



Uusien esimiesten työhönohjaus - Case: Yritys X

Heidi Serena

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Uusien esimiesten työhönohjaus
- Case: Yritys X**

Heidi Serena
Liiketalous
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2019

Uusien esimiesten työhönohjaus - Case: Yritys X

Vuosi 2019

Sivumäärä 39

Opinnäytetyön aiheena oli aloittavien esimiesten työhönohjaus. Työhyvinvointi on tärkeä tekijä esimiehen työssä jaksamisen kannalta. Työhyvinvointia voidaan tukea hyvällä työnohjauksella.

Tarkoituksena on auttaa tämän opinnäytetyön lopputuotoksena syntyvänä oppaana uusia esimiehiä uransa alkuvaiheessa. Tavoitteena tässä työssä on kuvata uusien esimiesten työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Uudelle esimiehelle alku voi olla hyvin haastava tilanne ja opittavaa on paljon uudessa roolissa. Uusia aloittavia esimiehiä on paljon ja tietoa uuteen tehtävään liittyvistä haasteista ja esimiesrooliin vakiinnuttamisesta tarvitaan. Tässä opinnäytetyössä toimeksiantaja yritys halusi pysyä anonyyminä, joten käytän nimeä yritys X.

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Laadullinen tutkimus toteutettiin huhtikuussa 2019 haastattelemalla neljää maksimissaan 5 vuotta alalla toiminutta esimiestä. Haastattelut litteroitiin analysointia varten. Tietopohjaosuudessa käydään läpi esimiestyötä ja erilaisia johtamisen malleja, uuden esimiehen haasteita sekä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä.

Tutkimustulosten perusteella esimiehet olivat kokeneet hyvin samanlaisia haasteita ja työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Merkittävää oli huomata, että mentoroinnin ja tuen saaminen oli kaikista tärkeimmässä roolissa uran alkuvaiheessa. Esimiestyö vaatii kovaa itseluottamusta ja ennen kaikkea positiivista asennetta läpi uran.

Tutkimustulosten pohjalta kehittämissuhteiksi toimeksiantaja yritykselle ehdotan, että mentorointi otettaisiin käyttöön aloittavien esimiesten työnohjauksen tueksi. Mentoroinnin merkitys on äärimmäisen tärkeä johtamisen onnistumisen kannalta. Onnistuneen esimiestyön kannalta uran alkuvaiheessa koko organisaation tuen saaminen on tärkeää. On myös syytä muistaa, että johtamisen kokonaisvaltainen koulutus lisää esimiehen työhyvinvointia, jonka vuoksi koulutukseen osallistaminen on esimiehelle hyödyksi.

Asiasanat: Johtaminen, Esimiestyö, Haasteet, Uusi esimies

Job coaching for new managers

Year 2019

Pages

39

The aim of this thesis was to study how new managers were inducted at work. Well-being at work is an important factor concerning the manager's coping with workload. Well-being at work can be supported by offering good induction.

In this study the author examined the factors that affect the new managers well-being at work. A guide which aims to help new managers in the beginning of their career will be compiled as an end result of this study.

The aim this study is to describe the factors that affect new managers' well-being at work. For the new manager, the start can be very challenging and there is a lot to learn in the new role as a manager. There are many new managers in a starting position and information is needed concerning the challenges in the new assignment as well as the establishment of the manager's role. In this thesis the case company wanted to stay anonymous, so the title Company X will be used.

A qualitative research method was used in this study, which was carried out in April 2019, by interviewing four managers who had a maximum of five years of working experience. The interviews were transcribed for analysis. The theory section will be dealing with management and different models of leading as well as the challenges that a new manager confronts and the factors that affect well-being at work.

Based on the research results, it was found that the managers had experienced very similar challenges and factors that affected their well-being at work. It was significant to realise that mentoring and being supported were the most important benefactors at the start of the new manager's career. Management requires strong self-confidence and most of all a positive attitude throughout the career.

Based on the research results, it is suggested that the company improves the process of inducting the new managers by adopting mentoring to support the new managers. The significance of mentoring is extremely important when it comes to succes in managing. At the start of their career, it is very important for the new manager to have the whole organisation's support in order to achieve succes as a manager. It is also worth noting that comprehensive training in management increases the managers' well-being, and it is therefore beneficial for the manager to participate in training.

Keywords: Leading, Foreman work, Challenges, New manager

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Työn tausta ja aiheen rajaus	7
1.2	Tutkimusongelma, tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	7
2	Toimeksiantaja	8
3	Esimiestyö	9
3.1	Henkilöstöjohtamisen historia	11
3.2	Johtamisen mallit	12
3.3	Strateginen henkilöstöjohtaminen	14
3.4	Henkilöstöjohtamisen tulevaisuus ja sen haasteet.....	15
4	Uuden esimiehen haasteet.....	17
4.1	Haastavat tilanteet	17
4.2	Uuden esimiehen kokemat haasteet.....	19
5	Työhyvinvointi ja onnistunut esimiestyö	19
5.1	Työhyvinvointi ja esimiestyö.....	20
5.2	Onnistu esimiehenä.....	21
6	Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät ja tutkimuksen kulku	23
6.1	Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä	23
6.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	23
6.3	Aineiston keruun ja analysoinnin vaiheet.....	25
6.4	Haastattelu, litterointi ja teemoittelu.....	25
7	Tulokset	26
7.1	Esimies uran alku	27
7.2	Haasteet esimiesuran alussa	28
7.3	Esimiehen rooli	29
7.4	Työskentely esimiehenä	30
7.5	Esimiesosaaminen.....	30
8	Johtopäätökset	32
9	Työn arviointi	34
	Lähteet	35
	Kuviot	39
	Liitteet.....	40

1 Johdanto

Esimiestyö on hyvin tärkeää yrityksen tai organisaation menestyksen saavuttamiseksi. Menestyksellä tarkoitan tässä erityisesti tuloksellisuutta ja työhyvinvointia. Jokainen esimies on joskus ensimmäistä kertaa esimies. Kun ensimmäistä kertaa asiantuntija siirtyy esimiestehtäviin, saattaa haasteita olla melkoisesti ja ne voivat tulla odottamattomina eteen, sillä jokainen meistä kokee myös asioita eri tavalla.

Aihe on tärkeä, koska suuret ikäluokat siirtyvät eläkkeelle ja vähitellen uusia esimiehiä aloittaa työssään. Johtajuutta ja esimiestyöskentelyä haasteineen on tutkittu paljonkin, mutta aloittavan esimiehen haasteista ei ole saatavilla paljonkaan kirjallisuutta.

Valitsin tämän aiheen opinnäytetyöhöni siksi, että esimiehen työhyvinvointi on tärkeää organisaatiolle ja toimeksiantaja yritys toivoi saavansa ohjausta uusien aloittavien esimiesten työnohjaukseen. Tämän opinnäytetyön lopputuloksena muodostuu uuden aloittavan esimiehen opas, joka auttaa heitä uransa alkuvaiheessa.

Opinnäytetyön tausta ja aiheen rajaus, tutkimusongelma, tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset käsitellään tämän työn alussa. Seuraavassa luvussa 2 kerron tämän opinnäytetyön toimeksiantajasta, joka pysyy yrityksen toiveesta anonymina ja käytän työssä nimeä yritys X. Luvussa kolme käsittelen esimiestyötä sekä henkilöstöjohtamisen historiaa, johtamisen malleja, strategista henkilöstöjohtamista ja henkilöstöjohtamisen tulevaisuutta ja sen tuomia haasteita. Luvussa neljä käydään läpi esimiestyön haasteita. Seuraava luku viisi on sisällöltään työhyvinvointia sekä sitä, miten onnistua esimiestyössä. Käsittelen myös työhyvinvointia esimiehen toiminnan kautta sekä kuinka työhyvinvointia voidaan lisätä. Luvussa kuusi on opinnäytetyössä käytetyt tutkimusmenetelmät sekä niiden kulku toteutuksineen. Käyn myös läpi mitä on kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä ja pohjustan tutkimuksen luotettavuutta, aineiston keruun ja analysoinnin vaiheita, haastattelua, litterointia sekä teemoittelua. Luku seitsemän käsittelee tulokset saadusta aineistosta. Tämän jälkeen käyn läpi johtopäätökset tehdystä tutkimuksesta sekä kehitysehdotuskuvio toimeksiantajalle löytyvät luvusta kahdeksan. Opinnäytetyön arviointi on viimeisessä luvussa. Liitteet eli haastattelukysymykset löytyvät tämän opinnäytetyön viimeiseltä sivulta.

1.1 Työn tausta ja aiheen rajaus

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Yritys X. Yritys halusi tukea ja lisätä uusien aloittavien esimiesten työhyvinvointia selvittämällä nimenomaan uransa alkuvaiheilla olevia esimiehiä ja heidän haasteita työssään. Esimiestoiminnasta yrityksellä on selkeä linjaus sekä toimintatavat mutta pulmana koettiin kuinka tukea uutta esimiestä, sillä heillä ei ole yrityksessä uusille aloittaville esimiehille johtamisvalmennusta erikseen.

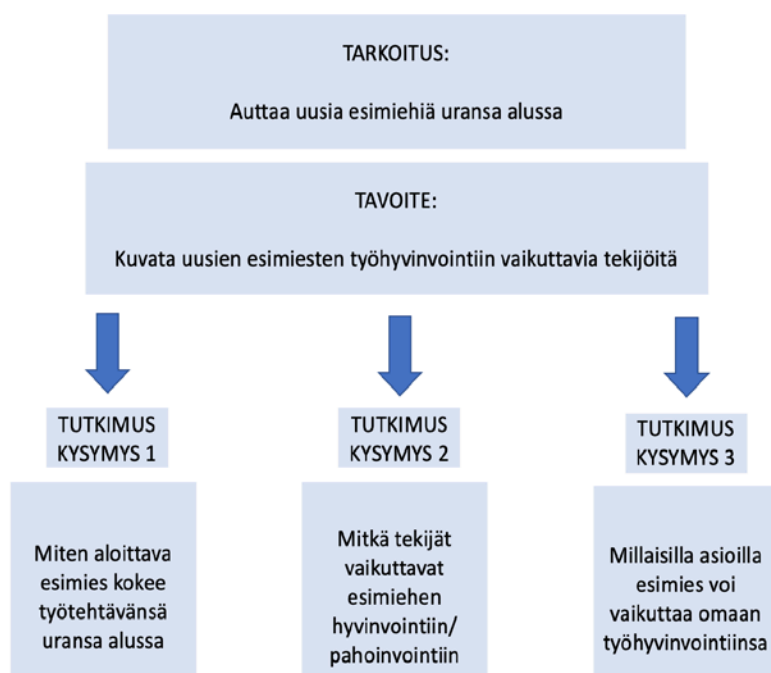
Opinnäytetyö on rajattu keskittymään vain uusien maksimissaan viisi vuotta alalla työskennelleisiin esimiehiin ja heidän tukemiseen tämän tutkimuksen avulla. Tutkimuksessa ei käsitellä toimeksiantaja yritystä nimellä, sillä yritys halusi pysyä anonyyminä. Myös haastateltavat henkilöt esiintyvät tässä opinnäytetyön haastattelu osioissa nimettöminä, sillä tutkimustulosten kannalta heidän henkilöllisyydellä ei ole merkitystä. Heitä kuvataan tässä työssä henkilöinä X1, X2, X3 ja X4.

