavien mielestä on täysin ymmärrettävää, että henkilöstöesimies ei ymmärrä, mitä työntekijöiden tehtävänkuvat pitävät sisällään, sillä yhden esimiehen alla saattaa olla henkilöitä, jotka kaikki työskentelevät eri verolajien parissa. Esimiehillä ei ole välttämättä verotustaustaa, joten heillä ei ole käytännön työn kokemusta verotuksesta. Haastateltavien mielestä Verohallinnon suunnalta pitäisi antaa sellaista tukea, että henkilöstöesimies pärjää työssään, pitäisi miettiä, että kuinka tästä saataisiin toimiva malli ja selkeä tehtävänkuva henkilöstöesimiehille. Haastateltavat olivat myös yhtä mieltä siitä, että esimiehen ymmärrystä voisi kasvattaa toimimalla tiiviissä yhteistyössä prosessien kanssa. Haastateltavat toivoivat, että esimies voisi osallistua myös verotuksen palavereihin, mutta ymmärtävät sen, että se on esimiehelle mahdotonta, koska hänellä on henkilöstön johtamiseen liittyviä palavereja ja kehittämisprojekteja, eikä hänen aikansa voi riittää kaikkeen.

Johtopäätöksenä edelliseen voidaan todeta, että ainakin toisten työntekijöiden mielestä on täysin ymmärrettävää, että esimies ei ymmärrä täysin työntekijöiden työtehtävien sisältöä. Ymmärrystä voitaisiin kuitenkin kasvattaa toimimalla tiiviissä yhteistyössä prosessien kanssa sekä kehittämällä esimiehen työnkuvaa, jotta hän pärjää työssään ja pysyy mukana työntekijän arjessa.

#### *Esimiehen mahdollisuudet työntekijälle*

Ryhmähaastattelussa kysyttiin vielä, kuinka haastateltavat kokevat saavansa mahdollisuuksia edetä urallaan ja kannustusta omilta esimiehiltään. Haastateltavilla on tunne, että esimiehet antavat heille mahdollisuuksia edetä ja kehittää omaa osaamistaan. Yksi haastateltavista kokee saaneensa mahdollisuuksia kehittyä ja edetä urallaan. Toinen haastateltava kokee, että hänellä on ainakin sellainen tunne, että vaikka hänen esimiehensä ei osaa verotusta, niin esimies osaa kuitenkin neuvoa, mikä olisi seuraava askel edetä uralla. Haastateltavat kokevat, että esimiehet tuntevat heidät henkilökohtaisesti ja uskaltavat ehdottaa kehitysehdotuksia heille. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että esimiehet tunnistavat heidän vahvuudet ja heikkoudet ja osaavat ehdottaa heille oikeanlaisia töitä tehtäväksi.

Vastaajat olivat sitä mieltä, että esimiestä voisi auttaa prosessien kautta tunnistamaan työntekijöiden vahvuuksia ja heikkouksia. Yksi haastateltavista kertoi, että heidän esimiehensä on välillä tullut istumaan avotilaan heidän kanssaan, siinä esimies saa käsityksen, miten työtä tehdään ja mitä avotilassa jutellaan. Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että jos esimies istuisi samassa tilassa työntekijöiden kanssa, se saattaisi hillitä keskusteluja huonolla tavalla. Toinen haastateltava taas uskoisi sen hillitsevän keskustelua hyvällä tavalla, että ”turhat keskustelut” jäisivät pois.

Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että toivoivat esimiehen tukevan uralla etenemisessä, esimerkiksi toimimalla suosittelijana Verohallinnon sisäisissä rekrytoinneissa. Olisi tärkeää, että esimies tukisi myös sillä tavalla, että saataisiin paikallisesti toimistoihin tarpeeksi haastavia työtehtäviä.

Johtopäätöksenä edelliseen voidaan todeta, että työntekijät haluavat esimieheltä tukea uralla etenemisessä ja pitävät tärkeänä, että esimies tuntee työntekijän myös henkilökohtaisesti.

## Organisaatorakenne

Ryhmähaastattelussa kysyttiin, mitä mieltä haastateltavat ovat Verohallinnon organisaatorakenteesta, sillä avointen vastausten perusteella se koettiin moniportaiseksi, epäselväksi sekä liian byrokraattiseksi. Yksi haastateltavista kertoi, että hänestä tuntuu olevan vähän epäselvää, varsinkin yksittäisen työntekijän osalta, ”että mitä minulta odotetaan?”. Toinen haastateltava jatkoi, että kommunikaatio tuntuu epäselvältä sekä roolit tuntuvat epäselviltä, kun on prosessivastaavaa, asiantuntijaa, esimiestä ja muiden prosessien prosessivastaavaa, ketä tulisi lähestyä. Jotkut prosessit saattavat mennä myös hieman päällekkäin, eli jonkinlaista roolien selkeyttämistä kaivataan. Haastateltavien mielestä tuntuu vähän jännältä, että ennen esimies oli myös prosessivastaava ja asiantuntija, ja nyt onkin kolme eri henkilöä näissä tehtävissä. Heidän mielestään on välillä vaikea tietää ketä lähestyä.

