

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma / Monimuotokoulutus

2019

Petra Kuurtamo

# ESIMIEHESTÄ PAREMMAKSI ESIMIEHEKSI

– Esimiehenä Kaarinassa

Petra Kuurtamo

# ESIMIEHESTÄ PAREMMAKSI ESIMIEHEKSI

- Esimiehenä Kaarinassa

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa Kaarinan kaupunkiorganisaatiossa esimiestyön tukena olevan Esimiehenä Kaarinassa -huoneentaulun toimivuutta ja jalkautumista esimiestyöhön. Lisäksi haluttiin saada tietoa esimiesten saaman perehdytyksen ja tuen lähteistä sekä riittävydestä huoneentaulun mukaisen hyvän esimiestyön kehittämiseen, ylläpitämiseen ja vahvistamiseen.

Työ jakaantuu kahteen osioon. Ensimmäisessä osiossa käsitellään johtamista ja esimiestyötä teoreettisesta näkökulmasta. Osiossa tarkastellaan johtamisen määritelmää, esimiehen tehtäviä ja hyvän esimiehen ominaisuuksia. Opinnäytetyön teoriaosassa esitellään myös Kaarinan kaupungin organisaatiossa esimiesten käytössä oleva Esimiehenä Kaarinassa -huoneentaulu. Huoneentaulun avulla on haluttu konkretisoida sitä, mitä tarkoitetaan hyvällä esimiestyöllä ja minkälaista hyvää johtamista Kaarinan kaupungissa halutaan ylläpitää ja vahvistaa.

Opinnäytetyön toinen osio sisältää tutkimuksen. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista tutkimusta. Kohderyhmänä oli Kaarinan kaupungin organisaatiossa enintään viisi vuotta esimiestehtävissä työskennelleitä esimiehiä. Tutkimusaineiston keruu suoritettiin sähköisesti jaettuna kyselytutkimuksena. Kyselyn avulla pyrittiin saamaan luotettavaa tietoa huoneentaulun toimivuudesta ja jalkautumisesta sekä kartoittamaan, mitkä Esimiehenä Kaarinassa -huoneentaulun mukaiset tehtävät ja ominaisuudet koetaan hyvän esimiestyön kannalta tärkeimmiksi. Kyselyllä pyrittiin selvittämään myös esimiesten saaman perehdytyksen ja tuen lähteitä sekä riittävyttä huoneentaulun mukaiseen hyvään esimiestyöhön.

Kyselytutkimukseen vastasi 13 henkilöä 24:stä kohderyhmään kuuluvasta henkilöstä, jolloin vastausprosentiksi saatiin 54 %. Tutkimustulosten perusteella esimiehen tärkeimmiksi tehtäviksi oman esimiestyön kannalta koettiin vaikeissa tilanteissa tukeminen, arjen sujumuuden varmistaminen sekä palautteen vastaanottaminen ja palautteesta oppiminen. Esimiehen ominaisuuksista tärkeimpinä oman työn kannalta esiin nousivat arvostava, vastuunkantokykyinen ja oikeudenmukainen. Esimiehenä Kaarinassa -huoneentaulusta koki saaneensa tukea esimiestehtävässään 69 % kyselyyn vastanneista esimiehistä. Perehdytyksen ja tuen saannin Esimiehenä Kaarinassa -huoneentaulun mukaiseen hyvään esimiestyöhön koki riittäväksi 85 %. Tärkeimmiksi tuen lähteiksi nimettiin työnantajan järjestämät esimiestyöhön liittyvät koulutukset ja muut esimiehet vertaistukena.

ASIASANAT:

esimies, johtaminen, julkinen hallinto

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Administration

2019 | 37 pages, 11 pages in appendices

Petra Kuurtamo

## FROM SUPERIOR TO BETTER SUPERIOR

- a superior in Kaarina

Purpose of this Theses was to find out how the Esimiehenä Kaarinassa – room scene functions and is implemented in superiors work in City of Kaarina city of organization. In addition information was sought about superior's source of induction and support and adequacy to development, to maintain and reinforcement of the leadership according to room scene.

Theses is divided into two parts. The first part discusses about leadership and superior work theoretically. It includes the definition of leadership, superior duties and the qualification of good superior. Esimiehenä Kaarinassa –room scene which is in use by the City of Kaarina's leaderships is introduced in the theoretical part. With room scene one wanted to concretise what is meant with good leadership and what kind of good leadership City of Kaarina is willing to maintain and strengthen.

The second part of Theses contains the research. Research method which was used was kvan-titative. Target group was superiors who had been working in superior position less than five years in organisations of City of Kaarina. Research material was collected by electronically distributed survey. The aim of the survey was to obtain reliable information on the functionality and performance of the room scene. Also the aim was to map out which of the duties and features are experienced the most important in the superiors work in the Esimiehenä Kaarinassa – room scene. The survey also sought to identify the sources of guidance and support received by superiors and if it was sufficient to good superior work according to room scene.

Survey was completed by 13 persons out of 24 of the target group. The response rate was 54 %. Research result shows that the most important tasks for your superior work was the support in difficult situations, fluency in everyday work and receiving feedback and learning from it. The most important features which stand up for superior were appreciative, accountability and fair. Esimiehenä Kaarinassa – room scene gave support to 69 % of the respondents for their work as superior. 85 % of the respondent felt that Esimiehenä Kaarinassa – room scene gave enough for their induction and support. Trainings and peer support from other superiors was named as the most important source of support.

KEYWORDS:

leadership, manager, superior

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ</b>	<b>8</b>
2.1 Esimiehen tehtävät	9
2.1.1 Arvojen ja strategian jalkauttaminen ja tavoitteet	10
2.1.2 Organisointi ja resurssointi	11
2.1.3 Motivointi ja palkitseminen	11
2.1.4 Viestintä ja muutoksen johtaminen	12
2.1.5 Tiimin ja alaisten kehittäminen	14
2.1.6 Palaute ja suorituksen arvioiminen	14
2.2 Hyvän esimiehen ominaisuudet	15
<b>3 ESIMIEHENÄ KAARINASSA -HUONEENTAULU</b>	<b>18</b>
3.1 Esimiehenä Kaarinassa -huoneentaulun valmistuminen	19
3.2 Esimiehenä Kaarinassa -huoneentaulun sisältö	19
3.3 Esimiehenä Kaarinassa -huoneentaulun hyödyntäminen esimiestyössä	20
<b>4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN</b>	<b>21</b>
4.1 Tutkimusmenetelmä	21
4.2 Tutkittavat	21
4.3 Tutkimusaineiston keruu, käsittely ja analyysi	22
4.4 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	22
<b>5 TUTKIMUKSEN TULOKSET</b>	<b>24</b>
5.1 Vastaaajan perustiedot	24
5.2 Esimiestyö	25
5.3 Perekdytys ja tuki esimiestyössä	28
<b>6 YHTEENVETO JA POHDINTA</b>	<b>33</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>37</b>

## LIITTEET

Liite 1. Esimiehenä Kaarinassa -huoneentaulu

Liite 2. Viranhaltijapäätös tutkimusluvasta

Liite 3. Esimiehenä Kaarinassa -huoneentaulusta kyselylomakkeeseen johdetut esimiehen tehtävät ja ominaisuudet

Liite 4. Saatekirje

Liite 5. Kyselylomake

## KUVAT

Kuva 1. Esimiehenä Kaarinassa -huoneentaulu. 18

## KUVIOT

Kuvio 1. Vastaajien ikäjakauma. 23

Kuvio 2. Työkokemus esimiestehtävissä. 24

Kuvio 3. Alaisten lukumäärä. 25

Kuvio 4. Esimiehen tehtävät. 26

Kuvio 5. Esimiehen ominaisuudet. 27

Kuvio 6. Esimiehenä Kaarinassa -huoneentaulusta saatu tuki esimiestehtävässä. 28

Kuvio 7. Perehdytyksen ja tuen riittävyys Esimiehenä Kaarinassa -huoneentaulun mukaiseen esimiestyöhön. 28

Kuvio 8. Tuen lähteet Esimiehenä Kaarinassa -huoneentaulun mukaiseen esimiestyöhön. 30

# 1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aiheena on hyvä johtaminen ja esimiestyö. Miten esimies voi kehittyä paremmaksi esimieheksi sekä ylläpitää ja vahvistaa taitojaan? Aihetta tarkastellaan julkisella sektorilla työskentelevien esimiehien näkökulmasta Kaarinan kaupungissa käytössä olevan Esimiehenä Kaarinassa -huoneentaulun pohjalta. Esimiehenä Kaarinassa -huoneentaulu on esitelty ensimmäisen kerran Kaarinan kaupungissa työskenteleville esimiehille syksyllä 2018 järjestetyssä Esimiesinfo -tilaisuudessa. Esimiehenä Kaarinassa -huoneentaululla Kaarinan kaupunki haluaa konkretisoida sitä, mitä Kaarinan kaupungin organisaatiossa tarkoitetaan hyvällä esimiestyöllä ja minkälaista hyvää johtamista Kaarinassa halutaan ylläpitää ja vahvistaa.

Opinnäytetyöhöni liittyvä tutkimus tukee osaltaan Kaarina-strategian toteuttamista kartoittamalla Kaarina-strategian vuosien 2018-2025 osana olevan Esimiehenä Kaarinassa -huoneentaulun toimivuutta ja jalkautumista Kaarinan kaupungin esimiesten esimiestyöhön sekä esimiesten saaman perehdytyksen ja tuen lähteitä sekä riittävyyttä huoneentaulun mukaisen hyvän esimiestyön kehittämiseen, ylläpitämiseen ja vahvistamiseen. Tutkimukseen liittyvän kyselyn avulla on tarkoitus selvittää, mitkä Esimiehenä Kaarinassa -huoneentaulun mukaiset esimiehen tehtävät ja ominaisuudet koetaan hyvän esimiestyön kannalta tärkeimmiksi. Lisäksi kyselyssä kartoitetaan esimiesten saaman perehdytyksen ja tuen lähteitä sekä riittävyyttä huoneentaulun mukaisen hyvään esimiestyöhön.

Kyselytutkimuksen kohderyhmänä on kuntasektorilla, Kaarinan kaupungin organisaatiossa esimiestehtävissä enintään viisi vuotta työskennelleitä esimiehiä. Kyselytutkimukseen osallistuvat henkilöt työskentelevät Kaarinan kaupungilla eri palvelualoilla.

Tutkimusta on mahdollista hyödyntää Kaarinan kaupungin henkilöstöpalveluissa uusien esimiesten perehdytystä suunniteltaessa ja organisaatiossa työskentelevien esimiesten esimiestyön kehittämisessä paremmaksi sekä hyvän esimiestyön ylläpitämisessä ja vahvistamisessa.

Opinnäytetyöni muodostuu teoriaosuudesta ja empiirisestä osuudesta. Teoriaosiossa luvussa kaksi käsitellään johtamista ja esimiestyötä. Tässä osiossa tarkastellaan johtamisen määritelmää sekä määritellään esimiehen tehtäviä ja hyvän esimiehen ominaisuuksia. Teoriaosiossa luvussa kolme esitellään Esimiehenä Kaarinassa -huoneentaulu kertomalla sen valmistumisesta, sisällöstä ja hyödyntämisestä. Empiirinen osuus alkaa lu-

vusta neljä. Tässä luvussa selvitetään tutkimuksen toteuttamisesta ja kerrotaan tutkimusmenetelmästä, tutkittavista sekä tutkimusaineiston keruusta, käsittelystä ja analyysistä sekä tutkimuksen luotettavuudesta ja pätevydestä. Opinnäytetyön viides luku sisältää tutkimuksen tulokset kyselylomakkeen mukaan ryhmiteltyinä kolmeen eri osioon. Nämä kolme osiota ovat vastaajien perustiedot, esimiestyö sekä perehdytys ja tuki esimiestyössä. Lopussa pohdintaosiossa teen yhteenvedon ja esittelen johtopäätöksiä Kaarinan kaupungin henkilöstöpalveluiden käyttöön.

## 2 JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ

Johtaminen on vaikuttamista eli pyritään saamaan ihmiset toimimaan tietyllä tavalla tiettyyn suuntaan (Järvinen 2014, 69).

Johtajuus voidaan määritellä Marjut Piilin sanoin toiminnaksi tai prosessiksi, jolla johtaja saa organisaation jäsenet eli yksilöt ja ryhmät toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtaminen sisältää suunnittelua, organisointia, vaikuttamista, kontrollointia, ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa. Taloudellisten lainalaisuuksien hallinta ja verkostojen hyödyntäminen ovat myös tärkeitä. Ihmisten johtamisessa tärkeimmät tekijät ovat motivaatio, osaaminen ja työssä jaksaminen. (Piili 2006, 19.)

Johtamista voidaan kuvata myös esimiehen ja alaisen välisenä luottamuksena. Kun organisaation tehtävät ja vastuut jaetaan ja töiden tekemisestä sovitaan yhdessä, alaiset tietävät, mitä heiltä vaaditaan ja esimies voi keskittyä kokonaisuuksien tarkkailemiseen ja johtamiseen. Tällöin johtamisen lähtökohtana on luottamus alaisten vastuunkantoon ja suoriutumiseen. Esimiehen vastuulla on seurata ja osoittaa kiinnostusta alaisiaan kohtaan sekä tarvittaessa antaa tukea ja ohjausta. (Järvinen 2011, 37.)

Toivola on kirjassaan Johtajan ilo ja tuska tuonut esiin Pentti Sydänmaanlakan määritelmän johtajuudesta. Sydänmaanlakka määrittelee johtajuuden prosessiksi, jossa yhteinen tavoite saavutetaan johtajan vaikuttaessa yksilöön tai ryhmään. Sydänmaanlakan mukaan kokonaisvaltainen ihmiskuva on älykkään johtajuuden perusta. (Toivola 2010, 37-38.)

Älykkäästi johdetussa organisaatiossa tuetaan yksilöitä kehittymään itseohjautuen työskenteleviksi tiimin jäseniksi. Organisaation on tarkoitus olla samanaikaisesti tehokkaita, oppivia ja hyvinvoivia. Tähän päästään suoritusten johtamisella, joka tähtää tehokkuuteen sekä osaamisen ja tiedon johtamisella, joka lisää hyvinvointia. Hyvinvointia työyhteisöissä tarvitaan, jotta jaksetaan toimia pitkään tehokkaasti. (Toivola 2010, 37-38.)