1.2 Tutkimusongelma, tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimusongelma tässä työssä on uuden esimiehen haasteet uransa alkuvaiheessa. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkimuksen avulla auttaa ja helpottaa uusia esimiehiä urallaan kohdatessaan erilaisia haasteita.

Tutkimuskysymykset tässä opinnäytetyössä ovat: Miten uusi esimies kokee tehtävänsä uransa alussa, mitkä tekijät vaikuttavat esimiehen hyvinvointiin tai pahoinvointiin, millaisilla asioilla esimies voi vaikuttaa omaan työhyvinvointiin.

Näiden tutkimuskysymysten avulla opinnäytetyön on tarkoitus saada tutkimustietoa uusien esimiesten työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä ja näin auttaa muita uransa alkuvaiheilla olevia esimiehiä. Kuvio 1 havainnollistaa opinnäytetyöni tutkimuksen tavoitteen ja tutkimuskysymykset.



Kuvio 1: Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

2 Toimeksiantaja

Tässä opinnäytetyössä toimeksiantajayritys halusi pysyä anonyyminä, joten käytän työssä nimeä yritys X. Yritys X toimii terveydenhuoltoalan tarvikkeiden myynnissä- ja markkinoinnissa ja on täysin kotimainen yritys. Vuonna 2017 yritys X työllisti alle 30 henkilöä ja liikevaihto oli noin 7 miljoonaa euroa. Yritys X:n konserni työllistää tällä hetkellä alle 200 henkilöä. Liikevaihto vuonna 2017 oli noin 30 miljoonaa euroa. Liiketoimintaa harjoitetaan ympäri Suomea ja Baltian maissa, jonka vuoksi yritys X tavoittaa suuren asiakaskunnan nopeudella ja tehokkaasti. Asiakaskuntaan kuuluvat julkisen ja yksityisen terveydenhuollon yksiköitä, sairaanhoidopiirejä, terveyskeskuksia, hammas-, eläin-, ja lääkäriasemia sekä tutkimusyksiköitä.

Yritys X:ssä toimii esimiesasemassa tällä hetkellä kuusi henkilöä. Toimeksiantaja yrityksessä ei ole johtamiseen liittyviä koulutuksia uusille aloittaville esimiehille, ja he toivoivat tämän opinnäytetyön pohjalta saavansa työhön ohjausta uusille esimiehille. Yhteistyö toimeksiantajan kanssa alkoi maaliskuussa 2019 ja projekti saatiin valmiiksi toukokuussa 2019.

3 Esimiestyö

Yrityksen toimiala, kulttuuri ja johdettavat vaikuttavat siihen minkälaista esimiestyöskentely on. Kuitenkin riippumatta yrityksestä tai organisaatiosta tietyt asiat toimivat esimiestyössä samalla tavalla. (Surakka & Laine 2011, 13.) Määriteltäessä esimiestyötä voidaan sanoa, että se on toiminta tai prosessi, jossa esimies saa johdettavat työyhteisön jäsenet toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Pentikäinen 2009, 16.) Esimiestyö on sisällöltään yleensä suunnittelua, organisointia, vaikuttamista, kontrollointia, ongelmien ratkaisua ja päätöksen tekoa. (Piili 2006, 13). Esimiestyö vaatii taitoa ja tahtoa työskennellä tehokkaasti yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi ja toimia esimerkkinä johdettavilleen saamalla heidät mukaan työskentelemään parhaimmittain (Kangas 1996, 10). Järvisen mukaan esimiestyö on erilaisten yksityiskohtaisten ja työyhteisöllisten ongelmien ja ristiriitojen käsittelyä ja ratkaisua (Järvinen 2006, 113.)

Pentikäisen mukaan esimiestyö voidaan jakaa kahteen erilaiseen alueeseen: asiajohtamiseen, joka keskittyy järjestelmiin ja faktoihin sekä ihmisjohtamiseen, joka keskittyy ihmisten ohjaukseen ja kehittämiseen (Pentikäinen 2009, 13). Kuviossa 2 on eritelty asiajohtaminen ja ihmisjohtaminen sisältöinen.





Kuvio 2: Asiajohtaminen ja ihmisjohtaminen (Pentikäinen 2009, 14.)

Kaikista tärkeintä asiajohtamisessa on työn johtaminen. Silloin, kun on kyse kokeneista työntekijöistä sekä työtehtävät ovat kohtuullisen rutiininomaisia, on välittömän johtamisen tarve pienempi. Silloin esimiehen tehtäväksi jää tiimin täysilukuisuudesta vastaaminen ja puutteiden täydennys sairauspoissaolojen ja lomien aikana. Penttilän mukaan osa tärkeää esimiestyötä on työn suorittamiseen ja annettujen ohjeiden noudattamisen valvonta, vaikkakin sanotaan, että tämän kaltainen valvonta olisi jo vanhanaikaista. (Penttilä 2009, 14). Asiajohtamiseen sisältyy valtavasti myös hallinnollisia työtehtäviä, kuten johdettavien työtuntien seuranta ja niiden hyväksyminen, työn suorittamiseen liittyvien välineiden ja tarvikkaiden tilaaminen sekä laskujen hyväksyntä. Aikaa vievää työtä on myös raportoinnit ja raporttien oikeellisuuden tarkistaminen. (Pentikäinen 2009, 15).

Ihmisten ohjaus ja kehittäminen niin yksilö kuin tiimitasolla luo esimiehelle jatkuvasti uusia haasteita. Jokainen työpäivä on erilainen. (Pentikäinen 2009, 15). Syy siihen miksi työpäivät ovat esimiehelle aina erilaisia johtuu siitä, että esimiehen työpäivä on ikään kuin johdettavien työpäivien summa. Summa siitä, että johdettavienkin työpäivä sisältää muuttuvia tilanteita ja yllätyksiä. Jokaisella on työn ulkopuolella oma yksityinen elämä, joka sisältää niin positiivisia kuin negatiivisiakin asioita ja ne yleensä heijastuvat työpaikalla jollain tavalla. Johdettavien tarpeet kehittyvät jokaisen elämäntilanteen mukana. Kun esimies luulee saaneensa tiiminsä tasapainoon, alkaa todennäköisesti joku johdettavista viestiä uusista kehittämisen tarpeistaan. (Pentikäinen 2009, 15).

Nykypäivän jatkuvassa liiketoiminnan kehityksessä ei voi olla enää varma minkälainen päivä tulee olemaan ja mitä tapahtuu. Juurikin tämä muutosten aikakausi luo haastetta esimiestyöhön. Se myös tuo lisää mielenkiintoa työtehtäviin. Esimiestyö ei sen vuoksi välttämättä sovellu rauhallisesta rutiinistyöstä pitävälle. (Pentikäinen 2009, 15).

Kuvio 3 havainnollistaa Salmisen mukaan (Salminen J, 2006, 38) tärkeitä kysymyksiä aloittavalle esimiehelle. Näitä kysymyksiä jokaisen aloittavan esimiehen tulisi pohtia.



Kuvio 3: Kysymykset uudelle esimiehelle (Salminen J, 2006, 38)

3.1 Henkilöstöjohtamisen historia

Henkilöstöjohtamisen juuret ulottuvat jopa 1800-luvulle, jolloin teollinen vallankumous lännen teollisuusmaissa toi esiin uusia ongelmia kouluttamattoman työväen johtamisessa. Silloin alettiin myös ymmärtää, että työntekijät ovat sitä tehokkaampia ja tyytyväisempiä mitä paremmin he voivat. Sitten vähitellen 1800-luvun loppupuolella useimmissa isoissa yrityksissä alettiin huolehtia työntekijöiden yleisestä hyvinvoinnista (Viitala, 2013, 31.)

Henkilöstöjohtaminen on käynyt läpi hyvin monia erilaisia vaiheita tähän päivään mennessä. Se on läpikäynyt niin teknisen henkilöstön hallinnoin aina strategiseen henkilöstöjohtamiseen

asti. Siihen aikaan itseasiassa henkilöstö nähtiin hyvin pitkään vain yrityksen kustannuksena sekä yhtenä tuotannontekijänä.

Yhdysvalloissa ja Ranskassa pyrittiin ensimmäisten joukossa tieteellisin keinoin parantamaan johtajuuden ja tehokkuuden tasoa. Nämä olivat vuosina 1911 ja 1916. He käyttivät silloin jo menetelminä parempaa resurssien hallintaa sekä johtamisen tehostamista operaatioissa. Näissä molemmissa menetelmissä oli keskipiste prosesseissa yrityksessä mutta silti henkilöstön merkitys voitiin nähdä jo silloin näissä heidän tutkimuksissaan.

Vasta vuonna 1980-1990 luvuilla henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden välinen yhteys sekä niiden tärkeys alettiin ymmärtää yrityksissä. Ymmärrettiin jatkuvassa kilpailukykyä etsiessä, kuinka tärkeää yksittäinen työntekijä on, kun suuntana on kilpailuedun tavoittelu (Kotila O, 2005, 5.)

Alun alkaen henkilöstöjohtamisen päätehtäviä, henkilöstön palkkaamista ja irtisanomista hoitivat ostoagentit. Siihen aikaan ajateltiin, että koska ostoagentit vastasivat maan, laitteiden ja materiaalien hankinnasta, niin nämä henkilöt voisivat yhtä hyvin myös hankkia ihmiset töihin näihin yrityksiin. Tämän asetelman vuoksi ihmiset alkoivat perustaa ammattiliitoja etujaan valvomaan. Suuri osa niistä ihmisistä, jotka kirjoittivat henkilöstöasioista 1970-luvun loppupuolella, nimesi henkilöstöjohtamisen neljäksi päätehtäväksi henkilöstövalinnat, kehittämisen, suoritusten arvioinnin ja palkitsemisen. Nämä tehtävät hallittuaan sekä operatiivisella että strategisella tasolla he pystyivät osoittamaan olevansa yritykselle arvokkaita.

1980-luvun loppupuolella edellä oleviin henkilöstön päätehtäviin lisättiin viestintä ja organisaatiosuunnittelu. Sillona oli hurjat määrät fuusioita, liiketoimintojen yhdistämisä sekä yritysostoja ja ne saivat aikaan sen, että henkilöstöammattilaisten oli tärkeää oppia rakentamaan tiimien ja prosessien ympärille organisaatiomuotoja. Esimerkiksi viestintäohjelmista tuli äärimmäisen merkityksellisiä tiedon välittämiseen henkilöstölle (Ulrich 2007, 289-290.)

