



# Johtamisen tulevaisuus ja uusimaalaisen elintarvikealan yrityksen johtamistutkimus

Janne Konttinen, 1701393

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Johtamisen tulevaisuus ja uusimaalaisen  
elintarvikealan yrityksen johtamistutkimus**

Janne Konttinen  
Yrityksen kasvuun johtaminen  
Opinnäytetyö  
Joulukuu, 2019

Janne Konttinen

Johtamisen tulevaisuus ja uusimaalaisen elintarvikealan yrityksen johtamistutkimus

Vuosi 2019 Sivumäärä 80

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella suomalaisen työelämän esimiestyön murrosta ja trendejä aloittelevan esimiehen näkökulmasta. Esimiestyöhön keskittyvien aineistojen tulkintaan sekä kohdeyrityksen henkilöstön esimiesaiheiseen kyselytutkimukseen tukeutuva opinnäytetyö tarjoaa ajantasaista tietoa aloitteleville esimiehille tänään ja lähitulevaisuudessa. Teoriapohjana on käytetty lukuisia esimiestyöhön liittyviä suomalaisia ja ulkomaisia teoksia 2000-luvulta sekä ajankohtaisia uutisartikkeleita. Määrällisellä kyselytutkimuksella pyrittiin selvittämään, miten perinteikkään, suomalaisen, elintarvikealalla toimivan yrityksen henkilöstö koee esimiestyön päivittäisessä työssään. Vaikka tämän opinnäytetyön aiheet koskettavat muitakin suomalaisia yrityksiä, kyselytutkimuksen tulokset pätevät vain kohdeyrityksessä.

Yhteistyöyrityksenä toimi elintarvikealalla toimiva uusimaalainen yritys, jonka johtamiskulttuuria tutkittiin. Tiedonkeruu päätettiin toteuttaa määrällisenä kyselynä, mutta itse tutkimus nojautui laadullisen tutkimuksen periaatteisiin. Ennen kyselytutkimusta määritettiin tutkimusongelma, joka rajauksen ja pohdinnan jälkeen päätyi muotoon: miten henkilöstöä kannattaa 2020-luvulla johtaa? Tutkimusongelman kautta laadittiin joukko kysymyksiä, joiden avulla voitaisiin muodostaa kuva esimiestyön tasosta kohdeyrityksessä. Jatkona tälle kartoitettiin tulevaisuuden trendejä, joita vastaajat toivoisivat toteutuvan. Kyselyllä selvitettiin lisäksi, mitkä asiat saavat henkilöstön parhaiten motivoitumaan ja mitkä heidän mielestään ovat hyvän johtajan ominaisuuksia.

Kyselyyn saatiin vastauksia tarpeeksi, sillä yli 50% vastaajajoukosta antoi vastauksensa. Tuloksista näkyi muun muassa se, että noin 80% henkilöstöstä on tyytyväisiä kokemaansa esimiestyöhön yrityksessä. Tuloksia voidaan pitää erittäin positiivisina. Kun kysyttiin esimiehen tarpeesta, vain noin puolet vastaajista kertoi tarvitsevänsä esimiestä päivittäisessä työssään. Tämä voi selittyä sillä, että etenkin pitkän uran yrityksessä tehneet kokevat olevansa oman alansa asiantuntijoita, eivätkä näe tarvetta päivittäiselle esimiehen tuelle. Eniten esimiestä tarvitaan tiedonkulkuun ja viestintään. Vastaajat kertoivat parhaaksi esimiehen ominaisuudeksi reilun. Tulevaisuudessa esimiesten toivotaan keskittyvän enemmän työhyvinvoinnin johtamiseen.

Lopullinen tuotos tuloksineen ja johtopäätöksineen esitettiin yrityksen keskijohdolle, toimintojen johtajille sekä henkilöstöhallinnolle. Kehitysehdotuksia olivat uusien esimiesten tarkempi perehdyttäminen ja kouluttaminen sekä olemassa olevien työntekijöiden rohkaiseminen liikkumaan organisaation sisällä tehtävästä toiseen. Muun muassa näillä pienillä parannuksilla henkilökunta saataisiin pidettyä motivoituneempina pidempään.

Asiasanat: aloitteleva esimies, johtamistyylit, johtamistrendit, motivointi, työhyvinvointi, johtamiskysely

Janne Konttinen

Future in Leadership and Leadership Survey for a Finnish company in Uusimaa region

Year	2019	Pages	80
------	------	-------	----

---

The objective of this thesis was to investigate the latest leadership trends from a beginner manager's point of view. As a consequence, this thesis became a simple start-up guide for a rookie manager. Various contemporary books and news articles about leadership and management were used as source material. Amongst the sources, there was material about social phenomena in the 21<sup>st</sup> century. This source material was then tied to leadership context in the thesis. Many of the topics covered could be considered valid in other fields of industries in Finland, but the study was handled in a qualitative manner locally, and therefore, the survey results do not apply universally.

The main beneficiary for this work was a Finnish company operating in the fast-moving consumer goods industry. The research question was 'how to lead people in the near future'. After determining the research question, a target group for the survey was selected within the company. The quantitative research method proved to be suitable for this case study. A plentiful amount of responses from the respondents provided a comprehensive data set to analyse. Over 50% of the target group took the survey.

After analysing the data, a summary of the results was created for the middle management and senior management, as well as for the human resources department. The results showed that both employees and managers are generally quite satisfied with their own managers. Only around 20% were less satisfied. These results can be considered great in such a large organization. Although satisfaction was on a high level, only around 50% of the respondents admitted needing their manager on a daily basis. According to the respondents, managers are mostly needed for communication and relaying information. These results would indicate that employees, especially the most experienced ones, are self-orientated in their profession. The respondents also gave their vote for the best leadership traits and trends of the future. A manager should be fair, and in the future further emphasis should be given to leading employee wellbeing.

Even though the results were highly positive, some improvement suggestions were presented to the company. Firstly, young employees and especially managers require a thorough orientation period and training in order to give them a better chance at succeeding in their new tasks more efficiently. Secondly, the personnel need to be encouraged more to move from position to another within the company. With these slight adjustments, the personnel could become even more motivated and results driven in their objectives.

Keywords: beginner manager, leadership methods, leadership trends, wellbeing at work, leadership survey

## Sisällys

1	Johdanto .....	7
2	Yhteiskunnan ilmiöt 2010-luvulla .....	8
2.1	Avoimuus ja yritysviestintä .....	9
2.2	Automaation vaikutukset .....	10
3	Esimiestyö ja johtamistyylit .....	11
3.1	Esimiestehtävissä aloittaminen .....	13
3.2	Organisaatiokulttuurin vaikutukset .....	15
3.3	Esimiesvapaa työyhteisö .....	16
3.4	Esimieheltä esimiehelle .....	18
3.5	Työntekijän/alaisen rekrytoiminen .....	19
3.6	Työntekijän perehdytys .....	21
3.7	Motivointi .....	21
3.7.1	Nuoremman työntekijän johtaminen .....	22
3.7.2	Vanhemman työntekijän johtaminen .....	23
3.7.3	Palkitseminen .....	26
3.7.4	Palautteen jakaminen .....	26
3.7.5	Asiantuntijoiden johtaminen .....	27
3.7.6	Asiantuntijoiden johtaminen .....	30
3.8	Päätöksenteko esimiestyössä .....	30
4	Työhyvinvointi .....	31
4.1	Fyysinen terveys ja jaksaminen .....	33
4.2	Hyvinvointi työyhteisössä .....	33
5	Työpaikan konfliktitilanteet .....	34
5.1	Erlaiset persoonallisuudet työyhteisössä .....	35
5.2	Äärimmäiset persoonatyypit .....	36
5.3	Kontrollijohtaminen .....	36
5.4	Pelolla johtaminen .....	38
6	Kohdeyrityksen esittely .....	39
6.1	Kohdeyrityksen liiketoiminta .....	39
6.2	Yritysten yhteiskuntavastuu .....	40
6.3	Työhyvinvointi ja vastuullisuus kohdeyrityksessä .....	41
6.4	Esimiestyö kohdeyrityksessä .....	42
6.5	Kohdeyrityksen oma henkilöstökysely 2019 .....	42
7	Kyselytutkimus johtamistrendeistä .....	43
7.1	Tapaustutkimus .....	44
7.2	Tutkimuksen tavoite ja lähtökohta .....	44

7.3	Tutkimusmenetelmä ja toteutus .....	44
7.3.1	Kyselylomake .....	45
7.3.2	Aineisto .....	46
7.3.3	Vastajien taustatiedot .....	47
7.3.4	Vastajien mielipiteet .....	51
7.3.5	Ristiintaulukointi .....	57
7.3.6	Palaute .....	64
7.3.7	Validiteetti ja reliabiliteetti .....	65
8	Johtopäätökset ja kehittäminen .....	65
9	Yhteenveto .....	66
	Lähteet .....	69
	Kuviot .....	74
	Liitteet .....	75

## 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheena on esimiestyö ja tarkemmin sen tulevaisuuden pohdinta. Ihmisjohtamisen eri näkökulmat ovat pääosassa, mutta perinteisempiäkin johtamistyyliä työssä sivutaan. Kokonaisuus on aloittelevan esimiehen tutkielma nykyaikaisesta esimiestyöstä sekä siitä, miten esimies voi omilla teoillaan vaikuttaa työyhteisön työmotivaatioon sekä hyvinvointiin ja luoda arvoa työyhteisöön. Yhteistyöyrityksenä oli uusimaalainen elintarvikealan yritys, jonka henkilöstölle teetettiin kysely, jolla pyrittiin selvittämään tyytyväisyyttä ja asenteita johtamiseen. Kyselytulosten analyyseista vedettiin johtopäätöksiä, joista saatiin kehitysideoita työnjohtoon sekä henkilöstön motivointiin.

Yhteiskunnan muutoksista niin esimiesvapaat työyhteisöt kuin sosiaalisen median laajat vaikutukset ovat nousseet kaiken kansan puheenaiheiksi. Näihin aiheisiin haettiin lähteitä ja artikkeleita opinnäytetyön alkuun pohjatiedoiksi. Teoriapohjana on käytetty lukuisia esimiestyöhön ja johtamiseen liittyviä suomalaisia ja ulkomaisia teoksia 2010-luvulta. Itse työ on tehty aloittelevan esimiehen näkökulmasta, minkä vuoksi teoriapohja liittyy vahvasti esimiestyön ja johtamisen perusteisiin sekä allekirjoittaneen kohtaamiin tilanteisiin. Tulevaisuuden johtamisen näkökulmasta myös johtamisen trendejä pyrittiin selvittämään. Lopputuotoksena syntyi eräänlainen aloittelevan esimiehen tietopaketti, joka tukeutuu valikoituihin vinkkeihin ja poimintoihin alan eri teoksista.

Johtamisaiheinen kysely kohdeyrityksessä toteutettiin henkilöstöhallinnon tuella. Tutkimus kohdennettiin yhteistyöyrityksen nimeltä mainitsemattomaan tiimiin, jolle päätettiin rakentaa määrälliseen tutkimustapaan pohjautuva kysely. Tutkimusongelmana oli selvittää, miten henkilöstöä kannattaa 2020-luvulla johtaa. Tarkentavilla kysymyksillä saatiin selville, kuinka paljon työntekijät tarvitsevat päivittäistä tukea esimieheltä ja millaista tukea se olisi. Kyselylomakkeen lopussa, johtamistrendeihin liittyvällä kysymyksellä selvitettiin, mitä vastaajat odottavat johtamiselta tulevaisuudessa. Ennen kyselyn julkaisua toivottiin yli 50% vastaajaprosenttia. Tavoite saavutettiin kirkkaasti. Tulokset olivat osin odotettuja, osin yllättäviä. Johtopäätöksistä kyettiin rakentamaan selkeitä kehitysehdotuksia organisaatiolle ja sen esimiehille. Kehitysideoista mainittakoon koulutusten lisääminen, uramahdollisuuksien selkeämpi avaaminen työntekijöille sekä esimiesten ja alaisten välisen suhteen kehittäminen avoimempaan suuntaan. Kaiken tämän keskiössä on ollut kirjoittajan oma kasvutarina esimiehenä sekä halu kehittää. Kasvua prosessin aikana tapahtui, mikä osaltaan johti siihen, että kehitysideoita syntyi.

## 2 Yhteiskunnan ilmiöt 2010-luvulla

2010-lukua ovat leimanneet muun muassa maailmanlaajuinen lama, ympäristömyönteisyys, maahanmuutto sekä internetin ja mobiiliverkkojen teknologian kehitys. Ilmastonmuutoksesta ollaan huolestuneita jo yksilötasolla, internetidentiteetti on tärkeä osa imagoa ja sosiaalinen vastuu on jokaisen asia. Useimmat näistä ilmiöistä ovat suoraan tai epäsuoraan vaikuttaneet länsimaiseen työelämään. Joissain kouluissa on jouduttu laatimaan luokkahuonekieltoja älypuhelinien käyttöön liittyen (Mäkelä 2018). Työelämän kannalta merkittävimmät muutokset koskevat maahanmuuttoa, ympäristövastuuta sekä työnteon uudet muodot kuten etätyö.

Maahanmuutto muokkaa länsimaista monikulttuurisempia. Maahanmuutto Suomeen on viime vuosina monipuolistunut ja lisääntynyt. Suomessakin tavoitteena on saada maahanmuuttajat nopeasti kotoutumaan. Kotoutumisella tarkoitetaan maahanmuuttajien sopeutumista yhteiskuntaan ja osallistumaan koulutukseen tai työelämään. Työ- ja elinkeinoministeriö vastaa maahanmuuttajien kotouttamisesta ja siihen liittyvästä lainsäädännöstä sekä työllistymisen edistämisestä (Hämäläinen 2019). Suomalaiset työpaikat tulevat väistämättä monikulttuurisemmiksi tulevina vuosikymmeninä nimenomaan maahanmuuton lisääntymisen sekä syntyvyyden vähentymisen takia, koska kantaväestön edustajia ei ole tarpeeksi täyttämään avoimia työtehtäviä.

Yritykset ja työssäkävijät ovat kohdanneet jatkuvia työhön liittyvien lakien ja erityisesti työaikalain muutoksia. Näistä lakialoitteista ja -muutoksista on luonnollisesti kiistelty poliitikkojen, ammattiliittojen, työnantajien ja rivikansalaistenkin välillä. Suomessa ja Pohjoismaissa on jo Euroopan joustavimmat ja epäsäännöllisimmät työajat. Uuden lain tullessa voimaan monien arki saattaa hankaloitua, kun työnantaja voi teettää aiempaa vapaammin vuorotyötä, ylitöitä ja yötöitä. Epäsäännölliset työajat laajenevat niin ikään uusille aloille. Jaksotyön avulla työnantajat voivat teettää enemmän työtunteja ilman ylityökorvausta silloin kun työtä on, ja vastaavasti vähemmän silloin, kun työtä on tehtävänä vähemmän. (Sullström 2019.)

Erityisesti Suomen kansainvälisen kilpailukyvyn parannukseen tarkoitetut toimenpiteet ovat lisänneet jännitteitä työssäkävijöiden ja työttömien joukossa. Esimerkiksi paljon mediahuomiota saanut työttömyysturvan aktiivimalli on työnantajien mukaan parantanut työttömien aktiivisuutta, mutta muun muassa monet työntekijöitä edustavat liitot sekä työttömiä tukevat järjestöt ovat vahvasti sitä vastaan. Aktiivimallilla tarkoitetaan työlakiuudistusta, jonka tarkoituksena oli alun perin kannustaa työttömiä työntekoon leikkaamalla tukia niiltä, jotka eivät säännöllisesti osallistu työllistymiseen johtavaan koulutustoimintaan tai suostu tekemään tarjottuja työtehtäviä. YLE uutisten mukaan syksyllä



2019 aktiivimallin kumoamista toivoi peräti 69% eri tahoista, joihin kuului useita työntekijöitä edustavia ammattiliittoja sekä työttömiä edustavia järjestöjä. (Pantsu 2019.) Lopulta aktiivimalli päätettiin purkaa kokonaan vuoden 2020 alusta alkaen. Ennen lopettamispäätöstä se ehti olla käytössä alle kaksi vuotta (Sutinen 2019).

On selvää, että muutoksia on käynnissä paljon niin yhteiskunnallisella kuin työelämätasolla. Mikä on johtajuuden ja esimiestyön rooli tässä kaikessa? Sen voi ennustaa olevan hyvinkin keskeinen, sillä suurimmassa osassa yrityksistä ja organisaatioista on mielenkiintoinen sekoitus kokeneita ja vähemmän kokeneita esimiehiä ja johtajia. Voi olla, ettei kaikkia näitä muutoksia ole tämän päivän esimieskoulutuksissa ehditty vielä huomioida, joten niin nuoret kuin vanhemmatkin päällikötason työntekijät saattaisivat tarvita pikaisesti päivitystä johtamisen ja viestinnän taitoihinsa.

## 2.1 Avoimuus ja yritysviestintä

2010-luku on sosiaalisen median siivittämänä tarjonnut yhä useammalle ihmiselle helpon median itseilmaisun. Internetin sosiaalisen median sivustot pursuavat poliittisia mielipiteitä, henkilökohtaisia ajatuksia, valeuituksia sekä paljastuksia milloin mistäkin. Elämme aikaa, jolloin medialukutaito on kansalaisvelvollisuus. Sosiaalinen media on tarjonnut laaja-alaisen alustan sekä positiivisten että negatiivisten tunteiden helpompaan julki tuomiseen. Tästä hyvänä esimerkkinä voidaan mainita niin sanottu MeToo-kampanja, jonka avulla monet ihmiset ovat tuoneet julki tarinansa kokemastaan seksuaalisesta tai muusta häirinnästä. Tänä videopäiväkirjojen sekä internetkirjoitusten aikakautena yritysten johtajien on keskityttävä omaan sekä yrityksen viestintään entistä tarkemmin.

Sosiaalinen media koostuu yhteisöllisistä alustoista ja erilaisista internetpohjaisista työkaluista, joissa on mahdollista olla vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa (Levinson & Gibson 2010, 2). Sosiaalisen median avulla julkisuuteen on noussut yksilöitä, jotka ovat keränneet niin vahvan seuraajakunnan, että heitä kuvataan sanalla ”vaikuttaja”. Monet yritykset käyttävät sosiaalisen median vaikuttajia omiin markkinoinnin tarkoituksiinsa, sillä se on hyvin kustannustehokas markkinoinnin muoto. Sosiaalista mediaa ei käytetä vain markkinointiin, vaan sitä hyödynnetään vahvasti myös rekrytoinnissa. Monet markkinoinnin asiantuntijat ja johtajatkaan eivät välttämättä ole sisäistäneet, että markkinointi kuuluu nykyään kaikille, ja jokaisen on tavalla tai toisella oltava mukana sosiaalisen median ympyröissä. Viraaliksi kasvanut video, kuva tai kirjoitus yrityksen aiheuttamasta negatiivisesta asiakaskokemuksesta voi olla todella haitallinen mille tahansa yritykselle. Esimerkkinä voidaan käyttää Dave Carrollin kokemusta United Airlines -lentoyhtiön kanssa. Herra Carrollin kitara vaurioitui lentoyhtiön työntekijöiden käsittelyssä, mistä kuvattiin video YouTube-videopalveluun. Video sai suuren suosion, ja samalla lentoyhtiön maine koki kovan kolauksen. Tämän esimerkin kautta voi ymmärtää sosiaalisen median voiman sekä sen, miten helposti yksittäinen virhe saattaa paisua elämää suuremmaksi asiaksi internetissä. United Airlines yritti pelastaa

tilanteen kertomalla, että matkatavaroiden huolinnassa heillä on 99,5% onnistumisprosentti. Vahinko oli kuitenkin jo tapahtunut. (Levinson & Gibson 2010, 3.)

## 2.2 Automaation vaikutukset

Miten johtotehtävät muuttuvat, kun automaatio ja robotit tulevat yhä tavanomaisemmiksi työelämässä? Robotit ja tekoäly ovat 2000-luvulla kehittyneet merkittävästi tietotekniikan kehityttyä ja halvempien komponenttien saavuttua markkinoille. Ohjelmoituja laitteita voidaan yhä useammin käyttää perinteisen teollisuuden ulkopuolella.

Jo vuonna 2013 konetekniikan professori Heikki Handroos totesi YLE:n haastattelussa, että robottiteknologian halvennuttua markkinoille on tullut robotteja, jotka pystyvät työskentelemään ihmisen kanssa yhteistyössä. Perinteisesti teollisuusrobotti on ollut vaarallinen laite, jonka työalueelle ei ihmistä päästetä. Näiden uusien robottimallien kyky tuntea esimerkiksi voimaa on paljon parempi kuin aikaisempien. Ne pystyvät työskentelemään ihmisen kanssa ja ihmistä lähellä. (Schönberg 2013.)

Erityisesti teollisuudessa ja tuotannossa robottien vaiheittainen ilmaantuminen on vaikuttanut merkittävästi henkilöstöön. Tylsimmät ja toistuvimmat työt ovat jo pääasiassa robottien hallussa, ja niiden tehokkuudella saatu hyöty on ollut merkittävä. Tehtävissä, joissa samat liikkeet ja toimenpiteet toistuvat, on roboteilla saatu aikaan 500 kertaa nopeampia suoritteita verrattuna ihmiseen. Vaikka automaatio hoitaakin leijonanosan ennen vanhaan ihmiselle kuuluvista tehtävistä, kuuluu esimerkiksi laaduntarkkailu edelleen ihmishenkilöstölle. (Loukasmäki 2018.)

YLE oli tutustumassa Kajaanilaiseen, Sartorius Biohitin tehtaaseen, jossa robotit ovat vuosikymmenten saatossa korvanneet monet tehdastyöläiset. Yrityksen tehdaspäällikkö totesi: ”Tehokkuus ei synny siitä, että kädet heiluvat nopeasti ja saadaan näennäisesti asioita tehtyä. Tehokkuus syntyy siitä, että asiat tehdään kerralla valmiiksi ja oikein. Niitä ei tarvitse korjailta ja lähteä paikkaamaan uudelleen”. (Loukasmäki 2018.)