## 2.1 Esimiehen tehtävät

Esimies vastaa organisaationsa toiminnasta ja edustaa yritystä alaisiinsa päin. Esimiehen päätehtävänä on omassa organisaatiossaan toteuttaa yrityksen strategiaa. Esimiehen tehtävänä on tarkastella oman organisaationsa toimintaa koko yrityksen kannalta. (Salminen 2011, 23-24.)

Esimies on organisaatiossa työ- tai virkasuhteessa oleva henkilö, joka on toimensa tai virkansa puolesta vastuussa siitä, että työntekijän oikeudet toteutuvat ja toisaalta että työntekijä noudattaa velvollisuuksiaan. Esimies käyttää juridisessa mielessä työnjohto- eli direktio-oikeutta työnantajan edustajana. Työnantaja on vastuussa siitä, että lakeja ja työehtosopimuksia noudatetaan. Esimiehen tehtäviin kuuluu tunnistaa tilanteet, joissa hänen toimintansa tai toimimattomuutensa voi vaarantaa lakien ja sopimusten toteutuminen. Esimies on lisäksi vastuussa työntekijöitä koskevien perusprosessien, kuten tavoitteiden asettelu, suorituksen arviointi, palkitseminen, resurssointi, yms. läpiviennistä alaisilleen. Perustehtävien lisäksi esimies kohtaa vaikeita tilanteita työssään. Esimiehen tulee tunnistaa oma roolinsa tilanteissa ja hakea apua asiantuntijoilta tarvitessaan. (Esimiesinfo 2019.)

Esimiehen rakentava vallankäyttö on työyhteisön toiminnan edellytys. Esimies vastaa oman työpanoksensa lisäksi myös alaistensa työpanoksesta. Esimiehen tehtävänä on tehdä päätöksiä, tarvittaessa sanoa viimeinen sana ja kyetä tuottamaan myös pettymyksiä. Esimiehen tulee käyttää saamaansa valtaa rakentavasti organisaation ja työyhteisön tavoitteiden saavuttamiseksi. (Aarnikoivu 2008, 23-24.)

Esimiehen on hoidettava tehtävänsä kunnolla, jotta työntekijät voivat onnistua omassa työssään. Salminen kirjassaan Uuden esimiehen kirja on jakanut esimiehen tehtävät seuraavasti: toiminnan suunnittelu, tavoitteen asettaminen, seuranta ja palaute, resurssien jakaminen, motivointi ja kannustaminen, ongelmien ratkaisu, älyllinen haastaminen, toiminnan kehittäminen, työn merkityksen kokemuksen johtaminen, organisaation edustaminen, toiminnan lainmukaisuuden valvonta sekä työrauhan turvaaminen. (Salminen 2017, 54-55.)

Useimmissa organisaatioissa esimiehen rooliin kuuluvina tehtävinä pidetään: strategian ja arvojen jalkauttaminen ja tavoitteet, organisointi ja resurssointi, motivointi ja palkitseminen, viestintä ja muutoksen johtaminen, tiimin ja alaisten kehittäminen sekä palaute ja suoritusten arvioiminen. Perustehtävien lisäksi esimies toimii työnantajan edustajana

vaikeissa tilanteissa, joita ovat mm. irtisanominen, konfliktit tiimissä tai työyhteisössä, kiusaaminen, alaisten sairastuminen. (Esimiesinfo 2019.)

Julkisen sektorin toimintaympäristössä arvot ja tavoitteet ovat moninaisia ja ristiriitaisia. Arvot ja tavoitteet kilpailevat osin keskenään ja saattavat olla vastakkaisiakin, kuten tehokkuus ja hyvinvointi, uudistaminen ja säilyttäminen, kasvu ja vakaus, jne. Johtamisen ja esimiestyön tehtävänä julkisella sektorilla on yrittää tasapainottaa ristiriitaisia tavoitteita. (Sydänmaanlakka 2015, 149.)

### 2.1.1 Arvojen ja strategian jalkauttaminen ja tavoitteet

Yrityksillä ja organisaatioilla on oma yrityskulttuurinsa, johon vaikuttavat yrityksessä ja organisaatiossa vallitsevat arvot. Arvot ovat osin julkisia ja tiedostettuja, osin tiedostamattomia, piilossa olevia. Ne kertovat toiminnasta ja näyttävät suuntaa ja rajoja. Tavoitearvoillaan yritys kuvaa, millainen se haluaa olla. Esimiehen tehtävä on viedä arvot yrityksessä osaksi työntekijöiden arkea ja työntekoa. Esimies ohjaa, kannustaa, keskustelee arvostavasti, muokkaa alaisen ajatuksia, asenteita ja arvoja. (Piili 2006, 20-21.)

Esimiehen vastuulla on jalkauttaa ja viestiä yrityksen ja organisaation strategiaa viemällä strategia osaksi jokapäiväistä työtä. Esimiehen tehtävänä on huolehtia, että strategiasta keskustellaan ja pyritään löytämään yhteistä strategista suuntaa sekä kerätä palautetta alaisiltaan strategian jalkautumisesta. (Esimiesinfo 2019.)

Esimies asettaa ja sopii henkilöstönsä kanssa tavoitteet ja huolehtii siitä, että jokaisella tiimin jäsenellä on tiedossaan omat tehtävänsä ja vastuualueensa. Hänen tulee huolehtia työnjaosta, töiden järjestelyistä ja tavoitteista. Esimiehen tehtävänä on tuoda yrityksen odotukset ja tavoitteet työntekijöiden tietoon sekä määritellä ja jakaa vastuut, tehtävät ja roolit. (Järvinen 2014, 68-72.)

Esimiehen tulee huolehtia, että suunnitelmalliset keskustelut tavoitteista ja tuloksesta sekä alaisen kehityskeskustelut toteutuvat säännöllisesti. Esimiehen tehtävänä on huolehtia, että jokainen hänen yksikössään työskentelevä ymmärtää mitä tuloksia häneltä odotetaan ja miten hän suoriutuu annetuista tehtävistään. (Piili 2006, 126).

### 2.1.2 Organisointi ja resurssointi

Oman tiimin ja sille osoitettujen tehtävien määrittely, organisointi ja suunnittelu sekä töiden jako tiimin sisällä ovat esimiestyön perustehtäviä. Esimiehen tulee huolehtia, että työt ja tehtävät tulee hoidetuksi on sitten kyse töiden delegoinnista, tiimin pelisäännöistä, perustehtävän selkeyttämisestä, tehtävien uudelleenjärjestelystä, tiimille uusien työtehtävien järjestelyistä. (Esimiesinfo 2019.)

Delegointi on yksi työkalu esimiestyössä. Esimiehen vastuulla on seurata, että delegoitu tehtävä tulee hoidetuksi oikein ja valmiiksi. Tehtävien delegoinnissa on huolehdittava, että tehtävän saaneella on tarvittavat oikeudet ja valtuudet tehtävän hoitamiseen. Luottamus alaisiin ja avoin informaation anto delegoinnin yhteydessä ovat tärkeitä. (Toivola 2010, 45, 115-117.)

Työtehtäviä delegoidessa on hyvä muistaa, että työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää hallinnan tunne eli kokemus siitä, että itsellä on mahdollisuus vaikuttaa. Hallinnan tunteeseen sisältyy sekä omien taitojen ja osaamisen käyttömahdollisuus että vaikuttaminen työyhteisöön. (Piili 160-161.)

Organisaation esimiesten ja johtajien tehtävänä on vastata tiimien ja koko organisaation työn tuloksellisuudesta ja laadusta. Esimiehen tehtävänä on puuttua, mikäli toiminta haittaa yksilöiden tai ryhmien ongelmia. Esimiehellä ja johdolla on vastuu työyhteisön toimintaa haittaavien ongelmien käsittelyssä. (Järvinen 2014, 81.)

Esimiehen tulee miettiä, miten kohtaa erilaisia yksilöitä ja hyödyntää heidän erilaisuuttaan, esimerkkinä ikääntyminen. Työilmapiirin, perehdyttämisen ja opastuksen samoin kuin turvallisuusriskien minimoinnin kannalta on tärkeää, että työyhteisössä olisi sekä nuoria että iäkkäämpiä työntekijöitä. Esimiehenä on tärkeää tiedostaa myös eroavaisuudet ihmisten toimintatavoissa, oppimisessa ja sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja miettiä keinoja eroavaisuuksien hyödyntämiselle. (Piili 2006, 90.)

### 2.1.3 Motivointi ja palkitseminen

Esimiehen vaikuttamismahdollisuuksissa suuri merkitys on henkilön tahdolla ponnistella tiettyyn suuntaan, tiettyjä tavoitteita kohti ja tehdä vastuullaan olevaa työtä eli henkilön

motivaatiolla. Jotta henkilö jaksaa ponnistella tavoitteita kohti, tulee tavoitteiden olla houkuttelevia ja kiinnostavia ja tavoitteiden saavuttamisen todennäköistä. Esimies voi edesauttaa alaistensa motivoitumista huomioimalla ihmisten yksilöllisiä lähtökohtia ja sovittamalla omaa johtamistapaansa tilanteiden mukaan sekä huolehtimalla palautteen antosta. Palaute on hyvin tärkeää motivaation säilymisen kannalta. Ammattitaito tehtävään, yleinen koulutus pohja, psykologinen kypsyys, muutosvalmius, oppimiskyky, uusiin tilanteisiin sopeutuminen, persoonallisuuden piirteet, yksityiselämän tilanteet ja kulttuuritaustat vaikuttavat motivoitumiseen. Ihmistä motivoivat tekijät voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Sisäiset palkkiot ovat kestävämpiä ja tehokkaampia. Sisäisistä palkkioista esimerkkeinä ovat työetiikka, kiinnostus itse tehtäviin, uusien taitojen oppiminen, halu tehdä merkittävää työtä ja olla hyödyksi muille. Ulkoiset motivaatiotekijät, kuten palkka, palkkiot, julkiset tunnustukset ja kannusteet, ylennykset ja osallistumismahdollisuudet ovat lyhytvaikutteisempia kuin sisäiset tekijät. Palkkiojärjestelmä ohjaa henkilökunnan toiminnan suuntaa, joten on tärkeää harkita mistä ja ketä palkitaan. Palkitsemisen perusteet tulee olla kaikkien tiedossa, työntekijöiden pitää voida itse vaikuttaa työn tuloksiin ja henkilökunnan pitää kokea järjestelmä oikeudenmukaiseksi. Motivaatioon voidaan vaikuttaa myös työtä uudelleen organisoimalla ja muovaamalla. Esimerkkeinä voidaan mainita työnkuvan laajentaminen tai rikastaminen, työkierto sekä työaikajärjestelyt. (Piili 2006, 47-53.)

Esimiehellä on tärkeä rooli motivaation ja sitoutumisen luomisessa. Motivaatiotekijät ovat ihmisillä erilaiset. Esimiehen tehtävänä on pyrkiä tunnistamaan kullekin tiimin jäsenelleen sopivat motivointikeinot. Rahallinen palkitseminen on vain yksi työkalu työssä motivoimiseen. Sitoutumisen tärkeimmät tekijät ovat: työntekijän kokemus työn arvosta, mielekkyydestä ja merkityksellisyydestä, luottamus oman osaamisen karttumisesta tehtävässä ja suhde omaan lähimpään esimieheen, tiimiin ja muihin verkostoihin sekä työympäristössä viihtyminen. (Esimiesinfo 2019.)

#### 2.1.4 Viestintä ja muutoksen johtaminen

Organisaatio on ihmisryhmittymä, joka pyrkii päämääriinsä organisoimalla käytössään olevat voimavarat esimerkiksi viestinnän keinoin. Viestintä puolestaan on vuorovaikutteinen prosessi, jossa tuotetaan ja vaihdetaan merkityksiä sekä luodaan yhteisöllisyyttä. Sana viestintä on latinaksi *communicare*, joka merkitsee yhdessä tekemistä eli yhteisöllistä informaationvaihtoa. (Aula & Heinonen 1999, 3.)

Esimiestyössä viestinnän merkitys on merkittävä, sillä huolellinen, harkittu ja oikein ajoitettu viestintä helpottaa sekä esimiehen että tiimin toimintaa. Esimies toimii usein linkkinä johdon ja alaisten välissä ja harkittu, johdonmukainen viestintä auttaa esimiestä hoitamaan tehtävänsä. Muutosten yhteydessä viestinnän merkitys korostuu. Erityisesti muutostilanteissa on tärkeää viestiä myös silloin, kun uutta tietoa ei ole. (Esimiesinfo 2019.)

Vuorovaikutuksen avulla luodaan hyvää työilmapiiriä työyhteisössä ja ylläpidetään avointa keskustelua. Esimiehen tehtävänä on pitää huolta, että edellytykset tasavertaiselle ja arvostavalle keskustelulle ja yhteishengelle ovat olemassa. Viestinnän on oltava avointa ja rehellistä. (Toivola 2010, 209-210.)

Yhteisesti määritellyt arvot ja visio, yhteiset tekemiset ja kokemukset luovat sitoutumiselle pohjaa. Viestinnällä johto ja esimies voivat pyrkiä vakuuttamaan alaisensa toimimaan organisaation suuntaviivojen mukaisesti (Piili 2006, 47).

Perustavaa laatua olevista viestinnän tehtävistä päivittäisviestintä on tiedonvaihtoa ja keskustelua, joka tukee ja mahdollistaa työskentelyn. Päivittäisviestinnästä voidaan käyttää myös nimityksiä arkiviestintä tai työviestintä. Päivittäisviestintää on esimiehen ja tiimin sekä tiimin viestintä keskenään ja toisten tiimien välillä, tiimien ja asiakkaiden tai yhteistyökumppanien välinen viestintä, kuten toimeksiannot, palaute, tuki ja kannustus. Hyvään päivittäisviestintään kuuluu avoimuus ja yhteishenki. Toimiva päivittäisviestintä on ehtona sille, että tehtävät tulevat hyvin hoidetuiksi, tuotteet ja palvelut tuotetuiksi ja toimitetuiksi asiakkaille sekä että palaute toimii. (Juholin 2009, 43.)