3.2 Johtamisen mallit

Tavoite eli tulosjohtamisessa (MBO, Management by objectives) on keskeistä parantaa organisaation suorituskykyä kytkemällä organisaation jäsenet laajasti kehittämiseen ja johtamiseen. Johtamismallissa on selvästi määritellyt tavoitteet, joista sovitaan yhdessä johdon ja työntekijöiden kesken. (Kauhanen J, 2015).

Kauhasen mukaan (Kauhanen J, 2015) tärkeää tulosjohtamisessa on se, että selkeitä tavoitteita voidaan jollain tavalla mitata. On hyvin tärkeää myös tarkastella aikaväliä mihin tavoitteet asetetaan. Tässäkin on tärkeää, että niin johdettava kuin esimies pitävät aikavälin mittaamista aikaa sopivana tiettyyn tavoitteeseen.

Hyvä tavoite on riittävän haastava, mutta ei epärealistinen. Jos tavoite on epärealistinen niin väistämättä yleensä käy niin, että ei tähdätä sinne päinkään, sillä motivaatio ei riitä. Tavoite on hyvä silloin, kun se on selkeä ja haasteellinen. Hyvä tavoite ei myöskään tule valmiiksi annettuna tai ohjeiden mukaan, vaan yhteistyössä esimies ja alainen asettavat sen keskustelun jälkeen.

Peter Druckerin (jota pidetään tulosjohtamisen luoja) teorian mukaan, mikäli työntekijällä on enemmän päätösvaltaa siihen, että miten tavoitteisiin päästään, on hän tällöin sitoutuneempi ja osallistuneempi tavoitteisiin pääsyn kanssa (Investopedia 2018). Tämän vuoksi onkin tärkeää, että esimies pyrkii keskustelemaan mahdollisimman paljon johdettaviensa kanssa ja pyytää heiltä paljon palautetta.

Toinen malli on **innovaatiojohtaminen** ja Välikankaan mukaan se on erityisen tärkeässä asemassa, koska kehitys kehittyy jatkuvasti ja maailmamme muuttuu. Kaikki muuttuu tänä päivänä niin nopeasti, ettei aikaa ole jäädä pohtimaan muutamaksi vuodeksi mahdollisuuksia. (Teknologiainfo 2016.)

Kolmantena johtamismallina on **laatujohtaminen**. Tässä toimintamallissa yrityksessä yritetään saada laatua korostava toimintamalli sekä ennen kaikkea tähän sitoutuvat osapuolet. Laatujohtamisessa on tärkeää asioiden vieminen eteenpäin pienissä sekä kehittämisen painopiste on suppeissa ja jatkuvissa parannuksissa. Tämän tavoitteena on luoda laatu toimintaprosesseihin sekä kumota menettelystä virheellisyys, hukka ja haitat. Ripeyden ja joustavuuden aikaansaamiseksi tavoitellaan lyhyitä läpimenoaikoja. Tämä pienentää myös sidotun pääoman kokonaismäärää. (Logistiikanmaailma 2018.)

Neljänneksi **arvojohtamisesta**. Arvojohtamisessa on ensinnäkin määriteltävä arvot, johon kuuluvat arvotavoitteen määräys ja tavoitteiden saamiseksi käytettävät keinot ja niiden valinta. Toisekseen arvojohtamisen tarkoitus on näyttää suunta ja tukea näiden arvojen toteuttamista. Lehtosen mukaan tämä tapahtuu esimerkkiä näyttämällä. Eli johto näyttää mallia johdettaville omilla valinnoillaan ja käytöksellään, kuinka tulee toimia työyhteisössä. Tämän jälkeen arvojen toteutumista arvioidaan yhdessä johdon, henkilöstön ja sidosryhmien kanssa. (Vaasan Yliopisto 2015).

Lopuksi vielä **muutosjohtamisesta**. Järvisen mukaan (Järvinen P, 2001) työpaikat nykyään ovat jatkuvan muutoksen alla ja toisinaan muutoksentuulet pyrhältävät koko organisaatiossa. Esimiehen on tunnettava ja otettava tarpeeksi huomioon ihmisten käyttäytymistä ohjaavia

periaatteita, jos halutaan onnistua muutosten läpivieminen. Myös esimies itse joutuu olemaan muutoksen kohteena, joka tarkoittaa, että esimiehen täytyy ymmärtää muutoksen aiheuttamia mielenliikkeitä itsessään, sillä hänkään ei voi tietää mitä tuleman aina pitää.

Alla olevassa Kuviossa 4 on eritelty nämä viisi erilaista johtamisen mallia.



Kuvio 4: Johtamisen mallit

3.3 Strateginen henkilöstöjohtaminen

Viitalan mukaan (Viitala 2013, 48) henkilöstöjohtaminen on avainasia, kun puhutaan yrityksen kilpailukyvyistä. Sen varassa luodaan edellytykset kehittää liiketoimintaa, joka on menestynyt ja pysyy kukoistavana. Henkilöstö, joka on innostunut, osaava ja hyvinvoiva tekee tulosta.

Strateginen henkilöstöjohtaminen on ikään kuin prosessi, joka yhdistää henkilöstökäytännöt liiketoimintastrategiaan. Strategisen henkilöstöjohtamisen käyttäjiä, ohjaajia ja omistajia ovat linjajohtajat ja sen koko tavoite on henkilöstöstrategioiden toteuttaminen. Henkilöstötoimintoon linjajohto panostaa strategisen henkilöstöjohtamisen kautta. Uusi prosessi syntyy strategisen henkilöstöjohtamisen pohjalta, minkä avulla liiketoimintastrategiasta siirrytään organisaatio-osaamisen kautta henkilöstökäytäntöön. Usein henkilöstösuunnittelu kuvaa prosesseja, joiden avulla liiketoimintastrategiat muuttuvat henkilöstötoimenpiteiksi. Tämä strateginen henkilöstöjohtaminen palvelee yrityksen kaikkia sidosryhmiä eli sijoittajia, asiakkaita ja henkilöstöä eli niitä, jotka haluavat tuloksellisuutta yrityksen toiminnasta (Ulrich, 2007, 232.)

Strateginen henkilöstöjohtaminen on apuväline erilaisiin strategisiin päätöksiin ja niiden toteuttamiseen. Ja näiden päätösten toteutus taas auttaa organisaatioita kehittämään menestyksekkäitä suhteita sen tärkeimpiin sidosryhmiin eli henkilöstönsä, sijoittajiinsa ja asiakkaisiinsa (Ulrich, 2007, 277). Strateginen henkilöstöjohtaminen on ikään kuin silta liiketoimintastrategian ja henkilöstöjohtamisen välille. (Kotila, 2005, 9).

Kuten aiemmin jo todettiin, niin henkilöstöjohtaminen on tänä päivänä yrityksen tärkein kilpailutekijä. Sanotaan, että juuri strateginen henkilöstöjohtaminen on noussut viime vuosina hyvin merkittäväksi tekijäksi yritysten menestykselle. Yrityksen työntekijät nähdään voimavarana eikä pelkkänä kustannuksena silloin kun puhutaan strategisesta henkilöstöjohtamisesta. (Kotila, 2005, 5).

Tehokas henkilöstöjohtaminen on avain yrityksen menestykseen ja tuloksellisuuteen. Ulrich kannustaakin henkilöstöammattilaisia muuttamaan ajattelutapojaan tehtäväkeskeisestä tuloskeskeiseksi. (Ulrich, 2007, 278).

Henkilöstöjohtamisen sanotaan olevan erilaista eri puolilla maailmaa. (Kotila, 2005, 5). Se millaista henkilöstöjohtaminen on, riippuu siitä, minkälainen toimintakonteksti on. Puhutaan, että on olemassa yhdysvaltalaisia sekä eurooppalaisia henkilöstöjohtamista. Eurooppalaisessa henkilöstöjohtamisessa voidaan erottaa pohjoisen klusterin henkilöstöjohtaminen. Suomi kuuluu tähän klusteriin yhdessä muiden pohjoismaiden kanssa.

Minkälaista johtaminen sitten on pohjoisessa? Henkilöstöjohtaminen pohjoisessa klusterissa ei ole mitenkään suuresti erilainen kuin muu yleiseurooppalainen henkilöstöjohtaminen. Siinä on vain muutamia erilaisia piirteitä ja usein esiin nostetaan se, että se on "sosiaalidemokraattinen" hyvinvointivaltio. Tällä tarkoitetaan siis korkeaa sosiaaliturvaa, palkkapolitiikan solidaarisuutta, tasa-arvoa, laajaa julkista sektoria sekä kattavaa työlainsäädäntöä. Tässä pohjoisessa klusterissa myös ammattiliittojen asema on erittäin tärkeä ja vahva (Kotila, 2005, 6.)

3.4 Henkilöstöjohtamisen tulevaisuus ja sen haasteet

Ulrichin mukaan se minkälainen on tulevaisuuden organisaatio, ei kukaan voi ennustaa etukäteen. Myöskään sitä, miten henkilöstöjohtaminen kehittyy tulevaisuudessa, on mahdoton ennustaa. Sitäkin on mahdotonta ennustaa kuinka henkilöstökäytännöt muuttuvat tulevaisuudessa. Kuitenkin ajattelemisen tulevaisuudesta auttaa meitä valmistautumaan muutoksiin ja saa jopa aikaiseksi mahdollisia innovatiivisia oivalluksia, kun asioita pohtii ja ajattelee. Henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden ajattelu siis voi auttaa muuttamaan nykyisiä henkilöstökäytänteitä parempaan suuntaan.

Kolmen seuraavaan kysymykseen saamalla vastaukset pitäisi auttaa henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden haasteiden ennustamisessa: "Mistä on kysymys?", "Mitä se tarkoittaa?" ja "Mitä seuraavaksi?". Nämä kysymykset ovat Ulrichin mukaan peräisin Steve Kerrin General Electricillä käyttämästä oppimisen viitekehystä (Ulrich 2007, 279.)

Ensimmäiseen kysymykseen "Mistä siis on kysymys?" vastaus on, että henkilöstöjohtamisella on merkitystä. Organisaatio-osaamista luodaan henkilöstökäytäntöjen avulla ja se taas parantaa yrityksen kilpailukykyä. Henkilöstöjohtamisen osaajat ymmärtävät ja hyödyntävät näitä käytänteitä siten, että yritys pystyy tuottamaan lisäarvoa sen tärkeimmille sidosryhmilleen eli henkilöstölleen, asiakkailleen ja sijoittajilleen (Ulrich, 2007, 282.)

Toinen kysymys "Mitä se tarkoittaa?" selventää ajatuksia siitä, että kuten on jo todettu, niin henkilöstöjohtaminen on yritysten kilpailukyvyn kannalta tärkeämmässä roolissa kuin koskaan aikaisemmin, ja näin ollen linjajohtajista sekä henkilöstöammattilaisista on tullava henkilöstöjohtamisen osaajia. Heidän on ymmärrettävä erilaisia henkilöstöön liittyviä kysymyksiä ja tiedettävä kuinka yritykselle luodaan lisäarvoa henkilöstökäytäntöjen avulla (Ulrich 2007, 282.)