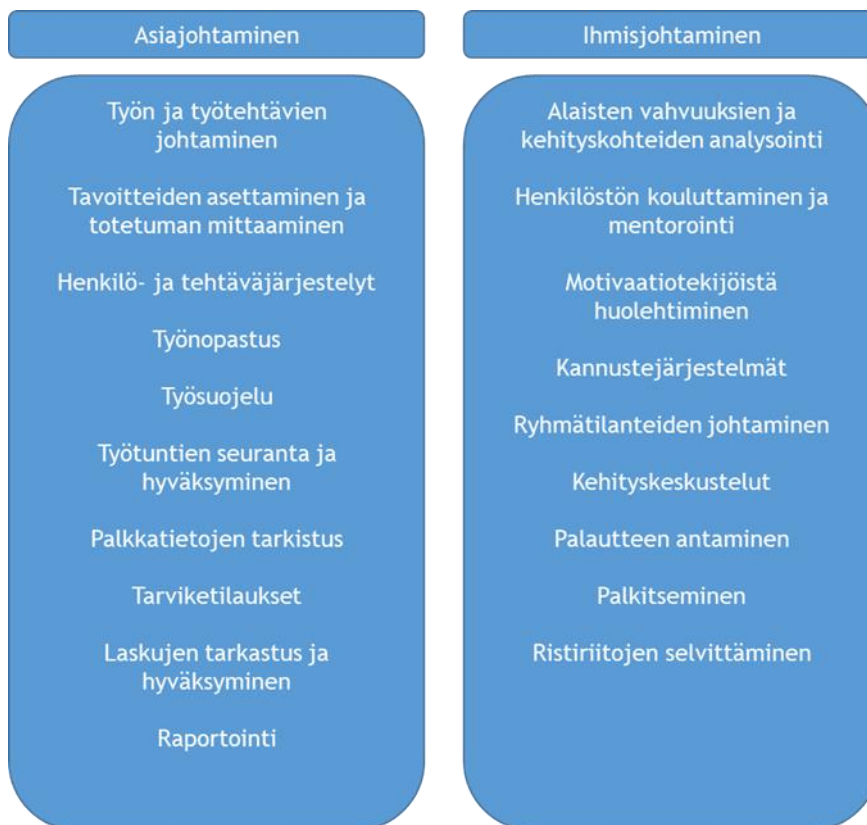
Monesti työntekijäliittojen suunnalta kuullaan robotiikkaa ja automatiikkaa vastustavia kommentteja lähinnä sen vuoksi, että oletetaan työntekijöiden vakanssien olevan uhattuna. Näin asian laita ei välttämättä ole. Liiketoiminnassa yrityksen tavoitteena on saavuttaa hyvää tulosta ja voittoa. Tehokkuus usein johtaa parempaan liiketulokseen, joten paremman tehokkuuden vuoksi automatiikka valtaakin alaa. Jos tylsät työtehtävät poistuvat työpaikoilta, tilalle tulee mielekkäämpiä työtehtäviä, joissa ihminen on luovuutensa avulla vahvoilla - esimerkiksi kunnossapitäjän tehtävät. Parempi liiketoiminnan tulos johtaa niin ikään liiketoiminnan laajentamiseen. Näin kävi myös esimerkin Sartorius Biohitille sen laajennettua Kiinan markkinoille. Robotit voivat saada aikaan kasvua. Lisäksi automatiikalla voidaan myös hoitaa ihmiselle vaarallisempia työtehtäviä, ja näin voidaan välttää vakaviakin työtaturmia.

Vaikka automaatio valtaakin alaa kiihtyvällä tahdilla, ei aloittelevan esimiehen tarvitse pelästyä muutosta. Ei alaisina pelkkiä robotteja ole vielä vähään aikaan. Luovat ongelmanratkaisutaidot ovat nekin ihmisen valttikortti. Merkittävin tapa pysyä työnantajalle tarpeellisena ja hyödyllisenä on kehittää omaa osaamistaan jatkuvasti. Monet vastavalmistuneet, uudet esimiehet ovat modernin sosiaalisen kanssakäymisen ja tietotekniikan taitajia, mikä tarkoittaa sitä, että heillä on rutinoituneita kollegoitaan paremmat valmiudet käydä tämän päivän haasteiden kimppuun. Vanhemmat ja työtehtäviinsä parkkiintuneet esimiehet saattavat tulokkaiden silmissä ensi alkuun vaikuttaa hieman robottimaisilta. Uuden esimiehen velvollisuus onkin muuttaa työyhteisön juurtuneita kuvioita ja tapoja toimia. Siihen ei robotiikka tai keinoäly vielä tänä päivänä kykene.

### 3 Esimiestyö ja johtamistyylit

Esimiestyö on erittäin ihmisläheistä työtä, joten psykologian ymmärrys omaa sekä muiden persoonaa ymmärtäessä ja arvioitaessa korostuu. Suomalaisessa työelämässä on aikojen saatossa korostunut erityisesti asiajohtaminen, mutta tämän päivän trendinä on ihmisten johtaminen, mikä tarkoittaa sitä, että johtajien keskittyminen on ohjautunut henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Itseohjautuvuus on toinen kohoava trendi. Työntekijöiltä odotetaan nykyään aloitteellista asennetta sekä itsenäisyyttä työtehtävien hoitamisessa. Tässä kehityksessä esimiehen on oltava eri tavalla tukemassa kuin 70-80-luvuilla, jolloin työn johtaminen edelsi tavoitepohjaista ohjaamista ja tiimien valmentamista. (Pentikäinen 2009, 13.)

Vaikka henkilöstön johtaminen vaatiikin ihmisjohtamista, on asiajohtamisellakin tarkoituksensa. Asiajohtamisella käsitellään suurin osa arkisista työtehtävistä, sillä sen keskiössä on työn johtaminen. Kun kyseessä on kokenut ryhmä, jonka tehtävät ovat rutiininomaisia, on välittömän johtamisen tarve vähäinen. Tehtäväksi jää lähinnä joukkueen täysilukuisuudesta huolehtiminen ja sen täydentäminen loma-aikoina ja sairastapauksissa. (Pentikäinen 2009, 13.)



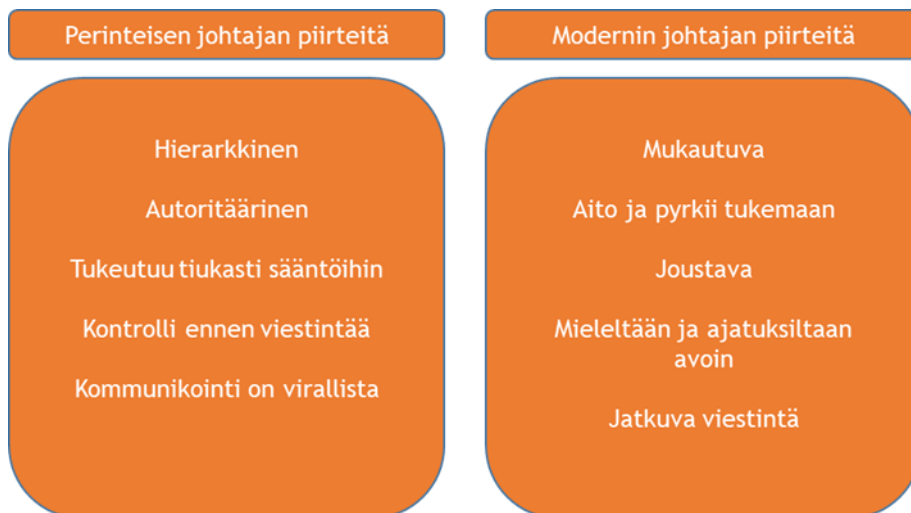
Kuva 1 Asia- ja ihmisojohtamisen piirteitä (Pentikäinen 2009, 14.)

Asiajohtamisen kulttuurista siirtyminen ihmisläheiseen johtamiseen ei siis ole välttämätöntä kaikissa organisaatioissa ja tiimeissä, mutta se on silti ollut jo pitkään trendinä.

Ihmisojohtamiseen siirtyminen ei tapahdu nopeasti, vaan se on pitkään kestävä prosessi erityisesti siksi, että Suomen työpaikkojen henkilöstön keski-ikä lähestyy 45 ikävuotta, mikä tarkoittaa sitä, että juurtuneita työskentely- ja toimintatapoja on voinut kertyä vuosien saatossa paljon. Nykytilanteessa työelämään saapuu kaiken aikaa uuden, nuoremman sukupolven edustajia, jotka kokevat tiukan asiajohtamisen rajoittavammaksi kuin ihmisläheisen johtamisen. He ovat kasvaneet ihmisläheisyyden, sovinnollisuuden ja ymmärryksen aikakaudella. Tätä kehitystä on kokeneempienkin johtajien ja esimiesten kunnioitettava ja ymmärrettävä, sillä vanhat johtamisen periaatteet eivät nuorempaan sukupolven toimi samalla tavalla kuin edeltävään sukupolven.

Nuorempi sukupolvi ei herkästi alistu sietämään negatiivista työympäristöä. Nuoremmat työntekijät ovat alttiimpia vaihtamaan työpaikkaa, jos työpaikan kulttuuri sekä johtamisjärjestelmä eivät ole heidän arvojensa mukaiset. He ovat valmiita vaihtamaan työpaikkaa jopa palkanalennuksen uhalla, jos tiedossa on työtehtävä, jossa he voivat paremmin kehittää itseään (Landrum 2017).

Tämä murros edellyttää niin nuorilta kuin vanhemmilta esimiehiltä asennemuutosta työelämässä. Johtajuuteen panostaminen, yhteisen vision luominen, mentorointi ja mahdollistajana toimiminen ovat sellaisia taitoja, jotka modernin johtajan työkalupakista on löydettävä. Selviytyjiä ja menestyjiä tulevat olemaan ne, jotka pystyvät siirtymään pomon roolista johtajan rooliin. (Tynan 2017.)



Kuva 2 Perinteisen ja modernin johtajan piirteitä (McGrath 2017.)

Pelkistettynä perinteisen ja modernin johtajan piirteet ovat kuvan 2 mukaiset. Perinteisen johtajan avut sopivat hyvin käskyttävään armeijamaailmaan, sillä siellä kuri ja kontrolli ovat tärkeitä tavoitteiden saavuttamiseksi. Modernimpi johtamistapa huomioi alaisen tarpeet, ja avoimuus on tärkeässä roolissa niin viestinnässä kuin muussakin tekemisessä. Modernin johtamistavan voi kuvitella soveltuvan erityisen hyvin nykyaikaisiin yrityksiin ja organisaatioihin, joissa ihmisten ja hyvinvoinnin johtamista pidetään arvossaan. Mikään ei tosin estä molempien johtamistyylien hyödyntämistä tilanteen vaatiessa. (McGrath 2017.)

Jokainen esimies muodostaa oman johtamistyyliinsä, joka on lopulta riippuvainen omasta persoonatyypistä. Vaikka esimerkillisen johtajan olisi ideaalitulanteessa oltava rohkea, empaattinen, innostava, nöyrä ja mielikuvituksellinen, ei kukaan voi kurkotella täydellisyyttä. Jokaisella ihmisellä on omanlaisensa persoona, joten hyvä johtaja oppii hyödyntämään oman persoonatyypinsä parhaat puolet esimiestyössä. Kuuntelemalla ja nöyryydellä pääsee hyvin alkuun. Rohkeus ja varmat otteet tulevat kokemuksen myötä. (Glanz 2002, 174-175)

### 3.1 Esimiestehtävissä aloittaminen

Esimiesasemaan päädytään pääsääntöisesti halusta tehdä esimiestyötä. Ennen vanhaan oli erityisen todennäköistä, että esimieheksi päätyivät automaattisesti kokeneimmat ja teknisesti pätevimmät työntekijät. Tällaiset suoraan keskelle lammikkoa heitetyt esimiehet hyvin mahdollisesti loivat Suomessa niin tutuksi tulleen management by perkele -käsitteen. Monissa

organisaatioissa esimiehet valitaan edelleen saman kaavan mukaan kuin vuosikymmeniä sitten. Ongelmana tässä on se, että henkilöstö on nykyään niin kirjavaa ikäjakauman, monikulttuurisuuden ja alati laajenevien työtaitojen vuoksi, että kaiken potentiaalin kaivamiseksi henkilöstöstä tarvitaan todellisia ihmisjohtamisen prototyyppisiä esimiehiä. (Walker 2011, 78)

Toki työnantajat edelleenkin arvostavat ammattitaitoa ja asiantuntijuutta esimiesvalinnoissaan, mutta erityisesti nykyään tarkastellaan itse esimieheksi pyrkivää persoonaa. Esimerkiksi sillä, miten henkilö ratkaisee ongelmia, toimii ihmisten parissa, ja millä tavalla hän käyttäytyy muutos- tai kriisitilanteessa, on erittäin suuri merkitys, kun johtoporras miettii, sopiiko henkilö esimieheksi vai ei. Esimiestyöhön vain palkankorotuksen, maineen tai kunnian takia haikailevat eivät välttämättä sovi esimieheksi, vaikka tervettä kunnianhimoa osoittaisivatkin.

Työelämä vaatii sekä esimiehiltä että alaisilta tänä päivänä entistä enemmän itsenäisyyttä ja itsensä johtamista. Itsensä johtaminen tarkoittaa sitä, että ihminen on kykeneväinen löytämään oman työnsä tekemiselle ja toteutukselle suunnan sekä osaa itse viestiä, mitkä asiat motivoivat mennä eteenpäin. Jos ei ole aivan varma, mikä itseä motivoi, on hyvin todennäköistä, ettei tällöin ole vielä valmis esimiestehtäviin. Itseohjautuva työntekijä on tehokas, muttei silti omista koko elämänsä työlle. Kun tunnet itsesi ja tiedät, mikä sinua motivoi elämässä eteenpäin sekä haluat saada mahdollisuuden vaikuttaa, olet todennäköisesti matkalla menestykseen ja hyvinvointiin. (Malmberg 2018.)

Tärkeintä esimiesasemaan pyrkivälle on ymmärtää, että esimiestyö on hyvin ihmisläheistä työtä. Keskiössä ei enää olekaan oma suoritus, vaan nimenomaan oman tiimin suoritus. Ennen esimiestehtävään ryhtymistä on opittava mestariksi siinä, miten omat tehtävät hoidetaan aina kunnialla. Tämän jälkeen voi ryhtyä pohtimaan sitä, voisiko esimiestyössä mahdollisesti saada joku muu työntekijä tai asiantuntija suoriutumaan yhtä kunnialla tehtävistään. Esimies on tiimilleen ennen kaikkea mahdollistaja. (Walker 2011, 78-79.)

Esimiestyön alkutaipaleella oman esimiehen mentoroinnin ja henkilöstöhallinnon tukea ei voi väheksyä. Ensimmäisessä esimiestehtävässä uusia vastuita ja tehtäviä saa lyhyessä ajassa niin paljon, että moni meneekin täysin lukkaan, eikä pysty suoriutumaan enää omistakaan tehtävistä. Hämmästyttävää yleistä on sekin, että uusille esimiehille annetaan välittömästi haastavia tehtäviä, joilla on kaiken kukkuraksi tiukat deadlinet. Nämä uutena delegoidut tehtävät ovat aloittelevalla esimiehelle suoranaista myrkyä, koska omat delegointitaidot eivät välttämättä ole vielä kehittyneet. Tällöin purraa hammasta ja painetaan pitkää päivää, koska ajatellaan esimiestyön vain olevan työtä, jossa kärsitään enemmän. Asian laita ei kuitenkaan ole niin, että yksin pitäisi selviytyä heti ensimmäisestä päivästä lähtien. Tärkeintä on kysyä omalta esimieheltä neuvoa jatkuvasti, koska kaikkea tietoa ei perehdytyksessäkään

pystytä kattamaan. Aivan kuten kesätyöharjoittelijan kanssa, on myös uuden esimiehen saatava aikaa päästä sinuiksi uusien vastuidensa kanssa.

Esimiestyön uutuuden huumassa ei kuitenkaan sovi unohtaa yhtä työelämän hyödyllisimmistä taidoista: kunnioittavasti tehtävästä kieltäytymistä. Joskus on tilanteita, ettei syystä tai toisesta kykene ottamaan pomon tarjoamaa lisätehtävää hoitaakseen. Tällöin tarkkaan harkittu kielteinen vastaus voi olla paikallaan. Jos useampia korkeimman tärkeysasteen työtehtäviä on jo työn alla, tulisi puntaroida seuraavia asioita. Meneekö lisätehtävä tärkeydessä muiden edelle? Voisiko tehtävän täysin tai osittain delegoida kollegalle tai omalle alaiselle? Jos tehtävän hoitaminen vaatii jonkin uuden taidon opettelua, kuinka kauan aikaa menisi oppia tuo uusi taito? Nyrkkisääntönä voidaan sanoa, ettei haasteellisille projektimahdollisuuksille kannata sanoa ei vain, koska ne eivät kuuluneet alkuperäiseen tehtäväkuvaan. Niissä voi kehittyä esimiehenä ja haalia uusia taitoja. Jos tehtävästä joutuu kieltäytymään tarkan harkinnankin jälkeen, esimiehelle on hyvä esittää muiden tehtävien valmistumisaste ja määräpäivä. Voihan olla, ettei esimies ollut alun perin selvillä alaisensa kuormitusasteesta. (Rosenberg McKay 2019.)

Jos henkilössä on ainesta ja sisua yllämainittuun tulikokeeseen, on hänessä ainesta esimieheksi. Esimiehenä olemista ei pidä mieltää supersankarin työksi. Aivan tavallisetkin ihmiset siinä ovat kautta aikain pärjänneet - ja jotkut ovat jopa menestyneet. Esimiehenä on opittava kestämiään vastoinkäymisiä. Vaikka ne voivat uuvuttaa tai säikäyttää kokemattoman, niistä voi oppia paljon. Vastoinkäymiset johtuvatkin usein hankalista asioista eikä niinkään omasta toiminnasta (Pentikäinen 2009, 14-16).

Esimiestyötä opetellessa on hyvä muistaa, että vaikka oppiminen rinnastetaan kehittymiseen, kasvamiseen ja uuden luomiseen, se on myös sopeutumista, tottumista ja rutiinin muodostamista. Rutiini ei sisällä päätöksentekoa, vaan on vakiintunutta ja automatisoitunutta tapaa suorittaa jokin tehtävä. On huomattu, että tottumus tehostaa asioiden kulkua, mutta mitä vakiintuneemmat käytännöt organisaatiossa tai yrityksessä on omaksuttu, sitä vaikeampaa on muuttaa tai kehittää toimintatapoja ja prosesseja. Organisaatiokulttuuri on ikään kuin kaikkien organisaatiosukupolvien yhteinen muisti. (Kjelin & Kuusisto 2003, 29-30.)

### 3.2 Organisaatiokulttuurin vaikutukset

Jotta voi ymmärtää työyhteisöä, on tutustuttava sen kulttuuriin. Organisaatiokulttuuri määrittää, miten organisaatiossa toimitaan. Esimiesten ja johtajien on tiedostettava, mikä vaikutus organisaatiokulttuurilla on omaan ja muiden tekemiseen, sillä kulttuuri pitää sisällään muun muassa työyhteisössä käytetyt johtamistavat, kielen ja symboliikankin. Ihmiset omilla teoillaan ja päätöksillään muokkaavat organisaation kulttuuria, joten esimerkiksi ihmisten vaihtuessa tai muuttaessa tapojaan organisaation kulttuuri muuttaa muotoaan tai

saa uusia ulottuvuuksia. Joskus kulttuurin määrittäjänä voi olla melkein yksinomaan organisaation johtaja. (Watkins 2013.)

Huono kulttuuri voi luoda huonoja esimiehiä. Asemastaan epävarma johtaja saattaa vieroksua älykkäitä ja kehitysideoita antavia alaisia. Tällaisessa työyhteisössä kulttuuri muuttuu ennemmin tai myöhemmin sellaiseksi, etteivät työntekijät uskalla tuoda ajatuksiaan esille. Tilanne ruokkisi todennäköisimmin myös luottamuksen puutetta. Nokkelimmat työntekijät ymmärtävät paeta mainitun kaltaista kulttuuria hakemalla toista työpaikkaa, mikä varmistaa sen, että kulttuurin osaksi jäävät vain ne, jotka eivät astu johtajan varpaille. Tällöin uusia ideoita ei työyhteisössä synny. Yhtä lailla huonoa organisaatiokulttuuria on se, että tiimien tai osastojen välillä tieto ei kulje siksi, että tiimeissä vallitsee tiedon pimittämisen kulttuuri, jolla kuvitellaan saavutettavan etulyöntiasema muihin nähden. Citigroupilla yllämainitun organisaatiokulttuurin piirteet johtivat 2000-luvulla merkittävään liiketoiminnan takkuiluun. Suuryritys 3M:llä puolestaan kulttuuriin on aina kuulunut tiedon ja ideoiden jakaminen, mikä on johtanut moniin innovaatioihin ja tuotepatentteihin. (Sinek 2014, 166-170.)

### 3.3 Esimiesvapaa työyhteisö

Hierarkkisen organisaation vastakohtaksi on noussut itseohjautuvuuden korostus. Varsinkin startup-yrityksissä ja muissa nuorissa organisaatioissa monet ajattelevat, ettei perinteisiä esimiehiä enää tarvita, sillä työt hoituvat tehokkaasti ilmankin. Suomessa tällaiset yritykset edustavat pääsääntöisesti it-alaa. Voiko esimiehetön työyhteisö toimia tehokkaasti? Onnistuvatko hyvät tulokset todella ilman esimiesohjausta? Onko hierarkkisuuden tuoma byrokratia luovuuden ja tehokkuuden este? (Mäntylä 2018.)

Monet yritykset ovat näyttäneet toteen sen, ettei esimiehiä välttämättä tarvita henkilöstöä - etenkin asiantuntijoita - käskyttämään. Pidetäänhän varsinkin asiantuntijoita nykyään itsenäisinä ja viimeisen päälle itseohjautuvina. Esimerkkejä pomovapaista yhtiöistä on jo Suomessakin monia; Reaktor, Futurice, Vincit ja Fraktio. Nämä It-yritykset ovat näyttäneet mainetta sekä Suomessa että Euroopassa päädyttyään vuoron perään parhaiden työpaikkojen listoille. (Mäntylä 2018.)

Hyviä syitä esimiesten puuttumiselle löytyy monia. Vähentynyt byrokratia lisää työntekijöiden työmotivaatiota, sillä heidän ei tarvitse mukautua esimiesten määrittelemään muottiin, vaan he saavat tehdä töitä toisilleen. Sen lisäksi on havaittu, että omistautuminen työlle paranee huomattavasti, mikä olennaisesti lisää tehokkuutta. Liiketoiminnan tulosta parantaa sekin, että kalliit esimiehet - etenkin väliportaan - pomot loistavat palkkalistoilla poissaolollaan. (Mäntylä 2018.)

Harvard Business Review:n professori Gary Hamel on kuuluisassa lausunnossaan todennut: ”Ensimmäiseksi, antakaamme potkut esimiehille”. Lause on erittäin provosoiva, mutta



todelliset yrityselämän tarinat puhuvat tuon rankan sanoman puolesta. Esimiesten tehostomuus johtuu usein raskaasta ylimmästä johdosta. Isoissa organisaatioissa johtajatasoja on niin monta, että tilanne on johtanut siihen, että suurin osa henkilöstöstä kokee työskentelevänsä yrityksen sijasta omalle esimiehelleen. (Hamel 2011.)

Esimiesten suurimmat haittapuolet Hamel näkee seuraavasti. Keskimäärin 33% yrityksen palkkakuluista on esimiesten palkkoja, joten suuri osa henkilöstökuluista aiheutuu esimiesportaasta. Toinen suuri haitta esimieshierarkiassa on päätöksenteon hankaluus. Ylimmän johdon päätöksiä ja käskyjä voi olla mahdotonta noudattaa organisaation alimmalla eli suorittajatasolla, koska matka johtoportaan alaspäin on liian mutkikas. Monimutkaisen hierarkian takia hyväksyntäportaita on enemmän ja päätöksenteko on hitaampaa. Kolmantena haittana esimiesten ”tyrannia” estää työntekijöitä tekemästä päätöksiä yrityksen rahoilla (Hamel 2011). Esimerkiksi uuden toimistotuolin hankinta pitää hyväksyttää esimiehen kautta. Kun työntekijät tuntevat, ettei heillä ole päätösvaltaa missään asiassa, vähenee aloitteellisuus ja omatoimisuus. Subjektiiivisesti tarkasteltuna näissä näkemyksissä on perää.