Esimies edustaa työnantajaansa työlainsäädännön ja työehtosopimuksen suhteen. Työnantajan on lain mukaan huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työsopimuslain 2:1 yleisvelvoite kiinnittää huomiota työssä suoriutumiseen. Sen mukaan on huomioitava työntekijöiden tarve saada perehdytystä ja koulutusta työolosuhteissa tapahtuvien muutosten yhteydessä. Kun yrityksen toiminta tai organisaatio muuttuu, on lain mukaan panostettava tiedottamisen lisäksi vuorovaikutukseen eli työntekijän mahdolliset pelko- ja turvattomuuden tunnetilat tulee huomioida. (Kupias ym. 2014, 35-36.)

### 2.1.5 Tiimin ja alaisten kehittäminen

Työsopimuslain mukaan työnantajan tulee pyrkiä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi. Esimiehen tehtävänä on aktiivisesti pyrkiä selvittämään työntekijän kiinnostusta ja potentiaalia kehittymiseen puhumalla avoimesti kehittymismahdollisuuksista ja hakemalla yhdessä työntekijän kanssa kehitystavat. Työntekijöiden rohkaisu oppimiseen ja kehittymiseen on tärkeää. (Kupias ym. 2014, 38.)

Organisaation kehittämistapa määrittelee, millaisia odotukset ovat tiimin kehittämisen suhteen, sekä sen onko kehittäminen esimiehen vastuulla vai organisaatiolähtöistä. Kehittämisen ollessa organisaatiolähtöistä esimiehen tehtävänä on toteuttaa HR:n kehitysuunnitelmia. Arjessa esimies voi tukea tiimin jäsenten onnistumista ja kehittymistä tehtävissä esimerkiksi tukemalla työhön liittyvää vuorovaikutusta. (Kupias ym. 2014, 16-17.)

Esimiehen tehtävänä on auttaa alaistaan ymmärtämään omia vahvuuksiaan ja kehitystarpeitaan esimerkiksi kehityskeskustelujen avulla, antamalla alaiselleen riittävän haasteellisia ja kehittäviä tehtäviä sekä huolehtimalla palautteenannosta. Esimiehen tulee pyrkiä kehittämään tiimiään mm. tilanteita analysoimalla, kehittämällä tiimin toimintatapoja ja auttamalla tiiminsä jäseniä ymmärtämään toisiaan. (Esimiesinfo 2019.)

Kehittämisen onnistuminen riippuu ympäristöstä, jonka muodostavat tiimi ja sen työntekijät, oma esimies, organisaatio, mahdolliset asiakkaat ja eri sidosryhmät. Tiimiä ja sen kulttuuria ohjaa ajattelumallit ja uskomukset, jotka vaikuttavat tiimin jäsenten oppimiseen ja kehittymiseen sekä ohjaavat, mitä ja miten yksittäinen työntekijä tekee työnsä. Esimiehenä on tärkeää selkeästi ja innostavasti tuoda esiin ja muistuttaa yhteisistä päämääristä, jotta tiimin jäsenet voivat toimia tehokkaasti ja antaa työpanostaan päämäärän eteen. (Kupias ym. 2014, 31-34.)

### 2.1.6 Palaute ja suorituksen arvioiminen

Esimiehen vastuulla on huolehtia, että sovitut asiat tulee tehdyiksi sekä antaa ja vastaanottaa palautetta. Palaute on tärkeä ja hyvä motivointitekijä, silloin kun se on perusteltua, harkittua, konkreettista sekä selkeyttää tavoitteita ja tehtävää. Hyvin asetetut tavoitteet puolestaan helpottavat varsinaisen työn arviointia. Tavoitteiden toteutumisen seurannassa on hyvä muistaa, että liiallinen seuranta voidaan kokea ahdistavana, mutta

toisaalta liian vähäisen seurannan johdosta ei mahdollisiin ongelmiin kyetä puuttumaan ajoissa. Palautteen antamisen ja saamisen tulisi olla jatkuvaa, arkipäiväistä ja oikea-aikaista. (Esimiesinfo 2019.)

Palaute eli tieto siitä, onko oman toiminnan suunta ja tapa oikea sekä millaisia tuloksia toiminnan tuloksena syntyy, on tärkeää motivaation säilymisen kannalta mutta myös samojen virheiden uudelleen tekemisen välttämiseksi. Oma osuus työtehtäviin on tärkeää nähdä. Esimies voi huolehtia alaistensa motivoitumista huomioimalla ihmisten yksilöllisiä lähtökohtia ja sovittamalla omaa johtamistapaansa tilanteiden mukaan sekä huolehtimalla palautteen annosta. (Piili 2006 47-53.)

Työntekijöiden arvostuksen tärkein tekijä pitäisi olla se, miten henkilö omaa tietoaan ja taitoaan hyödyntää ja jakaa yhteiseen käyttöön. Kun työyhteisön ilmapiiri on hyvä ja avoin, on tilaa erilaisuudelle, spontaanisuudelle ja luovuudelle, virheet uskalletaan tuoda esiin, oppia niistä ja etsiä ratkaisuja yhdessä. (Piili 2006, 113.)

Luottamusta rakennetaan toimimalla avoimesti virhetilanteissa. Yrityksen kulttuuriin pitää sisältyä mahdollisuus oppia virheistä. Virheen sattuessa on hyvä yhdessä analysoida tapahtuma ja miettiä keinot välttää kyseiseltä virheeltä jatkossa. Moitteet on annettava aina kahden kesken, sen sijaan kiitokset on hyvä kertoa kaikkien kuullen. Nokian henkilöstöjohtajana työskennellyt Seppo Jaakkolan ohjeistus esimiehen tehtävistä on tärkeä: "Esimiehen tehtäviin kuuluu aina jakaa ruusut. Sitä tehtävää ei saa ottaa häneltä pois." (Toivola 2010, 180.)

Esimies on työnantajan edustajana vastuussa omalta osaltaan henkilöstöasioista ja toimintansa lainmukaisuudesta. Esimies edustaa, puolustaa ja vaalii tiiminsä toimintaa ja sen kehittymistä sovittuun suuntaan sekä huolehtii tavoitteisiin pääsystä. Käytännössä tämä näkyy tehdyn työn tarkasteluna ja arviointina päivittäisissä keskusteluissa. (Kupias ym. 2014,17.)

## 2.2 Hyvän esimiehen ominaisuudet

Oma persoonallisuus on esimiehen tärkein työkalu. Omat vahvuudet ja kehittämisaalueet tulee tuntea ja pitää kyetä johtamaan itseään. Edellytyksenä itsensä johtamiselle on hyvä itsensä tunteminen, hyväksyminen ja motivaatio kehittää itseään. Oma itsetuntemustaan voi parantaa itseään ja toimintaansa tutkiskellen, reflektoiden sekä omien vaikutti-

miensa ja tekojensa seurauksia tarkastellen. Hyvä itsetuntemus, alaisten ja muiden yhteistyökumppanien aito kohtaaminen ja tilanteiden herkkä tunnistaminen on oleellista. (Piili 2006, 24-29.)

Ominaisuudet, joilla usein kuvataan hyvää esimiestä ovat tasapuolinen, oikeudenmukainen, jämäkkä, läsnäoleva, kiinnostunut, ei ota kunniaa muiden tekemisistä itselleen, antaa palautetta, rehellinen ja luotettava. (Aarnikoivu 2008, 32-33.)

Motivoivan johtamisen olennainen lähtökohta on ihmisen kohtaaminen yksilönä ja luottamuksen rakentaminen. Työntekijät arvostavat kunnioittavaa, aitoa, rehellistä ja ystävällistä kohtelua. Oikeudenmukainen päätöksenteko ja selkeä sisäinen tiedottaminen päätöksistä ja muutoksista luovat perustan työntekijöiden sitoutumiselle. (Piili 2006, 53-54.)

Luottamuksella on suuri merkitys esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa. Luottamus organisaatioon ja esimieheen sitouttaa tavoitteisiin ja antaa motivaatiota kehittää itseään, omaa työtään ja työympäristöään sekä antaa rohkeuden epämukavuusalueelle mennon ja oppimiseen. Luottamus edistää viestintää, motivaatiota ja oppimista. Esimiehen tulee pyrkiä saavuttamaan luottamus itseensä, ja sitä kautta vahvistaa työntekijän luottamusta työnantajaa kohtaan. Luottamus voidaan saavuttaa olemalla aidosti kiinnostunut ja avoin. Kuuntelemalla ja kysymällä esimies saa tärkeää tietoa ja välittää arvostuksen tunnetta. Esimiehellä on oltava riittävä osaaminen työnsä hoitamiseen. Positiivista palautetta antamalla esimies voi osoittaa arvostavansa sitä työtä, mitä tiimi on tehnyt ja saanut aikaan. Ihmisten erilaisuuden ja erilaisten kokemusten johdosta esimies joutuu tekemään eri ihmisten kanssa eri tavalla työtä synnyttääkseen ja vahvistaakseen luottamusta. Tunneälyllä on iso merkitys luottamuksen saavuttamisessa. (Kupias ym. 2014, 41-49.)

Tutkimuksissa luotettavuuden tunnusmerkeiksi ovat nousseet kyvyt ja osaaminen, hyväntahtoisuus ja vilpittömyys sekä rehellisyys ja avoin kommunikaatio. Alainen arvioi esimiehensä osaamista kokonaisuutena. Hän tarkastelee kykyä johtaa, tehdä päätöksiä, antaa vastauksia, kehittää toimintaa, tapaa toimia sekä kommunikoida avoimesti ja rehellisesti. Esimiehen positiivinen vaikuttaminen ja halu alaisten hyvään ilman omien etujensa tavoittelua nähdään vilpittömyytenä ja hyväntahtoisuutena. Rehellisyys tarkoittaa samanlaista käsitystä oikeasta ja väärästä ja sopimusten pitämistä. Hyvältä esimiehellä odotetaan ammattitaitoa ja toimialan tuntemusta, mutta myös hyvän johtajan ominaisuuksia kuten määrätietoisuus, energisyys, hyvät sosiaaliset taidot sekä yksilöiden että



ryhmien kanssa, kokonaisuuksien hallinta, organisointikyky, ristiriitojen sietokyky, oikeudenmukaisuus, luotettavuus, myönteinen suhtautuminen haasteisiin ja erilaisuuteen, joustavuus, kyky arvioida omaa toimintaansa ja uudistua. (Piili 2006, 15.)

Esimieheltä odotetaan avoimuutta. Odotetaan, että esimies kertoo perustehtävässä onnistumisen kannalta olennaiset asiat sekä antaa läpinäkyvästi ja avoimesti perusteltua palautetta. Esimies voi rakentaa luottamusta kehittämällä omaa ammattitaitoaan, opettelemalla hyvät palautetaidot ja antamaan kiitosta ja tunnustusta oikein kohdistettuna, tukemalla alaisten oppimista ja kehittymistä, kuuntelemalla ja arvostamalla hyviä vuorovaikutustaitoja sekä rehellisyydellä oman toiminnan ja sen puutteiden suhteen. (Piili 2006, 15.)

Organisaatioissa johtaminen ja yhteistyö tapahtuvat vuorovaikutuksen kautta. Johto johtaa organisaation toimintaa johtamisviestinnällä eli ohjaamalla organisaation tiedon luontia, kulkua sekä päätöksentekoa. Hyvät viestintä- ja vuorovaikutustaidot ovatkin esimiestyöskentelyn kannalta tärkeä esimiehen ominaisuus. (Piili 2006, 70.)

Esimiehen vaikuttamiskeinoista läsnäolo, näkyminen ja kuuntelu ovat tärkeimmät työyhteisön hyvinvoinnin kannalta. Esimiehen on tärkeää olla aitona, kuuntelevana ja puhuvana ihmisenä läsnä. Kuuntelemalla ja keskustelemalla esimies saa tarvittavaa tietoa työyhteisön sisällä tapahtuvista asioista. (Toivola 2010, 42.)

Aktiivinen kuuntelu on ymmärtämisen perusta. Aktiivisesti kuuntelemalla kannustetaan toista ilmaisemaan itseään ja osoitetaan kiinnostusta. Keskustelulla voi olla monia eri tavoitteita ja sitä voidaan käydä monin eri tavoin. Keskustelulla pyritään ilmaisemaan ja kuulemaan ero osapuolten käsityksiä ja perusteluja. (Piili 2006, 79-80.)

Empaattisuus eli kyky tunnistaa muiden tunteita ja osata ajatella asioita toisen kantilta, on osa hyvän esimiehen persoonallisuutta. Empatiakyky auttaa henkilökunnan motivoimisessa sekä alaisten kanssa työn kehittämistä ja koulutusta koskevissa keskusteluissa. Empatiakykyinen esimies kuuntelee ja kunnioittaa muiden näkemyksiä, mutta ei anna empaattisuuden johtaa epäoikeudenmukaiseen käyttäytymiseen esimerkiksi tahallisen rikkomuksen katsomiseen läpi sormien. Empaattinen johtaja osaa erottautua toisen henkilön tunteista ja kuuntelunsa perusteella arvioimaan ja tekemään ratkaisut sekä tarvittaessa auttamaan. (Toivola 2010, 43-44.)

### 3 ESIMIEHENÄ KAARINASSA -HUONEENTAULU

Kaarinan kaupungin organisaatiossa on esimiehillä käytössään Esimiehenä Kaarinassa -huoneentaulu. Esimiehenä Kaarinassa -huoneentaulun avulla on Kaarinan kaupungissa haluttu konkretisoida sitä, mitä tarkoitetaan hyvällä esimiestyöllä ja minkälaista hyvää johtamista Kaarinan kaupungin organisaatiossa halutaan ylläpitää ja vahvistaa.



Kuva 1. Esimiehenä Kaarinassa -huoneentaulu.

### 3.1 Esimiehenä Kaarinassa -huoneentaulun valmistuminen

Esimiehenä Kaarinassa -yhteenvedon laatimiseen pääsi osallistumaan kaikki esimiehet syksyllä 2017 ja talvella 2018 järjestettyjen Valmentava johtaminen -valmennuspäivien kautta. Valmentava johtaminen -valmennuspäivät sisälsivät kouluttaja KTT Visa Huuskosen pitämää koulutusta esimiehille. Valmennuspäivissä yhtenä teemana oli miettiä, miten toimii hyvää johtamistyötä tekevä kaarinalainen pomo. Näistä ryhmätyönä tehdyistä mietteistä nousi esille eri teemoja, joista muodostettiin asialista. Tätä asialistaa kaupungin johtoryhmä lähti keväällä 2018 jatkokäsittelmään teemoittamalla ja nostamalla tärkeimmiksi koetut asiat esille. Valmistelussa huomioitiin myös juuri valmistunut Kaarinan strategia. Hyvää johtamistyötä tekevä kaarinalainen pomo -asialistasta yhdistettynä Kaarinan strategiaan syntyi Esimiehenä Kaarinassa -huoneentaulu, joka esiteltiin Kaarinan kaupungin esimiehille järjestetyssä Esimiesinfossa 18.9.2018.