Tulevaisuudessa henkilöstöammattilaiset eroavat hyvinkin paljon vanhan ajan henkilöstötyöntekijöistä. Heidän toimenkuvaansa kuuluu keskittyä organisaatiolle lisäarvoa tuottavien henkilöstökäytäntöjen tuloksiin ja toimivat niiden takaajina sekä kehittävät organisaatioarkkitehtuureja ja näin hyödyntävät niitä strategian muuttamisessa toiminnaksi. Henkilöstöammattilaiset kehittävät henkilöstötyötä teknologian, prosessien uudelleen suunnittelun sekä laadun parannustoimenpiteiden avulla. He myös toimivat henkilöstön puolesta ikään kuin äänitorvena johdon palavereissa ja näin varmistavat, että työntekijät kokevat tulleen kuulluiksi (Ulrich 2007, 284.)

Kolmantena "Mitä seuraavaksi?". Ulrichin mukaan joihinkin yrityksiin on muodostunut henkilöstöjohtamisen yhteisöjä ja jollain niistä on virallinen asema, kun taas toiset ovat epävirallisia. Kuitenkin riippumatta siitä, minkälainen asema on, henkilöstöjohtamisen yhteisöt tulevat kehittymään eteenpäin tulevaisuuden haasteiden johdosta.

Tulevaisuudessa tarvittavia henkilöstökäytäntöjä kehittäessä on monilla henkilöstöjohtamisen osa-alueilla parannettavaa vielä kuten johdon kehittämisessä, rekrytoinneissa sekä henkilön valinnoissa, palkitsemisessa ja tunnustuksissa, koulutuksissa, suoritusten johtamisissa, työmarkkinasuhteissa, työntekijäsuhteissa ja monimuotoisuudessa (ikä, sukupuoli ja koulutus). (Ulrich 2007, 209.)

4 Uuden esimiehen haasteet

Kun henkilö aloittaa ensimmäistä kertaa esimiehenä, on syytä pohtia tarkasti mitä tehtävä käytännössä tarkoittaa. Tapoja sekä tyylejä toimia esimiehenä on yhtä monta kuin on ihmisiäkin eikä tarkoituksena olekaan, että kaikki esimiehet toimisivat samalla tavalla. Jokaisella on oma luonne ja tapa suhtautua eri asioihin eri tavalla. Tarkoituksena ei siis ole verrata itseään muihin esimiesasemassa oleviin henkilöihin vaan on löydettävä oma tapa toimia, joka sopii itselle parhaiten. Harjoittelu tekee tässäkin asiassa siis mestarin. On syytä muistaa, ettei kukaan ole täydellinen ja virheet ovat sallittuja. Tärkeää on olla aito oma itsensä, eikä näyttellä jotain mitä ei aidosti ole. (Pentikäinen 2009, 11.)

4.1 Haastavat tilanteet

Esimiehenä toimiminen ei ole helppoa. Esimiehenä kohdataan lukuisia vastoinkäymisiä ja epäonnistumisia. Työskentely voi olla myös yksinäistä varsinkin ongelmatilanteissa ja vastoinkäymisiä ja haastavia tilanteita on opittava kestäämään. Myös vastoinkäymisistä ja epäonnistumisista voi oppia paljonkin. On kuitenkin syytä muistaa, että vastoinkäymiset eivät yleensä johdu esimiehen omasta toiminnasta vaan useasti niihin liittyy hankalia asioita. Näiden vastoinkäymisten vuoksi esimiehen oma itsetunto on koetuksella ja se täytyy olla hyvä. Esimies, jolla on heikko itsetunto, johtaa yleensä oman itsensä korostamiseen, joka puolestaan taas usein johtaa määrälliseen ja hyökkävään toimintaan. Nämä yleisimmin käytetyt toiminta puolustusmekanismit saavat aikaan uusia ongelmia ja negatiivinen oravanpyörä on valmis pyörimään. Alaiset nimittäin vastaavat samalla tavalla esimiehelle takaisin, kunnes heidät on lanvistettu, jonka jälkeen he siirtyvät passiivisiksi. On mahdoton johtaa tiimiä, joka on muuttanut passiiviseksi. (Pentikäinen 2009, 16.)

Työpaikoilla tehdään joka päivä yhteistyötä. Yhteistyö tuo mukanaan myös ristiriitoja. Työpaikoilla yleensä, joissa tapahtuu ristiriitatilanteita, ne kääntyvät lopulta ongelmatilanteiksi, sillä ristiriitatilanteet alkavat heijastua työn tekemiseen ja haittaavat työn normaalia suoritamista. Näissä tapauksissa esimiehen tehtävä on puuttua ongelmiin ja ratkaistava niitä yhdessä alaisten kanssa. (Surakka & Laine 2011, 178; Piili 2006, 153.)

Esimiestyössä esimiehen päivään kuuluu päivittäin erilaisten ongelmien kohtaaminen. Näiden ongelmien syntymiseen vaikuttavat muun muassa työyhteisön historia, kulttuuri työpaikalla sekä ja työtehtävät ja niiden tuoma sisältö. Ristiriitojen ja ongelmatilanteiden aiheet ovat erilaisia eri työyhteisöissä, mutta ne voidaan kuitenkin jakaa neljään pääryhmään:

- muutos- ja kriisitilanteet
- yhteisöllinen stressi sekä työuupumus
- yksilölähteiset ongelmat
- kärjistyneet yhteistyöongelmat ja - ristiriidat (Järvinen, 2004, 82-83.)

Työyhteisössä ihmiset reagoivat muutos- ja kriisitilanteisiin hyvinkin samankaltaisesti. Muutos-tilanteet työyhteisön jäsenet kokevat uhkana, joka aiheuttaa ihmisissä epävarmuuden tunteita, ahdistusta, pelkoa, jännitystä ja huolta. Tällaisissa tilanteissa esimiehen tehtävänä on tiedottaa sekä perustella johdettaville muutoksen syitä, jotta vältettäisiin pelon ja ahdistuksen tunteet. (Järvinen, 2004, 83.) Työyhteisöissä uupumus ja stressi johtuvat yleensä muutoksista. Esimiehen tehtävää vaikeuttaa sekin, että stressillä on tapana lisätä erimielisyyttä johdettavien välillä. Näissä tilanteissa esimiehen olisi hyvä miettiä oman esimiehen kanssa linjauksia ja päätöksiä esimerkiksi siitä, voidaanko jotkut tehtävät jättää tekemättä. (Järvinen, 2004, 85-86.)

Yhteistyöongelmat kuuluvat kuitenkin jokaisen työpaikan arkipäivään. Näiden ongelmien eska-loituminen johtaa työskentelyn vaikeutumiseen, jonka vuoksi esimiehen olisi tunnistettava yhteistyöongelmat mahdollisimman ajoissa. (Järvinen, 2004, 90-91.) Näissä yhteistyöongelmissa niin esimiehen kuin koko työyhteisön apuna toimii yhteiset pelisäännöt, jotka on laadittu työyhteisölle. Näissä pelisäännöissä on tuotu esiin se, kuinka kyseisellä työpaikalla toimitaan. (Surakka & Laine 2011, 179.)

Esimiehellä on hyvin tärkeä rooli, kun työyhteisössä tapahtuu ongelmatilanteita ja konflikteja. Ilman esimiestä niiden ratkaiseminen saattaa olla jopa mahdotonta. Tästä syystä esimiehellä on oltava kyky ratkaista ongelmia. Esimieheltä odotetaan jämäkästi ja määrätietoisesti puuttumista ongelmatilanteisiin. Jotta esimies saa tiedon ongelmista tarpeeksi ajoissa, vaatii se avointa ilmapiiriä ja uskallusta tulla puhumaan esimiehelle. Avoin ilmapiiri työyhteisössä takaa yleensä hyvän tiedonkulun ja ongelmat nousevat ajoissa esimiehen tietoon, ja ne ovat helpommin ratkaistavissa. (Jalava, 2001, 155.)

Hyvin usein esimiehet kokevat, että kaikista vaikeinta on puuttua yksilötasolla oleviin ongelmiin. Ongelmaksi koetaan se, mitnkälaiset asiat kuuluvat työpaikalle ja mitkä eivät. Kuitenkin sääntönä voidaan pitää, että esimiehen tehtävä on puuttua asiaan, jos se häiritsee työntekijäänsä suoriutumasta päivittäisistä työtehtävistään. (Järvinen, 2004, 86-87.)

4.2 Uuden esimiehen kokemat haasteet

Esimiestyössä kohdataan päivittäin lukuisia haasteita ja epäonnistumisia. Tästä syystä esimiestyötä ei koeta helppona. Esimiehenä toimiminen haastavissa tilanteissa voi tuntua yksinäiseltä, sillä kukaan ei voi samaistua esimiehen asemaan ja tilanteeseen. Tämän takia esimies joutuu opettelemaan kestämiään vastoinkäymisiä. (Pentikäinen, 2009, 16.) Esimies joutuu olemaan jatkuvasti odotusten, vaatimusten sekä kritiikin kohteena (Salminen 2006, 178). Esimiesvalmennus tai koulutus olisi hyvä tarjota uusille aloittaville esimiehille, jotta esimies saisi enemmän varmuutta toimia uudessa roolissa (Aarnikoivu 2008, 32).

Haasteina esimiestyössä ovat asiat, muutokset sekä ihmiset. Esimiehen on huolehdittava siitä, että oikeat asiat tapahtuvat ja toiminta on sujuvaa. On myös huomioitava, että johdettavat osaavat työnsä, jota tekevät, haluavat tehdä työtänsä ja jaksavat tehdä sitä. Haastetta esimiestyössä luo jatkuva toiminnan kehitys ja osaamisen kehittäminen. (Piili 2006, 14.)

Aloittavan esimiehen haasteena on toteuttaa omien johdettavien odotukset (Järvinen 2006, 61.) Uudesta esimiehestä johdettavilla on aina suuret odotukset jo ennen kuin esimies on aloittanut työtehtäviään työyhteisössä. Tilannetta hankaloittaa myös se, etteivät johdettavat kerro omia odotuksiaan uudelle esimiehelle. (Lahtiluoma yms. 2008, 40).

Haasteena uudelle esimiehelle nousee myös henkinen epävarmuus, sillä esimiehen työtehtävät tuovat mukanaan paljon uutta, jolloin pintaan voi nousta osaamattomuuden tunteita. Nämä tunteet tuntuvat epämiellyttäviltä. Kokemus karttuu kuitenkin vähitellen ja tiedot, taidot ja kokemus integroituvat lopulta tietämykseksi. (Hirvikorpi & Swanljung 2006, 40.) Uran alussa esimiehen itseluottamus onkin hyvin tärkeässä asemassa. Huono itsetunto voi aiheuttaa aloittavalle esimiehelle suuria vaikeuksia jo uran alkuvaiheilla. (Salminen 2006, 175.)