On esimiehettömyys pysäyttämätön tulevaisuuden suuntaus tai ei, todennäköisintä on kuitenkin se, ettei kaikkiin työorganisaatioihin sovi se, ettei esimiehiä ole enää ollenkaan. Syynä tähän ovat historia ja henkilöstön tottuneisuus esimiehiin. Lisäksi suuressa yrityksessä organisaatiohierarkia on vain niin laaja, ettei esimiesten puute helpottaisi henkilöstöjohtamista. Vuosikymmeniä suomalaisessa työntekokulttuurissa olleet työntekijät eivät yleisesti hallitse samanlaista itseohjautuvaa työtettä kuin nuorempansa. Nuorisolle opetetaan jatko-opintojen aikana itseohjautuvuutta aivan eri tavalla kuin viime vuosituuhannella. Muutos on tapahtumassa, mutta se etenee hitaasti, sillä vahvasti hierarkkiset yritykset ovat niin suuressa valta-asemassa. Esimiesten on kuitenkin syytä kehittää osaamistaan jatkuvasti, sillä vielä tänä päivänä vakaa alimman portaan esimiestehtävä voi olla kohta hitaasti työpaikkailmoitusten joukosta katoava tehtävä. Toisaalta niin kauan kuin on ihmisiä, jotka eivät kykene omaksumaan itseohjautumista työtapanaan, on myös esimiehiä. (Mäntylä 2018.)

Asiantuntijatyötä tekevät ovat pääsääntöisesti hyviä hoitamaan tehtäviään suunnitelmallisesti, mutta ison organisaation tavoitteiden täyttäminen vaatii esimiehiä, joiden tehtävänä on saada henkilöstö omaksumaan yrityksen tavoitteet. Ihmisjohtamiseen erikoistunut asiantuntija Simon Sinek kertoo kirjassaan *Leaders Eat Last*, että nykyaikaiset yritykset ja organisaatiot ovat tietyllä tavalla verrattavissa muinaisten aikojen heimoihin. Jokaisessa organisaatiossa - kuin myös heimossa - on omanlaisensa kulttuuri. Jokaisessa vallitsee omat perinteet, symbolit ja kieli. Ihmiset tuntevat luonnostaan yhteenkuuluvuuden tunnetta ”omassa heimossaan”. Heimon ulkopuolisia puolestaan vieroksutaan. Jokaisessa heimossa on myös johtajansa. Olivat ne johtajat hyviä tai huonoja, jokaisessa heimossa kuitenkin johtajia on. Koska ihmiset ovat luonnostaan yhteistyöhön tukevia selviytyjiä, tarve

johtajille on ilmeinen. Itse asiassa koko moderni yhteiskuntamme perustuu hierarkialle ja säännöille. Alfajohtajat pitävät yllä kuria ja järjestystä. He muun muassa pitävät huolen, että jokaisen heimon jäsenen vuoro syödä tulee jossain vaiheessa. Luonto teki meistä hierarkkisen eläimen, jotta voimme toimia sosiaalisesti ja yhteisvastuullisesti, mutta kunnioittaen ylempänä hierarkiassa olevia. Se on hyvä resepti luonnossa selviytymiseen. (Sinek 2014, 77-78.)

#### 3.4 Esimieheltä esimiehelle

Hyvä suhde omaan esimieheen perustuu luottamukseen, molemminpuoliseen arvostukseen ja tukemiseen. Se mahdollistaa työssä menestymisen, itsensä kehittämisen ja uudet uramahdollisuudet. Sanotaan, että suhde omaan esimieheen on työpaikan tärkein suhde ylläpidettäväksi. Kahdenkeskiset keskustelut päivittäisistä työasioista sekä ongelmatilanteista ovat välttämättömiä suhteen edistämiseksi. Tarkoituksena on muodostaa molemmille yhteiset päämäärät. (Managing Others: Teams and Individuals 2013, 185.)

Esimiehen ja alaisen on molempien keskityttävä hyvään viestintään toistensa välillä. Vain tietoa jakamalla voidaan keskustella. Kun hyvä keskusteluyhteys on saatu aikaan, molemmat voivat tarvittaessa pyytää toisiltaan apua tilanteessa kuin tilanteessa. Molempien on tunnistettava yhteistyötä mahdollisesti hiertävät tekijät. Pienellä käytöksen muutoksella aiemmin hieman arka tai yksipuolinen kanssakäyminen voi muuttua molemmille tuottavammaksi. Jos esimiehen kanssa jokin hiertää, kannattaa ensin pyrkiä tutkimaan omaa asennetta, koska se on ainoa asia ihmissuhteessa, johon itse voi suoraan vaikuttaa. Varsinkin tilanteessa, jossa esimies tulee kaikkien muiden kanssa hyvin toimeen, on hyvä miettiä, miten voisi oman asennemuutoksen kautta tilannetta itse parantaa. (Managing Others: Teams and Individuals 2013, 186.)

Alaisen on tunnistettava oman pomonsa johtamistyyli. Tällöin on mahdollista mukauttaa omaa työasennetta sopivaksi juuri oman esimiehen johtamistyyliin. Johtamistyyliä on lukuisia, mutta tunnetuimpia niistä ovat byrokraattinen, itsevaltainen, konsultoiva tai delegoiva. Tunnistamalla oman esimiehen tyyli, on kanssakäyminen jatkossa ennalta-arvattavampaa. Samalla on hyvä kiinnittää huomiota pomon arvoihin ja tavoitteisiin sekä pyrkiä etsimään yhtäläisyyksiä hänen ja itselle tärkeiden arvojen väliltä. Esimiehen kanssa kannattaa keskustella mahdollisista päätöksenteon rajoista. On tärkeää sopia, millaisia päätöksiä alainen saa esimiehen puolesta tehdä ilman lupaa tai raportointia. (Managing others: Teams and individuals 2013, 187-188.)

Pidemmän aikavälin tavoitteena on pyrkiä luomaan jatkuvasti parempi luottamussuhde omaan esimieheen. Pomon edessä on pystyttävä olemaan itsevarma, muttei aggressiivinen. Tällöin omien näkökulmien ja mielipiteiden esille tuonti on varmempaa. Mahdolliset ristiriidat on pyrittävä hoitamaan kuntoon pian, kun niitä ilmenee. Vaikka suhde omaan esimieheen onkin

etusijalla, ei omaa työtaakkaa saa pitää esteenä muiden - saman tai korkeamman tason - esimiesten tapaamiselle. (Managing others: Teams and individuals 2013, 189.)

Esimiehenä on varottava seuraavia asioita. Passiivisuus ei ole asenteena hyvä oli sitten alaisena tai esimiehenä. Oman esimiehen tarkoitusperiä on hyvä välillä kyseenalaistaa. Niiden selvittämiseksi on aina ystävällistä kysyä suoraan. Mielipiteet kannattaa tuoda julki. Muuten vaarana on seinäruusuksi jääminen. Aggressiivisuus puolestaan ei toimi missään tilanteessa. Esimies ei saa provosoitua, vaan pää on pystyttävä pitämään kylmänä jokaisessa tilanteessa. Ongelmilta ei voi työelämässä välttyä, mutta ongelmallisista työasioista ei kannata pysyä erossa. Päinvastoin rohkealla ongelmakohtiin tarttumisella voidaan parantaa työilmapiiriä omassa organisaatiossa laajastikin. Jos ongelmatilanteista syyttää vain omaa esimiestään, on itsetutkiskelun paikka. ”Minkä takia syytän päivittäisistä ongelmista vain esimiestäni? Voisiko vika olla myös minussa itsessäni?” Kun näihin kysymyksiin on rauhassa perehtynyt tiukassa tilanteessa, voi huomata, että muutokset lähtevät useimmiten itsestä. (Managing others: Teams and individuals 2013, 191.)

Suhde omaan esimieheen on aloitettava molemminpuolisella ymmärryksellä ja sen keskiössä on sekä esimiehen ja alaisen tavoitteiden kommunikoiminen toinen toisilleen. Kun molemmat tietävät toistensa arvot ja tavoitteet, perusta hyvälle yhteistyölle on valettu. Tärkeintä on jatkuva kommunikointi, sillä ajatustenlukuun ei koskaan kannata ryhtyä väärinkäsitysten välttämiseksi. Jos oman esimiehen tavoitteet alkavat hämärtyä itselle, kannattaa aina kysyä tarkentavia kysymyksiä. Mutta jotta voisi ymmärtää paremmin esimiestään, on ensin ymmärrettävä omaa itseään. Jokaisella meistä on tietyt käytösmallit, joiden mukaan toimimme joka päivä. Sama pätee omaan esimieheenkkin. Kun sekä alainen että esimies tuntevat toistensa tavat toimia, on yhteistyö hedelmällisempää kummallekin. (Gabarro & Kotter 2011, 200-203.)

### 3.5 Työntekijän/alaisen rekrytoiminen

Yksinkertaisuudessaan rekrytointiprosessi sisältää sopivien kandidaattien houkuttelun, arvioinnin, haastattelun, valitsemisen ja palkkaamisen työnantajan määrittelemiin tehtäviin. Jokainen esimies tulee jossain vaiheessa ottamaan osaa rekrytointiprosessiin. Todennäköisimmin rekrytointia tukee yrityksen henkilöstöhallinto, mutta pienemmissä yrityksissä rekrytointiprosessi on täysin esimiesten harteilla. Oikeiden ihmisten saaminen oikeisiin tehtäviin ei ole helppoa, mutta se on aivan välttämätöntä yritykselle. Epäonnistunut rekrytointi maksaa aikaa ja rahaa. Onnistuneeseen rekrytointiin on hyvä olla tarkistuslista. (Managing Others: The Organizational Essentials 2013, 1.)

Ensimmäisenä toimenpiteenä on syytä varmistua tarpeesta. Henkilöstön lisäys tehdään silloin, kun yritys ei kykene vastaamaan kysyntään nykyisillä resursseilla. Tässä vaiheessa on myös mietittävä, onko tarve koko- vai osa-aikaiselle lisäresurssille. Tärkeintä on olla yhteistyössä

henkilöstöhallinnon sekä johdon kanssa, että uuden vakanssin lisäyksestä ja tiedoista ollaan kautta linjan yhteisymmärryksessä. Kun taustatyöt uutta vakanssia varten on tehty, määritellään työtehtävään sisältyvät vastuut. Tässä kohtaa määritellään myös, millaista henkilöä erilaisine koulutuksineen, kokemuksineen ja erityistaitoineen tehtävään haetaan. (Managing Others: The Organizational Essentials 2013, 1-2.)

Seuraavassa vaiheessa on aika tarkkailla työntekijämarkkinoita. Oikean henkilön löytää parhaiten niin, että tutustuu tarjontaan alueellisia ja maantieteellisiä eroja silmällä pitäen. Sopivia hakijoita etsiessä on joka tapauksessa noudatettava lainsäädäntöä. Hakijoita ei saisi syrjiä esimerkiksi iän, rodun tai seksuaalisen suuntautumisen perusteella. Hakijoiden henkilökohtaisia tietoja on myös varjeltava koko rekrytointiprosessin ajan, eikä tietoja saa jakaa kolmansille osapuolille. On syytä pysyä perillä viimeisimmästä lainsäädännöstä rekrytoimiseen liittyen. (Managing Others: The Organizational Essentials 2013, 2-3.)

Ennen julkista hakua on suotavaa tarkistaa työnantajan nykyisten työntekijöiden joukosta mahdollisia kandidaatteja uuteen tehtävään. Jo monissa yrityksissä suoritetaan niin sanottu sisäinen haku ennen kuin työtehtävä julkaistaan organisaation ulkopuolelle esimerkiksi työnhakusivustoille. Sopivia hakijoita pitäisi ilmoittautua, jos työtehtävän vaatimukset ja kuvaus on jäsennellyt järkevästi ja mietitty tarkkaan. Tiedä, mitä haet ja mihin haet. Jos sisäinen haku ei tuottanut tulosta, on julkinen haku aloitettava. Useimmat organisaatiot ja yritykset käyttävät vain tiettyjä medioita tai internetsivustoja avoimien työpaikkojen markkinointiin, joten ennen ilmoituksen julkaisua on jälleen kerran oltava yrityksen muiden edustajien kanssa samaa mieltä, mitä kanavia saa tai on mahdollista käyttää. (Managing Others: The Organizational Essentials 2013, 3.)

Ilmoitusta jäsenneittäessä on sisällytettävä ainakin seuraavat seikat. Työmuoto, työn sijainti, alkamisaika, määräaikaisen tehtävän loppumisaika, ehdottomat sekä toivotut osaamis- ja koulutusvaatimukset. Toisaalta on helpommin sanottu kuin tehty, miten luoda hakijoita kiinnostava työpaikkailmoitus. Suurin osa yrityksistä luottaa sanatarkkaan ja asialliseen kirjoitusasuun, jota voi luonnehtia vakavaksikin. Toiset yritykset tekevät tarkoituksella humoristisen sanallisen ilmoituksen tai jopa videon. Omalta työnantajalta voi kysyä, millaiset työpaikkailmoitukset hyväksytään. Kun ilmoitus on julkaistu, alkaa kandidaattien läpikäynti. Sopivimmat pyydetään haastatteluun, jotta voidaan varmistua työmotivaatiosta ja potentiaalista. Haastattelujen yhteydessä järjestetään usein kaikenlaisia testejäkin. Paras hakija valikoituu usein henkilöstöhallinnon ja esimiesten yhteisellä päätöksellä. Kaikille hakijoille on kuitenkin muistettava vastata, vaikka eivät valituiksi tulleetkaan. (Managing Others: The Organizational Essentials 2013, 3-5.)

### 3.6 Työntekijän perehdytys

Uuden työntekijän perehdytys luo työntekijän menestymiselle perustan uudessa työympäristössä. Huonolla perehdyttämällä voidaan kertaheitolla hukata paljon potentiaalia. Lukuisilla yrityksillä on selvät ja dokumentoidut perehdyttämiskäytännöt, joilla pyritään mahdollisimman tehokkaaseen työntekijän ”sisäänajoon”. Näitä käytäntöjä on ehdottomasti noudatettava jo yleisen turvallisuudenkin vuoksi. Lisäksi kannattaa myöhemmässä vaiheessa kysyä perehdytetyltä henkilöltä mielipiteitä perehdytysprosessin kehittämiseen.

Uuden alaisen perehdytyksessä on pidettävä silmällä milleniaalisukupolven tunnusmerkkejä perehdytettävässä henkilössä. Näitä ovat nopea teknologian oppiminen, erilaisten ohjelmistojen etevä hyödyntäminen sekä ongelmanratkaisu verkostoitumalla. Tämän vuoksi nuorempia tulokkaita on hyvä kierrättää eri tiimeissä, jotta he saavat paremman käsityksen kokonaisuudesta ja voivat ryhtyä ideoimaan uutta. Tiimien välinen yhteistyö ja tehokkuus lisääntyvät. Joustavuus tiimeissä ei suinkaan rajoitu vain nuoriin tulokkaisiin, vaan kaikki työntekijät organisaatiossa voivat saada lisäpontta päivittäiseen tehokkuuteensa, kun heidät otetaan mukaan tiimien väliseen yhteistyöhön. Jo pelkästään eri ihmisten ja asiantuntijoiden tapaaminen saa itse kunkin tuntemaan itsensä merkityksellisemmäksi palaksi organisaatiota. (Rasmus 2011, 65.)

Perehdyttäjän on tärkeää olla positiivinen ja työpaikkaan myönteisesti suhtautuva. Perehdytyksen vastaanottajan on todennäköisesti jännityksestä jäykkänä uusien tehtävien ja työtovereiden takia. Kun tehtäviä alustetaan ja ohjeistetaan perehdytettävälle rennosti unohtamatta kuitenkaan ammattimaista otetta, saadaan jännitys nopeasti väistymään. Tulokkaalle voi esimerkiksi antaa konkreettisia neuvoja, joilla muut ovat menestyneet kyseisessä tehtävässä tai tiimissä. Perehdytettävä tuo kuitenkin omalla persoonalla ja taidoillaan oman mausteensa työyhteisöön, joten liian valmista muottia ei tälle kannata etukäteen rakentaa. Odotuksien on oltava molemmille osapuolille selviä, mutta jyrätä ei perehdytettävää saa. (Hokkanen & Strömberg, 18-20.)

### 3.7 Motivointi

Työntekijöiden tyytyväisyyteen vaikuttaa moni tekijä, joista merkittävimpinä voidaan pitää yhdessä luomista, työn tarkoituksenmukaisuutta, reilua palkitsemista, arvostuksen nauttimista sekä esimiestyötä, joka painottuu työntekijän mentorointiin ja rohkaisuun. Esimiehet työskentelevät organisaation taholta määritetyn strategian puitteissa, joten heidän on muodostettava yhteys organisaation ja työntekijän välille. Esimiehet voivat halutessaan luoda työpaikalle avoimen ilmapiirin, joka mahdollistaa turhautumisten lievityksen pettymysten ja saavutusten vapaan ilmaisun avulla. Huonolla esimiestyöllä työilmapiiri voi muodostua työntekijöiden kannalta ahdistavaksi ja jopa tylsäksi. (Rasmus 2011.)

Johtajilta vaaditaan nykyään paljon, sillä heidän on tunnettava työorganisaationsa ja henkilöstönsä läpikotaisin. Ihannetilanteessa kaikissa organisaatioissa esimiestehtävässä olevat henkilöt pyrkisivät avoimeen kehittämisen kulttuuriin. Näin ei kuitenkaan ole, vaan henkilöstön johtaminen väistyy asiajohtamisen tieltä. Syynä on todennäköisesti eräänlainen sukupolven vaihdos. Monissa suomalaisissa yrityksissä henkilöstön keski-ikä kasvaa kasvamistaan. Henkilöstön nuorimmat ovat täysin erilaisia johdettavia kuin eläkeikää lähestyvät kollegansa. Keskeisiä johtamisen tilanteita, joissa näkemyserot erityisesti korostuvat ovat tämän päivän työyhteisössä a) vanhempi henkilö nuorien työntekijöiden esimiehenä, b) nuorempi henkilö vanhempien työntekijöiden esimiehenä. Molemmissa esimiehen on mietittävä johtamistapaansa tarkkaan.

### 3.7.1 Nuoremman työntekijän johtaminen

Milleniaaleihin (vuoden 1980 jälkeen syntyneet) ja Z-sukupolveen kuuluvat (vuoden 1993 jälkeen syntyneet) ovat 2010-luvulla nuorisoa tai nuoria aikuisia. Heitä yhdistää erilaisten sosiaalisten teknologioiden käytön hallitseminen, joten siksi heitä kutsutaan usein myös diginatiiveiksi. Työelämässä milleniaalit ovat usein rohkeita, avoimia ja sosiaalisia, eivätkä pelkää haasteita. On heitä myös kuvailtu narsistisiksi, laiskoiksi ja työpaikanvaihtajiksi. He arvostavat erityisesti hyvää tasapainoa yksityiselämän ja työn välillä. Matalan hierarkian yritykset vetävät milleniaaleja puoleensa. (Main 2017.)

Z-sukupolveen kuuluvat ovat ensimmäinen sukupolvi, jolle internet on ollut saatavilla alusta asti. Jo 12-vuotiaana useimmilla heistä on jo käytössään älypuhelimet. On enemmänkin sääntö kuin poikkeus, että nuorimmat oppivat käyttämään mobiililaitteita ja tietokonetta ennen kuin oppivat lukemaan tai kirjoittamaan. Z-sukupolven edustajat - kuten suurin osa milleniaaleistakin - tahtovat muuttaa maailmaa omilla toimillaan ja valinnoillaan. Heille etätyö ja muut joustavat työskentelytavat sopivat hyvin, eivätkä he mielellään pidä mielipiteitään vain omana tietonaan. He myös arvostavat matalampaa hierarkiaa organisaatioissa. (Rouse 2016.)

Sosiaalisen median ja mobiilipäätelaitteiden käytön ollessa sekä Z-sukupolven ja milleniaalien edustajien joukossa erittäin suosittua on hyvä laatia pelisäännöt näiden teknologioiden käytölle työaikana. Oikeanlaiseen sähköpostin ja tietotekniikan käyttöön on olemassa yksinkertaisia ohjeita. Ensinnäkin kaikilla pitää olla samat oikeudet, eikä erityistapauksia saa olla. Tietynlaiset rajat laillisiin tarkoituksiin hyödynnettävään ruutuaikaan pitää toisaalta olla. Työnantaja voi säännöillään vedota siihen, että tarkoituksena on tehokkaasti käytetty työaika. Täyskieltoa ei toisaalta kannata julistaa, koska lyhyt minuutin tauko esimerkiksi päätelaitteiden ääressä työtehtävien lomassa voi lisätä työntekijän työmotivaatiota, kunhan työturvallisuus ei kärsi. Minkäänlaisen raskaan kaluston tai ajoneuvon ohjaksissa ei koskaan tule koskea mobiililaitteisiin, mutta harmittavan yleistä käytöstä se silti on. Omalla internetin käytöllä ei myöskään saa olla vaikutuksia työpaikan sisäisen verkon turvallisuuteen, joten

ajantasaiset haittaohjelmia estävät ohjelmistot on pidettävä ajan tasalla. Arkaluontoisia yrityk- ja henkilötietoa on myös säilytettävä varmassa tallessa, etteivät ne esimerkiksi päädy jonkin alaisen sosiaalisen median päivitykseksi laajempaan levitykseen. Samojen sääntöjen on pädettävä myös kotikonttorilla tai etätöissä työskenteleville. (Managing Others The Organizational Essentials 2013, 225-231.)

Nuorison työhön pääseminen on ollut puheenaiheena jo vuonna 2008 alkaneesta taantumasta lähtien. Monet nuoret kasvoivat ympäristössä, jossa työpaikoista oli pulaa ja vain hyvällä onnella oli mahdollista päästä kiinni työelämään. Kyse ei ole siitä, etteikö työ kiinnostaisi nuoria. Tarjonta on ollut rajoittunutta, ja vasta nyt 2010-luvun lopulla alkaa tilanne näyttää paremmalta. Työllisyysluvut ovat parantuneet, mutta silti moni kantaa vielä laman aiheuttaman työttömyyden arpia. Nuorten palkkakehitys on ollut paljon heikompaa kuin aiemmillä sukupolvilla. Tämä on yksi osasy syyntyvyyden laskulle, sillä taloudellinen toimeentulo koetaan perheen perustamiselle tärkeäksi. (Hara & Koivisto 2018.)

Työpaikoista kovasti taistelemaan joutuneet nuoret voivat työelämään päästessään olla merkittävä piristysruiske yrityksille. Monilla heistä on luontainen halu päästä näyttämään osaamistaan. Nimenomaan tuo näyttämisenhalu esimiehen on hyödynnettävä. Kun palkkaa innokkaimman ja potentiaalia eniten osoittaneen hakijan, on työnantajan vastavuoroisesti pyrittävä antamaan uudelle luovuudelle liikkumavaraa. Sääntöjen on edelleen oltava samat koko henkilöstölle, mutta esimies voi omalla johtamistavallaan saada nuoren kukoistamaan uudessa työssään. Ikävä kyllä johtajien on myös hyväksyttävä se, että potentiaalisimmat työntekijät haluavat myös nopeasti liikkua tehtävästä toiseen. Näin myös yllättävä irtisanoutuminen voi olla mahdollista. Johdon on kuitenkin varmistettava, ettei irtisanoutuminen johtunut turhautumisesta työoloihin tai työtehtäviin. Nuorison kanssa on siis oltava rohkeita.