Toinen haastateltava oli sitä mieltä, että itse kommunikaatiokanavat eivät välttämättä ole selvillä, jos ajattelee koko Verohallinnon organisaatiota. Haastateltavien mielestä on paljon kiinni siitä, että tavoitettu henkilö alkaa selvittää asiaa, vaikka asia ei hänelle varsinaisesti kuuluisikaan. Vaikka itse työntekijä olisi vienyt asiaa eteenpäin, ei voi luottaa siihen, että asia etenisi seuraavalta henkilöltä enää mihinkään. Yksi haastateltava mainitsi olevansa kiitollinen, että heidän yksikössään prosessivastaavat vievät asioita eteenpäin, vaikka se ei olisikaan heidän tehtävänsä juuri sen asian osalta. Vastajien mielestä Verohallinnon organisaatio on kuitenkin ihan toimiva, jos siitä vain pääsee kärryille. He kuitenkin toivovat, että organisaatiota ei alettaisi aivan heti muuttaa, vaan testattaisiin nyt hetken aikaa, toimiiko se tällaisenaan.

Vastajat olivat myös yhtä mieltä siitä, että haluttaisiin nähdä, miltä näyttävät ylemmän johdon suunnitelmat VM Baron kehitysehdotuksiin. He myös kokivat, että ylemmän johdon toiminta voisi olla läpinäkyvämpää. Vastajat toivoivat, että Verohallinto uskaltaisi tehdä enemmän konkreettisia kehitysehdotuksia sellaisille tapauksille, missä on kehitettävää. He pitivät huonona nykyistä toimintatapaa VM Baron purkutilaisuuksissa, missä jutellaan psykologin kanssa. Heidän mielestä voitaisiin tehdä jotain konkreettisia korjausehdotuksia ongelmiin. He myös olivat sitä mieltä, että olisi hyvä, jos uskallettaisiin siirtää sopimattomat esimiehet toisiin tehtäviin.

Johtopäätöksenä edelliseen voidaan todeta, että Verohallinnon organisaatorakenne tuntuu sekavalta ja yksittäisen työntekijän roolia ja tavoitteita tulisi selkeyttää. Myös ylemmän johdon rooleja tulisi selkeyttää ja lisätä läpinäkyvyyttä. VM Baron purkutilaisuuksiin kaivataan

konkreettisempia korjausehdotuksia ja uudistumista, saman kaavan läpikulkua pidetään huonona eikä se kehitä asioita eteenpäin.

## 5.2 Kehittämisehdotukset

Edellisissä kappaleissa käytiin läpi kyselylomakkeen sekä ryhmähaastattelun tulosten johtopäätökset. Tässä kappaleessa perehdytään kehittämiskohteisiin ja kuinka johtamista voitaisiin Verohallinnossa kehittää.

### *Jatkuvan palautteen kulttuuri*

Vastauksissa korostui palautteen anto. Y-sukupolvi haluaa palautetta, niin esimieheltä kuin kollegaltaan. Verohallintoon voitaisiin luoda jatkuvan palautteen kulttuuri, jolloin kaikki Verohallinnossa työskentelevät henkilöt voisivat antaa palautetta niin toisilleen kuin esimiehilleen. Niin positiivinen palaute, kuin rakentava palaute on tervetullutta. Jokaisen tulisi hyväksyä kaikki palaute arvokkaana, sillä ilman palautetta henkilö ei voi kehittyä eikä tiedä tekevänsä virheitä tai toimineensa jossakin tilanteessa oikein. Palautetta saa vaatia, jos sitä kokee saaneensa liian vähän. Lisäksi palautteen annon kulttuuria voitaisiin ottaa käyttöön sparraushetket. Työntekijä voisi sparrailla esimiehensä, kollegansa tai asiantuntijan kanssa.

Palautetta annetaan niin horisontaalisesti, että vertikaalisesti. Horisontaalinen palaute on rinnakkaista ja saman tasoista, vertikaalinen palaute sen sijaan on tasolta toiselle kulkevaa, esimerkiksi esimieheltä työntekijälle. Tärkeä horisontaalisen palautteen laji on vertaispalaute tai kollegapalaute, jonka avulla laajennetaan niin omaa kuin myös muiden näkemyksiä ja sen avulla on mahdollisuus auttaa kollegaa oivaltamaan tai ohjata häntä oikealle polulle. Työyhteisössä dialogisuus tuottaa paljon vertaispalautetta, jonka avulla voidaan yhdessä kehittää asioita ja osaamista. (Kupias, Peltola & Saloranta 2013. Luku 1.)