### 3.2 Esimiehenä Kaarinassa -huoneentaulun sisältö

Esimiehenä Kaarinassa -huoneentaulu rakentuu neljästä teemasta, jotka ovat uudistavasti, asiakaslähtöisesti ja palveluhenkisesti, avoimesti ja oikeudenmukaisesti sekä yhdessä. Uudistavasti teema on jaettu kolmeen pääkohtaan, jotka ovat "rohkaisee innovointiin ja luovuuteen", "kannustaa yrittämään" ja "ennakoi tulevaisuutta". Rohkaisee innovointiin -käsitteellä halutaan rohkaista kokeilemaan uutta ja suhtautumaan muutokseen myönteisesti. Kannustaa yrittämään -kohta kannustaa tukemaan vaikeissa tilanteissa ja haastamaan parantamaan toimintaa. Ennakoi tulevaisuutta -lauseella ohjataan perehtymään, ennakoimaan, keskustelemaan ja ideoimaan. Asiakaslähtöisesti ja palveluhenkisesti -teema sisältää kaksi kohtaa: "tiedostaa ja viestii perustehtävän: Olemme asiakkaita varten, resurssien vaikuttava käyttö" ja "johtaa työhyvinvointia". Resurssien vaikuttavalla käytöllä halutaan ohjata toimimaan taloudellisesti ja pitkäjänteisesti sekä suuntaamaan toimintaa vaikuttavuuden perusteella. Johtaa työhyvinvointia -lauseella kannustetaan huolehtimaan omasta ja toisten turvallisuudesta, hyvinvoinnista sekä työn ilosta, lisäksi tuodaan esiin arjen sujumisen varmistaminen sekä myönteinen ja arvostava asennoituminen. Avoimesti ja oikeudenmukaisesti -teemassa on kohdat "toimii pitkäjänteisesti", "ottaa palautteen vastaan ja oppii" sekä "tekee päätöksiä". Toimii pitkäjänteisesti -kohdassa nostetaan esiin päämäärätietoinen, suunnitelmallinen, johdonmu-

kainen ja ennakoiva toiminta. Ottaa palautteen vastaan ja oppii -lause kannustaa kehittämään omaa ja työpaikan toimintaa sekä opettelemaan ja kokeilemaan uutta. Tekee päätöksiä -käsitteellä ohjeistetaan tekemään perusteltuja päätöksiä oikeaan aikaan, ottamaan toisten näkökulmat huomioon, kantamaan vastuuta ja puuttumaan epäkohtiin. Yhdessä -teemassa nostetaan esiin kolme kohtaa, jotka ovat "asettaa tavoitteet yhdessä", "jakaa vastuuta" ja "kommunikoi selkeästi". Asettaa tavoitteet yhdessä -kohdassa kehoitetaan kysymään, keskustelemaan, kuuntelemaan sekä varaamaan aikaa vuoropuhelulle. Lisäksi tässä kohdassa ohjataan osoittamaan prioriteetit ja sopimaan mittarit. Jakaa vastuuta -lauseessa ohjataan delegeoimaan ja luottamaan sekä seuraamaan tuloksia ja mittareita, reagoimaan niihin ja antamaan palautetta, sekä lisäksi hyödyntämään ja ymmärtämään erilaisuutta. Kommunikoi selkeästi -käsitteellä tarkoitetaan oikea aikaista, oikeille ihmisille ja oikeita kanavia käyttäen kommunikoimista.

### 3.3 Esimiehenä Kaarinassa -huoneentaulun hyödyntäminen

Esimiehenä Kaarinassa -huoneentaulu on tarkoitettu hyödynnettäväksi esimiehen oman osaamisen arvioinnissa ja kehittämistarpeiden suunnittelussa. Tarkoituksena on, että huoneentaulua pystytään hyödyntämään mm. esimiehen omassa kehityskeskustelussa. Huoneentaulua on tarkoitus käyttää esimiesten koulutussuunnittelussa ja rekrytointeja tehtäessä. Lisäksi huoneentaulun avulla pyritään helpottamaan käytännön konkretisointi vastuualuetasolla, esimerkiksi huoneentaulusta voidaan johtaa konkreettisia, käytännön kysymyksiä, kuten mitä tarkoittaa juuri meillä tulosten ja mittareiden seuraaminen tai mitä tarkoittaa kommunikointi oikeille ihmisille ja oikeilla kanavilla.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Määrällinen tutkimusmenetelmä sopii ihmisryhmiä kartoittaviin tutkimuksiin. Menetelmän tutkimuskohteina voivat olla esimerkiksi yhteisöt, niiden toiminnasta seuraavat ilmiöt sekä olemassa oleva tilanne. Sen avulla ei saada yksittäistapauksista kattavaa tietoa, vaan kerätyn aineiston avulla pyritään tekemään yleistyksiä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kohderyhmä valitaan tarkoituksenmukaisesti ja tutkimusongelma ohjaa kohderyhmän valintaa. Kvantitatiivisessa menetelmässä käytetään täsmällisiä ja laskennallisia, ihmistieteissä usein tilastollisia menetelmiä. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla on mahdollisuus esittää tulokset lukumäärin ja prosenttiosuuksin, joita havainnollistetaan usein taulukoin ja kuvioin. (Heikkilä 2002, 16-17.)

### 4.2 Tutkittavat

Tutkimuksen perusjoukoksi kutsutaan joukkoa, jota halutaan tutkia. Tutkimus voidaan suorittaa kokonaistutkimuksena, jolloin koko perusjoukko on tutkimuksen kohteena, tai tutkimalla vain osa joukosta, jolloin vain tietty perusjoukon osa eli otos tutkitaan. Tällöin puhutaan otantatutkimuksesta. (Heikkilä 2002, 14.)

Kyselytutkimus tehtiin julkisella sektorilla Kaarinan kaupungin organisaatiossa. Tutkimuksen kohteena olevaksi perusjoukoksi valittiin Kaarinan kaupungin henkilöstöpalveluiden avulla kaikki enintään viisi vuotta Kaarinan kaupungilla esimiestehtävissä työskennelleet esimiehet. Kohderyhmän koko oli 24 henkilöä. Kyselytutkimukseen osallistuneet esimiehet työskentelevät Kaarinan kaupungin organisaatiossa eri palvelualoilla, jotka ovat sivistyspalvelut, kaupunkikehityspalvelut, tekniset palvelut ja sosiaali- ja terveystyöpalvelut. Tutkittavat jakautuvat palvelualoittain niin, että kysely lähetettiin seitsemälle sivistyspalvelun esimiehelle, yhdelle kaupunkikehityspalvelun esimiehelle, kolmelle tekniset palvelualan esimiehelle ja 13 sosiaali- ja terveystyöpalveluiden esimiehelle. Sosiaali- ja terveystyöpalveluista kuusi esimiestä on terveystyöpalveluista, kuusi perhe- ja sosiaalipalveluista sekä yksi ikäihmisten palveluista.

### 4.3 Tutkimusaineiston keruu, käsittely ja analyysi

Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen havaintoaineiston keruumenetelmiä voivat olla esimerkiksi haastattelu tai internet- tai lomakekysely. Kvantitatiivisen tutkimuksen tiedot voidaan kerätä itse. (Heikkilä 2002, 18.)

Tutkimuksen aineisto kerättiin kyselylomakkeella, joka sisälsi pääasiassa ns. suljettuja monivalintakysymyksiä. Lisäksi kyselyssä oli kaksi avointa kysymystä. Kyselylomakkeet laadittiin Webropol -ohjelmalla. Kysely tehtiin sähköpostilinkin välityksellä huhti-toukokuun aikana. Vastausten keräämiseen varatiin aikaa kaksi viikkoa. Ennen kyselyn lähettämistä, kysely testattiin kahdella esimiesasemassa työskentelevällä henkilöllä. Tässä yhteydessä huomattiin monivalintakysymyksistä puuttuvan "tärkein - vähiten tärkein" -ohjaustieto, ja havaittu virhe korjattiin. Lisäksi kyselyn "Perehdytys ja tuki esimiestyössä" -osuuden alkuun lisättiin ohjeistus osion kysymysten liittymisestä Esimiehenä Kaarinassa -huoneentauluun. Kysely toteutettiin lähettämällä kohderyhmään kuuluville sähköpostitse linkki kyselyyn. Sähköpostissa oli luettavissa ennen linkin avaamista kyselyn saatekirje, jossa kerrottiin tutkimuksen taustasta ja ohjeistettiin kyselyyn. Sähköpostin liitteenä toimitettiin kyselyyn osallistuville Kaarinan kaupungin henkilöstöjohtajan myöntämä viranhaltijapäätös tutkimusluvasta ja Esimiehenä Kaarinassa -huoneentaulu.

Aineisto käsiteltiin käyttämällä täsmällisiä, laskennallisia malleja ja tekemällä saaduista kyselyaineistosta koosteet kysymyksittäin. Osa kyselyn tuloksista esitettiin taulukoin ja kuvioin, jotka avattiin kirjallisilla selvityksillä. Kyselyn sisältämät kaksi avointa vastausta nostettiin esiin suurin lainauksin ja analysoitiin tekstissä. Kaikki kysymykset käsiteltiin riippumatta, onko niihin saatu vastauksia vai ei. Tulokset pyrittiin esittämään selkeästi ryhmiteltyinä asiakokonaisuuksina. Keskeisistä tuloksista tehtiin yhteenveto.

### 4.4 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tutkimuksen tehtävänä ja tarkoituksena on tuottaa luotettavaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimustyötä tekevä on vastuussa tutkimuksensa eettisestä kestävyydestä ja hyvän tieteellisen käytännön noudattamisesta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134 - 135.)

Tutkimusta voidaan pitää luotettavana, kun tutkimus voidaan toistaa samanlaisin tuloksin. Tutkimus tulee suorittaa kriittisesti ja tarkkaavaisesti. Tutkimuksen tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia. Tämä edellyttää riittävän isoa otoskokoa, ja että otos edustaa

koko tutkittavaa perusjoukkoa. Tutkimuksen pitää mitata sitä, mitä on tarkoituskin selvittää. Tutkimuksen pätevyys on varmistettava etukäteen tekemällä huolellinen suunnitelma ja harkittu tiedonkeruu. Tutkimuksessa käytetyt kysymykset tulee mitata yksiselitteisesti haluttuja asioita kattaen koko tutkimusongelman. Tutkimukseen osallistuva perusjoukko on määriteltävä tarkasti ja korkean vastausprosentin saamista on pyrittävä edesauttamaan. (Heikkilä 2002, 29-30.)

Tähän opinnäytetyöhön liittyvän tutkimuksen avulla haluttiin saada luotettavaa tietoa julkisella sektorilla enintään viisi vuotta Kaarinan kaupungissa esimiestehtävissä työskentelevien esimiesten näkemyksestä Kaarina-strategian vuosien 2018-2025 osana olevan Esimiehenä Kaarinassa -huoneentaulun toimivuudesta ja jalkautumisesta esimiestyöhön. Kyselyn avulla pyrittiin saamaan luotettavaa tietoa siitä, mitkä Esimiehenä Kaarinassa -huoneentaulun mukaiset esimiehen tehtävät ja ominaisuudet koetaan hyvän esimiestyön kannalta tärkeimmiksi. Lisäksi haluttiin saada tietoa esimiesten saaman perehdytyksen ja tuen lähteistä ja riittävydestä huoneentaulun mukaisen hyvän esimiestyön kehittämiseen, ylläpitämiseen ja vahvistamiseen. Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin edesauttamaan rajaamalla tutkimusongelma ja tekemällä hyvä tutkimussuunnitelma ja selkeä kyselylomake. Tutkittava kohderyhmä määriteltiin selkeästi ja tiedonkeruumenetelmä kohdennettiin tutkittavien mukaan. Vastausprosentti pyrittiin saamaan mahdollisimman korkeaksi lähettämällä kyselyyn henkilökohtaiset kutsut sähköpostitse ja henkilökohtaiset muistutusviestit ennen kyselyn päättymistä. Tutkimusaineisto kerättiin pääasiassa monivalintakysymyksinä, jolloin aineiston käsittelyssä vältettiin tulkintavirheet. Tutkimustulos pyrittiin kokoamaan selkeäksi ja objektiiviseksi raportiksi opinnäytetyöhön.

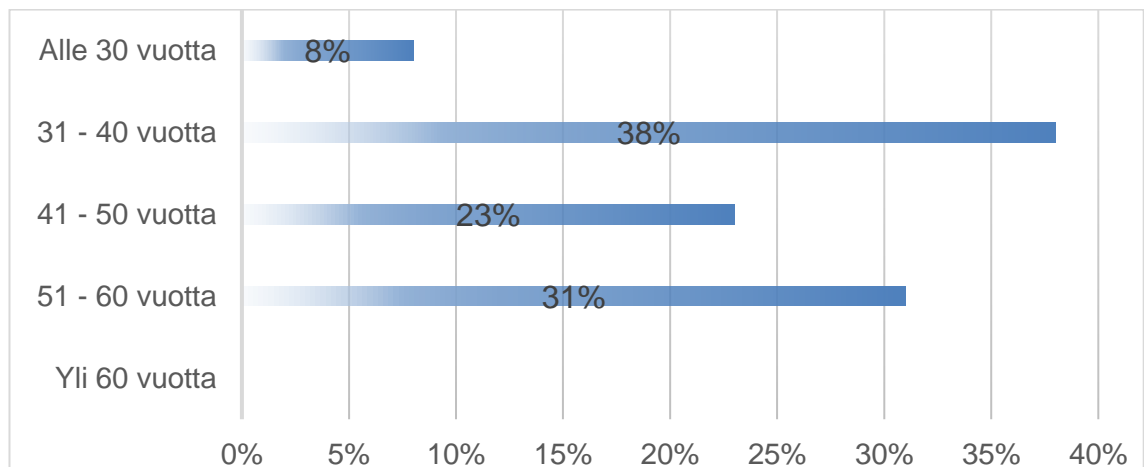
Tutkimuksen pätevyys pyrittiin varmistamaan etukäteen huolellisella suunnittelulla ja harkitulla tiedonkeruulla. Tutkimuslomakkeen kysymykset kohdennettiin huolellisesti koskemaan Esimiehenä Kaarinassa -huoneentaulun mukaisia esimiehen tehtäviä ja ominaisuuksia. Kysymykset suunniteltiin niin, että niillä katettiin koko tutkimusongelma huomioiden henkilöstöpalveluiden esittämät toiveet tutkimukselle. Tutkimuksen perusjoukko rajattiin selkeästi, ja otos pyrittiin saamaan kaikilta tutkimuksen perusjoukkoon kuuluvilta.