### 3.7.2 Vanhemman työntekijän johtaminen

2000-luvulla moni ihmiselämän sykliin liittyvä normi on muuttunut verrattuna viime vuosisataan, ja tilanne on jopa kääntynyt pääläelleen. Aiemmin koettiin, että ihmisen elämän on noudatettava seuraavaa kaavaa: nuorena koulutus, aikuisena työ- ja perhe-elämä sekä lopulta eläkeikä ja vapaa-aika vanhuksille. Nykyään koulutusta saatetaan jatkaa työ- ja/tai perhe-elämän ohessa, nuorisosta useat haaveilevat saavuttavansa taloudellisen riippumattomuuden ja varhaiseläkkeen ennen keski-ikää, osa eläkeikäisistä taas kokee työelämän mielekkäämmäksi ja palaa takaisin töihin. Ikä ei enää määrittele ihmistä niin kuin ennen.

1900-luvun korkea syntyvyys länsimaissa on vaihtunut 2000-luvun syntyvyyskattoon, mikä on johtanut siihen, että väestön ikäjakauma on vahvasti painottumassa korkeampiin ikäluokkiin. Kansanterveys on parantunut siinä määrin, että kuolleiden keski-ikä on viime vuosiin saakka

ollut nousussa. Vaikka kuolleisuus kääntyneekin kohta nousuun muun muassa liikalihavuuden lisääntymisen ja väestön kasvavan keski-ikänsä takia, ihmiset työskentelevät joka tapauksessa pidempää työuria. Näiden syiden vuoksi työssä käyvän väestön keski-ikä on nousujohteinen. (Cappelli & Novelli 2010, 9.)

Vanhemmat työssäkäyvät ovat usein vähemmän halukkaita vaihtamaan vakituista työpaikkaansa toiseen kuin nuoremmat kollegansa. Aiemmin ihannoitu pitkä työura samalle työnantajalle on korvautumassa useilla lyhyillä työurilla useille työnantajille. Työelämään on syntymässä mielenkiintoinen sekoitus vanhempia työntekijöitä ja nuoria esimiehiä. Nuorempi sukupolvi voi olla vaikeuksissa vanhempia työntekijöiden motivoimisessa ja johtamisessa, sillä he odottavat erilaista johtamisotetta, jota nuoret esimiehet tyypillisesti tarjoavat.

Vanhempien työntekijöiden suurin etu on heidän vuosien saatossa kartuttamansa kokemus. Nuorempien työntekijöiden kokemus perustuu koulusta tai kirjoista opittuun tietoon, mikä ei täysin vastaa tosielämässä koettua ja opittua tietoa, jota varsinkin työelämässä arvostetaan. Esimiesten on siis hyödynnettävä tällainen kokemuksen tuoma hiljainen tieto ja suoritusvarmuus. On täysin hyväksyttävää ja jopa suositeltavaa antaa vastuuta kokeneellekin alaiselle, sillä heidän tarjoama ratkaisu ongelmaan voi syntyä helpostikin siitä syystä, että he ovat kohdanneet samankaltaisen ongelman tai haasteen työelämässään aiemmin.

Jos vanhempi alainen ei ole jostain syystä enää motivoitunut tekemään työtehtäviään vaaditulla tasolla, on tilanteeseen reagoitava mahdollisimman pian - aivan kuin nuoremmankin alaisen kanssa. Usein on niin, että nuori esimies kokee helpommaksi nuorempien alaisten johtamisen, koska ymmärtää omaa ikäluokkaansa paremmin. Tällöin esimiehen itsensä on havahduttava tilanteeseen, sillä vanhempien alaisten johtamisen opettelu on aivan yhtä tärkeää. Yksi mahdollinen syy vanhemman työntekijän huonommalle työpanokselle voi piillä teknologian ymmärtämisessä tai pikemminkin puutteessa. Monet tietojärjestelmäprojektit voivat saada kokeneen työntekijäkaartin hetkeksi tolaltaan, koska he joutuvat kouluttautumaan osatakseen uuden järjestelmän käytön. Uudet IT-laitteet ylipäättään voivat vaikuttaa heidän päivittäisten tehtävien suorittamiseen. Kouluista tuttu tukiovetus on tällöin erittäin suositeltavaa. Vanhemmatkin voivat oppia teknologiaa hyödyntämään, jos heitä opastaa tarpeeksi, ja esimiehet onnistuvat kannustamalla motivoimaan heitä oppimaan uutta.

Suomessa arvostetaan edelleen pitkiä työuria. Usein niihin jopa kannustetaan. Monien palkkaan lisätään palvelusvuosilisiä. Kymmenen, kaksikymmentä tai kolmekymmentä vuotta organisaatiossa työskennelleet palkitaan ylimääräisillä lomilla, kuukausipalkoilla ja jopa juhlalounailla. Pitkiä työuria on ihannoitu varsinkin useampi vuosikymmen sitten siitä syystä, että ihmiset ovat kaivanneet taloudellista vakautta pian koulusta tai opinnoista pääsemisen jälkeen. Pitkä työura samassa työtehtävässä ei kuitenkaan ole ainoastaan ihailtavaa - se voi



organisaatiolle olla myös negatiivinen asia tai jopa kirous. Ihmisen saa motivoitumaan helposti, kun tarjolla on uutta opittavaa tai mielekkäitä haasteita. Liian kauan samojen haasteiden tai työtehtävien parissa työskennelleet menettävät ison osan työtehostaan, ja ikävintä on se, että se on täysin normaalia ihmisen käytöstä. Kun ihminen menettää motivaationsa työhön, syntyy samalla negatiivisia tunteita omaan työtehtävään. Stressi lisääntyy ja mieliala laskee. Manchesterin yliopiston tekemässä tutkimuksessa huomattiin, että useimmiten ihmisen olisi terveytensä kannalta jopa parempi olla työttömänä kuin työtehtävässä, jota kohtaan tuntee voimakkaita negatiivisia tunteita. Olisi siis hyvä haastaa, motivoida ja kehittää vanhoja työntekijöitä tarttumaan uusiin työtehtäviin. Joskus paras ratkaisu voi siis olla etsiä täysin uusi työ jostain muualta. (Chandola & Zhang 2017.)

On tieteellisestikin todistettu, että vanhempi ihminen oppii hitaammin kuin nuorempi. Tämä ei kuitenkaan poissulje kokemuksen tuomaa varmuutta. Tilanteessa, jossa työpaikan henkilöstöä koulutetaan esimerkiksi uuden ohjelmiston käyttöön, kokeneemmalla, vastaavaan ohjelmistoon aiemmin tutustuneella, vanhemmalla henkilöllä on aivan samat valmiudet oppia uusi ohjelmisto kuin nuoremmalla henkilöllä, jolla ei ole mitään kokemusta. Mutta koska suurin osa nykynuorisosta on niin kutsuttuja ”diginatiiveja”, heille uuden tietotekniikkaan liittyvän taidon oppiminen vie pääsääntöisesti vähemmän aikaa verrattaessa vanhempaan ikäluokkaan. Joka tapauksessa vanha koira voi oppia uusia temppuja. Esimiehen ei koskaan tule ennenaikaisesti tuomita alaisensa kykyä oppia uutta. Mahdollinen lisäkoulutus järjestetään vasta niille, jotka sitä lopulta tarvitsevat. Tärkeintä on kohdella ihmisiä yksilönä - ikään ja sukupuoleen katsomatta. (Cappelli & Novelli. s.34-36. 2010)

On toisaalta harmi, että työpaikkailmoituksista ei usein pysty arvioimaan, haetaanko tehtävään nuorempaa vai vanhempaa ja kokeneempaa henkilöä. Rekrytointivaiheessa monesti karsitaan vanhimmat hakijat pois jo alkuvaiheessa, vaikka kokeneempien hakijoiden valttina olisikin kokemus ja suoritusvarmuus. Ikärasismista käydään paljon keskustelua ja syystäkin. Ihmisten ja varsinkin johtajien tulisi välttää ikään katsomista. Erityisesti rekrytoinnissa tärkeintä tulisi olla oikean henkilön - ei tietynikäisen - työntekijän löytäminen.

Jos nuori esimies tuntee, ettei tule toimeen vanhemman alaisensa kanssa, on kyse usein ennakoasenteista. Näitä voi lievittää keskustelemalla. Kun alainen kokee tulleensa kuulluksi, se lisää luottamusta. Luottamus osaltaan lievittää esimiehen ja alaisen välisiä jännitteitä. Voi olla, että vanhempi alainen kokee, ettei nuorempi esimies luota tähän, koska esimies ei anna luottamustehtäviä hänelle tehtäväksi. Tähän syynä voi olla esimiehen ennakoasenne työntekijän osaamistasoon. Tärkeintä vanhempien työntekijöiden johtamisessa on se, että jokaista kohdellaan yksilönä. Heitä ei pidä lokeroida, vaikka houkutus olisi suurikin. Parhaat tulokset saadaan, kun esimies selvittää alaisensa taidot ja vahvuudet. Tällöin jokaiselle yksilölle voidaan tarjota heille parhaiten sopiva johtamistyyli sekä työtehtävät. Nuoret ja vanhemmat ihmiset eivät koskaan aiemmin ole olleet yhtä erilaisia kuin nykyään. Tämä

erilaisuus on suurin syy nuoren esimiehen ja vanhemman alaisen näkemyseroille. (Cappelli & Novelli 2010, 96.)

### 3.7.3 Palkitseminen

Palkitsemisella tarkoitetaan mitä tahansa kiitoksen osoitusta yksinkertaisesta kiitoksesta rahanarvoisiin etuihin tai palkkioihin. Palkitsemisella pyritään kiitoksen lisäksi sitouttamaan työntekijää yritykseen sekä puhtaasti motivoimaan parhaaseen mahdolliseen työpanokseen. Yhteiskunnassamme työntekijät saavat työehtosopimuksen mukaisen tai työnantajan kanssa sovitun palkkansa vähintään kerran kuukaudessa. Tämän lisäksi arkisemmasta itsensä ylittämisestä tai liiketoiminnan kehittymiseen johtavasta ideasta voidaan palkita eri tavoin.

Palkitsemiskäytännöt vaihtelevat suuresti eri yrityksissä. Vuosittaisia bonuksia jaetaan hyvin monessa suomalaisessa yrityksessä sekä työntekijöille että johdolle. Julkisuudessakin tutuksi tulleen Pekkaniska Oy:n kuntobonusjärjestelmä on Suomessa sangen harvinainen, mutta se on malliesimerkki työntekijöiden palkitsemisen ja hyvinvoinnin edistämisen yhdistämisestä. Erilaisten urheilullisten ja terveydellisten tavoitteiden saavuttamisesta seuraa rahallinen bonus. (Pekkaniska 2018.)

Palkitseminenkaan ei ole ongelmaton. Sitä voisi luulla, että minkälainen palkinto tahansa on aina mieluinen. Tämä ei kuitenkaan pidä paikkaansa, jos palkitsemisen välineet ovat rajoitetut. Eräässä esimerkissä yrityksellä on palkkiojärjestelmä, ja palkkiona saatetaan hyvästä työstä tai kehitysideoista antaa yrityksen omia tuotteita. Sama yritys palkitsee samaan aikaan myös rahallisilla bonuksilla. Esimiehillä on suurin päätösvalta palkitsemisen tavasta ja suuruudesta, mutta suurempien rahallisten palkkioiden harkinta ja hyväksyntä ovat erillisen toimikunnan tehtäviä. Tuotteena annetun palkkion arvo on työntekijöiden keskuudessa jokseenkin marginaalinen, mutta se toki hyväksytään arkisempina kiitoksen muotona. Epäjohdonmukaisen palkitsemiskäytännöstä tekee se, että aiemmassa palkitsemistapahtumassa kehitysideasta on saatettu antaa rahallinen palkkio, mutta seuraavassa samankaltaisessa tilanteessa palkitaankin pelkällä yrityksen tuotepaketilla. Tämä voi nostattaa kapinahenkeä ja laskea työmotivaatiota, jos palkittu kokee oman työpanoksensa tai kehitysideansa olleen vähempiarvoisempi kuin muiden samankaltaisessa tilanteessa. Eriarvoisuuden tunteet saattavat työntekijöiden joukossa kasvaa. Palkitsemiskäytännöt on siis oltava hyvin dokumentoidut sekä kaikilla esimiehillä tiedossa, ja sovitusta käytännöistä on pidettävä kiinni. Erityinen rooli palkitsemistilanteissa on esimiehellä, sillä työntekijöiden arvostus tai pettymys kohdistuu yleensä ensin lähimpään esimieheen.

### 3.7.4 Palautteen jakaminen

Hyvin yksinkertaistaen palautetta kannattaa antaa kaikesta, millä on työssä onnistumisen kannalta merkitystä. Palautteen antamisella puolin ja toisin pyritään parempaan yhteistyöhön ja tehokkaampaan työtehtävien käsittelyyn. On joku joskus palautetta saatuaan muuttunut

paremmaksi työntekijäksikin. Positiivista palautetta kannattaa antaa aina, kun on syytä. Kehuja ja hyvää palautetta jaksaa itse kukin vastaanottaa missä ja milloin vain. Mutta kun on aika antaa negatiivista palautetta, on se parasta pukea mentoroivaksi opastukseksi, sillä silloin vastaanottava osapuoli todennäköisemmin muuttaa toimintatapojaan haluttuun suuntaan. Esimiehen tehtävä on luoda onnistumisen edellytyksiä. (Erämetsä 2009, 210.)

Palautteen antaminen ei ole vain esimiehen etuoikeus. Alaisia kannattaa rohkaista antamaan palautetta toisilleen ja tietysti omalle esimiehelle. Kun kaikki kokevat, että asioista saa puhua ja palautetta kuunnellaan, ryhmähenki paranee varmasti. Suomalaisissa yrityksissä palautetta annetaan yleisesti sangen vähän tarpeeseen nähden. Palautteen anto on ohjaamisen keino, sillä antamalla palautetta - hyvää tai huonoa - henkilöstön ymmärrys yhteisestä tekemisestä ja tavoitteista paranee. Negatiivinen eli rakentava palaute on erittäin tärkeää, sillä jos väärin toimintatapoihin ei puututa, tulee niistä hyväksytyjä toimintatapoja. Rakentavan palautteen antamista ei ole syytä pelätä, vaikka olettaisikin vastaanottajan asiasta harmistuvan. Negatiivinen palaute on rakentavaa palautetta nimenomaan siksi, että tavoitteena on saada vastaanottava osapuoli toimimaan jatkossa paremmin. Esimerkiksi työpaikkojen tupakkapaikat ovat joka yrityksessä tarkasti määriteltä. Jos joku poikkeaa tupakalle, mutta ei käytä tupakoimiseen merkittyä tilaa tai paikkaa, on siihen puututtava nopeasti. Muuten tällainen käytös hiljaa hyväksytään, ja muut seuraavat perässä. Argumentointi on tärkeää. Vastaanottajan on saatava tietää, miksi jokin asia halutaan hoidettavan tai tehtävän tietyllä tavalla. (Erämetsä 2009, 212.)

Kiitoksen jakaminen ja myönteinen palaute koetaan työyhteisössä ympäri maailman hyväksyttäväksi ja jopa toivotuksi. Maanantiaamuna aiheesta annettu kehaisu tai kiitos piristää ketä tahansa oli kyseessä sitten tuotantotekijä tai avainasiakaspäällikkö. Myönteinen palaute saa ihmisen sisäisen motivaatiomittarin värähtämään, mikä johtaa parempaan työpanokseen. On kuitenkin harmillista, että suomalaiset kehuvat tai kiittävät toisiaan harvoin. Täydellisyyttä ei sovi pitää palautteen antamisen rajana. Toisaalta huonoa suoritusta ei pidä mennä kehuaan edes vähiten epäonnistunein osin. Ei ole kenenkään edun mukaista, että palautteen vastaanottaja kuvittelee väärin muotoillun palautteen takia tehneensä jotakin hyvin, vaikka todellisuudessa onkin epäonnistunut esimiehen silmissä. Palautteen sävyn on siis oltava vastaanottajalle kirkas, jotta on selvää, täytyykö jossain parantaa vai tuliko onnistuminen. (Erämetsä 2009, 213-214.)

### 3.7.5 Asiantuntijoiden johtaminen

Esimiehen rooli on kaksijakoinen. Alaisten johtaminen, ohjaaminen sekä tukeminen ovat tärkeä osa esimiestyötä. Rooliin kuuluu myös asiantuntijatyö, joka on itsenäistä työtä. Se sisältää muun muassa vaativaa ongelmanratkaisua sekä muita hallinnollisia tehtäviä, joita alaiset eivät ole päteviä hoitamaan. Tämä itsenäinen työ vaatii itsensä johtamista.

Kynnyskysymys onkin se, mihin esimies käyttää aikansa. Molemmat tehtävät pitäisi pystyä hoitamaan, mutta esimiestehtävän painopiste on esimiestyössä. (Erikson & Ohinmaa 2019, 26)



Kuva 3 Johtajan ja asiantuntijan ero

Kuvassa 3 on kärjistetyksi esitetty johtajan ja asiantuntijan ero. Jo vuonna 2011 YLE uutisoi johtamisen olevan murroksessa jo 2010-luvulla. Merkit byrokraattisen johtamisen lopusta ja siirtymisestä asiantuntijajohtamiseen olivat vahvasti ilmassa jo tuolloin.

Asiantuntijajohtamisen keihäänkärkenä on rohkaisun ja luottamuksen ilmapiiri. Uudenlaisessa työyhteisössä kahtiajakautuminen ja käskyjohtaminen ovat väistymässä, kun johtajan tarkoitus onkin olla palvelija sekä mahdollistaja. (YLE Pohjanmaa. 2011.)

Modernien yritysten lähes universaalina tavoitteena on jatkuva kehitys. Kehitys juontaa lopulta henkilöstön ja johdon kykyyn oppia ja kehittää uutta. Harmittavasti työikäiset ihmiset ovat universaalisti kovin huonoja oppimaan uutta. Tämä saattaa monelle kuulostaa oudolta, mutta totuus on se, etteivät ihmiset ole hyviä pohdiskelemaan, minkä takia teemme tiettyjä valintoja työssä ja yksityisessä elämässä. Jatkuva kehittäminen vaatii itsetutkiskelua yksilötasolla. Asiantuntijatehtävissä toimivien työntekijöiden johtamisen ja alimman tason työntekijöiden johtamisessa ei luulisi olevan eroja, mutta todellisuudessa ero on suurempi kuin monet esimiehet ymmärtävätkään. Asiantuntijatehtävissä työskentelevät ovat usein kunnianhimoisia, korkeasti koulutettuja ja hektisessä projektiluonteisessa tehtävässä toimivia ihmisiä, mutta heidän ajattelussaan on usein havaittu olevan merkittävä este oman itsensä jo oppimisen kehittämiseksi. He luulevat olevansa hyviä oppimaan ja omaksumaan uutta, mutta todellisuudessa niiden esteenä on heidän kykenemättömyytensä nähdä vikaa tai parannettavaa heissä itsessään. (Agyris 1991, 133.)

Onkin äärimmäisen tärkeää luoda esimiesten ja työntekijöiden kesken työkuultuuri, jossa omat virheensä voi vapaasti myöntää ilman pelkoa rankaisusta, ja jossa voi tuoda ajatuksensa julki. Kritiikkiä kohdatessaan ihmisillä on taipumus kääntää tilanne pois heistä itsestään. Huonoa palautetta saadessaan he yrittävät löytää vian ulkopuoleltaan, ja kertovat, miten jokin asia vaikutti heidän huonoon suoriutumiseensa. Jokainen voi kuitenkin oppia reflektoinnin ja itsetutkiskelun taidon. Taito nousee arvaamattomaan nimenomaan esimiestyössä. Ongelmanratkaisua pidetään yleensä uuden oppimisena. Tämä kuitenkin harvoin on uuden oppimista. Ihmiset ratkovat ongelmia aiemmin opitun kaavan mukaisesti. Miten sitten oikeasti opitaan uutta? (Agyris 1991, 133.)

Ongelmanratkaisussa ihmiset käyttävät niin sanottua single-loop learning -päätelymallia, jossa ongelman ratkaisemiseksi otetaan käyttöön tietty ratkaisu, jolla oletetaan ongelman poistuvan. Ikävä kyllä tästä ongelmanratkaisumallista puuttuu oppimisen vaihe kokonaan eli olettamuksen vahvistaminen sekä hypoteesit. Double-loop learning -päätelymallissa puolestaan keskitytään pohtimaan, miksi ja miten ajatukset johtivat ratkaisuehdotukseen. Varsinkin ratkaisussa epäonnistuminen pakottaa reflektoimaan ratkaisuun päätyminen uudelleen. Näiden kahden ongelmanratkaisuun tähtäävän mallin eron voi kiteyttää siihen, että toisessa tarkoituksena on tuottaa vain ratkaisu ongelmaan, kun toisessa pyritään miettimään, mikä johti ratkaisuun.

Kun ongelmanratkaisuprosessia alkaakin katsella apukuskin paikalta, avautuu luovuudelle aivan uudenlaisia mahdollisuuksia. Dilemmana onkin se, että menestyneimmät asiantuntijat harvoin epäonnistuvat. Tällöin he eivät kykene ajattelemaan uudella tavalla tilanteessa, jossa he yllättäen epäonnistuvat. Kun ihmisiä rohkaistaan itsetutkiskeluun, ja autetaan ymmärtämään, miksi heidän ajattelunsa pyrkii tuottamaan tiettyjä ratkaisuja, he tulevat tietoisemmiksi itsestään. Itseä puolustelevalta tapalta selittää epäonnistumista ei ruoki oppimista. Erinomainen esimies saa tällaisen käytöksen itsestään ja tiimistään kitkettyä pois yksinkertaisesti auttaa kaikkia oppimaan oppimista. (Argyris 1991, 134-135.)

Seuraavassa esimerkkitarinassa käytettiin yksinkertaista ongelmanratkaisumallia, joka pohjautui aiemmin opittuun sen sijaan, että oltaisiin kriittisesti pohdittu, miksi juuri se tapa ratkaista ongelma toimisi nykyisessäkin tilanteessa. Logistiikka-alan yrityksen yksi jaosto siirrettiin uusiin varastotiloihin uudelle paikkakunnalle. Vanhan ja uuden varaston pohjaratkaisut erosivat merkittävästi toisistaan. Muuton jälkeinen osastojen sekä hyllyjen sijoittaminen hoidettiin nopeasti alta pois, jotta keräily, tavaroiden pakkaaminen sekä lähetys saataisiin mahdollisimman nopeasti taas käyntiin. Kun normaalia työtahtia ei saatu tarpeeksi nopeasti saavutettua, otettiin alimpaan johtoon uusia varastosta vastaavia esimiehiä. He toivat mukanaan prosessin, joka oli toiminut aikaisemmassa työssään toisella varastolla. Tavaroiden keräily ja pakkaus eriytettiin toisistaan, jolloin sama henkilö ei enää vienytkään yhtä tilausta alusta loppuun eli tilauspaperista paketoituun kolliin saakka. Sekasorto alkoi siitä, kun pakkaajat eivät enää olleet varmoja, mitä mihinkin kolliin oli kerätty. Työt seisoivat, ja työntekijät turhautuivat.