Jatkuvan palautteen merkitys on todella suuri. Palaute on kehittymisen raaka-ainetta. Palautetta arvostavan kulttuurin kehittäminen on tärkeää muun muassa seuraavista näkökulmista:

- Syntyy toimintaa, jossa on normaalia ja hyväksytyä pohtia asioita syvemmin ja laajemmin
- Tuodaan arkeen käsitteellistä ajattelua ja puhetta

- Kaikesta voidaan puhua, palautteellisuus ohjaa kaikessa toiminnassa asioiden tekemistä näkyväksi
- Syntyy kulttuuri, jossa sääntömääräiset kehityskeskustelut voivat jäädä tarpeettomiksi tai ainakin ne helpottuvat
- Kaksisuuntaisen palautteen ansiosta esimiehen ja työntekijän vuorovaikutus paranee, jossa kehittyminen on jatkuvaa ja dynaamista
- Palautteen arkipäiväistyminen tekee työn tekemisestä tietoisempaa
- Palauteosaaminen saattaa parhaimmillaan synnyttää uusia mahdollisuuksia myös asiakastyöhön (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 76–77.)

#### *Palauttekeskustelut laaduntarkkailusta*

Palaute on tärkeää Y-sukupolvelle, minkä takia Verohallintoon olisi hyvä luoda jatkuvan palautteen kulttuuri. Tälle sopivaa jatkumoa olisi esimerkiksi palauttekeskustelut laaduntarkkailusta. Palauttekeskustelut käytäisiin työntekijän, esimiehen sekä prosessivastaavan/asiantuntijan kesken. Palauttekeskusteluissa voitaisiin käydä läpi muutama työntekijän tekemä case, josta annettaisiin palautetta ja samalla esimies oppisi lisää henkilön ammattitaidosta ja henkilö saisi palautetta. Samalla se lisäisi työntekijän motivaatiota työtä kohtaan sekä esimiehen ymmärrystä henkilön työtehtävistä.

#### *360-arviointi esimiehelle*

Verohallinnossa johtamisen laatua seurataan tällä hetkellä VM Baro-tyytyväisyyskyselyn kautta, missä on oma osio johtamiselle. Tämän rinnalle olisi kuitenkin hyvä saada ihan oma työkalu, jolla johtamista voitaisiin mitata Verohallinnolla, varsinkin kun valmentava johtajuus on ollut käytössä vasta vähän aikaa. Esimerkiksi 360-kysely voisi olla sopiva, sillä sen avulla voitaisiin seurata, noudattaako esimies valmentavan johtajuuden kulmakiviä ja esimies saisi myös itselleen kehityssuunnan. Lisäksi voitaisiin kyselyn avulla paneutua juuri sen esimiehen ja ryhmän sisällä oleviin haasteisiin sekä mahdollisesti kouluttaa esimiehiä lisää. 360-kyselyn avulla voitaisiin varmistaa johtamisen olevan tasalaatuista koko Suomessa.

Toimintatapaa voidaan arvioida erityisten käyttäytymiseen liittyvien kriteerien avulla, eli puhutaan 360 asteen palautteesta, jolloin oman esimiehen lisäksi arvioitsijoina toimivat alaiset, kollegat ja

yhteistyökumppanit. (Kansanen 2004, 35–41.) Ihmisten johtamiseen ja aitoon yhteiseen vuorovaikutukseen vaikuttavat työilmapiiri ja yhteishenki. Mitä parempi työilmapiiri, sitä paremmat edellytykset ovat henkilökohtaiselle valmentamiselle. Valmentava johtaja kohdistaa huomion oikeisiin asioihin, mittaa asioita oikein sekä kannustaa ja huolehtii tilannekohtaisesta palkitsemisesta. Esimies, joka välittää aidosti joukkueestaan ja kehittää omia valmennustaitojaan, luo samalla luottamuksellisen ja kannustavan suhteen joukkueensa jäseniin. (Kansanen 2004, 102–103.)

### *Roolien selkeyttäminen ja organisaatiokulttuuri*

Esimiehen työtehtäviä tulisi selkeyttää, niin esimiehelle kuin työntekijälle. Työntekijät eivät tiedä, mitä tehtäviä esimiehet tekevät ja heidän on vaikea hahmottaa, mitä rooleja kuuluu asiantuntijalle ja prosessivastaavalle. Esimiehen rooli tulisi saada läpinäkyvämmäksi ja selkeämmäksi, jotta työntekijät hahmottaisivat paremmin esimiehen työnkuvan ja tietäisivät millaisissa asioissa heitä tulisi lähestyä.