5 Työhyvinvointi ja onnistunut esimiestyö

Kun puhutaan jaksamisesta työssä, siihen sisältyvät työkyky, hyvinvointi, työtyytyväisyys, stressi ja uupuminen. Käsitteinä nämä liittyvät toisiinsa ja kuvaavat sitä, kuinka ihminen selviää työssään, säilyttää terveyden sekä kokee työssä olemisen.

Työterveyslaitoksen mukaan ”Henkinen hyvinvointi on kokonaisvaltainen myönteinen kokemus niin työssä kuin elämässä kokonaisuudessaan. Sen tunnusmerkkejä ovat tyytyväisyys elämään ja työhön, aktiivisuus, myönteinen perusasenne, kyky sietää kohtuullisessa määrin epävarmuutta ja vastoinkäymisiä ja oman itsensä hyväksyminen puutteineen ja vahvuuksineen.”

Ihmisen hyvinvointi näkyy etenkin psyykkisenä jaksamisena. Psyykkinen jaksaminen voidaan saavuttaa muun muassa hyvän stressinhallinnan ja vahvojan selviytymiskeinoja apuna käyttäen. (Piili 2006, 159.)

Työn tuomat vaatimukset, työympäristötekijät, yksilön omat edellytykset, persoonallisuus ja koko elämäntilanne muodostaa vuorovaikutuksena henkisen hyvinvoinnin. Hallinnan tunne on erityisen tärkeä hyvinvoinnin vuoksi. Se antaa kokemuksen siitä, että missä omien asioiden ja elämäntapahtumien kontrolli on. On olemassa sisäinen kontrolli (kokeeko ihminen voivansa itse vaikuttaa) ja ulkoinen kontrolli (ottaako muut ihmiset vallan omasta elämästä). Ihmisen voimakas hallinnan tunne toimii ikään kuin puskurina, joka vähentää esimerkiksi ikävän työn tai negatiivisen ilmapiirin haitallisia vaikutuksia hyvinvointiin työpaikalla. (Piili 2006, 160.) Piilin mukaan oman työn hallinnalla on yhteys työtyytyväisyyteen, työn sitoutumiseen, suoriutumiseen työssä, työmotivaatioon, vähäisiin poissaoloihin sekä vähäiseen halukkuuteen vaihtaa työpaikkaa. Yksilötekijöihin kuten osaamisen kehittämiseen ja motivaatioon pystytään vaikuttamaan organisaatiossa mutta esimiehellä tai kollegoilla ei ole mahdollista vaikuttaa työn ulkopuoliseen elämään, joka vaikuttaa oleellisesti myös työhyvinvointiin. (Piili 2006, 161.)

5.1 Työhyvinvointi ja esimiestyö

Kun johdettavan ja työn välisessä suhteessa on ristiriita, syntyy siitä työstressi. Työtilanteessa voi olla joko ali-, -tai ylikuormitusta. Haasteita on siis joko liian vähän tai niitä on liikaa. Pieni-
muotoinen jännite työssä ei kuitenkaan ole negatiivinen tila automaattisesti vaan yleensä jopa hyvään suoriutumiseen vaaditaan hieman jännitettä vireustilan ylläpitämiseksi. Stressaavassa tilanteessa ihmisen elimistö asettautuu taistelu- ja pakovalmiuteen ja elimistö joutuu hälytystilaan.

Suomalaisten selvitysten mukaan psyykkistä kuormitusta aiheuttavat työtehtävien yksipuolisuus, työskentelyn pakkotahtisuus, eristyneisyys tai kontaktien runsaus, epäselvät tavoitteet ja toimenkuvat, tehoton johtamistapa, huono tiedonkulku, muutokset ja epäselvä ammatti-identiteetti. Häiritseviä tekijöitä työssä ovat kiireelliset aikataulut, keskeytykset työssä, tehottomat palaverit sekä toimimattomat työskentelyvälineet tai ohjelmistot. Myös suunnitelmat, joissa on puutteita tai eivät muuten ole toimivia ovat rasite työnsä tekijöille.

Alla olevassa Kuviossa 5 on yleisimpiä stressin aiheuttamia oireita. Näiden fyysisten ja psyykkisten oireiden huomaaminen ajoissa sekä työtilanteen tarkistaminen ovat paikallaan ennen kuin ongelmat terveyden kannalta ovat liian suuret. Johdettavien henkistä hyvinvointia voidaan lisätä tukemalla voimavaroja sekä työpaikan toimintatapoja ja työyhteisön kehittämällä. (Piili 2006, 162.):



Kuvio 5: Stressioireita (Piili 2006, 162)

Parhaat edellytykset työhyvinvointiin on silloin, kun työhyvinvoinnin lisäämistä tuetaan yksilön, työn ja organisaation tasolla. Hyvinvointia työssä lisää selkeä määrittely perustehtävästä, organisointi ja johtaminen. Esimiehen on huolehdittava siitä, että sosiaalinen tuliverkosto toimii ja pystyy toimimaan. Työhyvinvoinnin editämiseen liittyy vahvasti myös hyvä perehdyttäminen työhön, ammattitaidon kehitys, kuormitus sopivalla tasolla, henkilön oma vaikuttaminen työhönsä, johdettavien huomioon ottaminen yksilöinä, oikeudenmukaisuus, palkitseminen ja kohtelu. (Piili 2006, 163.)

5.2 Onnistu esimiehenä

Tässä luvussa käsittelemme onnistuneen esimiestyön keskeisiä asioita uran alkuvaiheessa. Käyn läpi tärkeimpiä seikkoja siitä, miten uusi aloittava esimies pystyy aloittamaan uuden työtehtävän ja onnistumaan välttämällä pahimmat virheet johtamistyössä. On syytä muistaa, että aloitavalle esimiehelle on tärkeää antaa riittävästi tukea sekä koulutusta uran alkuvaiheessa, jotta hän voi kokea onnistumisen tunteita jo heti alussa.

Kun aloittaa esimiehenä, on syytä muistaa, ettei kukaan ole ammattitaitoinen syntyessään. Esimiestyö kuten mikä tahansa muukin on kuitenkin opittavissa. Esimiehenä aloittavan henkilön on kuitenkin oltava valmis ja halukas oppimaan uusi rooli, jonka avulla hän voi kehittyä loistavaksi esimieheksi. (Järvinen, 2009, 13.) Kyse on siitä, ettei riitä, että uusi esimies hallitsee ammatillisesti alansa. Ammatillisen osaamisen lisäksi on oltava kiinnostunut omista johdettavistaan sekä heidän johtamisesta. Liian hyvä tuntemus johdettavien työtehtävistä saattaa olla myös negatiivinen asia, sillä silloin uusi aloittava esimies voi keskittyä ainoastaan suoritaviin tehtäviin, jolloin hän unohtaa johtamisen. (Järvinen, 2009, 15.)

Jotkut ihmiset menestyvät toisia paremmin esimiestyön tuomissa haasteissa sekä tehtävissä. On myös hyvä huomioida, että esimiestyötä täytyy henkilön itse haluta. Sanotaan, että jos pitää työstään, on siinä yleensä myös hyvä. (Erämetsä 2009, 19.)

Sekä kokeneen että uuden esimiehen on syytä tutkia omaa itseään ja otettava selvää kuka oikeasti onkaan itse. Tämän tyyppinen itsensä tarkastelu vaatii rohkeutta selvittääkseen omaan käyttäytymiseen johtavat tekijät. Tämä tarkastelu ei ole helppoa, mutta mitä paremmin esimies tuntee itsensä, sitä paremmin hän osaa nostaa omat vahvuutensa esiin ja löytää kehittämistä vaativat kohteet itsestään. (Salminen 2006, 165-166.)

Noviisi esimies onnistuu paremmin työtehtävässään silloin, kun hän osaa tehdä asioista yksinkertaisia johdettavilleen. Toisin sanoen, mitä selkeämmin asiat esitetään ja hoidetaan, sitä helpompi johdettavan on menestyä ja suoriutua tehtävistään. Lähtökohtaisesti asiat tulisi kertoa johdettaville selkeästi. Jos esimies ymmärtää tämän, hän pystyy motivoida entistä paremmin johdettavia menestyksekkääseen toimintaan. (Rummukainen 2007, 27.)

Onnistumisen kannalta esimiestyössä on myös tärkeä muistaa koko organisaatio sekä oma itsensä esimiehenä. On syytä osata pyytää tukea sekä organisaatiolta että johdettavilta. (Aarnikoivu 2013, 109.) Tärkeää on, että koko organisaatiossa ymmärretään esimiestyöskentelyn ja johtamisen tärkeys ja merkitys (Aarnikoivu 2013,13). Vertaistuki on hyvin tärkeää uudelle esimiehelle onnistuakseen työssään. Vertaistukea kannattaa pyytää esimerkiksi ylemmältä johdolta tai esimieheltä. Työn kannalta ei riitä se, että johdon antamat käskyt toteutuvat, jos ylin johto ei toimi samalla tavalla kuin heidän johdettavat eli tässä tapauksessa esimiehet. (Aarnikoivu 2013, 20-23.) Useissa organisaatioissa käytetään mentorointia eli kokeneempi esimies valmentaa uutta esimiestä uran alussa. On kuitenkin hyvä muistaa, että valitun mentorin sekä aloittavan esimiehen on tultava toimeen onnistuakseen aloituksessa, jotta he pystyvät toimimaan hyvin yhdessä ja näin oppimispolku on sujuvaa. (Pentikäinen 2009, 161.)

6 Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät ja tutkimuksen kulku

Tässä kappaleessa kerron kvalitatiivisesta eli laadullisesta tutkimusmenetelmästä mikä sen tarkoitus on ja miten sitä on suositeltavaa tutkijan hyödyntää. Lopuksi esittelen tutkimukseni tekemän aineiston keruun ja analysoinnin vaiheet sekä kerron haastattelusta, litteroinnista ja teemoittelusta.

6.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Valitsin opinnäytetyöni tutkimusmenetelmäksi kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusmenetelmän. Menetelmänä kvalitatiivinen on parhain tähän opinnäytetyöhön syystä, että tämän tutkimuksen aihetta ei voida mitata määrällisesti. Tätä tutkimusmenetelmää hyödyntäen saan parhaiten eri näkemyksiä sekä eroavaisuuksia esiin haastateltavista henkilöistä.

Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohta on todellisen elämän kuvaaminen mahdollisimman hyvin. Tarkoituksena on pyrittävä tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, joten huomioon otettavaa on se, ettei asioita pilkota osiin. Tällä tutkimusmenetelmällä on tavoitteena saada esiin tosiasioita eikä todentaa jo olemassa olevia asioita. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2012, 161.)

Tiedonlähteenä kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen tekijä eli tutkija suosii ihmisiä tiedonlähteenä. Tutkija nojaa enemmän omiin havainnoiteihinsa sekä keskusteluun, kuin lukuihin tilastoissa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtaisesti suositaan laadullisen aineiston hankintaa, jossa kohde/kohteet eli haastateltavat saavat omat näkökulmat ja äänensä kuulluksi. Näitä metodeja ovat esimerkiksi teemahaastattelu ja ryhmähaastattelu. Tutkimuksen kohdejoukko valitaan ennalta hyvin tarkasti, eikä satunnaisotoksena. (Hirsjärvi ym. 2012, 164.)