Virhe oli siinä, että ulkopuolinen työnjohto otti hoitaakseen ongelman, johon he tarjosivat ratkaisuksi aiemmin hyväksi koettua logistista strategiaa, joka ei kuitenkaan samalla tavalla sopinut kyseisen varaston logistisiin prosesseihin. Epäonnistumisensa jälkeen heidät korvattiin uudella esimiehellä, joka aloitti tehtävänsä kuuntelemalla ja oppimalla, miten asiat on tavattu kyseisellä varastolla aiemmin hoitaa. Sen sijaan, että oltaisiin palattu vanhaan, työntekijöiden joukossa hyväksi koettuun toimintamalliin, lopputuloksena oli järjestää

varaston tilat uudelleen ja tehdä keräily ja pakkaaminen työntekijöille mahdollisimman mutkattomaksi.

### 3.7.6 Asiantuntijoiden johtaminen

Työelämän haasteena on pitää väestö työkykyisenä ja -haluisena, osaavana ja innovatiivisena sekä organisaatioiden tavoitteisiin sitoutuneena jatkuvista toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista huolimatta Kehityskeskustelut juontavat juurensa Peter Druckerin lanseeraamaan tavoitejohtamismalliin, joka oli 1960- ja 1970-luvuilla vallitseva johtamisjärjestelmä. Suomessa kehityskeskusteluja on totuttu pitämään vuosittain tai puolivuositain lähes joka organisaatiossa 1990-luvulta saakka (Wink 2006, 139-140). Oikein hyödynnettynä ne ovat oivallisia keskusteluja työmotivaation lisäämisessä. Vaikka aloittelevan esimiehen työpaikalla kehityskeskusteluihin suhtauduttaisiin enemmän välttämättömänä pahana kuin mahdollisuutena kehittää henkilöstöä, ei kannata antaa mielipiteen vaikuttaa negatiivisesti. Työntekijän toiveiden kuuleminen ja huomioon ottaminen voivat parhaassa tapauksessa saada aikaan lisävaihteen löytymisen heidän tekemiseensä.

Työterveyspsykologi Heli Hannonen kertoi Työterveyslaitoksen haastattelussa vuonna 2017 kehityskeskusteluista seuraavaa: ”Jos kehityskeskusteluja pidetään vain siksi, että niin on käsketty, päädytään siihen, että toinen on puhuvinaan ja toinen on kuuntelevinaan”. Suomalaisessa työkuultuurissa on joskus moitittu kehityskeskustelun pakollisuutta. Tällöin sitä ei ole osattu organisaatiossa hyödyntää, vaan se on nähty pakollisena tapahtumana. Ihmisille, jotka eivät koe saaneensa mitään irti kehityskeskusteluista aiemmin, kannattaa antaa erityishuomiota keskustelun aikana. Kehityskeskustelusta tulisi muokata työkalu organisaation tarpeisiin sopivaksi, mutta se ei saisi olla pelkkää lomakkeen täyttöä. Kun alainen lähtee kehityskeskustelusta tyytyväisenä, hän todennäköisesti tuntee tulleensa kuulluksi. Tämä on koko keskustelun idea. Tärkeintä on, että alainen saa äänensä kuuluviin. Esimiehen rooli on lähinnä ohjata keskustelua oikeaan suuntaan, mutta antaa alaisen hoitaa puhuminen. Keskustelussa ei sovi pelätä arkojakaan työelämään liittyviä aiheita, sillä ongelmakohtiin tarttuminen on osa kehittymistä. (Heikkinen 2017.)

### 3.8 Päätöksenteko esimiestyössä

Johtamisessa vastuunkanto korostuu, koska esimiehen tekemät päätökset vaikuttavat usein muihinkin kuin vain häneen itseensä. Vastuu on pystyttävä kantamaan niin itseään kuin alaisiaan koskevilla päätöksillä. Päätöksenteko voi siihen tottumattomalle olla aluksi vaikeaa. Päätämättömyys voi johtua siitä, että päätöksentekijä tuntee vaihtoehtojen olevan yhtä hyviä tai yhtä huonoja, jolloin oikean valitseminen saattaa olla haastavaa. Kun vaihtoehtojen hyvät ja huonot puolet punnitsee useaan otteeseen tarkalla harkinnalla, osuu valinta lopulta oikeaan. Tällaista päätöksenteon paineesta johtuvaa henkistä lukkoa ei

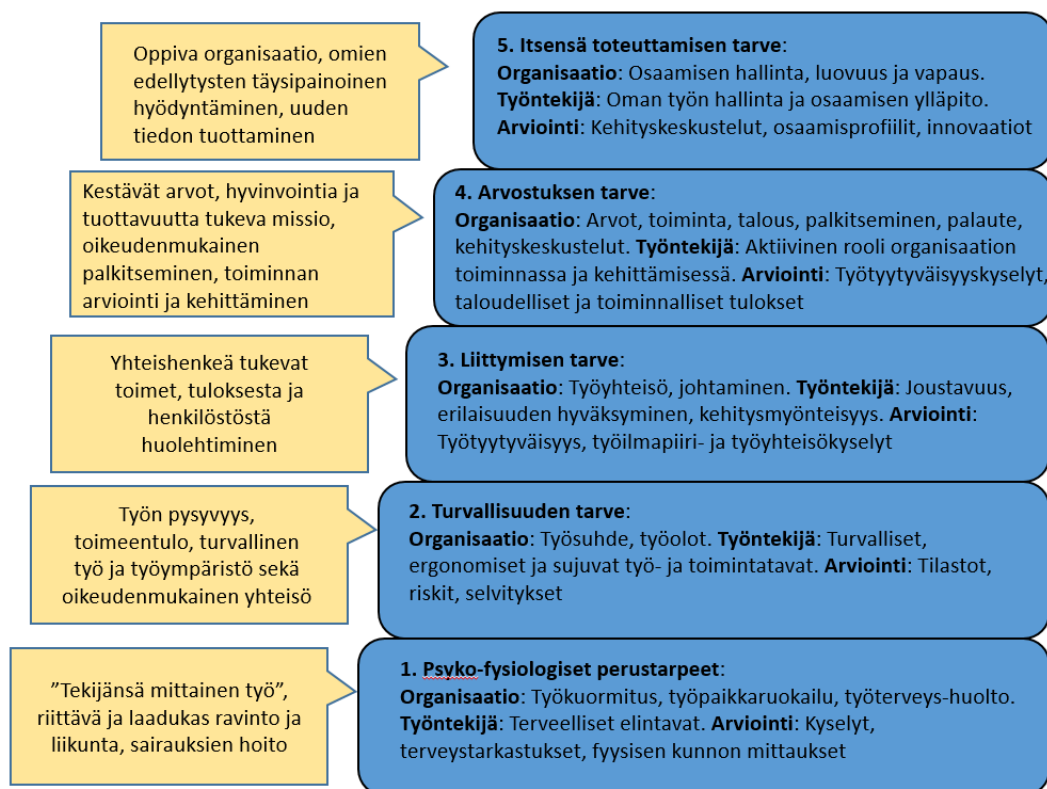
kannata pelätä. Tulevan johtajan on totuttava siihen, että päätöksiä on synnyttävä - usein jopa tiukalla aikataululla.

Päätöksen tekeminen on suomalaisessa kulttuurissa pyritty aina saamaan niin suoraviivaiseksi kuin mahdollista. Pitkälliset keskustelut ennen päätöstä eivät ole koskaan olleet osa suomalaista yrityskulttuuria. Tämä on osaltaan johtanut siihen, että työntekijät tuntevat jäävänsä ulkopuolelle. Kokouskäytännöt ovat kuitenkin hiljalleen muuttumassa. Nuoremmat sukupolvet tuovat kokouksiin oman tapansa pohtia ja päättää asioista. Työntekijöiltä ja alaisilta kysytään mielipiteitä herkemmin. Kekkonen aikainen päätöksenteko on hiljalleen poistumassa suomalaisestakin työ kulttuurista, sillä nuoremmat arvostavat ajatustenjakoa sekä luovaa ongelmanratkaisua. Ajatus siitä, että vain esimies on työyhteisössä kelvollinen tekemään päätöksiä, on pikkuhiljaa katoamassa.

#### 4 Työhyvinvointi

Esimiestyöllä pyritään luomaan työpaikalle ja tiimeihin otolliset työolosuhteet. Koska vielä tänä päivänä ihmiset tekevät tarvittavat työtehtävät pääsääntöisesti työpaikoilla, on työhyvinvointi tärkeässä osassa. Yrityksen toimintakulttuuri ja arvot määrittelevät työyhteisön hyvinvoinnin perustan, mutta esimiehen vastuulla on pitää yrityksen arvot elossa päivittäisessä tekemisessä.

Miten määritellään hyvä työhyvinvointi? Ensinnäkin työhyvinvointi on sekä työnantajan että työntekijän vastuulla. Työhyvinvointi käsittää turvallisen, terveellisen ja tuottavan työn, jota ammattitaitoiset työntekijät tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa (Hakanen & Laakso 2018). Ihmisläheisemmällä tasolla työhyvinvointi muodostuu pienistä - jokaiselle hieman erilaisista - asioista. Yhdelle työhyvinvointi on sitä, että saa tehdä päivän tehtävänsä rauhassa ilman häiriöitä. Toiselle taas työhyvinvoinnin kulmakivenä voivat olla ihmissuhteet ja se, että tulee toimeen kollegojen kanssa työpisteellään. Työyhteisössä pienet yksityiskohdat merkitsevät paljon: työtehtävien mielekkyys, hyvän aamun toivotukset, ryhmähenki ja yhteiset keskustelut tauoilla.



Kuva 4 Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2009, 3)

Työhyvinvointi rakentuu monesta osasta. Päivi Rauramon työhyvinvoinnin portaissa on 5 tasoa, joista jokaisella on olennainen osa hyvinvoinnin kokonaisuuden kannalta. Ensimmäisellä tasolla avataan työssä jaksaminen perustarpeita kuten esimerkiksi ravinnon ja fyysisen kunnan merkitystä. Toinen taso kuvaa työympäristön turvallisuutta ja oikeudenmukaisuutta sekä sitä, ovatko työ- ja toimintatavat ergonomisia. Kolmannella tasolla keskiössä on erityisesti työtyytyväisyys, työyhteisön joustavuus sekä työilmapiiri. Neljännellä tasolla kuvataan ihmisen arvostuksen tarvetta; kuinka aktiivinen ja kehittävä rooli tällä työyhteisössä on. Viidennellä tasolla puolestaan on oman työn hallinta, osaamisen ylläpito, uuden tiedon tuottaminen ja omien taitojen täysipainoinen hyödyntäminen. (Rauramo 2009, 4.)

Työhyvinvoinnin merkitys voi kuitenkin unohtua, kun yrityksen tavoitteena on tuloksen tekeminen. Pehmeää ja kovaa johtamistapaa vertailtaessa pehmeät arvot ovat usein saattaneet jäädä tuloksen tekemisen jalkoihin. Ilmapiirimittauksissa pehmeät arvot nousevat hetkeksi aikaa esimiespalaverien keskustelunaiheiksi, mutta unohtuvat nopeasti. Silti kukaan ei kiistä, että pehmeillä johtamisen tavoilla voidaan saavuttaa parempi työhyvinvoinnin taso, joka puolestaan heijastuu parempaan tulokseen sekä laatuun. Henkinen hyvinvointi lisää tuottavuutta. Työhyvinvointiin eniten vaikuttavat tekijät ovat työn jatkuvuus, mielekäs työn sisältö, henkinen turvallisuus, koetun stressin määrä, työilmapiiri sekä esimies. Näiden asioiden ollessa kunnossa työntekijä on työssä hyvinvoiva, mutta toisinaan esimerkiksi



tuottavuuspaineiden vuoksi aikaa hyvinvoinnin edistämiseksi esimiehillä ei ole. (Vesterinen 2006, 155-157.)

#### 4.1 Fyysinen terveys ja jaksaminen

Mutta kannattaako työhyvinvointi erotella ihmisen kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista? Yhä enemmän yritysten työhyvinvointiohjelmissa keskitytään kokonaisvaltaiseen fyysiseen terveyteen ja hyvinvointiin. UKK-instituutin vuoden 2017 liikuntaraportti paljastaa, että suomalaiset 20-29-vuotiaat nuoret eli tulevaisuuden työelämän ammattilaiset suoriutuivat liikuntasuosituksen noudattamisessa huonoiten muihin ikäryhmiin verrattuna. Heistä vain 10% liikkui suositusten mukaisesti. Nuorilla naisilla tilanne oli 100% parempi: heistä noin 20% liikkui viikossa suositellun määrän. Tutkimuksessa käytetty suositus oli 2,5 tuntia reipasta tai 1,25 tuntia rasittavaa liikuntaa. (Husu ym. 2018.)

Työelämään fyysisellä terveydellä on kauaskantoiset vaikutukset. Syntyvyyden vähenemisen vuoksi tulevaisuuden haasteena on riittävä työvoiman saaminen. Sen lisäksi saatavilla olevan työvoiman fyysinen kunto ja sitä myötä terveys tulevat olemaan avainasemassa Suomen kilpailukyvyn kannalta. Voidaan olettaa, että väestön fyysisen kunnan heikentyessä välittömät vaikutukset näkyisivät sairauspoissaolojen sekä työkyvyttömyys- ja varhaiseläkkeiden määrässä. Vaikka nuorison liikuntatottumuksista voi kantaa huolta, suomalaiset ovat kokonaisuutena tällä vuosituhanella aktivoituneet terveempiin elintapoihin ja liikuntaan, kertoo Maailman terveysjärjestö WHO:n tutkimus. Suomi on Ugandan ohella maailman hyväkuntoisin maa (Bull, Guthold, Riley & Stevens 2019).

Työpoissaoloja on ehkäistävä keinolla millä hyvänsä, sillä yrityksestä tai organisaatiosta riippumatta poissaolevat ja sairastelevat kollegat on paikattava tavalla tai toisella. Esimiesten on siis pyrittävä joustamiseen ja tehokkaaseen resursointiin. Voidaan kuitenkin olettaa automaation lisääntyvän muuallakin kuin tuotannon yksiköissä, jolloin työn kuormittavuus vähenisi. Erilaiset tietotekniikan järjestelmät on mahdollista ohjelmoida tekemään tehtäviä ihmisen puolesta. Tällöin työtaakan voidaan olettaa tasaantuvan myös toimistotyössä.

#### 4.2 Hyvinvointi työyhteisössä

Marko Kestin mukaan yrityksen kilpailukykyä ja kannattavuutta voi merkittävästi parantaa henkilöstövoimavarojen avulla. Hyvinvoiva ja ahkera henkilöstö on minkä tahansa yrityksen menestyksen kulmakivi. ”Hyvin suunnitellulla ja toteutetulla henkilöstövoimavarojen kehittämisellä on kilpailukykyä parantava vaikutus suhdanteista riippumatta.” Henkilöstö saadaan tuottavaksi järjestelmällisellä kehitystyöllä, jota tulee tehdä pitkällä aikavälillä ja jatkuvasti. Henkilöstön mielialaa ja tuottavuutta on tarkasti mitattava erilaisilla mittareilla. Vain taseeseen tuijottamalla yrityksen ylin johto ei voi vetää johtopäätöksiä siitä, millainen työmoraali henkilöstön joukossa vallitsee. Henkilöstöä ei myöskään sovi paapoa kuin

kotieläimiä, sillä heidän on tunnettava, että myös he ovat jollain tavalla päätöksissä mukana, ja että heidän toiveita kuunnellaan. (Kesti 2014, 161.)

Käytännön toimet ovat ainoa keino varmistaa se, että henkilöstö pysyy hyvinvoivana ja tyytyväisenä. Kun henkilöstö tuntee olevansa osa yhteistä päämäärää, on työmotivaatio korkeampi. Siksi yrityksen on syytä panostaa henkilöstöönsä usein eri tavoin. Näistä mainittakoon muun muassa tiimipäivät, harrastusmahdollisuudet, ergonomiset työpisteet, työturvallisuuden panostaminen sekä kehityskeskustelut jokaiselle työntekijälle säännöllisin väliajoin. (Kesti 2014, 161-162.)

Osaamiseen painottuvassa organisaatiossa valmentava ja vuorovaikutukseen pyrkivä esimiestyö takaa parhaat tulokset. Työyhteisön tiedon jalostaminen päämääränään kannustavasti ja positiivisesti johtava esimies rakentaa hyvää ryhmähenkeä eli rakentavaa vuorovaikutusta. Tällaisen esimiehen alaiset tuntevat tulewansa kuulluiksi ja kokevat olevansa tärkeitä työyhteisön jäseniä. Toisaalta jossain ryhmässä hyväksi koettu esimies ei suoraan tarkoita, että hänet ja hänen tyyliensä johtaa otettaisiin ilolla vastaan toisessa ryhmässä. Eri persoonat kokevat esimiehen eri tavalla. Eräs voi olla iloinen ohjaavasta ja opastavasta esimiehestä, kun puolestaan toinen saattaa kokea opastamisen tungettelevana tai luottamuksen puutteena. Esimiehen on siis tunnettava alaisensa ja kysyttävä itseltään, ketkä ovat työtehtävissään itseohjautuvia ja ketkä tarvitsevat opastusta? Jokaiseen alaiseen on suhtauduttava yksilönä ja täten jokaista on johdettava hieman eri tavalla. (Kesti 2014, 138.)

Vaikka esimiestyö lähtisikin erinomaisesti käyntiin uuden ryhmän kanssa, ei se tarkoita sitä, ettei ongelmia voisi syntyä tulevaisuudessa. Ristiriitoja voi syntyä joskus alaisten kesken, mutta myös esimiehen ja alaisten välillä. Hyvän esimiehen on valmistauduttava tähän rakentamalla ennakoiva eli proaktiivinen toimintakulttuuri, jossa voidaan rakentavasti tunnistaa ja käsitellä ristiriitoja ennen kuin ne ovat kasvaneet suuremmiksi ongelmiksi. Ennakoivan toimintakulttuurin mahdollistaja on hyvä sosiaalisen luottamuksen ilmapiiri. Hyvässä yhteishengessä työntekijät voivat tarpeen tullen kantaa enemmän vastuuta ja uskaltavat laajentaa työnkuvaansa. Tällaisesta kulttuurista on erityisesti hyötyä organisaation muutostilanteissa. Muutostilanteet luovat aina jossain määrin stressiä niin työntekijöiden kuin esimiesten joukossa. Hyvä toimintakulttuuri voi lievittää stressiä, sillä jokainen työntekijästä esimieheen saakka voi luottaa itseensä ja tiimiinsä ratkaisuvoimaan. (Kesti 2014, 139.)

## 5 Työpaikan konfliktitilanteet

Kuten ei elämässä yleensä, ei työpaikallakaan voi aina välttyä konflikteilta. Konfliktit syntyvät yleensä kilpailevien ideoiden tai mielipiteiden ikävänä lopputuotteena. Työpaikan konflikteja voivat aiheuttaa muun muassa mielipide-erot, tyytymättömyys työoloihin tai työmäärään, epäreilu kohtelu, riittämättömyyden tunne, vastakkaisten persoonatyyppien kohtaaminen, epäkohdat viestinnässä sekä eroavaisuudet odotuksissa. Konfliktit voivat syntyä esimiehen ja

alaisen välillä, tiimien/osastojen välillä tai esimiesten välillä. Jos työyhteisössä on havaittavissa negatiivisen ilmapiirin kehittymistä, on tilanteeseen puututtava mahdollisimman nopeasti. (Managing Others: Teams and Individuals 2013, 192.)

Ensimmäinen vaihe konfliktitilanteiden selvittämisessä on tunnistaa konfliktitilanne. Työpaikalla on pidettävä silmät ja korvat auki alaisia ja esimiehiä sivusta tarkkaillen. Konflikteihin on puututtava ennen kuin ne äityvät vakavammiksi. Esimiehenä tilanteisiin voi mennä rauhallisella lähestymistavalla, jonka tarkoituksena on saada aikaan tilanneselvitys. Liian kiireesti tilanteeseen ratkaisua yrittävä esimies saattaa pahentaa tilannetta, jos omia argumentteja ei ole ehtinyt vielä loppuun asti miettiä. Liian alistuvasti tilanteeseen kantaa ottava esimies ei saa tilannetta rauhoitettua. Kaikkien konfliktissa mukana olevien mielipiteet eivät välttämättä ole oikeat, mutta ne on silti kuunneltava. Ilman aggressiivisuutta esimies ratkaisee tilanteen muistuttamalla aiemmin sovitusta tavasta toimia. Jos sellaista ei vielä ole, on sellainen sovittava mahdollisimman pian ja tiedotettava kaikille osapuolille. Tärkeintä on pysyä neutraalilla kannalla, kunnes ratkaisu on sovittu. Kun ongelmatilanteeseen on saatu luotua ratkaisu, on jatkossa seurattava, että sovittua noudatetaan. Monet konfliktitilanteiden ratkaisut jäävät unohtuiksi, jos seuranta ei esimiesten puolelta tehdä. (Managing Others: Teams and Individuals 2013, 193-197.)

Konflikteihin voidaan sisällyttää myös poissaolot. Alaisten poissaolot asettavat organisaation yhteisön poikkeustilaan, koska niin sanottu ”täysi miehitys” ei ole työnantajan käytettävissä. Poissaoloihin lukeutuvat muun muassa sairauslomat, vuorottelu-, isyys-, ja äitiysvapaat sekä ne pelätyt luvattomatkin poissaolot. Työnantajan tarkoituksena on minimoida poissaolojen aiheuttamat vaikutukset yrityksen tulostehokkuudelle. Työntekijällä on aina ilmoitusvelvollisuus mahdolliselle poissaololleen. Kuten ylityötunteja myös poissaolotunteja lasketaan ja niiden vaikutuksia arvioidaan monissa yrityksissä. Pitkältä sairauslomalta palaavan on käytävä läpi prosessi, jossa varmistetaan työn sujuvuus ja pidetään silmällä terveydentilaa, jottei työtä estävä vaiva uusiutuisi. Paras tapa ehkäistä turhia poissaoloja on panostaa työntekijöiden motivoimiseen, tukemiseen ja turvallisuuteen. (Managing Others: Teams and Individuals 2013, 36-40.)

### 5.1 Erilaiset persoonallisuudet työyhteisössä

Esimiestyö on erityisesti työtä ihmisten kanssa. Sanotaan, että siihen tarvitaan erityisesti hyviä sosiaalisia taitoja. Mutta ovatko vain sosiaalisesti taidokkaat hyviä esimiehiä? Eivät välttämättä, sanoo Mikael Nederström, psykologiasta väitellyt tohtori ja rekrytoinnin henkilöarviointeihin erikoistuneen Psyconin tutkimusjohtaja. Totuus on se, että myös hiljaisemmat - jopa introvertit - ovat aivan yhtä hyviä, elleivät parempia esimiehiä kuin ekstrovertit kilpailijansa. (Laine 2018.)

Introvertin henkilön ei kannata haudata mahdollisia esimieshaaveitaan luonteensa takia. Jos vähemmän sosiaalinen ja itseksseen pohdiskeleva henkilö pääsee esimiestehtäviin, on hänellä silloin paras mahdollinen tilanne oppia tuntemaan itseään sekä uusia sosiaalisia taitoja. Introvertti voi olla todella hyvä johtaja, jos hän tuntee itsensä, ja lähes aina parempi kuin ekstrovertti, jonka itsetuntemus on huonolla tasolla. (Laine 2018.)