Y-sukupolvi on vaativaa, sillä he vaativat tavoitteiden lisäksi määrätietoista johtamista, jossa osallistavuus nousee tärkeään rooliin. Työssä pitää olla yhteisöllisyyttä, innovatiivisuutta ja innostumista. He odottavat johtamiselta sitä, että työnjako toteutetaan niin, että työ koettaisiin mielekkääksi ja vastuut sekä pelisäännöt olisivat selkeitä. (Vesterinen & Suutarinen 2013, 59.) Johtaminen vaikuttaa niin työyhteisöön, että yksittäisen työntekijän työhyvinvointiin. Jos Y-sukupolven tavoitteet eivät toteudu tyydyttävästi, he ovat tottuneet niin sanotusti äänestämään jaloillaan. Työhyvinvointi tarkoittaa yksittäisen työntekijän sekä työyhteisön henkistä vahvuutta sekä kokea onnistumisen tunnetta työssä. Työhyvinvointi merkitsee sisällöltään eri asioita jokaiselle yksilöinä ja yhteisöinä. Y-sukupolvelle työhyvinvointi merkitsee mielekkään työn kokemusta ja onnistumista omien tavoitteiden saavuttamisessa. (Vesterinen & Suutarinen 2013, 61.)

Ylemmän johdon toimintaa tulisi myös saada läpinäkyvämmäksi, jotta työntekijät ymmärtäisivät mitä ylemmällä tasolla tapahtuu ja mitä konkreettisia asioita on tällä hetkellä meneillään. Verohallinto on myös jatkuvan kehityksen kohteena ja organisaatiokulttuuria voitaisiin ohjata läpinäkyvämpään suuntaan; pääjohtaja voisi esimerkiksi tehdä muutaman kerran vuodessa pääjohtajan infon, missä kerrottaisiin ajankohtaiset ja tulevat asiat.



Perinteisesti julkisen sektorin johtaminen on nähty byrokraattisena ja hierarkkisena. Suomen julkista hallintoa on pidetty vanhanaikaisena ja huonosti toimivana. Julkisen sektorin johtaminen on kehittynyt kuitenkin paljon viime vuosikymmeninä ja se on jatkuvan kehityksen kohteena. (Sydänmaanlakka 2015, 37.) Julkinen organisaatio tulisi nähdä avoimena systeeminä, joka elää koko ajan ja jolla on kyky itseohjautuvuuteen. Hierarkiat tulisi purkaa ja totuttava tasavertaiseen yhteistoimintaan, jolloin siirrytään johtajakeskeisyydestä kohti jaettava johtajuutta. Johtajan rooli olisi tuolloin enemmän mahdollistaja kuin käskyttäjä. (Sydänmaanlakka 2015, 41.)

Organisaatiokulttuuri tukee tietynlaisia arvostuksia ja toimintatapoja liittyen palautteeseen. Kun yksittäisen ihmisen ajatukset ja toimintamallit muokkautuvat ajan kuluessa kokemusten kautta, niin käy myös organisaatiokulttuurille. Kulttuuri muovautuu sen perusteella, miten organisaatio on tottunut toimimaan toimintaympäristössään. Näkymätön ja tiedostamaton osa organisaatiokulttuuria liittyy arvoihin, normeihin ja uskomuksiin, sillä organisaatiokulttuuriin kuuluu kaikki se, miten organisaatiossa on aikojen kuluessa totuttu toimimaan, niin sisäisesti että suhteessa ympäristöön. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, millaisia käyttäytymissääntöjä noudatetaan palautetta antaessa. Organisaatiokulttuuri voi tukea tarkoituksenmukaisella tavalla senhetkistä ja tulevaa menestystä tai olla esteenä menestykselle toiminnalle. Kun organisaatiokulttuuri muovautuu aikojen kuluessa, mukaan jää monenlaista, kuten jotkin toimintatavat ovat muuttuneet niin itsestäänselvyyksiksi, että niistä on muodostunut perusoletuksia. Nämä tiedostamattomat perusoletukset voivat olla toimintaa ylläpitäviä ja kehittäviä, mutta ne voivat olla myös onnistumista haittaavia. Haitalliset perusoletukset pitävät meitä tiedostamattomasti näpeissään, jos niitä ei pureta ja ne välittyvät perintönä myös uusille työntekijöille. Oletuksia pidetään rationaalisina, koska kaikki tai ainakin suurin osa työyhteisöstä toimii niiden mukaisesti. Kukin työntekijä omaksuu huomaamattaan aiempien työyhteisöjen valinnoille perustuvat arjen uskomukset. (Kupias, Peltola & Saloranta 2013. Luku 2.)