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Reliaabeliuksella tarkoitetaan, kuinka hyvin mittaustulokset ovat toistettavissa eli kuinka hyvin tutkimus antaa "ei sattumanvaraisia" tuloksia. Tutkimuksessa reliaabelius voidaan todentaa monellakin tavalla, kuten esimerkiksi siten, jos kaksi eri tutkimuksen tekijää päätyy samaan lopputulokseen tai jos sama henkilö eri tutkimuskerroilla saa saman lopputuloksen, voidaan tutkimusta pitää reliaabelina. (Hirsjärvi ym 2007, 226.) Yksimielisyyden mittana reliaabelius on kuitenkin harhainen, sillä se on vain likiarvo siitä kuinka eri tutkimuksen tekijät ovat tulkinneet tai ymmärtäneet vastaukset (Hirsjärvi & Hurme 2008, 186).

Tutkimuksessa toinen luotettavuuden käsite on validius eli pätevyys, ja sillä tarkoitetaan tutkimusmenetelmän tai mittarin kykyä mitata sitä mitä on tarkoituksenakin mitata. Tutkimuksen tekijän tutkimusmenetelmät ei aina välttämättä vastaa sitä todellisuutta, jota tutkija olettaa tutkivansa. Näin tapahtuu esimerkiksi kyselylomakkeiden käytössä. Kun lomakkeisiin saadaan vastaukset, mutta vastaajat ovatkin ymmärtäneet kysyttävät kysymykset eri tavalla kuin mitä tutkimuksen tekijä on itse ajatellut. (Hirsjärvi ym 2007, 226-227.) On hyvin tärkeää ottaa huomioon, että käytettyjen käsitteiden ymmärtäminen on mahdollista vain tiettyyn pisteeseen saakka. Käsitteet on selitettävä tarkkaan, jotta tutkimuksen tekijä ja haastateltava voivat ymmärtää toisiaan parhaimmalla tavalla. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 187.)

Tutkimuksen tekijän tarkka kertomus siitä mitä on tehty ja miten parantavat laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Esimerkiksi on oleellista kertoa, minkälaisissa olosuhteissa kyseinen aineisto on kerätty. Haastattelututkimuksessa onkin erittäin tärkeää tuoda esille missä haastattelu on toteutettu ja kuinka kauan aikaa siihen kului. (Hirsjärvi ym 2007, 227.) Kuitenkin on syytä ottaa huomioon, että haastattelun tulokset ovat aina seuraus haastateltavan ja tutkimuksen tekijän välisestä yhteisestä toiminnasta. Normaalin validiuden toteamisen sijasta luotettavuutta voidaankin mitata triangulaatiolla, joka tarkoittaa sitä, että yhdellä menetelmällä saatuja tuloksia verrataan muista lähteistä saatuihin tuloksiin tai tietoihin. Toisena validointi tapana on osoittaa, että lähteet ovat luotettavia. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 189.)

Tässä opinnäytetyössä tehdyn tutkimuksen reliabiliteetti on käsittääkseni hyvä, samoin kuin validius, tutkimuksen tekijä pysyy samana koko tutkimuksen ajan ja haastattelut toteutetaan henkilökohtaisesti haastateltavien työpaikoilla, jolla varmistetaan se, että haastateltava henkilö on ymmärtänyt kysymyksen samalla tavalla kuin haastattelija. Haastateltavat henkilöt ovat saaneet ennakkoon tutustua kysymyksiin, jonka avulla lisätään heidän ymmärrystään tulevan haastattelun sisällöstä.

Tämän tutkimuksen luotettavuutta triangulaatiolla mitattuna voidaan lisätä sillä, että käytetty aineisto tässä työssä on ajan tasalla olevista lähteistä kerättyä dataa. Lähteitä on käytetty myös monipuolisesti eikä nojaututtu vain muutamiin näkökulmiin, joka on siis lisännyt tutkimuksen validiutta.

Tutkimuksen luotettavuutta pienentää se, että haastattelun kohteena olevat henkilöt ovat ikänsä, kokemuksensa ja koulutuksensa vuoksi erilaisia, jolloin heidän vastauksensa eivät ole välttämättä yhtä pitäviä. On myös syytä muistaa, että haastateltavat henkilöt ja heidän vastauksensa ovat sidoksissa tämän hetkiseen tilaan, jolloin myös heidän vastauksensa voivat riippua ajasta.

6.3 Aineiston keruun ja analysoinnin vaiheet

Haastateltavat esimiehet tässä tutkimuksessa työskentelevät kaikki eri toimialoilla ja ovat työskennelleet esimiesasemassa 1-5 vuotta. Haastatteluun valittiin 4 henkilöä. Haastateltavia henkilöitä ei rajattu iän, sukupuolen tai toimialan mukaan. Ennen virallista haastattelua esimiehille lähetettiin haastattelukysymykset (Liite 1) etukäteen, jotta he pystyivät tutustumaan kysymyksiin rauhassa.

Haastattelut toteutettiin huhtikuussa 2019. Haastattelut pidettiin haastateltavien henkilöiden kanssa paikassa heidän työpaikoillaan rauhallisessa tilassa. Haastattelut nauhoitettiin, jotta aineisto saadaan litterointia varten talteen sekä välttämään virheitä. Nauhoittamisen avulla saatiin myös kaikki kommentit, sekä muut toteamukset talteen analysointia varten. Haastattelujen kesto oli 15-20 minuuttia.

6.4 Haastattelu, litterointi ja teemoittelu

Haastattelun perustietoina kysyttiin ikää, sukupuolta, toimialaa, alaisten määrää sekä uran pituutta esimiehenä. Haastattelurunko koostui viidestä eri osa-alueesta eli teemasta, joissa kysyttiin täsmentäviä lisäkysymyksiä. Kaikki kysymykset olivat samat haastateltaville samat (Liite 1).

Teemat olivat seuraavat:

- Teema 1: Esimies uran alku
- Teema 2: Haasteet esimiestyön alussa
- Teema 3: Esimiehen rooli
- Teema 4: Työskentely esimiehenä
- Teema 5: Esimiesosaaminen

Haastattelu litteroitiin heti haastattelun jälkeen tekstitiedostoksi. Haastatteluja ei litteroitu sanasta sanaan, sillä se ei ollut tarpeellista tässä tutkimuksessa. Haastattelussa nousi esiin asioita myös kysymysten ulkopuolelta, joten ne kirjattiin ylös analyysia varten. Tämän jälkeen kaikki haastattelut linkitettiin toisiinsa teemoittelua käyttäen haastattelurungon aihepiirien mukaisesti.

7 Tulokset

Tähän tutkimukseen valitut haastateltavat olivat ikäjakaumaltaan 33-61 vuotiaita. Eli ikäkauma oli suuri. Tutkimustuloksissa tämä ikäkauma ei kuitenkaan näy millään tavalla, sillä vastaukset olivat suuresta ikäjakaumasta huolimatta hyvin samanlaisia. Valituista haastateltavista naisia oli kaksi ja miehiä kaksi. Voidaankin todeta, että myös sukupuolijakauma oli tasainen. Haastateltavien toimialat vaihtelivat kotimaisista palvelualoista suuriin kansainvälisiin tuotantoyrityksiin. Haastateltavat henkilöt esiintyvät tässä työssä anonyyminä, koska sillä ei ole merkitystä tutkimuksen lopputuloksen kannalta.

Alla olevassa Kuviossa 6 on esitelty vielä taustatiedot haastateltavista henkilöistä. Taulukossa on eritelty haastateltavan sukupuoli, ikä, esimiestyövuodet, alaisten määrä, koulutustausta ja toimiala.

	SUKUPUOLI	IKÄ	ESIMIEHENÄ VUODET	ALAISTEN MÄÄRÄ	KOULUTUS	TOIMIALA
X1	Mies	61v.	5	10	Keskikoulu	Henkilöautojen- ja moottoriajoneuvojen tukkukauppa
X2	Nainen	37v.	3	9	Laborantti / Ylioppilas	Vähittäiskauppa
X3	Nainen	33v.	1	15	Kauppätieteiden maisteri / Ylioppilas	Erikoissairaanhoidolliset Hr-tukipalvelut
X4	Mies	47v.	5	10	Merkonomi	Kemikaaliteollisuus

Kuvio 6: Haastateltavien perustiedot

7.1 Esimies uran alku

Millaisesta tilanteesta on siirrytty esimiestehtäviin ja miksi esimieheksi haluttiin?

Haastateltavista henkilöistä kaikki oli siirtynyt esimiestehtäviin yrityksen sisällä halustaan saada uusia haasteita urallaan. Kaikkia haastateltavia henkilöitä, jotka olivat siirtyneet yrityksen sisällä esimiestehtävään, oli pyydetty haluavatko he esimieheksi. Kaikki haastateltavat esimiehet olivat työskennelleet useamman vuoden kyseisessä yrityksessä ennen kuin heistä tuli esimiehiä.

Henkilö X1 siirtyi esimiestehtäviin sen jälkeen, kun oli työskennellyt ulkomaan komennolla useita vuosia ja palattuaan kotimaan puolelle häntä pyydettiin yrityksessä toimimaan esimiehenä.

"Halusin totta kai esimieheksi, olisin vaihtanut työpaikkaa muuten, koska kaipasin lisää haasteita ja etenemistä urallani" (Henkilö X1, viitattu 1.4.2019).

Henkilö X2 pyydettiin myös esimieheksi yrityksen sisällä, kun hän toimi pitkään kaupanalalla osastonhoitajana ja alkoi hoitamaan vähittäiskaupan omavalvontaa omien töiden ohella. Tiimiin tarvittiin esimiestä ja hänet valittiin tiimin esimieheksi.

Henkilö X3 työskenteli myös samassa yrityksessä asiantuntijan tehtävissä ennen kuin hänestä tuli esimies. Ensin hän valmistui töiden ohella kauppatieteiden maisteriksi, jonka jälkeen avoin paikka esimiestehtäviin aukesi. Hän halusi uusia haasteita uralleen ja haki tehtävään ja tuli valituksi.

”Meille tuli hakuun palveluesimiehen paikka, joten päätin hakea, koska koin, että mulla olisi jotain annettavaa enemmän tässä työssä” (Henkilö X3, viitattu 18.4.2019)

Henkilö X4 oli työskennellyt samassa yrityksessä avainasiakkuuspäällikkönä, jonka jälkeen organisaatiomuutoksen johdosta hänen silloinen esimiehensä sai potkut ja henkilöä X4 pyydettiin potkujen saaneen esimiehen tilalle, koska yritys tarvitsi uuden maapäällikön. Henkilö X4 halusi itse esimieheksi, koska koki, että tehtävä olisi näköalapaikka ja pääsisi vaikuttamaan itse yrityksen toimintaan.