## 5.2 Äärimmäiset persoonatyypit

Usein kuullaan puhuttavan, että esimies- tai johtajatyöhön mielellään ajautuvat hyvin itsekeskeisen ja joskus jopa psykopaattisen luonteen omistavat henkilöt. Vaikka asiassa onkin tutkimusten mukaan perää, vain hyvin pieni prosentti niin valtaväestöstä kuin esimiehistä voidaan luokitella narsisteiksi tai psykopaateiksi. Tällaisten persoonatyyppeihin lukeutuvien henkilökohtaisiin taitoihin kuuluvat muun muassa taidokas manipulointikyky, teennäinen karisma, lipevä särmikkyys, kunnianhimo, tavallista heikompi kritiikinsietokyky, häpeilemättömyys ja jopa arvoista piittaamaton tilanteiden kääntäminen omaksi hyödyksi (Leskinen 2014). Psykopaatit etenevät työurillaan juuri näiden pinnallisten taitojensa vuoksi. Kunnianhimo voi parhaimmillaan olla hyveellinen luonteenpiirre, mutta pahimmillaan se voi olla osa psykopaattisen henkilön pakkomielteistä elämäntyyliä, kuten esimerkiksi Bret Easton Ellisin kirjassa, Amerikan psykon, päähenkilön Patrick Batemanin. Päivisin hän on kunnianhimoinen, nuori pankkiiri, mutta iltaisin hän toteuttaa sairaita fantasioitaan hyväksikäyttämällä ja murhaamalla ihmisiä. Kaikki psykopaatit eivät tietenkään ole murhanhimoisia, mutta on hyvä tiedostaa, että psykopaatteja on mahdollista tavata missä tahansa - myös omalla työpaikallaan.

Pahimmat psykopaatit ovat manipuloinnin mestareita, jotka vääristävät mielellään totuutta saadakseen tahtonsa läpi. Manipuloinnin tunnistaa siitä, että molemminpuolisen vaikuttamisen sijaan manipuloija jahtaa vain omaa etuaan ja tekee sen usein muiden kustannuksella. Hyväksikäyttäjä tunnistaa vastapuolen heikkoudet ja tähtää niihin manipuloidessaan. Paras suoja manipulointia vastaan onkin siis hyvä itsetuntemus ja etäisyyden ottaminen (Erikson & Heikkilä 2018, 43). Tyypillistä on, että työyhteisössä psykopaatin kohdannut epäilee omaa järkeään. Uhri myös saattaa löytää itsensä pyytämästä anteeksi, vaikka psykopaatti on tehnyt väärin (Leskinen 2014). Työyhteisössä kenenkään ei tule alistua manipuloitavaksi, vaikka kyseessä olisivatkin eri asemassa työskentelevät osapuolet. Tällaisissa tapauksissa henkilöstöhallinnon kanssa tulee ottaa asia puheeksi mahdollisimman pian.

## 5.3 Kontrollijohtaminen

Sanotaan, että jatkuvaa kontrollia tavoittelevat ihmistyyppit eivät sovellu hyvin johtajiksi. Tässä voi olla perää, mutta totuuden nimissä meissä kaikissa asuu pieni kontrollifriikki. Oli sitten kyse oman kunnon ylläpitämisestä tai lapsien päiväkotijärjestelyistä, kontrollia

elämässä tarvitaan, että asiat hoituvat. Toisilla kontrolloimiseen tähtäävää käytöstä esiintyy selvästi enemmän kuin muilla. Ihminen voi olla kontrolloiva useasta syystä - muun muassa itsevarmuuden, luottamuksen tai turvallisuuden tunteen puutteesta. Jos olet joskus miettinyt, minkä takia pomosi jatkuvasti kyselee päivityksiä projektin tai pienemmänkin tehtävän etenemisestä, saattaa hänen persoonaansa riivata jokin edellä mainituista puutteista. (Dillon 2014.)

Mikrojohtavaa, täydellisen kontrollin janoajaa ei monikaan toivoisi esimiehekseen, mutta omaa esimiestään ei useinkaan voi itse valita. Jos omaan esimieheen on lopullisesti kyllästynyt joko uraetenemisen vaikeuden tai muiden arvoerojen vuoksi, yksi keino on toki pyrkiä etsimään vihreämpää ruohoa aidan toiselta puolelta työnhaun muodossa, mutta varsinkaan aloittelevalle esimiehelle ei ole toivottavaa aloittaa työnhakua juuri esimiesaseman saavutettuaan. Tilanne kannattaa käyttää hyödyksi, sillä omalla asenteellaan ja luottamuksen osoittamisella kontrolloiva esimies itse voi oppia uusia toimintatapoja. Huonoimmillaankin tilanteesta saa joka tapauksessa arvokasta kokemusta esimiesuralle. (Dillon 2014.)

Jos kontrolloivan pomon päämotivaattori lukuisille tilannepäivitystapaamisille ja sähköpostikyselyille on epävarmuus omista alaisistaan ja jopa omasta asemastaan, on siitä parasta kysyä häneltä suoraan. Vaikka oma esimies onkin arvoasemassa, on äärimmäisen tärkeää pystyä tulemaan ulos mukavuusalueeltaan ja ottaa ohjat, jos tilanne sitä vaatii. Asiantuntijakeskeisessä ja modernissa työyhteisössä on oltava ilmapiiri, joka sallii keskustelun ja nykytilanteen haastamisen. Kehityskeskusteluissa sekä muissa kahdenkeskisissä tapaamisissa voi esimerkiksi suoraan pomolta kysyä, minkä vuoksi hän käyttäytyy niin kuin käyttäytyy. Syyllistäminen tai muu syyttäminen ei tilanteessa tietenkään ole hyväksi, vaan omien tuntemusten julki tuominen sekä parannusehdotusten tekeminen ovat suotavia taktiikoita. Jos esimies kaipaa lisää varmuutta siitä, että tehtävät hoituvat, voi alainen ehdottaa tapoja, joilla antaa esimiehelleen mielenrauhaa. Ehdotus voi olla kuukausittainen raportti tai muu tilannepäivitys, joka esimiehelle toimitetaan. (Dillon 2014.)

Tärkeintä on, ettei ala kapinoida kontrolloivaa esimiestä vastaan. Harvemminpa esimiehet pyrkivät tiukkaan kontrolliin silkkää pahuuttaan tai huonovointisuuttaan. Kuten aiemmin todettua, kontrollointi kumpuaa henkilön omista itsevarmuuden puutteen tunteista sekä suoranaisesta pelosta, etteivät asiat menekään niin kuin oli suunniteltu. Yleissääntönä voidaan todeta, että huomattessasi jossakussa toisessa puutteita, reflektoi itseesi. Pyrkiikö pomosi olemaan kontrolloiva vain sinua kohtaan? Annatko hänelle jonkinlaisen syyn siihen? Jos et ole asiasta varma, voit aina kysyä pomoltasi suoraan. Voi hyvinkin olla, että lyhyen keskustelun tuottamalla uusilla pelisäännöillä asiat saadaan sovittua niin, ettei jatkossa tarvitse pitää kahdenkeskisiä palautepalavereita tai raporttisulkeisia vain siksi, että esimies on epävarma asioiden etenemisestä. Itseensä meneminen auttaa kuitenkin vain tiettyyn

pisteeseen saakka. Kenenkään ei tarvitse alistua esimiehensä edessä niin alas, että tuntee itsensä pelkäksi lakeijaksi. Molemmipuolisen luottamuksen varaan on hyvä rakentaa. Jos luottamusta ei kaikesta huolimatta saada synnytettyä, on asia otettava puheeksi esimerkiksi henkilöstöhallinnon edustajan kanssa. Viimeisenä vaihtoehtona voi toki harkita tiimin tai työpaikan vaihtoa. (Dillon 2014.)

#### 5.4 Pelolla johtaminen

Kontrollijohtamisesta on vielä pitkä matka aggressiivisimpaan johtamistapaan eli pelolla johtamiseen, mutta taustalla voivat olla samat persoonaan liittyvät rajoitteet kuin kontrollijohtajalla. Pelolla johtamista voi esiintyä hierarkkisen johtamistavan yhteydessä, mutta usein se ei ole järjestelmällinen ”talon tapa”, vaan siihen lankeavat yksittäiset esimiehet ja johtajat. Harvempi työntekijä pelolla johtavaa pomoa ennen vanhaankaan arvosti, mutta se oli laajasti hyväksytty osa sen aikaista työelämää. Suomalaisessa työelämässä on edelleen paljon esimiehiä sekä työntekijöitä, jotka ovat joko omaksuneet tai hyväksyneet pelolla johtamisen normaaliksi tavoitehakuiseksi johtamistavaksi.

On hyvä selvittää, mitä pelolla johtaminen on alaisen näkökulmasta. Se ei missään nimessä ole tyypillisimmillään hengen tai terveyden uhkaamista, vaan hienovaraisempaa henkistä kiusaamista. Keskustelun tai tehtävänannon päätteeksi annettu ilme tai silmien pyörittely voivat jo lähettää aggressiivisen viestin vastaanottavalle osapuolelle. Etevät pelolla johtavat pyrkivät naamioimaan aggressiivista käskytystään naurahuksella tai vitsikkäällä sutkautuksella. Tässä kuvitteellinen esimerkki siitä, mitä aggressiivisesti johtava saattaa sanoa: ”Yritä saada tämä tehdyksi kello neljään mennessä, tai muuten saatamme molemmat joutua noutamaan verokorttimme palkkahallinnosta”. Kansana suomalaiset ovat tottelevaisia, mutta heille ei ole ominaista kertoa suoraan tunteistaan, ja tämän vuoksi monet mainitun kaltaiset tilanteet vain niellään ilman vastalauseita. (Turunen 2018.)

Joissain työyhteisöissä pelolla johtamiseen on totuttu, eikä johtaja itse tiedosta käyttäytymistään. Tämä yhdistelmä on siitä vaarallinen, ettei dialogia asian korjaamiseksi uskalleta aloittaa. Henkilöstö on tällöin tyytynyt kohtaloonsa, ja esimies itse jatkaa hyväksi kokemallaan johtamistavalla myös tulevaisuudessa. Tällaisessa tilanteessa paras tapa hakea parannusta ovat anonyymit henkilöstön tyytyväisyyttä mittaavat kyselyt, joissa myös avoin palaute koetusta esimiestyöstä on mahdollista. Joskus esimies voi yllättyä saamastaan palautteesta, sillä hän ei ole saattanut huomata asemansa puolesta johtunutta pelkoa alaisissaan. Vaikka johtajassa asemassa oleva henkilö käyttäytyisi suurimman osan ajasta ystävällisesti, pelkoa voivat aiheuttaa harvoina aggression hetkinä purkautuneet sanat. (Turunen 2018.)

Monet esimiehet pohtivat päivittäisessä työssään, millä tavoin omista alaisistaan saisi ulosmitattua parhaan mahdollisen suorituksen. Ihmiset eivät kuitenkaan ole mitään robotteja,

jotka vain ohjelmoidaan tehtävään kuin tehtävään. Ihmisläheisessä johtamisessa pääpainona on oman itsensä sekä alaisten motivointi. Jos esimies kykenee motivoimaan itsensä hyvään suoritukseen, voi hän tällöin pyrkiä motivoimaan alaisiaankin. Milleniaaleja voidaan motivoida laajalla tehtäväkirjolla. Eriaiset tehtävät päivittäisessä tekemisessä pitävät heidät motivaationsa huipulla. Kärjistettynä esimies voi pitää alaisensa tyytyväisinä tarjoamalla vaihtuvaa tehtäväkenttää milleniaaleille ja samankaltaisena pysyvää tehtäväkenttää vanhemmalle sukupolvelle, jos he sitä tahtovat. Täydellistä ikäjakoa ei voida tässäkään tehdä, koska ihmiset ovat yksilöitä. Myös varttuneemmat työntekijät voivat pitää vaihtuvista työtehtävistä. Hyvä esimies oppii tuntemaan alaisensa, heidän vahvuutensa, heikkoutensa, mieltymyksensä ja taitonsa. (Rasmus 2011, 63-64.)

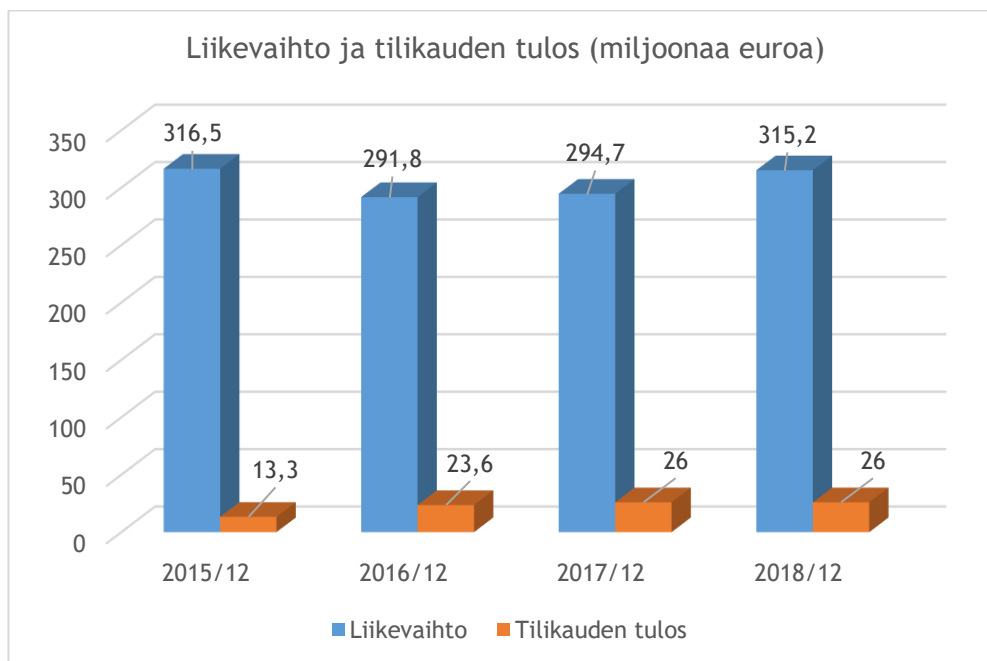
## 6 Kohdeyrityksen esittely

Kohdeyritykseksi valikoitui uusimaalainen elintarvikealan yritys. Yritys on kaksiosainen, mikä tarkoittaa sitä, että kaupallisesta toiminnasta vastaa yritys X ja logistiikasta ja tuotannosta puolestaan yritys Y. Nämä kaksi yhtiötä ja niiden noin 700 yhteenlasketun työntekijän joukko tarjoavat kohtuullisen edustavan poikkileikkauksen suomalaisen työelämään, sillä nämä yhtiöt työllistävät laajan joukon elintarvike-, logistiikan, hallinnon- ja IT-alankin työntekijöitä ja asiantuntijoita.

Vuonna 2019 kyseinen yritys on viettänyt merkittävää syntymäpäivää. Näinkin pitkäikäisessä, suomalaisessa yrityksessä on osattu tehdä monia asioita oikein vuosien saatossa. Pitkä historia ei kuitenkaan tarkoita sitä, että yritys olisi jäänyt ajastaan jälkeen. Nimenomaan uusiutumiseen on pyritty monella osa-alueella. Yritystä työpaikkana parantavia strategisia muutoksia on 2010-luvulla tullut useita. Toiveet muutoksille ovat lähteneet niin työntekijöistä kuin yritysjohtosta. Kun muutoksista on yhdessä sovittu, ne ovat lopulta jakautuneet esimiehille käytännössä toteutettaviksi.

### 6.1 Kohdeyrityksen liiketoiminta

Vaikka kohdeyritys toimii tarkkaan säännellyllä alalla, ja kilpailu saman alan yritysten kesken on kovaa, kilpailuvaltteina sillä ovat erityisesti brändit, perinteet, vastuullisuus sekä trendikkyys. Näillä kilpailuvalteilla on onnistuttu tekemään hyvää liiketoimintaa 2010-luvulla, eikä vauhti vaikuta hidastuvan.



Kuva 5 Kohdeyrityksen talousluvut

Kuten kuviosta voi nähdä, on yrityksen liikevaihto pysynyt 300 miljoonan euron tuntumassa jo vuodesta 2015. Luvuista näkyy kuitenkin, ettei liiketoiminta ollut silloin parhaalla mahdollisella tasolla. Merkittävät uudistukset liiketoimintaan vuoden 2015 jälkeen pudottivat liikevaihdon alle 300 miljoonan, mutta tulos parani 14 miljoonalla eurolla. Sama trendi jatkui vuonna 2017, jolloin tulosta saatiin parannettua yli kahdella miljoonalla eurolla. Vuoden 2018 tulos otettiin vastaan riemukkaasti, sillä parin vuoden notkahduksen jälkeen myös liikevaihto nousi reippaasti 315 miljoonaan euroon.

## 6.2 Yritysten yhteiskuntavastuu

Yritysten yhteiskuntavastuu (corporate social responsibility) on toisen maailmansodan jälkeinen ilmiö, joka on kiihtyvällä tahdolla muodostunut yrityksille yhä tärkeämmäksi seikaksi liiketoiminnassa. Alkuun siihen ei panostettu monessakaan yrityksessä lähinnä sen vuoksi, että se nähtiin liiketoimintaa heikentävänä tai hidastava tekijänä. Nykyään se on länsimaissa laissa säädelty. Yritysten ja organisaatioiden on täytettävä tietyt kriteerit, jotta sen toiminta on vastuullisella ja erityisesti laillisella pohjalla. 1990-luvulla oivallettiin, että vastuullisuus voi olla yrityksille muutakin kuin liiketoiminnan hidaste. Yhteiskuntavastuussa on pitkälti kyse luottamuksesta. Yritys haluaa olla asiakkailleen, osakkailleen, työntekijöilleen ja muille sidosryhmilleen luottamusta herättävä taho. Onhan se vastuussa liiketoiminnastaan, palveluistaan, ihmisten työpaikoista sekä sosiaalisesta imagostaan. (Adi, Crowther, Grigore 2015, ix)



2000-luvulla on huomattu, että vastuullisuuteen syötetyt varat voivat jopa lisätä yrityksen tuottoa. Kun noin kolmasosalla maapallon väestöstä on rajaton pääsy internetiin, tarjoaa verkkomaailma oivan alustan tuotteiden ja palveluiden myymiseen. Ihmiset ja varsinkin potentiaaliset asiakkaat ovat hyvin tavoitettavissa. Sosiaalisessa mediassa onnistuu niin yrityksen imagon nostattaminen kuin toisaalta myös tuhoaminen. Epäonnistunut asiakaskohtaaminen tai markkinointitemsaus voi levitä yksilön kautta laajalle. Tämän vuoksi yritysten on hallittava liiketoiminnassaan sosiaalisen median alustat. (Adi, ym. 2015, xi)

Yrityksen yhteiskuntavastuu voidaan jakaa karkeasti kolmeen osioon: taloudelliseen ja sosiaaliseen vastuuseen sekä ympäristövastuuseen. Kuluttajaliiton määritelmän mukaan vastuullisen yrityksen toiminta on luotettavaa, taloudellista, yhteiskunnallisesti hyväksyttävää ja ympäristöä kunnioittavaa. Vastuulliseen yritystoimintaan kuuluvat ihmisoikeuksien kunnioittaminen, ympäristövaikutusten arviointi, yrityksen toiminnan avoimuus ja valvonta sekä toiminnasta raportointi. Vastuullisuusperiaatteet ulottuvat yrityksen oman toiminnan lisäksi myös alihankintaketjuihin ja yhteistyökumppaneihin. (Kuluttajaliitto 2019.)

### 6.3 Työhyvinvointi ja vastuullisuus kohdeyrityksessä

Kohdeyrityksessä pidetään henkilökunnasta hyvää huolta. Hyviä työterveyspalveluita on tarjottu jo vuosikaudet, mikä on osaltaan ollut merkittävä tekijä henkilökunnan hyvinvoinnin varmistamiseksi. Konsernin tasolla työturvallisuuteen panostaminen on ollut jatkuvasti kasvava trendi. Koulutuksia kuten ensiapukoulutuksia ja työturvallisuuskoulutuksia on jo pitkään järjestetty. Henkilökunnan terveyteen ja turvallisuuteen panostamisella yritys pyrkii vahvistamaan työntekijöiden luottamusta.

Laajasti yrityksessä esillä olleet nollakampanjan toimet ovat saaneet huomioita niin yrityksen sisällä kuin ulkopuolellakin. Yritys tekee kaikkensa muun muassa ympäristöystävällisyyden eteen. Vuoteen 2022 mennessä esimerkiksi kaikki sen käyttämä sähkö tulisi uusiutuvista energianlähteistä, ja tavoitteena on lisäksi 50% pienemmät hiilidioksidipäästöt. Vuodeksi 2030 tavoitellaan jopa 0% hiilidioksidipäästöjä. Muita nollatavoitteita ovat esimerkiksi vesihukan sekä työtaturmien minimoiminen.

Henkilöstöhallinto on painottanut työhyvinvoinnin tärkeyttä etenkin vuonna 2019. Luentoja henkilöstölle järjestettiin muun muassa unesta ja palautumisen tärkeydestä, ravinnon merkityksestä sekä liikunnasta ja aktiivisuudesta. Työhyvinvointijohtamisen koulutus syksyllä 2017 toimi inspiraationa tälle opinnäytetyölle. Tuolloin työhyvinvoinnin puolestapuhujana tunnettu tohtori Marko Kesti saapui luennoimaan, ja esimiehet saivat kuulla ja oppia hänen ajatuksiaan yhden päivän ajan. Koulutuksen sisältö oli ajankohtainen ja vahvasti käsitystä siitä, että työhyvinvoinnin parantamisessa piilee valtavia hyötyjä mille tahansa organisaatiolle. Kärjistettynä oman pääoman tuotto jokaiselle työhyvinvoinnin edistämiseen käytetylle eurolle on erinomainen.

#### 6.4 Esimiestyö kohdeyrityksessä

Jo hyvissä ajoin työurani alussa aloin kiinnostua esimiestyöstä, joten tähtäsin esimiesaseman saavuttamiseen. Kun viimein esimieheksi pääsin, alkoi minua erityisesti kiinnostamaan alaisen näkökulma esimiestyöhön. Millaisesta esimiehestä alaiset pitävät, ja millaisesta esimiestyöstä alaiset saavat parhaiten tukea omiin tehtäviinsä? Olin varma, että hyvään johtamiseen on olemassa jokin resepti. Niinpä aloin lukea vieraskielisiä leadership-aiheisia teoksia. Monet näistä teoksista käsitelivät samoja aihekokonaisuuksia. Aineistoista pääsin vetämään yksinkertaisen johtopäätöksen. Monet johtamisen opit pohjautuvat täysin maalaisjärkeen sekä ihmisten väliseen kunnioitukseen. Esimiestyötä ei ole vaikeaa oppia, mutta ihmisläheisen johtamistyylin oppiminen puolestaan on.

Suomalaisen johtajan perikuva on vahva, arvovaltainen ja jopa pelottavakin hahmo, jonka sana on alaisen laki. Tällä armeijatyylisellä johtamisella on maassamme pitkät perinteet. Ryhdyin tekemään opinnäytetyön tutkimusosiota sillä oletuksella, että nykyään kovinkaan moni ei kaipaa kyseistä johtamistyyliä. Oletin myös, että ihmiset kaipaavat johtajikseen ihmisläheisen, helposti lähestyttävän ja motivoivan henkilön, johon voi luottaa ja joka vastavuoroisesti luottaa alaisiinsa.