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Luvussa viisi analysoidaan tutkimukseen liittyvän kyselyn tuloksia. Tutkimukseen liittyvän kyselylomakkeen mukaisesti tutkimuksen tulokset on jaettu kolmeen eri osioon, jotka ovat vastaajan perustiedot, esimiestyö sekä perehdytys ja tuki esimiestyössä. Kyselytutkimukseen vastasi 13 henkilöä 24:stä kohderyhmään kuuluvasta henkilöstä, jolloin vastausprosentiksi saatiin 54 %.

### 5.1 Vastaajien perustiedot

Ensimmäisessä kyselylomakkeen osiossa kartoitettiin vastaajien perustietoja. Ensimmäisellä kysymyksellä haluttiin selvittää vastaajien sukupuolijakaumaa. Suurin osa kyselyyn vastaajista oli naisia. Naisten osuus kaikista kyselyyn vastanneista oli 85 %, miesten osuudeksi jäi siis 15 %. Toisella kyselylomakkeen kysymyksellä haluttiin selvittää vastaajien ikää. Kuviossa 1 on esitetty vastaajien ikäjakauma. Kuviosta nähdään, että vastaajista suurin osa 38 % oli iältään 31-40 vuotiaita. Lähes yhtä paljon 31 % vastaajista oli ikäryhmästä 51-60 vuotta. Vastaajista 23 % prosenttia oli iältään 41-50 vuotta, ja alle 30-vuotiaita oli vähiten 8 %.



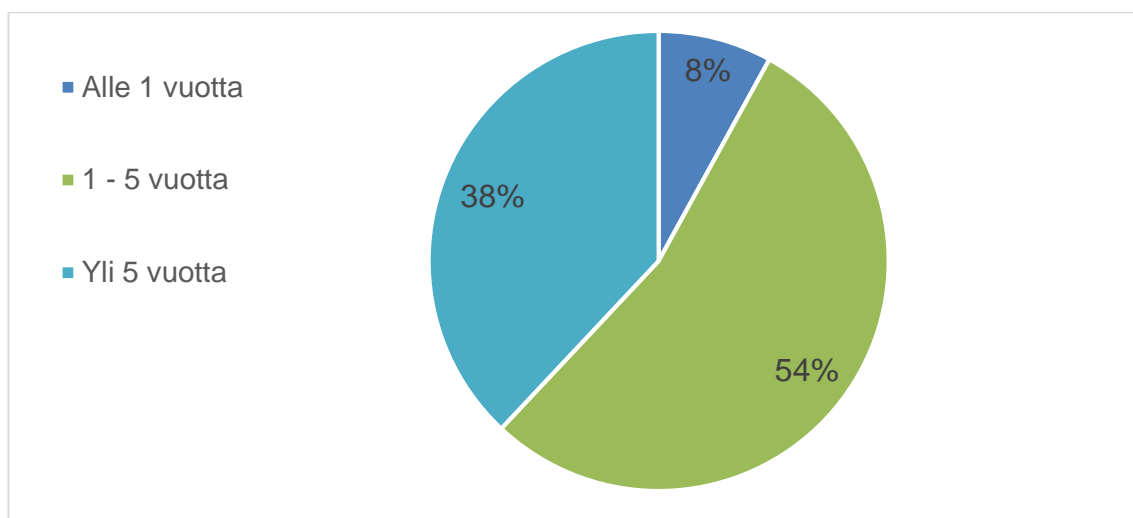
Kuvio 1. Vastaajien ikäjakauma.

Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin työskentelyaikaa julkisella sektorilla. Vastaajista kaikki ovat työskenneelleet julkisella sektorilla yli viisi vuotta.



## 5.2 Esimiestyö

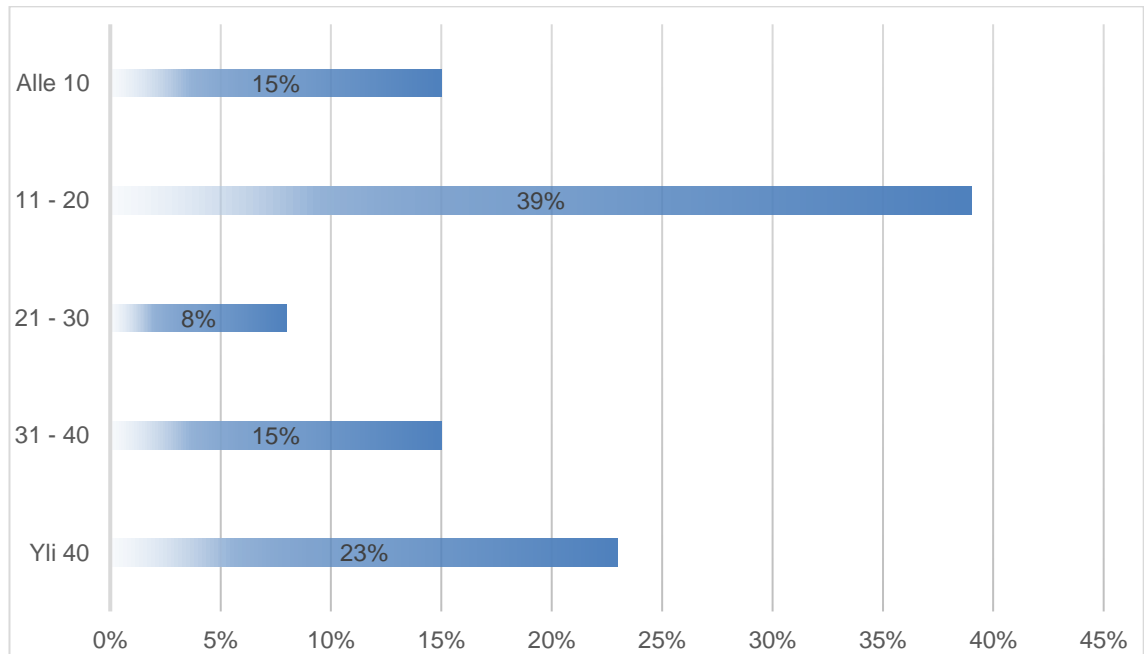
Kyselylomakkeen toisen osion kysymykset olivat esimiestyöhön liittyviä kysymyksiä. Neljäs kysymys koski vastaajien työkokemusta esimiestehtävistä. Kuviosta 2 huomataan, että kyselyyn osallistuneista yli puolella 54 % kokemusaika esimiestyöstä on yhdestä viiteen vuotta. Yli viisi vuotta työkokemusta esimiestehtävistä on 38 %:lla kyselyyn osallistuneista esimiehistä. Alle vuoden työkokemus esimiestehtävistä on vain 8 % vastaajista.



Kuvio 2. Työkokemus esimiestehtävissä.

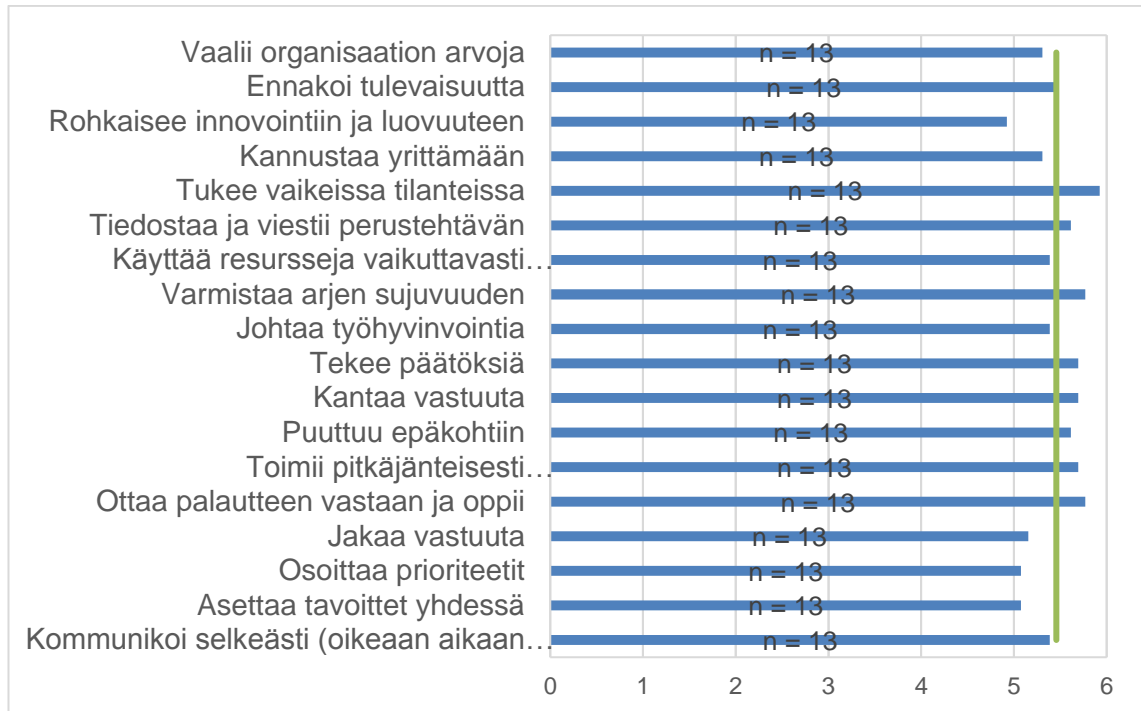
Viidennellä kysymyksellä kartoitettiin työkokemusta esimiestehtävistä yli vuoden ajan muualla kuin julkisella sektorilla. Saatujen vastausten, neljännen kysymyksen aineiston sekä vastaajien perusjoukon määrittämisen perusteella voidaan päätellä, että kyselyyn osallistuneista 38 % on työkokemusta esimiestehtävistä yli vuoden ajan muualla kuin julkisella sektorilla.

Kuudes kysymys koski kyselyyn osallistuvan esimiehen alaisten lukumäärää. Kuten kuviosta 3 käy ilmi suurimmalla osalla 39 % esimiehistä on alaisia 11-20. Yli 40 alaista on 23 %:lla esimiehistä. Sekä alle kymmenen alaista että 31-40 alaista on esimiehistä 15 %:lla. Vähiten 8 %:lla esimiehistä on alaisia 21-30.



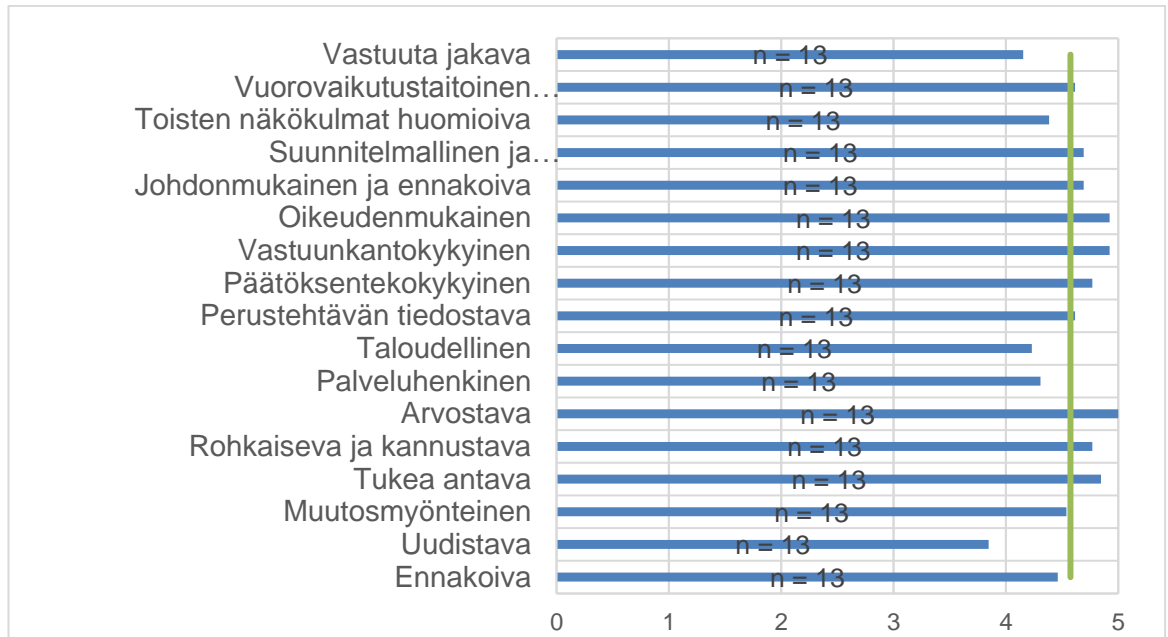
Kuvio 3. Alaisten lukumäärä.

Seitsemännessä kysymyksessä kysyttiin, kuinka tärkeinä esimiehet kokevat esimiehen erilaiset tehtävät oman työnsä kannalta. Kysymyksellä haluttiin selvittää, mitkä esimiehen tehtävät koetaan tärkeimpinä. Kyselyn mukaiset esimiehen tehtävät määriteltiin Esimiehenä Kaarinassa -huoneentaulun mukaan. Vastajia pyydettiin arvioimaan tehtävien tärkeyttä asteikolla yhdestä kuuteen niin, että yksi oli vähiten tärkein tehtävä ja kuusi tärkein. Kuviosta neljä havaitaan, että kyselyyn osallistuneet esimiehet kokevat tärkeinä kaikki kyselyn mukaiset esimiehen tehtävät. Kaikkien tehtävien tärkeyden keskiarvoksi muodostui 5,5. Kyselyn mukaan esimiehen tehtävistä keskiarvolla mitattuna kolme tärkeintä ovat tukee vaikeissa tilanteissa, varmistaa arjen sujuvuuden ja ottaa palautteen vastaan ja oppii.