Kaikki haastateltavat esimiehet halusivat itse esimieheksi ja olivat innoissaan uudesta haasteesta ja halusivat uusia haasteita, palkka edut mainittiin myös kannustimeksi. Kaksi haastateltavista sanoi, että uusi työ esimiesasemassa aiheutti myös pientä pelkoa ja jännitystä.

7.2 Haasteet esimiesuran alussa

Minkälaisia haasteita ja tunteita esimiehet kokivat uransa alussa ja miten niistä selvitettiin?

Haastateltava henkilö X1 kertoi suuren työmäärän olevan aluksi haaste, sillä aikaa kului erilaisten asioiden opetteluun ja asioiden priorisointiin. Hän selvisi kuitenkin mielestään erittäin hyvin näistä haasteista ja sen tuomista tunteista eli lievistä stressistä. Positiivisella asenteella ja oman esimiehen tuella oli myös vaikutusta selviytymiseen henkilön X1 mukaan.

”Mitään ei tuu valmiina, tekemällä oppii” (Henkilö X1, viitattu 1.4.2019).

Haastateltava X2 koki erityisesti vaikeaksi ja haastavaksi pysyä puolueettomana ja tasavertaisena olemisen alaisilleen erityisesti tehdessään työvuorosunnittelua. Hän selvisi haasteista kuitenkin hyvin muiden kokeneempien esimiesten tuella.

"Haasteet aiheutti tunteita ilon ja surun väliltä" (Henkilö X2, viitattu 10.4.2019).

"Esimiehenä pitää ymmärtää et on erilaisia ihmisiä ja, että sä pystyt olemaan puolueeton, koska entiset kollegat on sun kavereita" (Henkilö X2, viitattu 10.4.2019).

Henkilöiden X3 ja X4 mukaan auktoriteettiin saavuttaminen oli haasteellisinta syystä, että alaiset olivat entisiä kollegoja. Nämä haastateltavat kokivat haasteeksi myös kokonaisuuden hahmottamisen esimiestyössä. Henkilö X4:n mukaan strategisen suunnan rakentaminen oli haasteellista esimiestyön alussa. 33-vuotias henkilö X3:n mukaan painetta ja haastetta nostatti omien alaisten odotukset siitä, kuinka hän pärjäisi uudessa esimiestehtävässään. Nämä haasteet aiheuttivat hänelle henkistä stressiä. Hän selvisi kuitenkin näistä haasteista oman hyvän esimiehensä avulla.

"Mä oon yllättyne kuinka helpolta tuntui siirtyä esimieheksi, tuntuu ihan omalta paikalta, vaikka harjoittelen vieläkin mun esimiesroolia" (Henkilö X3, viitattu 18.4.2019).

Henkilö X4 kertoi selvinneensä uran alkuvaiheiden haasteista oman esimiehen valmennuksella. Henkilö X1 puolestaan selvisi alun tuomista vaikeuksista tehdessään yhteistyötä alaistensa kanssa ja tutustumalla vähitellen esimiestoimintaan. Haasteista selvittiin ennen kaikkea positiivisella asenteella ja tekemällä yhteistyötä alaisten kanssa.

7.3 Esimiehen rooli

Miten helposti omaksuttiin esimiehen rooli?

Esimiesroolin omaksuminen ja sen kesto olivat kaikilla haastateltavilla melko lyhytkestoisia. Haastateltava X1 kertoi, ettei roolin omaksumiseen mennyt aikaa kauaa, kun taas haastateltava X2 oli sitä mieltä, että noin kaksi kuukautta meni omaksua oma rooli. Henkilö X1 oli kuitenkin toiminut aikaisemmin pitkään työssä, jossa oli joutunut tekemään itsenäisiä päätöksiä,

joten voidaan päätellä, että siksi henkilö X1 oli helpompi omaksua rooli nopeammin. Myös iän tuomalla kokemuksella saattoi olla painoarvoa sillä henkilö X1 oli 61 vuotias, kun taas henkilö X2 oli 37 vuotias. Myös henkilö X4 (47-vuotias) kertoi, että esimiehen roolin omaksuminen sujui ongelmitta, ja henkilö X3 (33 -vuotias) koki todella helpoksi omaksua roolivaihdos tiimin sisällä mutta harjoittelee kuitenkin edelleen uutta rooliaan esimiehenä.

7.4 Työskentely esimiehenä

Mitkä työtehtävät olivat haastavimpia uran alussa ja kuinka niistä selvitettiin?

Haastateltava henkilö X1 kertoi, että hänellä meni kaksi vuotta ennen kuin oppi laatimaan budjetteja. Hän selvisi oman esimiehen tuella tekemään budjetointeja pitkän oppimisprosessin jälkeen.

Myös henkilö X2 koki budjettien tekemisen vaikeaksi esimiestyön alussa. Hän nosti esille myös vaikeuden liittyen asioiden ennakointiin ja suureen vastuuseen siitä, päästäänkö tulostavoitteisiin. Henkilö X2 selvisi kuitenkin kokemistaan haasteistaan hyvin muun tiimin tuella.

”Minä olen viimekädessä se, joka vastaan päätöksistä, meni ne sitten syteen tai saveen”. (Henkilö X2, Viitattu 10.4.2019.)

Henkilön X3:n mukaan vaikeinta esimiestyöskentelyssä oli muistaa yrityksen toimintaohjeita ja toimia niiden mukaan oikein, koska yrityksessä on käytössä laajat ja tietyt ohjeet toiminoille. Myös hankalien ja kiusallisten asioiden käsittely, kuten negatiivisen palautteen anto tai työkykykeskustelut hän koki vaikeimmaksi. Resurssivaje yrityksessä ja tästä johtuva töiden priorisointi oli myös haasteellista henkilölle X3 uran alussa. Haastavista tehtävistään hän selvisi perehtymällä asioihin ja olemalla itseohjautuva.

Henkilön X4:n haastavin tehtävä esimiehenä uransa alussa oli alaisten ohjaaminen ja neuvominen, sillä he olivat asiantuntijoita työssään, mutta heiltä puuttuu kokonaiskatselmus asioista. Hän selvisi kuitenkin johtoryhmän tuella ja neuvoilla näistä tilanteista.

7.5 Esimiesosaaminen

Mitä osaamista aloittavalla esimiehellä tulisi olla? / Vinkit aloittavalle esimiehelle

Henkilön X1:n mukaan esimiehellä on oltava asiaosaamista sekä kokemusta. Alasta, jolla työskentelee, täytyy olla laaja tietämys ja tuntemus. Haastateltavalla itsellä oli laaja-alainen osaaminen ja kokemus alalta ennen kuin hänestä tuli esimies. Onnistuneen esimiestyön kannalta on äärimmäisen tärkeää myös luottaa itseensä ja kysyä rohkeasti epäkohdista omalta esimieheltään.

"Esimiehellä täytyy olla omasta alasta tietämys a:sta ö:hön" (Henkilö X1, viitattu 1.4.2019).

Vinkiksi uusille esimiehille hän mainitsee, että on syytä opetella paljon asioita, kuunnella kokeneempaa esimiestä sekä oppia tekemään vuoropuhelua alaisten kanssa. Vuoropuhelu ja erilaisten alaisten kanssa toimeen tuleminen on johtamisen tärkeitä tehtäviä.

"Pidä henkilösuhteet hyvinä, koska alaiset ovat erilaisia ja ymmärrä se, että kaikki on erilaisia" (Henkilö X1, viitattu 1.4.2019).

"Vinkit uudelle esimiehelle on: kuuntele, opi, opettele, äläkä pelkää uusia asioita, rohkeasti vaan" (Henkilö X1, viitattu 1.4.2019).

Henkilön X2:n mukaan esimiehellä tulisi olla johtamisen osaamista uransa alussa. Hänellä itsellään oli osittaista kokemusta ja taitoja johtamiseen työhistoriansa vuoksi. Hän itse pitää merkityksellisenä onnistumisen kannalta positiivista asennetta, jämäkkyyttä toiminnassa ja ennen kaikkea tasavertaisuutta alaisia kohtaan. Hän korosti myös sitä, että esimiehen tulee ymmärtää ihmisten erilaisuutta, joka on osattava ottaa huomioon erilaisia asioita ratkoessa sekä ohjaamisessa.

"Mulla on kaksi neuvoa aloittavalle esimiehelle: luota itseesi ja kysy neuvoa" (Henkilö X2, viitattu 10.4.2019).

"Pitää ymmärtää se, ettei mikään tuu helpolla et, jos elämässä haluaa jotain, niin pitää tehdä töitä" (Henkilö X2, viitattu 10.4.2019).

Henkilö X3 puolestaan kertoi, että esimiehen tulisi osata ohjata alaistaan itseohjautuvuuteen. Hän pitää tärkeänä itseohjautuvuuden merkitystä ja sitä, että haluaa alaistensa itse oivalta- van ja ratkovan ongelmia. Näin toimimalla hän saa nostettua alaiset jalustallaan ylös. Esimiehen tulisi toiminnallaan osoittaa myös esimerkillisyyttä ja seistä sanojensa takana. Hän piti hyvin tärkeänä esimiehen roolimallina olemista.

"Älä pelaa liikaa tunteilla, mutta muista olla myös empaattinen" (Henkilö X3, viitattu 18.4.2019).

Henkilön X4 mukaan esimiehellä tulisi olla käsitys siitä, miten yritystä tulisi johtaa ja kehittää.

Hän pitää myös erityisen tärkeänä sitä, että esimiehen vastuulla on varmistaa alaisten jatkuva motivoituminen työhön sekä tasainen alaisten haastaminen. Alaisten haastamisella hän tarkoitti sitä, että on syytä pitää alaisia sopivan "nälkäisinä", jotta he pysyvät tätä kautta motivoituneena ja saada heidät ajattelemaan asioita eri näkökulmista. Hänen mukaansa esimiehen taitoihin kuuluu osaaminen rohkaista ja kiittää alaisiaan. Hänellä itsellään oli osittain nämä edellä mainitut osaamiset jo uransa alkuvaiheilla mutta kertoi, että on kehittynyt itse vuosien varrella.

"Esimiehenä panostan ihmisten vahvuuksiin enkä heikkouksiin" (Henkilö X4, viitattu 15.4.2019).

"Tee visio millä firman pitää näyttää viiden vuoden päästä, miten sinne päästään ja miten kehitetään ja keitä siihen tarvitaan" (Henkilö X4, viitattu 15.4.2019).

8 Johtopäätökset

Tässä opinnäytetyössä haluttiin selvittää aloittavan esimiehen työhyvinvointiin vaikuttavia seikkoja. Kun esimies aloittaa ensimmäisen kerran työtehtävissään, saattaa haasteita olla erilaisia. Tuloksien perusteella voidaan todeta, että esimiesten kokemat haasteet uran alkuvaiheessa olivat hyvin samankaltaisia riippumatta haastateltavan henkilön iästä, sukupuolesta tai koulutuksesta.