#### 6.5 Kohdeyrityksen oma henkilöstökysely 2019

Konsernissa järjestetään 1-2 vuoden välein henkilöstökysely. Työtyytyväisyyskyselyiden tuloksista voidaan vetää mielenkiintoisia johtopäätöksiä henkilökunnan tilasta sekä nähdä työtyytyväisyyden suunnan organisaatioissa. Kyselyitä on hyvä teettää säännöllisesti, ja yleisesti eri organisaatioissa kyselyitä onkin vuosittain tai joka toinen vuosi.

Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa yrityksen palveluksessa työskentelevien mielipiteitä työyhteisön tilasta kokonaisvaltaisesti. Edellinen henkilöstökysely toteutettiin vuonna 2017. Vuonna 2019 kysely aikataulutettiin kevääseen, ja analysoidut tulokset jaettiin esimiehille kesällä 2019.

Vertailin oman kyselyni tuloksia henkilöstökyselyn tuloksiin. Kysely ja sen tulokset on otettu tähän opinnäytetyöhön mukaan vain pintaraapaisuna alustamaan johtamisen tilaa yrityksessä. Henkilöstökyselyn ideana on, että tulosten perusteella eri osastot sopivat tiimikohtaisesti parannuskohteista, joiden toteutumisasetta seurataan ja mitataan vajaan 2 vuoden ajan muun muassa kehityskeskusteluissa.

Valitsin vertailuun yksinomaan johtamiseen liittyvät kyselyn kohdat, jotka löytyivät otsikoiden ”Team Leadership” ja ”Feedback & Recognition” alta. Johtamiseen liittyvillä kysymyksillä mitattiin tiimin sisäistä tyytyväisyyttä, esimiehen rohkaisu- ja inspirointikykyä sekä sitä, kuinka moni kokee saavansa esimieheltään kunnioittavaa käytöstä. Palautteeseen liittyvissä kysymyksissä mitattiin palkitsemista sekä palautteen antamista.

Kun vuoden 2017 työtyytyväisyystuloksia verrataan vuoden 2019 vastaaviin, nähtiin, että kohdeyrityksessä on tapahtunut parannusta yllä mainituissa johtamisen osa-alueissa sekä palautteen annossa. Yleisellä tasolla tuloksissa on toki parantamisen varaa, mutta suunta on ollut oikea. Kehitysehdotuksia muotoiltiin kyselytulosten pohjalta, ja syksyllä niitä on jo viety toteutukseen. (Henkilöstökysely 2019.) Opinnäytetyön seuraava osio sisältää tätä työtä varten tehdyn erillisen kyselytutkimuksen, joka ei ole sidoksissa tässä kappaleessa mainittuun sisäiseen henkilöstökyselyyn.

## 7 Kyselytutkimus johtamistrendeistä

Opinnäytetyön johtamiskysely toteutettiin kohdeyrityksen nimeltä mainitsemattoman tiimin henkilöstölle. Keskeisin teema kyselyssä oli esimiestyön vaikutus työhyvinvointiin sekä tulevaisuuden johtamistrendien selvittäminen. Tarkoituksena oli myös selvittää, millainen esimiestyö saa henkilöstön parhaiten motivoitumaan. Monivalintakysymyksiä käytettiin pääasiallisena tiedonkerukeinona, ja avoimia kysymyksiä pyrittiin välttämään. Aiemmissa yrityksissä toteutetuista kyselyistä saadun kokemuksen perusteella kyselyn oli oltava lyhyt, jotta vastausprosentti olisi tarpeeksi korkea. Myös vastausaika oli pidettävä noin 5-10 minuutissa. Kyselyn toteutuslueksi valikoitui Google Forms, joka on helppokäyttöinen ja täysin ilmainen kyselytyökalu.

Tutkimus aloitettiin tutkimusongelman määrittelyllä. Tarkoituksena oli pyrkiä rajaamaan tutkimus johtamisen tulevaisuuden pohdintaan, mutta irrallisia kysymyksiä ideoitiin jopa henkilöstöhallinnon tuella. Ryhdyin miettimään kysymyksiä, joilla parhaiten saisin vastauksia henkilökunnalta. Pääpaino oli yksinkertaisissa kysymysten asetteluissa. Vastaajien motivaatiota kertoa mielipiteensä tuettiin lyhyillä ja ytimekkäillä kysymyksillä, joihin oli valmiit vastausvaihtoehdot. Pidempiä vastauksia ja mielipiteitä antaville oli varattu vapaan tekstin kentät.

Kyselylomaketta rakentaessa pohdittiin seuraavia kysymyksiä. Millaiset johtamistyyli saavat eri ikäiset sekä eri taustaiset henkilöt motivoitumaan parhaiten? Löytyykö esimiestyöstä tai johtamistyyleistä kipupisteitä, joihin henkilöstöhallinto voisi tarttua laadun parantamiseksi? Syvemmillä tasolla haluttiin tietää, millä tavalla esimiehet ja johtaminen näkyvät henkilökunnan arjessa. Erityisesti kysymykset, ”tarvitsetko esimestä päivittäisessä työssäsi” sekä ”mihin koet tarvitsevasi esimestä?”, olivat tarkoituksellakin suorasukaisia, koska niiden tarkoituksena oli saada vastaajat pohtimaan omaa alaisasemaansa, ja kuinka heitä työssään tuetaan. Lisäksi nuo kysymykset liittyivät olennaisesti kappaleen 3 aineistoon esimiesvapaista työyhteisöistä.

Lopulliset kysymykset ja niiden muotoilu toteutettiin henkilöstöhallinnon kanssa yhteistyössä. Sopimuksen mukaisesti kyselytulokset sekä kehittämissuhteet esiteltiin henkilöstöhallinnolle sekä myynnin johdolle erillisissä purkupalaverissa.

## 7.1 Tapaustutkimus

Kokonaisuutena tämä tutkimus noudatteli tapaustutkimuksen strategiaa, jonka tutkimuskohteena oli kohdeyrityksen henkilöstöjohtaminen. Vielä tarkemmin kyseessä oli kohdeyrityksen henkilöstöjohtaminen tietyssä toiminnossa, jossa työskentelee runsaasti määrälliseen kyselyyn vastaajiksi sopivia kohdehenkilöitä. Tapaustutkimuksen tarkoituksena on saada vastauksia kysymyksiin miten ja miksi. Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2014, 52-53) mukaan tapaustutkimuksella ei ole tarkoitus pyrkiä tilastollisesti yleistettävään lopputulokseen, vaan oleellista on ymmärtää tutkimuksen kohdetta monipuolisesti ja kokonaisvaltaisesti. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tulokset nimenomaan eivät olleet yleistettävissä, mutta antoivat arvokasta tietoa kohdeyritykselle.

Tapaustutkimus on kelvollinen lähestymistapa, kun halutaan ymmärtää kehittämisen kohdetta, ja tarkoituksena on tuottaa uusia ideoita tai ehdotuksia esimerkiksi yrityksen palvelun, tuotteen tai toimintaprosessien kehittämiseen. (Ojasalo ym. 2014, 52.)

Tapaustutkimuksen prosessi noudattelee seuraava järjestystä. Ensimmäiseksi määritetään kehittämistehtävä. Seuraavaksi ilmiöön perehdytään käytännössä ja teoriassa. Kolmannessa vaiheessa suoritetaan aineiston keruu ja analysointi. Viimeiseksi muodostetaan kehittämisehdotukset tai -malli. (Ojasalo ym. 2014, 54.)

## 7.2 Tutkimuksen tavoite ja lähtökohta

Tutkimuksen perusjoukkona eli tutkimuksen kohteena olevana ryhmänä oli kohdeyrityksen nimeltä mainitsemattoman toiminnon jäsenet, joiden joukkoon kuuluu työntekijöitä, toimihenkilöitä sekä esimiehiä. Tähän kirjataan joukkoon kuuluu eritaustaisia asiantuntijoita, mutta henkilöstön tarkempia tehtävätietoja ei ollut lupa opinnäytetyössä jakaa.

Tutkimuksen otos vastaa tässä tutkimuksessa perusjoukkoa. Kysely lähetettiin kaikille niille, jotka perusjoukkoon kuuluivat. Henkilöstöhallinnon edustajien pyynnöstä tähän opinnäytetyöhön ei tarkemmin saanut myöskään määritellä, mitä toimintoa tutkimuksessa on tutkittu. Kyselyyn saatu otos voidaan hyväksyä edustavana, sillä tuloksissa vastaajien sukupuoli- ja ikäjakaumat vastasivat organisaation vastaavia jakaumia.

## 7.3 Tutkimusmenetelmä ja toteutus

Määrällinen tutkimus on menetelmä, joka antaa yleisen kuvan muuttujien eli mitattavien ominaisuuksien välisistä suhteista ja eroista. Sen tarkoitus on vastata seuraaviin kysymyksiin: kuinka paljon tai miten usein. Tutkimusmenetelmälle tyypillistä on tutkijan puolueettomuus, eli tutkija ei vaikuta tutkimustulokseen. Muuttuja voi olla henkilöä koskeva asia, toiminta tai ominaisuus, joista pyritään saamaan tutkimuksessa tietoa. Mittari puolestaan on väline, jolla määrällinen tieto saadaan tutkittavasta asiasta. Mittareita ovat esimerkiksi kysely-,

haastattelu- ja havainnointilomake (Vilka 2007,13-14). Tämän kyselyn muuttujia olivat muun muassa ikä, sukupuoli, työskentelypaikka, työuran pituus sekä esimiesten määrä.

Kyselyn vastausten haluttiin olevan vertailukelpoisia yrityksen aiempien määrällisten kyselyiden kanssa. Satunnaisilla haastatteluilla tutkimuksen toteuttaminen ei välttämättä olisi antanut tarkkaa yleiskuvaa yrityksessä vallitsevasta johtamiskulttuurista. Nimettöminä vastauksia antaneet kyselyn vastaajat saattoivat anonymiteettinsa turvin ilmaista kriittisenkin mielipiteensä. Tutkimusmenetelmänä käytettiin määrällistä tutkimusta, koska sen ajateltiin sopivan tarkoitukseen parhaiten. Aitoon tilastolliseen tutkimukseen olennaisesti kuuluvia hypoteeseja ei määritetty ennen kyselyn julkaisua, eikä tuloksista tehty universaaleja oletuksia, joten tulosten analysointi ja hyödyntäminen kallistuivat enemmänkin laadullisen tutkimuksen puolelle.

Sähköisen kyselyn toteuttamiseen hyödynnettiin Googlen Formsia, jonka ainoaksi haittapuoleksi osoittautui vastausten jälkikäsitteily analysointia varten. Monia erilaisia lisäosia eli add-oneja oli saatavilla parempaan vastausten purkuun, mutta tulosten purkamiseen ja analysointiin käytettiin lopulta lähinnä Microsoft Excelin pivot- ja taulukkotoimintoja.

### 7.3.1 Kyselylomake

Kyselyn kysymysten asetteluun saatiin henkilöstöhallinnosta toiveita muun muassa vastausvaihtoehtoihin. Vastaajien anonymiteetin vuoksi ikää koskevaan taustakysymykseen vastausvaihtoehtoiksi laitettiin laajat ikähaarukat: alle 30 vuotta, 30-45 vuotta, 46-55 vuotta ja yli 56 vuotta. Samoin tehtiin työuran pituutta koskevan kysymyksen kohdalla: alle 1 vuoden, 1-5 vuotta, 6-20 vuotta sekä enemmän kuin 20 vuotta.

Koska esimiehet yleensä kokevat oman esimiestyönsä olevan merkityksellistä, haluttiin saada alaisen näkökulma oman esimiehensä tekemiseen. Tutkimusongelmana oli, miten ihmisiä kannattaa nykyään johtaa, ja mitä muutoksia johtamiseen voisi olla tulossa tulevaisuudessa. Analyysin tekemiseksi olennaisia kysymyksiä olivat seuraavat:

”Millainen organisaatorakenne on sinulle mieleisin?”

”Miten tyytyväinen olet ollut kokemaasi esimiestyöhön koko a) työurasi aikana b) kohdeyrityksessä (alaisen roolissa)?

”Koetko tarvitsevasi esimiestäsi päivittäisessä työssäsi?”

”Mihin koet tarvitsevasi esimiestä?”

”Mitkä ovat mielestäsi hyvän johtajan ominaisuuksia?”

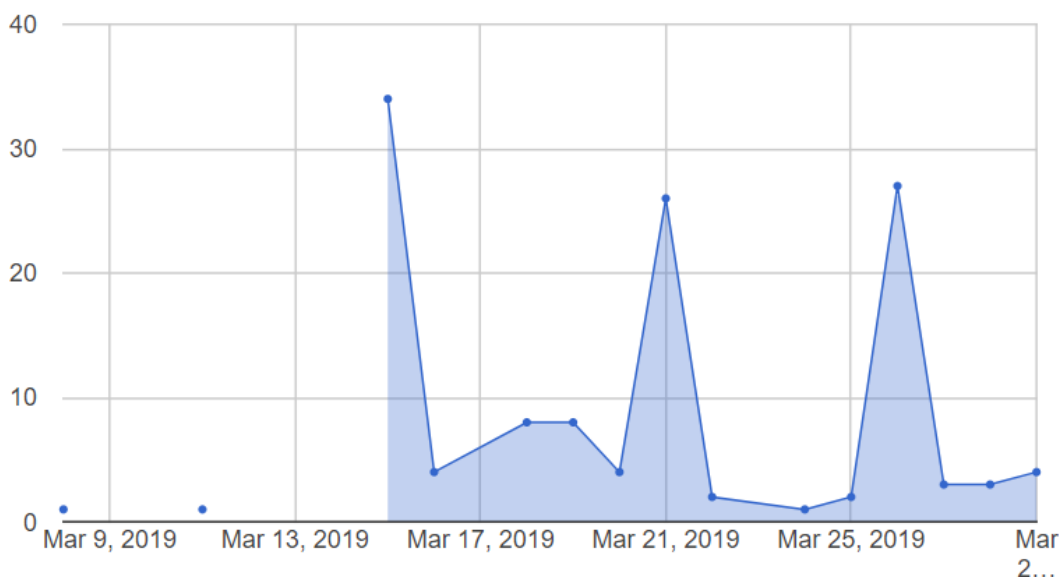
”Miten toivoisit esimiestyön muuttuvan tulevaisuudessa?”

Organisaatorakennetta käsittelevällä kysymyksellä mitattiin henkilöstön mielipidettä organisaatiohierarkiasta. Kysymys suunniteltiin ristiintaulukointia varten, jotta nähtäisiin eri ikäisten hierarkiamielitymukset. Seuraavilla kysymyksillä mitattiin asenteita esimiestyötä kohtaan. Tyytyväisyyteen ja esimiehen tarpeeseen oletettiin saatavan vahvasti polarisoituneita vastauksia. Lopuksi kysyttiin hyvän johtajan ominaisuuksista ja esimiestyön tulevaisuudesta. Tulevaisuusnäkökulma on tämän työn tärkeimpiä, joten kannatusta erilaisiin tulevaisuuden johtamiseen liittyviin ilmiöihin haluttiin mitata erilliselle kysymyksellä, jossa oli ennalta laaditut tulevaisuusskenaariot.

### 7.3.2 Aineisto

Aineiston keruu aloitettiin 15.3.2019 ja lomakkeeseen hyväksyttiin vastauksia 29.3.2019 asti. Kyselylinkki lähetettiin sähköpostitse saatesanojen kera. Ennen kyselyn julkaisua oletuksena oli, että työ sähköpostiin lähetettävä kyselylinkki ei välttämättä houkuta vastaamiseen, koska samassa sähköpostikansiossa on myös tärkeitä työasioita hoidettavana.

Kahden viikon aikana muistutusviestejä lähetettiin kahdesti. Tämä taktiikka osoittautui suuremman vastausmäärän tavoittelun kannalta toimivaksi. Vastajamäärät heti kontaktoinnin jälkeen nousivat hetkellisesti. Näin saavutettiin tilastollisesti edustava, yli 50% vastaajamäärä.



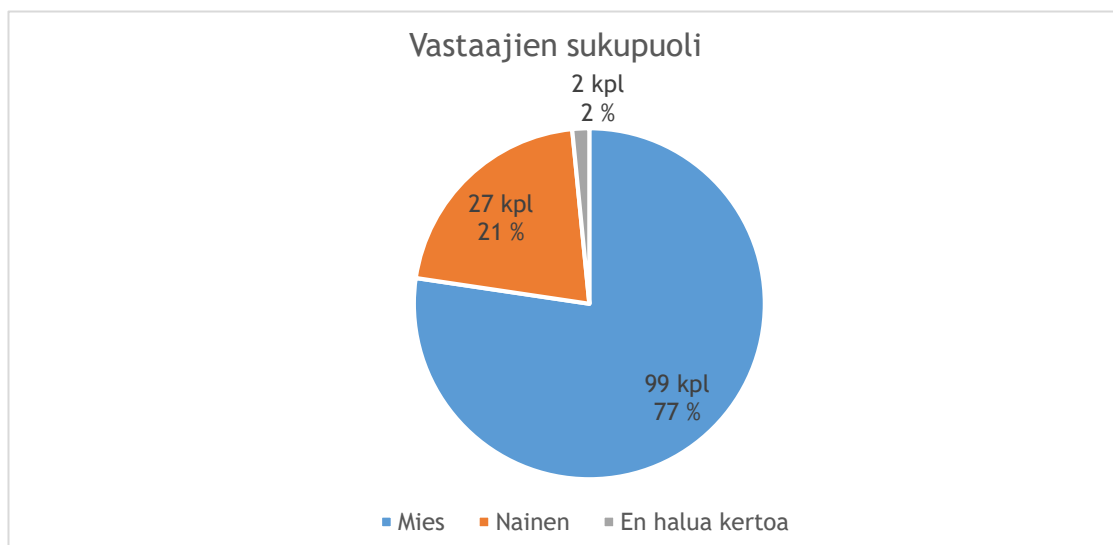
Kuva 6 Vastaukset aikajanalla

Kyselyn tuloksia voitiin tulkita niin, että vastaajat kaipaavat muutosta esimiestyöhön ja organisaatiohierarkiaan. Kyselyn ainoaan avoimeen kysymykseen - joka kaiken lisäksi oli myös

vapaaehtoinen vastaajille - saatiin jonkin verran vastauksia ja vahvojakin mielipiteitä. Kun ottaa huomioon vastaajien - ja yleensä yrityksessä työskentelevien - pitkät työurat, on selvää, että esimiestyö on monellakin tapaa onnistunut. Silti vastausten perusteella ja rivien välejä tulkitsemalla voidaan päästä johtopäätökseen, että pieniä muutoksia esimiestyö kaipaisi. Parannukset liittyisivät todennäköisesti avoimuuteen, työhyvinvoinnin painottamiseen sekä palautteenantoon.

Tavoitteena oli saada henkilökunta vastaamaan siten, että vastaajaprosentiksi tulisi yli 50 - mutta mieluiten 60 prosenttia. Koska organisaation oma työtyytyväisyyskysely oli myös lähestymässä, oletettiin vastaajien saamisen olevan haaste. 2 viikon aikana vastauksia kuitenkin saatiin kerättyä tasaiseen tahtiin, ja erilliset muistutusviestit saivat ihmiset aktivoitumaan hyvin. Kyselylomake testattiin muutamalla testihenkilöllä ennen julkaisemista. Hyviä korjausehdotuksia kysymysten sanamuotoihin ja vastausvaihtoehtoihin tuli muutamia. Osa muutoksista koski liikesalaisuuksien piilottamista.

### 7.3.3 Vastaajien taustatiedot

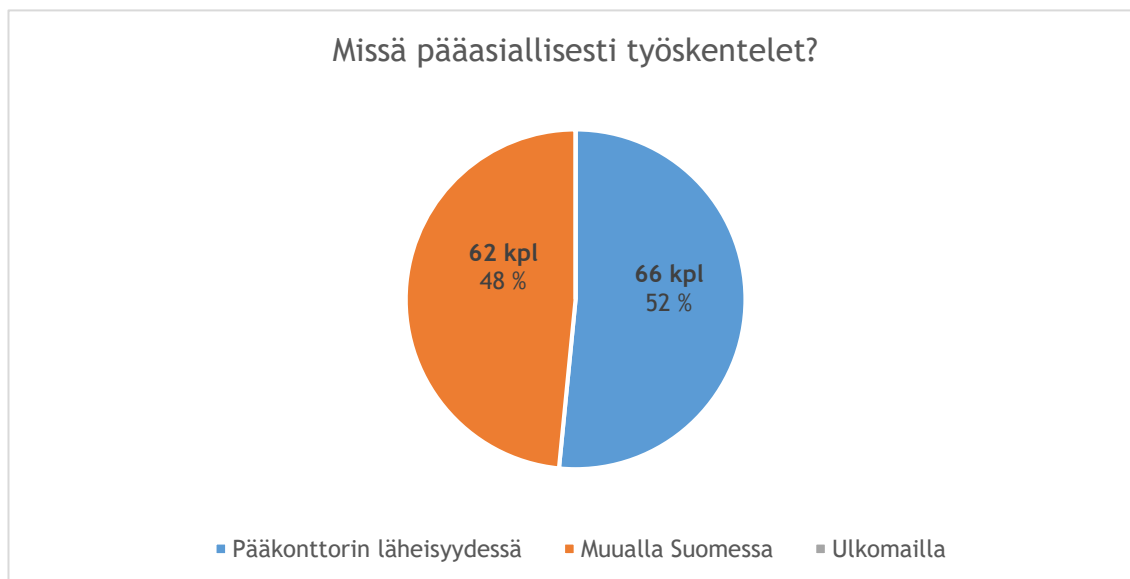


Kuva 7 Vastaajien sukupuolijakauma

Kyselyyn saatiin lopulta vastauksia yhteensä 128 kappaletta. Kysely lähetettiin kaikille tiimin työntekijälle, ja vastausprosentiksi tuli vajaa 60%. Sukupuolta, ikää, työkokemusta, vastaajan sijaintia ja mahdollista esimiesasemaa kysyttiin siksi, että mahdollisia vastaajajoukon sisäisiä eroja voitaisiin ristiintaulukoinnin yhteydessä löytää.

Sukupuolijakauma oli organisaation sukupuolijakauman mukainen eli naiset olivat selvänä vähemmistönä. Miehiä vastaajista oli 77% ja naisia 21%. Alle 2% vastaajista ei halunnut paljastaa sukupuoltaan, joten kolmas vastausvaihtoehto tähän kysymykseen tuli tarpeeseen. Vaikka miesvastaajia olikin suuri enemmistö, ovat tulokset silti edustavia molempien

sukupuolten kohdalla juurikin organisaation sukupuolijakauman vuoksi. Miesten ja naisten suhdeluku organisaatiossa on suurin piirtein 4:1.