### **5.3 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusehdotukset**

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin eli mittauksen luotettavuuden ja validiteetin eli mittarin tarkkuuden avulla. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 104–105.) Reliabiliteetilla eli luotettavuudella tarkoitetaan mittarien ja tutkimusasetelmien toimivuutta. Kyselylomakkeella

voidaan mitata samaa asennetta käyttäen erilaisia lauseväittämiä, reliabiliteetti liittyy siihen, että eri väittämiin saadut vastaukset ovat keskenään samansuuntaisia eli korreloivat keskenään. Keskeinen osa reliabiliteettia on toistettavuus, sillä jos toinen tutkija toistaa tutkimusasetelman, hänen edellytetään saavan samanlaisia tutkimustuloksia. Validiteetilla tarkoitetaan pätevyyttä eli tutkimuksessa mitataan sitä, mitä on tarkoitus mitata. Tämä liittyy tutkimuksessa käytettyjen mittareihin ja tutkittavan ilmiön väliseen suhteeseen. Sisäinen validiteetti liittyy käytettyjen käsitteiden ja tehtyjen valintojen johdonmukaisuuteen, kun taas ulkoinen validiteetti liittyy johtopäätösten ja ilmiöiden väliseen suhteeseen. (Toikko & Rantanen 2009, 122.) Toisin sanoen, miten tutkija on onnistunut siirtämään tutkimuksessa käytetyn teorian käsitteet ja ajatuskokonaisuuden lomakkeeseen eli mittariin. Tutkimuksen validius on hyvä, jos tutkija ei ole joutunut käsitteiden tasolla harhaan ja systemaattiset virheet puuttuvat. (Vilka 2007, 150.)

Tutkimuksen reliabiliteetti ja validius muodostavat yhdessä tutkimuksen kokonaisluotettavuuden eli tehdyn tutkimuksen kokonaisluotettavuus on hyvä, jos otos edustaa perusjoukkoa ja mittaamisessa on mahdollisimman vähän satunnaisvirheitä. Kokonaisluotettavuutta voidaan arvioida esimerkiksi uusintamittauksella. (Vilka 2007, 152.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin aineistonkeruumenetelmänä siis sähköistä kyselylomaketta sekä ryhmähaastattelua. Kyselylomake mahdollistaa suuren vastausjoukon ja ryhmähaastattelun avulla on mahdollista saada syvällisempiä vastauksia. Systemaattiset virheet voivat johtaa tuloksia harhaan ja heikentää tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia. Systemaattinen virhe voi johtua kadosta tai siitä, että vastaajat valehtelevat, kaunistelelevat tai vähättelevät asioita. (Vilka 2007, 153.)

Kyselylomake tehtiin lyhyeksi ja selkeäksi sekä vastaajalle mahdollisimman helpoksi. Vastausajaksi arvioitiin noin 10-15 minuuttia sekä vastaajia motivoiva tekijä oli mahdollisuus vaikuttaa Verohallinnon johtamisen kehittämiseen sekä kyselyyn vastanneiden kesken arvottavat lahjakortit. Vastaajia motivoi selkeästi mahdollisuus vaikuttaa johtamisen kehittämiseen, sillä ryhmähaastatteluun vapaaehtoisia oli useita kymmeniä vastaajia. Kyselylomakkeella saadut vastaukset olivat keskenään samansuuntaisia eli ne korreloivat toisiaan.

Tämän opinnäytetyön aiheena oli tutkia Verohallinnossa työskentelevien Y-sukupolven edustajien (syntyneet vuosina 1980–2000) näkemyksiä ihanne-esimiehestä Verohallinnossa. Tutkimuskysymyksiksi määriteltiin; kuinka Y-sukupolvea tulisi tulevaisuudessa johtaa

Verohallinnossa, jotta he olisivat hyvinvoivia ja tuloksellisia työntekijöitä ja millainen on ihanne-esimies heidän mielestään?

Tässä tutkimuksessa käytettiin tutkimusmenetelmänä kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta ja kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Määrällisenä tutkimusmenetelmänä käytettiin sähköistä kyselylomaketta ja lomakkeen perusteella saatavien vastausten pohjalta pidettiin laadullisena menetelmänä ryhmähaastattelu.