Tämän työn tietopohja osuudessa nousi esille se, että uusien aloittavien esimiesten työhyvinvoinnin kannalta on hyvin tärkeää saada uuteen työhön mahdollisimman paljon tukea. Esille tuli myös se, että henkilön, joka ryhtyy esimieheksi, on haluttava sitä itse. Itsetuntemus on hyvin tärkeässä roolissa uran alkuvaiheessa erityisesti. On tunnettava omat vahvuudet ja heikkoudet, jotta pystyy itse johtamaan muita.

Haastattelun tuloksien perusteella kaikkein tärkeimmäksi asiaksi kuitenkin nousi se, että esimieheksi opitaan ajan kanssa työtä tekemällä yhdessä muiden kanssa. Kaikkien haastateltavien mukaan on hyvin tärkeää muistaa pyytää apua kokeneemmalta esimieheltä sekä kuunnella ja ottaa neuvoja vastaan. Eli mentorointi ja sen tärkeys nousi hyvin tärkeäksi. Johtaminen on aina haastavaa riippumatta siitä, onko kokemusta vai ei. Ilman minkäänlaista tukea ja

ohjausta esimiehen riskinä on pahimmillaan huono johtajuus, joka voi koitua kalliiksi yritykselle.

Haastateltavat esimiehet kokivat haastavimmiksi asioiksi uran alussa henkilöstöön liittyviä asioita. Kaikki esimiehet olivat työskennelleet yrityksessä jo ennen kuin heistä tuli esimiehiä eli alaiset olivat vanhoja kollegoja ja jopa ystäviksi muodostuneita työtovereita. Haasteeksi koettiin myös delegointiin liittyvät asiat sekä palautteen antaminen.

Haasteellisimmaksi työtehtäväksi nousi erityisesti budjettien laatiminen ja toimintaohjeiden mukaisesti toimiminen. Puolet haastateltavista esimiehistä ei ollut koskaan aikaisemmin tehneet budjetteja, joten sen opettelu vei huomattavan paljon aikaa. Haasteelliset esimiestehtävät uran alkuvaiheessa aiheutti kaikille esimiehille henkistä painetta ja stressiä. Haasteista selvittiin ennen kaikkea positiivisella asenteella ja tekemällä yhteistyötä alaisten ja omien esimiesten kanssa.

Kaikki haastateltavat saivat tukea kokeneemmilta esimiehiltä, ja tuki onkin äärimmäisen tärkeässä roolissa uuden aloittavan esimiehen alkutaipaleella. Sen vuoksi on hyvin tärkeää, että tukea on saatavilla aloittavalle esimiehelle aina, kun hän sitä kokee tarvitsevansa. Mentorointia antavan henkilön on hyvä tulla toimeen aloittelevan esimiehen kanssa, jotta voidaan välttää turhat ongelmat ja oppimisprosessi on tällöin helpompaa.

Aloittavien esimiesten työhyvinvointiin vaikuttaa tulosten perusteella se, että esimies voi vaikuttaa omaan työhyvinvointiin luottamalla omaan osaamiseensa ja tarvittaessa pyytää apua mentoroinnin puitteissa. Hyvä itseluottamus vaikuttaa positiivisella tavalla kokonaisvaltaisesti johtamiseen ja sen onnistumiseen. Halu tehdä esimiestyötä ja positiivinen asenne vievät johtamisen onnistumista ja sitä kautta työhyvinvointia oikeaan suuntaan. Työhyvinvointia selkeästi tulosten perusteella edesauttaa johtamisen osaaminen, mutta varsinaista koulutusta johtamiseen ei ole monellakaan. Kokemus ja tuntemus toimialasta on hyvin tärkeässä roolissa etenkin, jos johtamisesta ei ole vielä kokemusta. Oli mielenkiintoista huomata, että ikä ei vaikuttanut esimiesroolin omaksumiseen, sillä vanhin esimies omaksui roolin yhtä hyvin ja nopeasti kuin nuorin esimies.

Ehdottaisin tutkimustulosten perusteella toimeksiantaja yritykselle, että mentorointi otettaisiin käyttöön aloittavien esimiesten työnohjauksen tueksi. Mentoroinnin merkitys on äärimmäisen tärkeä johtamisen onnistumisen kannalta. Onnistuneen esimiestyön kannalta uran alkuvaiheessa koko organisaation tuen saaminen on arvokasta. Johtamisen koulutuksiin on tärkeää osallistaa uusi esimies. Vaikkakaan esimiestyötä ei voida oppia kirjoista lukemalla, vaan kuten tutkimustuloksistakin huomasimme, kokemus ja sen harjoittelu opettavat ja kasvattavat esimieheksi. Kuitenkin johtamisen koulutukset tai kirjallisuus edesauttavat esimiestä oikeaan suuntaan.

Alla olevassa Kuviossa 7 on esitelty toimeksiantaja yritykselle kehitysehdotukset uusien aloittavien esimiesten työhön ohjauksen tueksi:



Kuvio 7: Kehitysehdotukset toimeksiantajalle

9 Työn arviointi

Opinnäytetyö eteni aikataulun mukaisesti koko kevään 2019 ajan ja työ valmistui ajallaan toukokuussa. Haasteellisin osuus oli mielestäni saada haastattelujen johtopäätökset kasattua. Pienimuotoista haastetta aiheutti haastatteluajkojen sovittelu kaikille osapuolille sopiviksi. Aikaa vei huomattavan paljon myös haastattelujen litterointi sekä niiden teemoittelu analyseineen. Helpoimmaksi osuudeksi koin tietopohjan kirjoittamisen. Oma mielenkiinto aihetta kohtaan vaikutti todennäköisesti siihen, että kirjoittaminen tuntui luontevalta ja mielenkiinto säilyi läpi työn.

Itseäni yllätti tutkimustulosten perusteella saaduista vastauksista eniten se, että esimiesten kokemat työhyvinvointiin ja uran alkuhaasteisiin vaikuttavat tekijät olivat hyvin samankaltaisia, vaikka haastateltavien henkilöiden ikäjakauma oli suuri. Oli mielenkiintoista huomata, ettei siis ikä, sukupuoli tai työkokemuksen määrä vaikuttanut vastauksiin.

Tämä opinnäytetyö onnistui luomaan erityisesti uutta sekä tärkeää tietoa yritykselle X. Opinnäytetyötä tullaan hyödyntämään yrityksessä tulevaisuudessa henkilöstön koulutustarkoituksessa erityisesti uusille aloittaville esimiehille.

Lähteet

Painetut

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Juva: WSOY Pro.

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum.

Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi - Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S., Sinivuori, E., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13.osin uud. painos. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 13. osin. uud. painos. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2012. Tutki ja kirjoita. 15. - 17. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hirvikorpi, H. & Swanljung, E. 2006. Kokemus puhuu. Helsinki: WSOYpro.

- Jalava, U. 2001. Esimiestyö- valmentaminen ja uudistuminen. Tampere: Tammi.
- Järvinen, P. 2004. Esimiestyö ongelmatilanteissa - konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Juva: WSOY Pro.
- Järvinen, P. 2006. Onnistu esimiehenä. Juva: WSOY Pro.
- Järvinen, P. 2009. Ammattina esimies. Juva: WSOY Pro.
- Kangas, P. 1996. Työn ja työryhmän johtaminen. Helsinki: Edita.
- Lahtiluoma, S. Silander, M-L. Turunen, R. Wiman, S.2008. Uuden esimiehen opas.
- Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Juva: WSOY Pro.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet - Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Gummerus
- Rummukainen, T. 2007. Huippupomojen ominaisuudet & tositarinoita. Helsinki: Yrityskirjat.
- Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum.
- Surakka, T., Laine, N. 2011. Käsiikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tallinna: Taurus.
- Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOY Pro.
- Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Talentum, Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 4., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Sähköiset

Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Tampere: WSOY. Viitattu 17.1.2019

[https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/DACBBXXUBGAJ#kohta:ON-NISTU\(\(20\)ESIMIEHEN\(\(c4\)\)\(\(20\)\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/DACBBXXUBGAJ#kohta:ON-NISTU((20)ESIMIEHEN((c4))((20)))

Investopedia 2018. Management By Objectives-MBO. Viitattu 17.1.2019

<https://www.investopedia.com/terms/m/management-by-objectives.asp>

Vaasan Yliopisto 2015. Yliopiston arvot ja arvojohtaminen. Viitattu 17.1.2019

https://www.univaasa.fi/fi/blogs/expert/ajatusyhteys/yliopiston_arvot_ja_arvojohtaminen/

Logistiikanmaailma 2019. Laadunhallinta, laatujohtaminen ja- järjestelmät. Viitattu 18.1.2019

<http://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/laatu/laadunhallinta-laatujohtaminen-ja-jarjestelmat/>

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana- aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Vaasa: Keski-Suomen Sivu Oy. Viitattu 18.1.2019

<https://kauppakamaritieto-fi.nelli.laurea.fi/fi/s/ak/kirjat/esimies-palkitsijana-2015/3-suorituksen-johtaminen-tavoiteasetanta-ja-mittaaminen/>

Kuviot

Kuvio 1: Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	8
Kuvio 2: Asiajohtaminen ja ihmisjohtaminen (Pentikäinen 2009, 14.)	10
Kuvio 3: Kysymykset uudelle esimiehelle (Salminen J, 2006, 38)	11
Kuvio 4: Johtamisen mallit	14
Kuvio 5: Stressioireita (Piili 2006, 162)	21
Kuvio 6: Haastateltavien perustiedot	27
Kuvio 7: Kehitysehdotukset toimeksiantajalle	34

Liitteet

Liite 1: Ensimmäinen liite	40
----------------------------------	----

Liite 1: Haastattelukysymykset

TAUSTATIEDOT

Ikä

Sukupuoli

Alaisten määrä

Toimiala

Koulutus

Esimiestyövuodet

HAASTATTELU

TEEMA 1: ESIMIES URAN ALKU

- Mitä teit ennen kuin sinusta tuli esimies?
- Miten sinusta tuli sen jälkeen esimies?
- Miksi halusit esimieheksi?

TEEMA 2: HAASTEET ESIMIESTYÖN ALUSSA

- Mitkä olivat haastavimpia asioita esimiesurasi alussa ja miksi? Mainitse vähintään 5 asiaa, aloita haastavimmasta
- Kerro minkälaisia tunteita haasteet ovat aiheuttaneet?
- Miten selvisit haasteista?

TEEMA 3: ESIMIEHEN ROOLI

- Miten helposti omaksuit uuden roolisi olla esimies?
- Kuinka pitkään uuden roolisi omaksuminen kesti?

TEEMA 4: TYÖSKENTELEY ESIMIEHENÄ

- Mitkä tehtävät koit vaikeimmaksi/haastavimmiksi esimiesurasi alussa? Miksi?
- Miten selvisit haastavista tehtävistäsi silloin?

TEEMA 5: ESIMIESOSAAMINEN

- Minkälaista osaamista esimiehellä tulisi olla? Oliko sinulla sellaista, kun itse aloitit?
- Minkälaisia neuvoja antaisit ensimmäistä kertaa esimiehenä aloittavalle henkilölle?