Kuvio 4. Esimiehen tehtävät.

Kahdeksas kysymys koski esimiehen ominaisuuksia. Kyseiset ominaisuudet johdettiin Esimiehenä Kaarinassa -huoneentaulusta. Kyselyssä vastausasteikko oli yhdestä viiteen niin, että yksi oli vähiten tärkein ominaisuus ja viisi tärkein. Kuvion 5 mukaisesti kyselyyn vastanneiden esimiesten oman työn kannalta tärkeimmiksi esimiehen ominaisuuksiksi nousi arvostava, vastuunkantokykyinen ja oikeudenmukainen. Vähiten tärkeinä esimiehen ominaisuuksina pidettiin uudistavaa, taloudellista ja vastuuta jakavaa.

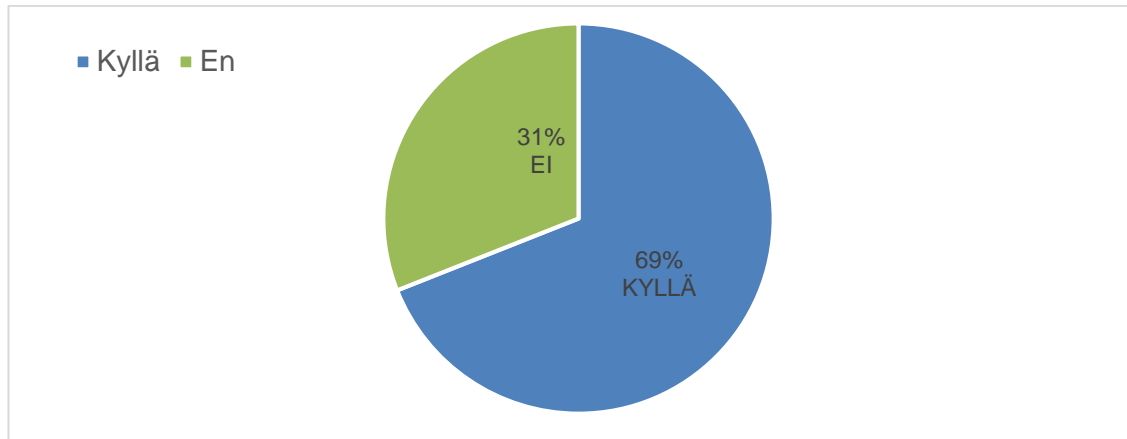


Kuvio 5. Esimiehen ominaisuudet.

### 5.3 Perehdytys ja tuki esimiestyössä

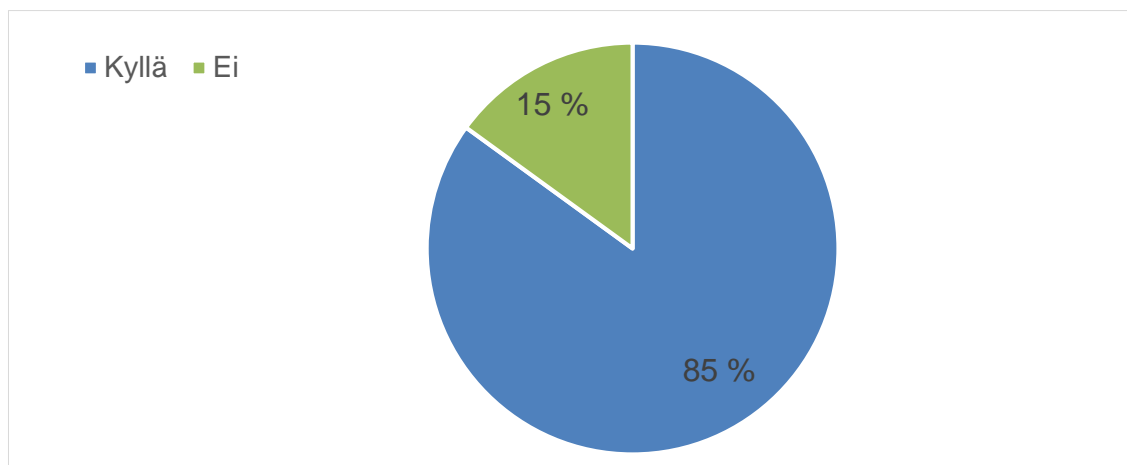
Kyselylomakkeen kolmannessa osiossa kartoitettiin Esimiehenä Kaarinassa -huoneentaulun toimivuutta esimiestyössä. Tässä osiossa pyrittiin lisäksi saamaan tietoa esimiesten saaman perehdytyksen ja tuen lähteistä ja riittävydestä huoneentaulun mukaisen hyvän esimiestyön kehittämiseen, ylläpitämiseen ja vahvistamiseen. Kyselyn kolmas osio sisälsi myös kaksi avointa kysymystä, joilla haluttiin antaa kyselyyn vastaajille mahdollisuus omien ehdotusten ja palautteen antoon.

Yhdeksännellä kysymyksellä selvitettiin, ovatko esimiehet saaneet tukea Esimiehenä Kaarinassa -huoneentaulusta nykyisessä esimiestehtävässään. Kuten kuviosta kuusi käy ilmi 69 % vastanneista esimiehistä kokee saaneensa tukea huoneentaulusta esimiestehtävässään ja 31 % kokee ettei huoneentaulusta ole ollut apua omassa esimiestyöskentelyssä.



Kuvio 6. Esimiehenä Kaarinassa -huoneentaulusta saatu tuki esimiestehtävässä.

Kymmenennellä kysymyksellä kartoitettiin perehdytyksen ja tuen riittävyyttä Esimiehenä Kaarinassa -huoneentaulun mukaiseen hyvään esimiestyöhön. Kuviosta 7 havaitaan, että vastaajista 85 % kokee saaneensa riittävästi perehdytystä ja tukea, 15 % vastaajista kokee tarvitsevansa enemmän perehdytystä ja tukea kyetäkseen esimiehenä työskentelemään Esimiehenä Kaarinassa -huoneentaulun mukaisesti.



Kuvio 7. Perehdytyksen ja tuen riittävyys Esimiehenä Kaarinassa -huoneentaulun mukaiseen esimiestyöhön.

Yhdestoista kysymys oli avoin kysymys. Kysymyksellä haluttiin antaa vastaajille mahdollisuus kertoa ehdotuksia, joilla Kaarinan kaupungin henkilöstöpalvelut pystyvät entistä paremmin antamaan perehdytystä ja tukemaan esimiestä kehittymään paremmaksi esimieheksi sekä ylläpitämään ja vahvistamaan hyvää esimiestyötä ja johtamista. Kysymykseen saatiin kahdeksan vastausta. Kolmessa vastauksessa viidestä tuotiin esiin tuentarve, esimerkiksi vertaistukena, mentoroinnin muodossa tai oman esimiehen taholta. Kahdessa vastauksessa tuotiin esiin tarve pidempiaikaiselle perehdytykselle. Yhdessä vastauksessa toivottiin ajankohtaisia asioita koskevan tiedottamisen lisäämistä. Yhden kyselyyn osallistuneen vastaajan osalta vaikutti perehdytys onnistuneen ja vastaaja toi esiin huomion, että Kaarinan kaupungissa kehitetään esimiestyötä koko organisaatiotasolla. Tämä käy ilmi myös kahdessa muussa vastauksessa, missä vastaajat kertoivat antavansa arvoa työnantajan esimiesten koulutukseen panostamiselle. Vastaukset olivat:

Rehtoriksi ryhtyvälle tulisi varata vähintään kaksi työpäivää edeltäjänsä seurana arjessa ennen kuin uusi aloittaa työnsä. Vain sillä tavalla ehtii keskustella monista asioista ja näkee käytännössä talon ja sen tavat.

Ainakin omalla kohdalla oli perehdytykseen varattu hienosti aikaa. Tapaukset heti alussa työsuojelupäällikön ja henkilöstöjohtajan kanssa olivat hyvä asia. Kaikki ovat ottaneet hienosti vastaan, kysyä on voinut aina, kun apua on tarvinnut. Esimiestyötä ollaan kehittämässä koko organisaatiotasolla, se on hienoa!

Joku vastaavissa tehtävissä työskentelevä voisi toimia nimettynä mentorina uudelle esimiehelle.

Lyhyitä Skype-infoja ajankohtaisista asioista voisi olla enemmän.

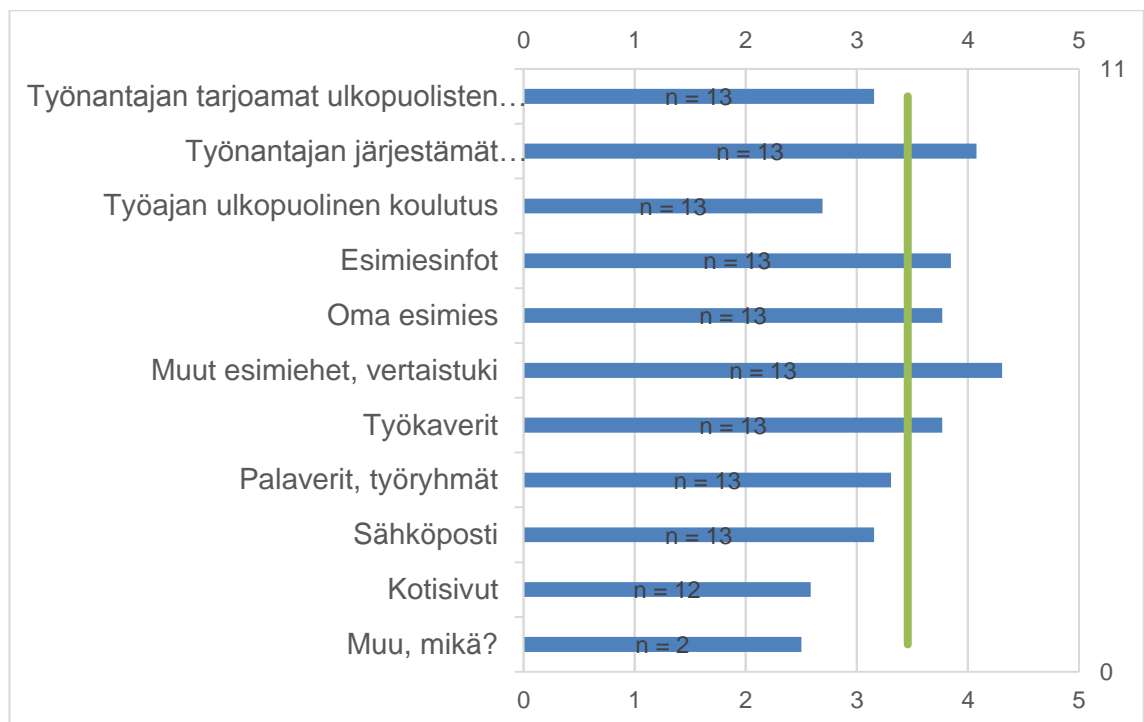
Pidempi aikainen perehdytys, kun aloittaa esimiehenä.

Olen hyvin kiitollinen saamastani ohjauksesta ja opastuksesta sekä pääsystä koulutuksiin. Kollegoiden ja oman esimiehen tuki on ollut ensiarvoista ja mahtavaa. Täällä on hyvä olla esimiehenä. Jos tämä taso pystytään pitämään, on se loistava juttu.

Esimiehen oman esimiehen tulisi olla enemmän tukena ja keskustelijana sekä osoittaa kiinnostusta.

Hyvän esimieskoulutuksen tarjoaminen jatkossakin.

Kahdennessatoista kysymyksessä kartoitettiin esimiesten tuenlähteitä Esimiehenä Kaarinassa -huoneentaulun mukaiseen hyvään esimiestyöhön. Kuviota 8 tarkasteltaessa huomataan, että vastaajat kokevat saavansa eniten tarvitsemaansa tukea vertaistukena muilta esimiehiltä. Toiseksi tärkein tuenlähde on työnantajan järjestämät esimiestyöhön liittyvät koulutukset. Näiden kahden merkittävimmän tuenlähteen lisäksi vaikuttaa kyselyn perusteella siltä, että esimiehet saavat tarvitsemaansa tukea melko paljon esimiesinfoista, omalta esimieheltään ja työkavereiltaan.



Kuvio 8. Tuen lähteet Esimiehenä Kaarinassa -huoneentaulun mukaiseen esimiestyöhön.

Kyselyn kolmastoista kysymys oli avoin kysymys. Kyselyn viimeisessä kysymyksessä kysyttiin, onko vastaajan mielestä joku hyvää esimiestyötä koskeva tehtävä tai ominaisuus jäänyt pois Esimiehenä Kaarinassa -huoneentaulusta. Kysymyksellä haluttiin antaa vastaajille mahdollisuus palautteenantoon koskien huoneentaulua. Vastauksia saatiin kolme. Vastauksissa ei annettu korjaavia ehdotuksia Esimiehenä Kaarinassa -huoneentauluun. Vastaukset olivat seuraavat:

Asiat ovat todella hyvin Kaarinassa, kun mietin aiempaa työpaikkaani.

Ajattelen, että jos edes suurimman osan taulun ominaisuuksista saavuttaa, pärjää jo hyvin.

Alaisten näkökulma: esimies voi ja saa edellyttää alaisiltaan oikeudenmukaista käytöstä esimiestään kohtaan, vastuu omasta tekemisestään, velvollisuus työtä kohtaan. On työtehtävien käytettävissä oman työvuoronsa ajan. Tiedonkulkuun kiinnitettävä huomiota siten, ettei aina vain valiteta vaan tuotaisiin esiin myös korjausehdotuksia.



## 6 YHTEENVETO JA POHDINTA

Tämän opinnäytetyön aiheena oli hyvä johtaminen ja esimiestyö. Miten esimies voi kehittyä paremmaksi esimieheksi sekä ylläpitää ja vahvistaa taitojaan? Aihetta tarkasteltiin julkisella sektorilla työskentelevien esimiehien näkökulmasta Kaarinan kaupungissa käytössä olevan Esimiehenä Kaarinassa -huoneentaulun pohjalta. Opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena oli tukea osaltaan Kaarina-strategian toteuttamista ja saada tietoa huoneentaulun toimivuudesta ja jalkautumisesta Kaarinan kaupungin esimiesten esimiestyöhön.