Opinnäytetyössä käytettiin lähestymistapana tapaustutkimusta. Tapaustutkimuksen avulla saadaan tietoa nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä sen todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä. Tapaustutkimus vastaa kysymyksiin ”miten?” ja ”miksi?”. Tapaustutkimus soveltuu hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi, kun halutaan syvällisesti ymmärtää kehittämisen kohdetta sekä tuottaa uusia kehittämisideoita. Tutkittava tapaus voi olla esimerkiksi yksilö, ihmisryhmä, prosessi tai toiminto. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 52–54.) Vaihtoehtoisesti tapaukseksi voidaan määritellä ilmiö, kuten terveys tai sairaus, jolloin tapauksen määrittelystä ei käy ilmi tutkitaanko ilmiötä yhden vai useamman ihmisen avulla. Tällöin kiinnostuksen kohteena on tietty ilmiö. (Eriksson & Koistinen 2014, 2.) Tässä opinnäytetyössä tutkittava tapaus oli ihmisryhmä (Y-sukupolven edustajat) ja toiminto (johtaminen). Haluttiin saada tietoa, miten he kokevat johtamisen organisaatiossa ja millainen on heidän ihanne-esimies. Kyselyiden pohjalta haluttiin tuottaa uusia kehittämis ehdotuksia tulevaisuuteen.

Tutkimuskysymyksiin ”kuinka Y-sukupolvea tulisi tulevaisuudessa johtaa Verohallinnossa, jotta he olisivat hyvinvoivia ja tuloksellisia työntekijöitä ja millainen on ihanne-esimies heidän mielestään?”, voidaan vastata seuraavasti; Verohallinnossa Y-sukupolven edustajat arvostavat valmentavaa johtajuutta, missä korostuu niin positiivisen kuin rakentavan palautteen anto, uralla etenemisen tuki, työssä kehittymisen tuki sekä sparraushetket esimiehen tai asiantuntijan kanssa. Heille tärkeitä esimiehen ominaisuuksia ovat oikeudenmukaisuus, luotettavuus ja tasa-arvoisuus. Kaikissa vastauksissa korostuivat valmentavan johtamisen ydinasiat, joita ovat O. Kansasen mukaan tavoitteiden asettaminen ja sopiminen, suorituksen parantamiseen tähtäävä valmennus sekä uran kehittymiseen tähtäävä valmennus.

Valmentavan johtamisen tarkoituksena on parantaa suorituskykyä ja aikaansaannoksia luomalla niin yksilöille, että ryhmille suotuisia kehittymismahdollisuuksia, antaa rehellistä, tarkkaa ja oikea-aikaista kaksisuuntaista palautetta sekä arvioida tuloksia ja pätevyyttä oikeudenmukaisen

palkitsemisen perustaksi. Tulevaisuudessa täytyy pystyä vastaamaan entistä nopeammin asiakkaiden haasteisiin, jolloin avainsanoja ovat nopeus, innovaatiokyky, laatu ja palvelu. Organisaatiomuodot ja rakenteet tulevat muuttumaan sekä samanaikaisesti raja-aidat organisaation sisällä tai jopa valtakuntien välillä madaltuvat. Ihmiset joutuvat venymään mukavuusalueensa ulkopuolelle ja oppimaan uusia asioita, joka saattaa aiheuttaa toisille paineita ja pelkoja, mutta toisille se saattaa merkitä inspiroivaa uuden oppimista. Esimiesten tulisi ymmärtää, että ihmiset ovat erilaisia ja erilaisuus on luova voimavara. Esimiesten tulisi ymmärtää uusi ajattelutapa verrattuna ikääntyviin työntekijöihin ja toisaalta nuoriin. Nuoret vaativat omalta esimieheltään suotuisia olosuhteita omaan kehittymiseensä. Suuret ikäluokat siirtyvät eläkkeelle, joten osaamisen siirto vanhoilta nuorille merkitsee haastetta kaikille yrityksille. Hierarkkisen aseman tuoman vallan ja autoritaarisen johtamisen tilalle tulee sitoutuminen, jolloin vanhanaikaista valvontaa ei enää tarvita. Vastuulliset ihmiset toimivat itse itsensä johtajina, joka merkitsee sitä, että esimiehen rooli tulee muuttumaan valmentajaksi. (Kansanen 2004, 27–29.)

Sähköinen kyselylomake lähetettiin kaikille Verohallinnossa työskenteleville Y-sukupolven edustajille eli yhteensä 1102 työntekijälle ja vastauksia saatiin yhteensä 606 vastaajalta, joten vastausprosentti on 54,9 %. Tätä tutkimusta voidaan pitää siis luotettavana suuren vastaajamäärän ansiosta. Avointen kysymysten avulla vastaajat saivat äänensä kuuluviin ja pystyivät perustelemaan vastauksensa paremmin. Lisäksi syvällisempää tietoa ja tarkennusta saatiin ryhmähaastattelun avulla. Tutkimuksen tulokset mittasivat juuri sitä, mitä oli tarkoituskin mitata ja tuloksia on mahdollista yleistää Y-sukupolven edustajiin (1980–2000 vuosina syntyneisiin).

Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla saman kyselyn teettäminen Verohallinnossa myös vanhemmalle sukupolvelle ja verrata tuloksia keskenään. Onko havaittavissa samankaltaisuuksia vai arvostavatko vanhemmat työntekijät erilaista johtajuutta? Toinen mahdollinen jatkotutkimusaihe voisi liittyä Y-sukupolven organisaatiokulttuuriin Verohallinnossa, millaista organisaatiokulttuuria Y-sukupolvi arvostaa ja millaista he haluaisivat sen olevan Verohallinnossa.

## LÄHTEET

Arina, Teemu & Vesterinen, Pirkko-Liisa. 2011. Y-sukupolvi on eri maata. Ylen aamu-tv. Yle Areena. Viitattu 15.11.2017. <https://areena.yle.fi/1-1363341>

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus. Tutkimuksia ja selvityksiä. Viitattu 15.5.2018. [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153032/Tutkimuksia%20ja%20selvityksi%C3%A4\\_11\\_2014\\_%20Monenlainen%20tapaustutkimus\\_Eriksson\\_Koistinen.pdf?sequence=1](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153032/Tutkimuksia%20ja%20selvityksi%C3%A4_11_2014_%20Monenlainen%20tapaustutkimus_Eriksson_Koistinen.pdf?sequence=1)

Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum Helsinki.

Järvinen, P., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. Talentum Media Oy.

Hokkanen, S., Skyttä, O. & Strömberg, O. 1996. Johtamistaito. PainoPorras Oy. Opetushallitus.

Kansanen, O. 2004. Esimies valmentajana. Yhteistyöllä tuloksiin. WSOY.

Kultalahti, S. 2015. "Onpa kiva olla töissä!". Tutkimus Y-sukupolven käsityksistä työelämän mielekkyydestä. Vaasan yliopisto. Acta Wasaensia.

Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2016. Onnistu palautteessa. Sisäinen lähde. Viitattu 4.9.2018. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/FACBBXXUBGAJ#kohta:ONNISTU\(\(20\)PALAUTTEESSA\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/FACBBXXUBGAJ#kohta:ONNISTU((20)PALAUTTEESSA((20)

Laukkanen, Emma. 2017. Milleniaalit ovat ensimmäinen nuorisosukupolvi, jonka mielipiteistä maksetaan-mitä voimme oppia heiltä? Me Naiset. Viitattu 6.1.2018. <https://www.menaiset.fi/artikkeli/ajankohtaista/milleniaalit-ovat-ensimmainen-nuorisosukupolvi-jonka-mielipiteista-maksetaan>

Martin, C. & Tulgan, B. 2001. Managing Generation Y. Global Citizens Born in the Late Seventies and Early Eighties. HRD Press, Inc.

Ojasalo, K., Moilanen, T., & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro.

Parment, A. 2016. 90-talister som medborgare, medarbetare och konsumenter. Studentlitteratis AB, Lund.

Piekkari, Rebecca & Tienari, Janne. 2011. Z ja epäjohtaminen. Talentum.

Piha, Kirsi & Poussa, Liisa. 2012. Dialogi paremman työelämän puolesta. Talentum.

Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas Vesa. 2010. Valmentava johtajuus. WSOYpro.

Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Talentum Media Oy.

Seeck, H. 2012. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Gaudeamus.

Suutarinen, Marjaana & Vesterinen, Pirkko-Liisa. 2013. Y-sukupolvi työ(elämässä). Johtamistaidon opisto.

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Talentum Helsinki.

Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Talentum Media Oy.

Tienari, J. & Piekkari, R. 2011. Z ja epäjohtaminen. Alma Talent.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere University Press.

Valcour, M. 2013. Coaching Is Key To Managing Generation Y. Viitattu 17.9.2018.  
<http://www.hrreview.co.uk/analysis/analysis-l-d/coaching-is-key-to-engaging-generation-y/50001>

Verohallinnon organisaatio. 2018. Verohallinto. Viitattu 15.5.2018. [https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon\\_esittely/verohallinnon\\_organisaati/](https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon_esittely/verohallinnon_organisaati/)

Verohallinnon työjärjestys. 2018. Verohallinto. Viitattu 15.5.2018. <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/paatokset/47188/verohallinnon-ty%C3%B6j%C3%A4rjestys/>

Verohallinto vuosikertomus. 2018. Viitattu 15.5.2018.  
<http://vuosikertomus2017.vero.fi/luvut/henkilosto-talous-ja-asiakaskysely/>

Verohallinto vuosikertomus. 2018. Viitattu 15.5.2018.  
<http://vuosikertomus2017.vero.fi/henkilosto/tyytytyvaisuus-ja-osaaminen/>

Vilka, Hanna. 2007. Tutki ja mittaa. Viitattu 15.5.2018. Määrällisen tutkimuksen perusteet.  
[http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/98723/Tutki-ja-mittaa\\_2007.pdf?sequence=1](http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/98723/Tutki-ja-mittaa_2007.pdf?sequence=1)

Hei,

Olen ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opiskelija ja teen opinnäytetyötäni Verohallinnolle, jossa tutkitaan Y-sukupolvea edustavien (syntyneet vuosina 1980–2000) työntekijöiden mielipiteitä ja asenteita johtamiseen. Vastaamalla voit vaikuttaa tulevaisuuden johtamiseen, joten mielipiteesi on tärkeä!

Esimiehellä tässä kyselyssä tarkoitetaan omaa lähiesimiestäsi. Kyselyyn vastaamiseen menee aikaa noin 10–15 minuuttia. Kyselylomake on auki 29.3.2018 klo 18.00 asti. Tämän kyselyn vastausten perusteella tullaan järjestämään ryhmähaastattelu (3–4 henkilön kesken) Vaasassa. Mikäli olet kiinnostunut ryhmähaastattelusta ja haluaisit kertoa ajatuksiasi vielä laajemmin, ilmoitathan siitä kyselyn lopussa. Ryhmähaastatteluun saa käyttää työaikaa ja kestää arviolta n. tunnin. Varmistathan kuitenkin vielä esimiehelläsi osallistumisesi ryhmähaastatteluun työajalla. Tutkimuksen lopulliset tulokset tullaan julkaisemaan Intrassa tulevan kevään aikana. Tutkimuksen tuloksia tullaan hyödyntämään Verohallinnon kehittämiseksi.

Kaikkien kyselyyn osallistuneiden kesken arvotaan 3 kpl lahjakortteja. Jätähän yhteystietosi, mikäli haluat osallistua arvontaan. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja anonyymisti, yhteystietojasi käytetään ainoastaan arvontaan. Mikäli sinulle tulee kysyttävää, voit olla yhteydessä minuun: [tytti.filppula@vero.fi](mailto:tytti.filppula@vero.fi)

Kiitos avustasi!

Tästä linkistä pääset kyselyyn <https://link.webropolsurveys.com/S/95013EA1D521B11B>

Ystävällisin terveisin,

Tytti Filppula





## Kysely Y-sukupolven edustajille Verohallinnossa

### Taustakysymykset

#### 1. Syntymävuosi \*

Valitse ▼

#### 2. Sukupuoli \*

- Nainen  
 Mies

#### 3. Asema \*

- Ammatilainen (esim. verosihteeri, henkilöstösuunnittelija)  
 Asiantuntija (esim. veroasiantuntija)  
 Esimies (esim. ryhmäpäällikkö)

#### 4. Koulutus \*

#### 5. Työskentelypaikkakunta \*

#### 6. Kauanko olet työskennellyt Verohallinnossa? \*

- 0-6 kk  
 7-11 kk  
 1-3 vuotta  
 4-5 vuotta  
 enemmän kuin 5 vuotta

Seuraava →

## Kysely Y-sukupolven edustajille Verohallinnossa

### Johtaminen

#### 7. Saatko tarpeeksi palautetta esimieheltäsi? \*

- Kyllä  
 Ei

#### 8. Oletko tyytyväinen tämän hetkiseen johtamistyyliin Verohallinnossa? \*

- Kyllä  
 Ei, miksi?

#### 9. Kuinka tärkeänä pidät esimieheltäsi seuraavia ominaisuuksia: \*

	ei lainkaan tärkeää	osittain tärkeää	tärkeää	erittäin tärkeää
Tasa-arvoinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oikeudenmukainen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avoin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuorovaikutustaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Karisma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotettava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kannustava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osallistava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innostava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Positiivinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aikaansaava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastuuntuntoinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rentous	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kunnioittava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Antaa palautetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tukee uralla etenemistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 10. Millainen on mielestäsi ihanne-esimies? Miten hän toimii? Kerro vapaasti.

Jotta kysely pysyy anonyymina niin seuraavat kaksi kysymystä ovat omia kyselyinään ja niiden vastauksia ei yhdistetä tähän kyselyyn. Painamalla "Seuraava" vastauksesi tallentuvat etkä voi enää muokata niitä.

[← Edellinen](#) [Seuraava →](#)