Kaarinan kaupungin organisaation esimiesten käytössä olevalla Esimiehenä Kaarinassa -huoneentaululla on haluttu konkretisoida sitä, mitä tarkoitetaan hyvällä esimiestyöllä ja minkälaista hyvää johtamista Kaarinan kaupungin organisaatiossa halutaan ylläpitää ja vahvistaa. Järvinen (2014) on kirjassaan Esimiestyö ongelmatilanteissa määritellyt johtamisen olevan vaikuttamista, jolla pyritään saamaan ihmiset toimimaan tietyllä tavalla tiettyyn suuntaan. Esimiehenä Kaarinassa -huoneentaulua voidaan pitää esimerkkinä johtamisen keinosta, jolla pyritään saamaan esimiehet toimimaan Kaarinan kaupungin organisaatiossa toivotulla tavalla.

Tutkimukseen liittyvällä kyselyllä oli tarkoitus selvittää, mitkä Esimiehenä Kaarinassa -huoneentaulun mukaiset esimiehen tehtävät ja ominaisuudet koetaan hyvän esimiestyön kannalta tärkeimmiksi. Lisäksi kyselyllä pyrittiin kartoittamaan esimiesten saaman perehdytyksen ja tuen lähteitä sekä riittävyttä huoneentaulun mukaisen hyvän esimiestyön kehittämiseen, ylläpitämiseen ja vahvistamiseen. Kohderyhmäksi valittiin Kaarinan kaupungin organisaatiossa esimiestehtävissä enintään viisi vuotta työskennelleitä eri palvelu-alojen esimiehiä. Tutkimusaineisto kerättiin Webropol-ohjelmalla laaditulla kyselylomakkeella, joka sisälsi pääasiassa ns. suljettuja monivalintakysymyksiä. Kyselyllä saatu aineisto käsiteltiin ja analysoitiin kysymyksittäin. Osa tuloksista esiteltiin kirjallisen selvityksen lisäksi myös taulukoin ja kuvioin.

Kuten Esimiesinfo -materiaalissa (2019) tuodaan esiin useimmissa organisaatioissa esimiehen tehtävinä pidetään: strategian ja arvojen jalkauttaminen ja tavoitteet, organisointi ja resurssointi, motivointi ja palkitseminen, viestintä ja muutoksen johtaminen, tiimin ja alaisten kehittäminen sekä palaute ja suoritusten arvioiminen. Esimiehenä Kaarinassa -huoneentaulusta löytyy vastaavia esimiehen tehtäviä, esimerkkeinä voidaan mainita asettaa tavoitteet yhdessä, tekee päätöksiä ja toimii pitkäjänteisesti, jakaa vastuuta ja

johtaa työhyvinvointia, kommunikoi selkeästi ja ennakoi tulevaisuutta, kannustaa yrittämään, ottaa palautteen vastaan ja oppii.

Kyselytutkimuksessa kävi ilmi, että kyselyyn osallistuneet esimiehet kokevat tärkeinä kaikki Esimiehenä Kaarinassa -huoneentaulun mukaiset esimiehen tehtävät. Tästä voidaan päätellä, että huoneentauluun on pystytty poimimaan esimiesten kannalta oleelliset tehtävät. Kolmeksi tärkeimmäksi esimiehen tehtäväksi nousivat: tukee vaikeissa tilanteissa, varmistaa arjen sujuvuuden ja ottaa palautteen vastaan ja oppii. Näihin työtehtäviin esimies törmännee lähes päivittäin esimiestehtävässään.

Aarnikoivun (2008) mukaan hyvää esimiestä kuvataan usein ominaisuuksilla, kuten tasapuolinen, oikeudenmukainen, jämäkkä, läsnäoleva, kiinnostunut, ei ota kunniaa muiden tekemisistä itselleen, antaa palautetta, rehellinen ja luotettava. Esimiehenä Kaarinassa -huoneentaulusta johdetuista esimiehen ominaisuuksista kyselyyn vastanneiden esimiesten oman työn kannalta tärkeimmiksi esimiehen ominaisuuksiksi nousivat arvostava, vastuunkantokykyinen ja oikeudenmukainen. Luottamuksella on suuri merkitys esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa, kuten Kupias, Peltola, Pirinen (2014) tuovat esiin kirjassaan Esimies osaamisen kehittäjänä. Luottamus esimieheen sitouttaa tavoitteisiin ja antaa motivaatiota kehittää itseään, omaa työtään ja työympäristöään sekä antaa rohkeuden epämurkavuuksialueelle menoon. Luottamus myös edistää viestintää, motivaatiota ja oppimista. Kyselyssä tärkeimmiksi esimiehen ominaisuuksiksi nousseet ominaisuudet voidaan ajatella olevan sellaisia, jotka edesauttavat luottamuksen syntyä esimiestä kohtaan. Vähiten tärkeinä esimiehen ominaisuuksina pidettiin uudistava, taloudellinen ja vastuuta jakava. Kohderyhmällä voi olla vaikutusta siihen, mitä esimiehen ominaisuuksia pidetään vähemmän tärkeinä. Tämän tutkimuksen kohderyhmänä oli julkisen hallinnon esimiehiä.

Tutkimuksessa haluttiin kartoittaa myös esimiesten saaman perehdytyksen ja tuen lähteitä sekä riittävyyttä huoneentaulun mukaisen hyvän esimiestyön kehittymiseen, ylläpitämiseen ja vahvistamiseen. Kyselyyn osallistuneista esimiehistä enin osa 85 % kokee saaneensa riittävästi perehdytystä ja tukea kyetäkseen esimiehenä toimimaan Esimiehenä Kaarinassa -huoneentaulun mukaisesti. Tuenlähteistä tärkeimmäksi kyselyssä nousi vertaistuki muilta esimiehiltä. Toiseksi tärkeimpänä tuen saannin lähteenä pidetään työnantajan järjestämiä esimiestyöhön liittyviä koulutuksia. Näiden kahden merkittävimmän tuenlähteen lisäksi esimiehet saavat tarvitsemaansa tukea esimiesinfoista, omalta esimieheltään ja työkavereiltaan. Kyselyssä olleen avoimen kysymyksen vastauksista voidaan päätellä, että perehdytyksen ja tuen saanti vaihtelee palvelualoittain.

Vertaistuki muilta esimiehiltä koetaan tärkeäksi, mutta esimiehen palvelualasta, toimipaikasta ja omasta esimiehestä riippuen vertaistuen saannin määrässä ja laadussa on eroavaisuuksia. Tähän ollaan Kaarinan kaupungin henkilöstöpalveluissa haettu parannusta tarjoamalla esimiehille mahdollisuutta osallistua mm. esimiestreffeihin ja esimiessparausryhmään. Kyselyn vastauksissa mentorointi tuotiin yhtenä Kaarinan kaupungissa uutena vaihtoehtona esiin. Kaarinassa on myös käytössä esimiehille suunnattu kaupungin intranetistä löytyvä Esimiehen henkilöstöopas. Opasta on mahdollisuus hyödyntää niin uuden esimiehen perehdytyksessä kuin kokeneemmankin esimiehen tuen tarpeessa. Työnantajan järjestämät esimiestyöhön liittyvät koulutukset koetaan tärkeinä. Kuten kyselyssä saaduista vastauksista ilmeni Kaarinan kaupungissa panostetaan kouluttamiseen. Henkilöstöpalvelut järjestävät ja tarjoavat esimiehille mahdollisuuden osallistua joitakin kertoja vuodessa erilaisiin lyhytaikaisiin, tunnin-pari koulutusrupeamiin, mutta myös pidempiaikaista koulutusta on saatavilla, esimerkiksi vuoden mittainen lähesimiestutkinnon suorittamiseen tähtäävä koulutus. Esimiehille muutaman kerran vuodessa järjestettävät Esimiesinfotilaisuudet nousivat kyselyssä myös esiin tärkeänä tuenlähteenä. Kyselyssä toivottiin Esimiesinfotilaisuuksien rinnalle ajankohtaisista asioista tiedottamista esimerkiksi lyhyin Skype-infoin.

Kyselytutkimukselle asetetut tavoitteet täyttyivät. Tutkimukseen liittyvän kyselyn avulla saatiin selville, että 69 % Kaarinan kaupungin organisaation kohderyhmään kuuluvista esimiehistä kokee saaneensa tukea huoneentaulusta esimiestehtävässään. Kyselystä ilmeni, että Esimiehenä Kaarinassa -huoneentaulun mukaiset esimiehen tehtävät koetaan kaikki tärkeinä. Tästä voidaan päätellä, että huoneentaulu on onnistunut ja se on toimiva esimiesten työkaluna. Kyselystä tuli esiin myös, mitkä Esimiehenä Kaarinassa -huoneentaulusta johdetut esimiehen ominaisuudet koetaan hyvän esimiestyön kannalta tärkeimmiksi. Tätä tietoa henkilöstöpalvelut voivat hyödyntää esimerkiksi työhyvinvoinnin kehittämisessä. Esimiesten saaman perehdytyksen ja tuen riittävydestä ja lähteistä saatu tieto auttaa Kaarinan kaupungin henkilöstöpalveluja suunnittelemaan ja järjestämään esimiehille hyviä ja tarpeellisia koulutuksia ja tiedotustilaisuuksia.

Opinnäytetyöni tutkimuksen tavoitteena oli tukea osaltaan Kaarina-strategian toteuttamista ja saada tietoa Kaarina-strategian vuosien 2018-2025 osana olevan huoneentaulun toimivuudesta ja jalkautumisesta Kaarinan kaupungin esimiesten esimiestyöhön. Tutkimuksen tavoite täyttyi. Uskon, että tutkimusta on mahdollista hyödyntää Kaarinan

kaupungin henkilöstöpalveluissa uusien esimiesten perehdytystä suunniteltaessa ja organisaatiossa työskentelevien esimiesten esimiestyön kehittämisessä paremmaksi sekä hyvän esimiestyön ylläpitämisessä ja vahvistamisessa.

Opinnäytetyöni Esimiehenä Kaarinassa -huoneentaulua koskevaa kyselyä on mahdollista hyödyntää tekemällä jatkotutkimus suuremmalle joukolle Kaarinan kaupungin esimiehiä. Tutkimusaineistosta saataisiin näin laajempi ja tutkimustuloksesta luotettavampi. Kyselytutkimuksen avulla olisi myös mahdollista muistutella esimiehille Kaarinan kaupungissa käytössä olevan Esimiehenä Kaarinassa -huoneentaulun olemassaolosta.

## LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYPro.
- Aula, P. - Heinonen, J. 1999. Maine - menestystekijä. Helsinki: WSOY.
- Aula, P. - Heinonen, J. 2002. Maine -menestystekijä. Helsinki: WSOY.
- Esimies.info - Valmennusverkko. 2013. Viitattu 19.5.2019 <http://esimies.linemanager.fi/>
- Heikkilä, T. 2002. Tilastollinen tutkimus. 4. painos. Helsinki: Edita.
- Johtajuus.info - Valmennusverkko. 2013. Viitattu 19.5.2019 <https://johtajuus.info/>
- Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. painos. Helsinki: Infor.
- Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 8. painos. Helsinki: Talentum.
- Kaarinan kaupunki. 2018. Esimiehenä Kaarinassa.
- Kupias, P. - Peltola, R. - Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro.
- Pihlaja, J. 2001. Tutkielmaa tekemään. Soceda. Lahti.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet: Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanoma.
- Salminen, J. 2017. Uuden esimiehen kirja. 2. painos. Helsinki: J-Impact.
- Salminen, J. 2011. Uuden esimiehen kirja. 2. painos. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. 8. painos. Helsinki: Talentum.
- Toivola, O. 2010. Johtajan ilo ja tuska: kokemus opettaa. Helsinki: Talentum.
- Tuomi, J. - Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. painos. Helsinki: Tammi.

## Liite 1. Esimiehenä Kaarinassa -huoneentaulu

# Esimiehenä Kaarinassa

### Uudistavasti

**Rohkaisee innovointiin ja luovuuteen**

- Kannustaa kokeilemaan uutta
- Suhtautuu muutokseen myönteisesti

**Kannustaa yrittämään**

- Tukee vaikeissa tilanteissa
- Haastaa parantamaan toimintaa

**Ennakoi tulevaisuutta**

- Perehtyy, ennakoi, keskustelee ja ideoi

### Avoimesti ja oikeudenmukaisesti

**Toimii pitkäjänteisesti**

- Toimii päämäärätietoisesti ja suunnitelmallisesti
- Toimii johdonmukaisesti ja ennakoivasti

**Ottaa palautteen vastaan ja oppii**

- Kehittää omaa ja työpaikan toimintaa
- Opettelee ja kokeilee uutta

**Tekee päätöksiä**

- Tekee perusteltuja päätöksiä oikeaan aikaan
- Ottaa toisten näkökulmat huomioon
- Kantaa vastuuta
- Puuttuu epäkohtiin

### Asiakaslähtöisesti ja palveluhenkisesti

**Tiedostaa ja viestii perustehtävän: Olemme asiakasta varten**

**Resurssien vaikuttava käyttö**

- Toimii taloudellisesti ja pitkäjänteisesti
- Suuntaa toimintaa vaikuttavuuden perusteella

**Johtaa työhyvinvointia**

- Huolehtii omasta ja toisten turvallisuudesta, hyvinvoinnista sekä työn ilosta
- Varmistaa, että arki on sujuvaa
- Asennoituu myönteisesti ja arvostavasti

### Yhdessä

**Asettaa tavoitteet yhdessä**

- Kysyy, keskustele, kuuntelee
- Varaa aikaa vuoropuhelulle
- Osoittaa prioriteetit, sopii mittarit

**Jakaa vastuuta**

- Delegoi, luottaa
- Seuraa tuloksia, mittareita, reagoi niihin ja antaa palautetta
- Hyödyntää ja ymmärtää erilaisuutta

**Kommunikoi selkeästi**

- Kommunikoii oikeaan aikaan
- Kommunikoii oikeille ihmisille ja käyttää oikeita kanavia

**Kaarina** 

## Liite 2. Viranhaltijapäätös tutkimusluvasta

<p>Kaarinan kaupunki Oskarinkatu 4 20780 KAARINA</p>	<h3>Viranhaltijapäätös</h3> <p>20190037 / 17.04.2019</p>
Päätöksen otsikko	Tutkimusluvan myöntäminen / Petra Kuurtamo: Esimiehestä paremmaksi esimieheksi - Esimiehenä Kaarinassa
Selostus asiasta	Turun Ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelmassa opiskeleva Petra Kuurtamo hakee tutkimuslupaa opinnäytetyön tekemistä varten. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Esimiehenä Kaarinassa -huoneentaulun toimivuutta ja jalkautumista kaupungin esimiesten esimiestyöhön. Tutkimukseen liittyvän kyselyn avulla on tarkoitus selvittää, mitkä Esimiehenä Kaarinassa -huoneentaulun mukaiset esimiehen tehtävät ja ominaisuudet koetaan hyvän esimiestyön kannalta tärkeimmiksi. Lisäksi on tarkoitus kartoittaa esimiesten saaman perehdytyksen ja tuen lähteitä sekä riittävyttä huoneentaulun mukaisen hyvän esimiestyön kehittämiseen, ylläpitämiseen ja vahvistamiseen. Tutkimuksen empiiristä aineistoa kerätään valitulle esimiesjoukolle suunnatulla kyselyllä huhti-toukokuussa 2019.
Päätösteksti	<p>Päätän myöntää Petra Kuurtamolle tutkimusluvan seuraavin edellytyksin:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tutkimusraportti tulee tehdä niin, ettei tutkimuksessa mukana olleiden henkilöllisyys paljastu</li> <li>2. Tutkimus tulee toimittaa tiedoksi henkilöstöjohtajalle</li> <li>3. Tutkimustulokset esitellään kaupungin johtoryhmälle</li> </ol>
Päätöksen perustelut	Tutkimus tukee osaltaan Kaarina-strategian toteuttamista ja työhyvinvointikyselyn 2018 perusteella nostettua johtamisen kehittämistavoitetta Kaarinan kaupungin ohjeistus tutkimusluvan myöntämiselle.
Päätöksen tekijä	 MAIJA HANHIALA, HENKILÖSTÖJOHTAJA
Muu jakelu	Petra Kuurtamo
Oikaisuvaatimusviranomaisen	Henkilöstölautakunta
Oikaisuvaatimusohje	<p>Päätökseen tyytymätön voi tehdä kirjallisen oikaisuvaatimuksen.</p> <p>Oikaisuvaatimuksen saa tehdä se, johon päätös on kohdistettu tai jonka oikeuteen, velvollisuuteen tai etuun päätös välittömästi vaikuttaa (asianosainen) sekä kunnan jäsen.</p> <p>Asianosaisen katsotaan saaneen päätöksestä tiedon viimeistään (7) päivänä päätöksen postituspäivän jälkeen.</p> <p>Kunnan jäsenen, joka ei ole asianosainen, katsotaan saaneen tiedon silloin, kun pöytäkirja on asetettu yleisesti nähtäväksi.</p> <p>Oikaisuvaatimuksesta on käytävä ilmi vaatimus perusteineen ja se on tekijän allekirjoitettava.</p>

Kaarinan kaupunki  
Oskarinkatu 4  
20780 KAARINA

## Viranhaltijapäätös

20190037 / 17.04.2019

Vaatumuksen voi toimittaa oikaisuvaatimusviranomaiselle postitse, henkilökohtaisesti tai lähtin välityksellä.

Toimitustavasta riippumatta vaatimuksen on oltava oikaisuvaatimusviranomaisella ennen aukioloajan päättymistä viimeistään neljäntenätoista (14) päivänä päätöksen tiedoksisaantipäivästä mainittua päivää lukuunottamatta.

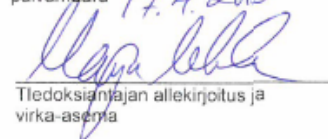
Päätös nähtävillä

Viranhaltijapäätökset pidetään yleisesti nähtävänä kaupunginvirastossa seuraavasti:  
- kuukauden 1.-15. päivinä tehdyt päätökset saman kuukauden 16. päivänä klo 9.00-12.00  
- kuukauden 16.-31. päivinä tehdyt päätökset seuraavan kuukauden 1. päivänä klo 9.00-12.00

Tiedoksiantotapa

- Lähetetty postitse saantitodistusta vastaan  
 Lähetetty postitse tavallisena kirjeenä  
 Lähetetty sisäisessä postissa  
 Luovutettu asianosaiselle

päivämäärä 17.4.2019

  
Tiedoksiantajan allekirjoitus ja  
virka-asema

Vastaanottajan allekirjoitus



### Liite 3. Esimiehenä Kaarinassa -huoneentaulusta kyselylomakkeeseen johdetut esimiehen tehtävät ja ominaisuudet

Kuinka tärkeiksi koet seuraavat Esimiehenä Kaarinassa -huoneentaulun mukaiset esimiehen tehtävät oman työsi kannalta?

Vaalii organisaation arvoja	Mittaa termiä "Uudistavasti"
Ennakoi tulevaisuutta	Mittaa termiä "Uudistavasti"
Rohkaisee innovointiin ja luovuuteen	Mittaa termiä "Uudistavasti"
Kannustaa yrittämään	Mittaa termiä "Uudistavasti"
Tukee vaikeissa tilanteissa	Mittaa termiä "Uudistavasti"
Tiedostaa ja viestii perustehtävän	Mittaa termiä "Asiakaslähtöisesti ja palveluhenkisesti"
Käyttää resursseja taloudellisesti, pitkäjänteisesti ja vaikuttavasti	Mittaa termiä "Asiakaslähtöisesti ja palveluhenkisesti"
Johtaa työhyvinvointia	Mittaa termiä "Asiakaslähtöisesti ja palveluhenkisesti"
Tekee päätöksiä ja kantaa vastuuta	Mittaa termiä "Avoimesti ja oikeudenmukaisesti"
Puuttuu epäkohtiin	Mittaa termiä "Avoimesti ja oikeudenmukaisesti"
Toimii pitkäjänteisesti, johdonmukaisesti ja päämäärätietoisesti	Mittaa termiä "Avoimesti ja oikeudenmukaisesti"
Ottaa palautteen vastaan ja oppii	Mittaa termiä "Avoimesti ja oikeudenmukaisesti"
Jakaa vastuuta	Mittaa termiä "Yhdessä"
Osoittaa prioriteetit	Mittaa termiä "Yhdessä"
Asettaa tavoitteet yhdessä	Mittaa termiä "Yhdessä"
Kommunikoi selkeästi, oikeaan aikaan ja oikeille ihmisille käyttäen oikeita kanavia	Mittaa termiä "Yhdessä"

Kuinka tärkeinä pidät seuraavia esimiehen ominaisuuksia oman työsi kannalta?

Ennakoiva	Mittaa termiä "Uudistavasti"
Uudistava, ideoiva ja muutosmyönteinen	Mittaa termiä "Uudistavasti"
Tukea antava	Mittaa termiä "Uudistavasti"
Rohkaiseva ja kannustava	Mittaa termiä "Uudistavasti"
Myönteinen ja arvostava	Mittaa termiä "Asiakaslähtöisesti ja palveluhenkisesti"
Huolehtiva ja palveluhenkinen	Mittaa termiä "Asiakaslähtöisesti ja palveluhenkisesti"
Taloudellinen ja perustehtävän tiedostava	Mittaa termiä "Asiakaslähtöisesti ja palveluhenkisesti"
Päätöksenteko- ja vastuunkantokykyinen	Mittaa termiä "Avoimesti ja oikeudenmukaisesti"
Avoin ja oikeudenmukainen	Mittaa termiä "Avoimesti ja oikeudenmukaisesti"
Johdonmukainen ja ennakoitava	Mittaa termiä "Avoimesti ja oikeudenmukaisesti"
Suunnitelmallinen ja päämäärätietoinen	Mittaa termiä "Avoimesti ja oikeudenmukaisesti"
Toisten näkökulmat huomioiva	Mittaa termiä "Avoimesti ja oikeudenmukaisesti"
Vuorovaikutustaitoinen (kommunikoi, kysyy, keskustelee, kuuntelee)	Mittaa termiä "Yhdessä"
Vastuuta jakava ja luottava	Mittaa termiä "Yhdessä"

## Liite 4. Saatekirje

Hei!

Opiskelen Turun ammattikorkeakoulussa liiketalouden koulutusohjelmassa. Olen teke-  
mässä opinnäytetyötäni Kaarinan kaupungille, toimeksiantajana henkilöstöpalvelut. Liit-  
teenä on henkilöstöjohtaja Maija Hanhialan viranhaltijapäätös tutkimusluvan myöntämi-  
sestä sekä Esimiehenä Kaarinassa –huoneentaulu.

Opinnäytetyöni aiheena on ”Esimiehestä paremmaksi esimieheksi – Esimiehenä Kaari-  
nassa”. Opinnäytetyöhöni liittyen toteutan kyselyn, jonka kohderyhmänä ovat Kaarinan  
kaupungin organisaatiossa eri palvelualoilla, enintään muutaman vuoden ajan esimies-  
tehtävissä työskennelleet esimiehet. Tarkoituksena on kyselyn avulla selvittää, mitkä  
Esimiehenä Kaarinassa –huoneentaulun mukaiset esimiehen tehtävät ja ominaisuudet  
koetaan hyvän esimiestyön kannalta tärkeimmiksi. Lisäksi kyselyssä kartoitetaan esi-  
miesten saaman perehdytyksen ja tuen lähteitä sekä riittävyyttä huoneentaulun mukaisen  
hyvän esimiestyön kehittämiseen, ylläpitämiseen ja vahvistamiseen.

Oheisen linkin kautta pääset kyselyyn. Kysely sisältää pääosin monivalintakysymyksiä  
ja muutaman vapaaehtoisen, avoimen kysymyksen. Vastauksesi ovat luottamuksellisia.

**Kysely on avoinna 7.5.2019 klo 18.00 asti.**

<https://link.webpolsurveys.com/S/B9E63FCBBAC86B4E>

Toivon, että löydät vastaamiseen aikaan n. 5-10 minuuttia. Kiitos jo etukäteen osallistu-  
misestasi ja avustasi.

Aurinkoista kevättä.

Petra Kuurtamo

Sivistyspalvelut, Kaarinan kaupunki

Tradenomiopiskelija, Turun ammattikorkeakoulu

## Liite 5. Kyselylomake

### Vastaajan perustiedot

Vastaajan sukupuoli

Nainen

Mies

Vastaajan ikä

Alle 30 vuotta

31 - 40 vuotta

41 - 50 vuotta

51 - 60 vuotta

Yli 60 vuotta

Työskentelyaika julkisella sektorilla

Alle 1 vuotta

1 - 5 vuotta

Yli 5 vuotta

## Esimiestyö

Työkokemus esimiestehtävissä

Alle 1 vuosi

1 - 5 vuosi

Yli 5 vuotta

Oletko toiminut esimiestehtävissä yli vuoden jossain muualla kuin julkisella sektorilla?

Kyllä

Ei

Kuinka monta alaista sinulla on?

Alle 10

11 - 20

21 - 30

31 - 40

Yli 40

Kuinka tärkeiksi koet seuraavat esimiehen tehtävät oman työsi kannalta?

Vaalii organisaation arvoja

Ennakoi tulevaisuutta

Rohkaisee innovointiin ja luovuuteen

Kannustaa yrittämään

Tukee vaikeissa tilanteissa

Tiedostaa ja viestii perustehtävän

Käyttää resursseja vaikuttavasti (suuntaa toimintaa vaikuttavuuden perusteella ja toimii taloudellisesti ja pitkäjänteisesti)

Varmistaa arjen sujuvuuden

Johtaa työhyvinvointia

Tekee päätöksiä

Kantaa vastuuta

Puuttuu epäkohtiin

Toimii pitkäjänteisesti (päämäärätietoisesti, suunnitelmallisesti, johdonmukaisesti ja ennakoivasti)

Otaa palautteen vastaan ja oppii

Jakaa vastuuta

Osoittaa prioriteetit

Asettaa tavoitteet yhdessä

Kommunikoi selkeästi (oikeaan aikaan ja oikeille ihmisille käyttäen oikeita kanavia)

Kuinka tärkeinä pidät seuraavia esimiehen ominaisuuksia oman työsi kannalta?

Ennakoiva

Uudistava

Muutosmyönteinen

Tukea antava

Rohkaiseva ja kannustava

Arvostava

Palveluhenkinen

Taloudellinen

Perustehtävän tiedostava

Päätöksentekokykyinen

Vastuunkantokykyinen

Oikeudenmukainen

Johdonmukainen ja ennakoitava

Suunnitelmallinen ja päämäärätietoinen

Toisten näkökulmat huomioiva

Vuorovaikutustaitoinen (kommunikoi, kysyy, keskustelee, kuuntelee)

Vastuuta jakava

## Perehdytys ja tuki esimiestyössä

Seuraavat kysymykset liittyvät sähköpostin liitteenä olevaan Esimiehenä Kaarinassa - huoneentauluun.

Oletko saanut tukea Esimiehenä Kaarinassa -huoneentaulusta nykyisessä esimies-tehtävässäsi?

Kyllä

En

Onko saamasi perehdytys ja tuki riittävää Esimiehenä Kaarinassa -huoneentaulun mukaiseen hyvään esimiestyöhön?

Kyllä

Ei

Haluatko antaa ehdotuksia, miten Kaarinan kaupungin henkilöstöpalvelut pystyvät entistä paremmin antamaan perehdytystä ja tukemaan esimiestä kehittymään paremmaksi esimieheksi sekä ylläpitämään ja vahvistamaan hyvää esimiestyötä ja johtamista?

Kuinka paljon nykyisessä työtehtävässäsi saat tarvitsemaasi tukea seuraavista lähteistä tehdäksesi Esimiehenä Kaarinassa -huoneentaulun mukaista hyvää esimiestyötä?

Työnantajan tarjoamat ulkopuolisten koulutusjärjestäjien tutkintoon tähtäävät koulutukset

Työnantajan järjestämät esimiestyöhön liittyvät koulutukset

Työajan ulkopuolinen koulutus

Esimiesinfot

Oma esimies

Muut esimiehet, vertaistuki

Työkaverit

Palaverit, työryhmät

Sähköposti

Kotisivut

Muu, mikä?

Onko mielestäsi joku hyvää esimiestyötä kuvaava esimiehen tehtävä tai ominaisuus jäänyt pois Esimiehenä Kaarinassa -huoneentaulusta?