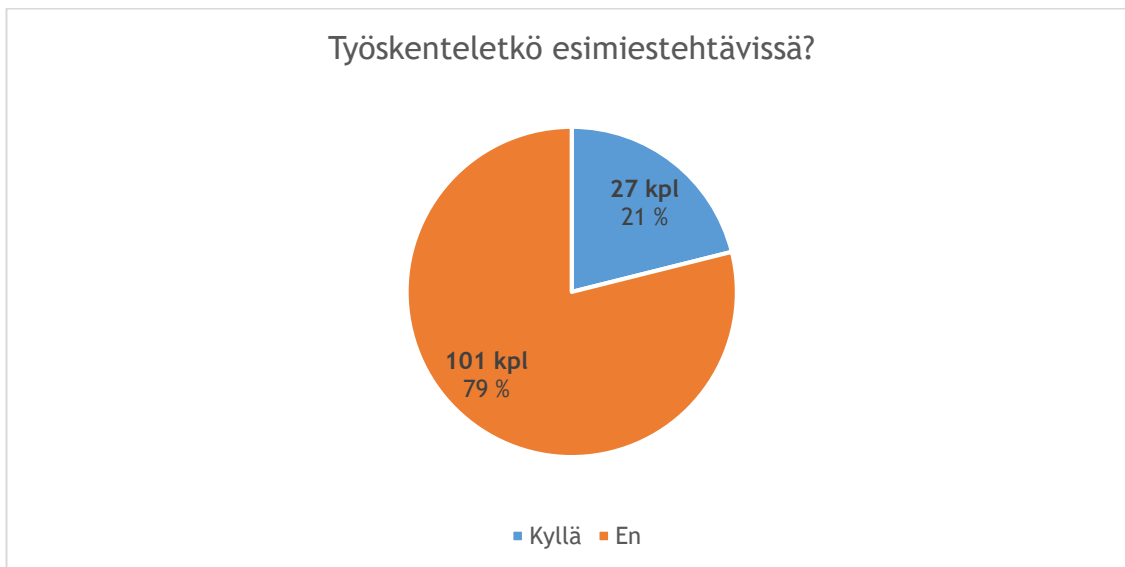


Kuva 8 Vastaajien työskentelypaikka

Vastaajista 51,6% työskentelee yrityksen pääkonttorin läheisyydessä. Toinen puolisko vastaajista eli 48,4% työskentelee muualla Suomessa. Tämä jako selittyy sillä, että yrityksen henkilökunta kattaa useina eri tiimeinä koko Suomen. Pääkonttorille on keskitetty muun muassa suurin osa päälliköistä ja toimihenkilöistä.

Tarkempia tietoja henkilöstöstä ja sen jaottelusta Suomessa ei ollut lupaa tähän opinnäytetyöhön tuoda, vaikka tarkemmilla tiedoilla olisi voinut tuoda lukuihin enemmän kontekstia. Paljastaa ei saanut myöskään tarkentavia tietoja siitä, millainen organisaatio tutkimuksen kohteena oli, joten useita taustatietoja on tarkoituksella jätetty epämääräisiksi tai hankalasti tulkittaviksi. Syy tähän ymmärrettävään salamyhkäisyyteen on alalla vallitseva äärimmäisen kova kilpailu.

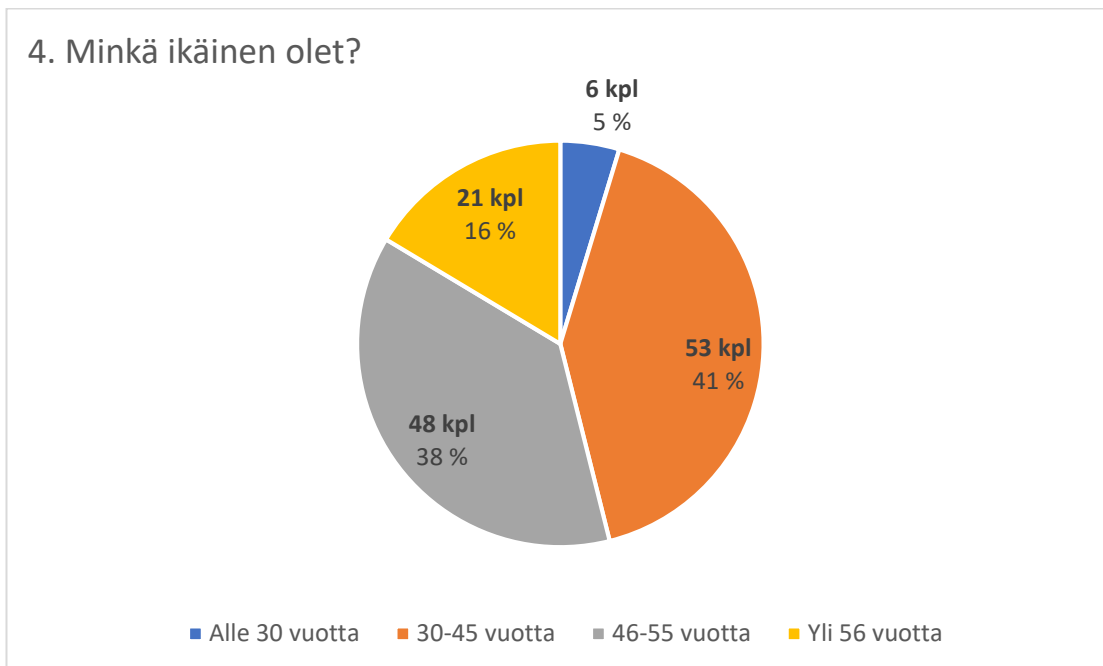




Kuva 9 Esimiesten ja työntekijöiden määrät

Kolmannella taustakysymyksellä oli tarkoitus selvittää, työskenteleekö vastaaja esimiestehtävissä vai ei. Vastauksia kyselyyn pyrittiin saamaan kohderyhmästä laajalti, ja tällä kysymyksellä haluttiin selvittää, houkutteliko kysely sekä esimiestyötä tekeviä että esimiestyötä tekemättömiä vastaajia.

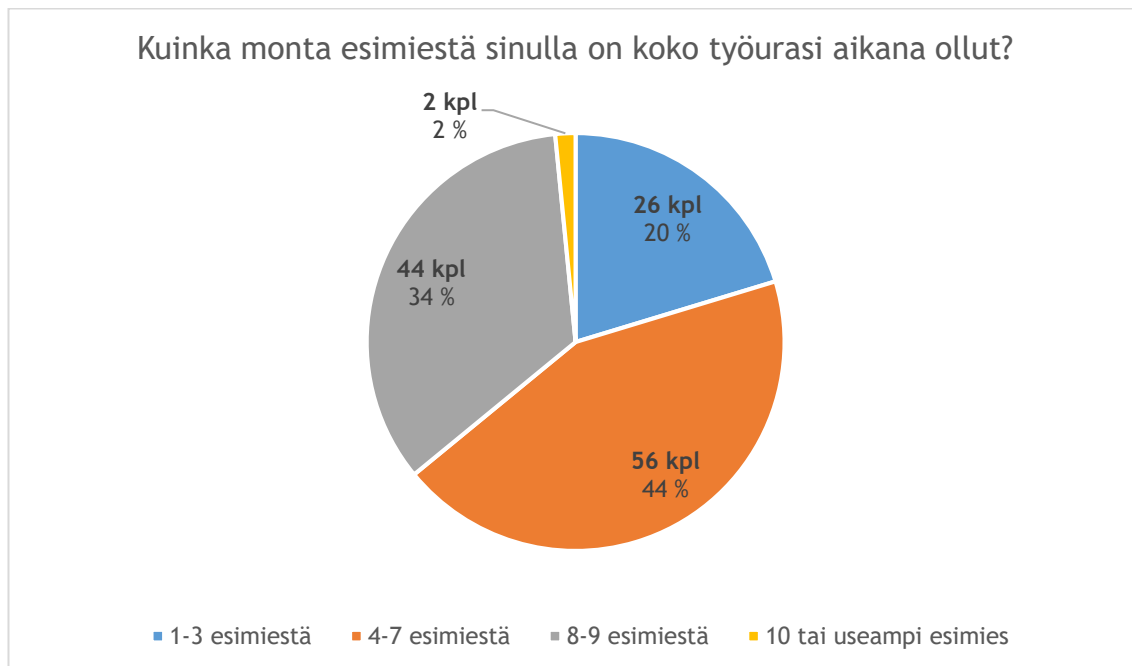
21% vastaajista työskentelee esimiestehtävissä. 79% työskentelee työntekijöinä tai toimihenkilöinä ilman esimiestehtäviä. Kun alaisen roolissa työskentelevien vastaajien määrä jaetaan esimiestyötä tekevien vastaajien määrällä, saadaan suhdeluksi noin 3,7. Tämä suhdeluku on koko organisaatiossa kutakuinkin sama, joten vastaajia saatiin suhteessa saman verran molemmista henkilöstöryhmistä, mitä voitiin pitää hyvänä saavutuksena.



Kuva 10 Vastaajien ikäjakauma

Vastaajien ikäjakauma jaoteltiin karkeasti 4 ryhmään, jotka olivat seuraavat: alle 30 vuotta, 31-45 vuotta, 46-55 vuotta, yli 56 vuotta. Tämän kysymyksen vastausvaihtoehtoihin oli testausvaiheessa hetkellisesti eksynyt ylimääräinen valinta: 30-45 vuotta. Lopullisessa versiossa käyttäjille näkyi vain vastausvaihtoehto 31-45 vuotta.

Ikäjakauma kohdeyrityksessä on painottunut kokeneempiin ikäluokkiin. Jälkikäteen todettiin, että hieman tarkempaa ristiintaulukointia ja analysointia ajatellen ainakin yksi ikäkatteoria 25-55-vuotiaiden välissä olisi voinut olla hyödyksi. Tosin henkilöstöhallinnon pyynnöstä kysely toteutettiin yllä mainituilla vastausvaihtoehdoilla vastaajien paremman anonymiteetin turvaamiseksi.



Kuva 11 Esimiesten määrä koko työuralla

Yksi taustakysymyksistä liittyi esimiesten määrään koko työuralla. Tällä haluttiin selvittää, kuinka monen eri esimiehen alaisena vastaajat ovat työuransa aikana olleet. Vastaajilla on ollut keskimäärin noin 6 esimiestä työuransa aikana. 1-3 esimiestä oli ollut 20% vastaajista. 44% oli kokemusta 4-7 esimiehestä. 8 tai 9 yhdeksän esimiestä oli ollut 34% vastaajista, mutta 10 tai enemmän kuitenkin vain alle kahdella prosentilla.

Korkeat esimiesten määrät kielivät sekä pitkistä työurista että vaihtuvista esimiehistä että työtehtävistä. Suurimmalla osalla vastaajista on runsaasti kokemuksia erilaisista esimiehistä ja johtajista. Tätä voi pitää niin yrityksen kuin henkilöstönkin kannalta myönteisenä tuloksena, sillä hyvin vähäinen esimiesten määrä voi kertoa muun muassa pitkään jatkuneista, muuttumattomista työtehtävistä. Esimiesten tai työtehtävien vaihtuvuus kasvattaa alaisten kokemusta monipuolisesti.

#### 7.3.4 Vastaajien mielipiteet

Vastaajien mielipiteitä mitattiin useammalla eri kysymyksellä, joihin kaikkiin oli mahdollista vastata esivalintavastauksilla. Tällaisia kysymyksiä oli kahdenlaisia. Ensimmäisissä oli mahdollista antaa vain yksi vastaus. Myöhemmissä, laajemmissa kysymyksissä oli vapaus valita useampi vastaus sekä kirjoittaa vapaaseen tekstikenttään oma mielipiteensä, jos esivalintavastauksissa ei löytynyt sopivaa vastausta. Esivalintoihin panostettiin niin, että useammalta työntekijältä ja esimieheltä kysyttiin sopivia vastausvaihtoehtoja ennen kyselyn julkaisemista.

Mielipide- ja kokemukskysymyksiä, joihin oli mahdollista antaa vain yksi vastaus, rakennettiin lähinnä ristiintaulukointitarkoituksiin. Niiden vastauksia analysoitiin käyttäen verrokkina vastaajan koko työuran pituutta, ikää tai työuran pituutta nimenomaan kohdeyrityksessä.



Kuva 12 Työn motivaatiotekijät

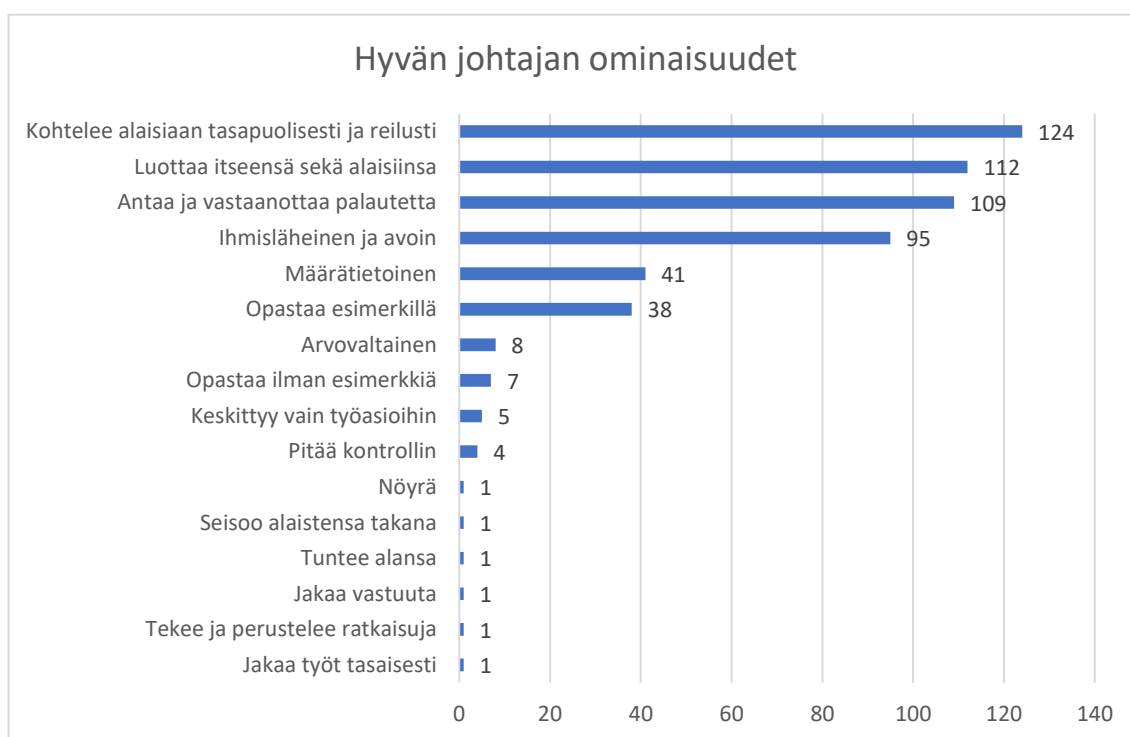
Motivoitumiseen liittyvä kysymys oli kyselyn ensimmäinen monivalintakysymys.

Vastausvaihtoehtoiksi valittiin oletetusti yleisimpiä motivaatiota työelämässä kohottavia syitä. Jälkikäteen ajateltuna palkka ja palkkiot olisi voinut jättää pois, sillä sen voi olettaa olevan itsestäänselvyys, sillä jokainen vastaaja on kohdeyrityksessä palkkatyössä. Sen olisi voinut korvata epäsuoremmalla vastauksella, esimerkiksi ”taloudellinen turva”, sillä suurin osa pitkään samassa työpaikassa olleista arvostavat säännöllisen palkan tuomaa taloudellista vakautta.

Yrityksen henkilökuntaa motivoi eniten mielekkäät ja vaihtelevat työtehtävät, sillä 104 valitsi sen vastauksen. Hyvä ryhmähenki ja/tai työn ilo keräsi 93 vastaajan äänen. Vaihtoehto palkka ja palkkiot oli odotetusti korkealla (84 vastaajaa). 83 vastaajaa piti hyvää lähiesimiestä tärkeänä motivaation kannalta. Uuden oppiminen ja itsensä kehittäminen oli kuudenneksi suosituin vastaus (76 vastaajaa). Seuraavat vastausvaihtoehdot saivat selkeästi vähemmän kannatusta. Sovitut tavoitteet keräsi 29 vastaajan kannatuksen. 23 vastaajaa valitsi organisaation vision/mission motivaatiotekijäksi. Tutut työtehtävät taas lisäävät 18 vastaajan

motivaatiota. Yksittäisiä ääniä keräsivät muun muassa työnantajan joustavuus, kehittäminen ja muiden opettaminen, uudet haasteet ja onnistumiset.

Näistä tuloksista voidaan vetää seuraavat johtopäätökset. Esimiehen on tunnettava alaisensa, jotta hän voi asettaa jokaiselle parhaiten kunkin taitoja ja mieltymyksiä vastaavia työtehtäviä tai projekteja. Esimies voi vaikuttaa myös ryhmähenkeen ja työn iloon, sillä henkilökuntaa hiertävät asiat voidaan usein selvittää. Hyvä esimies antaa alaisilleen sopivasti haasteita. Tämä motivoi varsinkin niitä alaisia, jotka haluavat kehittyä. Esimiehen tehtävänä on saada tiiminsä noudattamaan organisaation ohjeita tavoitteiden saavuttamiseksi. Tällöin sovitut tavoitteet on mahdollista saavuttaa.



Kuva 13 Hyvän johtajan ominaisuudet

Lähes kaikilla on oma mielipiteensä siitä, millaista on huono johtaminen. Tässä kyselytutkimuksessa ei koettu tarpeelliseksi keskittyä johtamiseen negatiivisessa mielessä, vaan pyrittiin löytämään hyviä johtajan ominaisuuksia, jotka kantaisivat myös tulevaisuudessa. Vastaajien ylivoimaisesti yleisin vastaus hyvästä johtajasta painottui tasapuolisen kohtelun ja reiluuden kannalle 124 vastauksella. Toisena tuli luottamus (itseensä ja alaisiinsa) 112 vastauksella. Kolmanneksi äänestetyin johtajan hyvä ominaisuus oli palautteen antaminen. Tämän valitsi 109 vastaajaa. Kyky antaa ja vastaanottaa palautetta on useimmilla ihmisillä ja johtajilla vain keskinkertainen. Palautteenannon tukipilarina voidaan pitää ihmisläheisyyttä ja avoimuutta. Se oli neljäntenä 95 vastaajalla. Esimiestyön sosiaalista

puolta ei voi kyllin painottaa. Ihmisten kanssa on kyettävä hyvään vuorovaikutukseen, jotta heitä voi johtaa. Tällaista esimiestä myös vastaajat arvostavat.

Vähemmän tärkeitä johtajan ominaisuuksia olivat määrätietoisuus, esimerkiksi opastaminen, arvovaltaisuus. Esimerkillä opastamisen olisi voinut olettaa olevan korkeammallakin, mutta tällä kertaa se ei suosiota kerännyt (38 vastaajaa). Kontrollista pitävien johtajien on syytä kiinnittää huomiota vastaajien mielipiteeseen kontrollijohtamisesta. Vain neljän mielestä esimiehen on ”pidettävä kontrolli”. Kontrolli on sanana tietyllä tavalla negatiivinen, joten ei ole ihmeäkään, ettei kyseistä vastausvaihtoehtoa valittu laajemmin. Kontrollin pitäminen mielletään todennäköisesti tiukaksi kuriksi ja mikrojohtamiseksi. Vapaan tekstin vastauksista poimittuja olivat seuraavat: nöyrä, seisoo alaistensa takana, tuntee alansa, jakaa vastuuta, tekee ja perustelee ratkaisuja sekä jakaa työt tasaisesti. Hyvä johtaja on toki myös näitä.



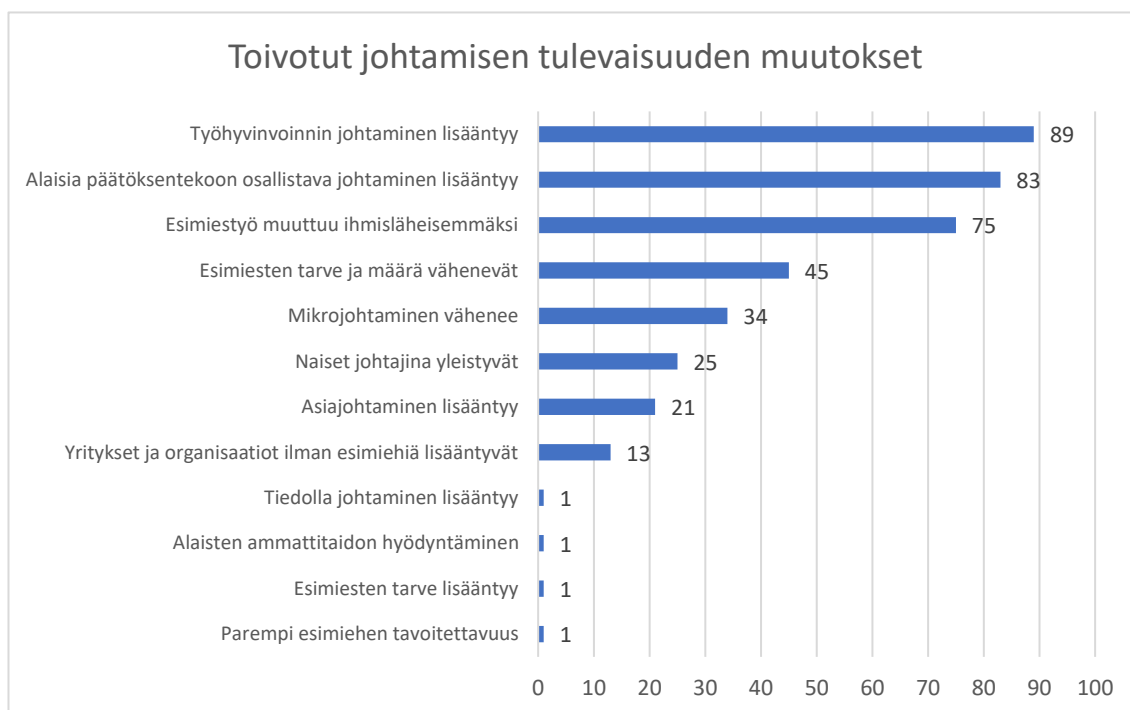
Kuva 14 Mihin vastaajat tarvitsevat esimiestä

Koko opinnäytetyön yksi keskeisimpiä tehtäviä oli tutkia, mihin esimiestä todellisuudessa tarvitaan. Lukuisien lähteiden tutkimisen lisäksi kysymys haluttiin esittää suoraan myös oman yrityksen väelle. Ennen kyselyn julkaisua omat oletukset lopputuloksesta olivat ristiriitaisia. Minkälaisia vastauksia saataisiin? Saataisiinko vastauksia ylipäättään tarpeeksi, jotta ne olisivat edustavia? Ovatko esivalintavastaukset oikein aseteltu?

Tulokset olivat lopulta selkeät ja hyvin toivotun laiset. Kysymyksessä sai siis valita niin monta vastausvaihtoehtoa kuin halusi. Tärkeimmästä esimiehen tehtävästä ei jäänyt epäselvyyttä. 112 vastaajaa kokee esimiehen tärkeimmäksi tehtäväksi tiedon välittämisen. Tässä korostuu se, että esimiehen tärkeimpänä tehtävänä on jatkuva kommunikointi alaisten kanssa. Esimiehen tehtävänä on muun muassa kertoa ja selventää alaiselleen, mitä tältä

työtehtävässään odotetaan. Esimiehen on välitettävä alaiselleen kaikki tieto, mikä voi vaikuttaa alaisen työtehtävien optimaaliseen hoitamiseen. Toiseksi suosituimmat vastaukset kertovat myös omaa kieltään siitä, että esimiehen on kyettävä sosiaaliseen kanssakäymiseen. 59 kpl ääniä saivat niin henkinen tuki kuin opastus ja mentorointikin.

32 vastaajaa tarvitsee esimiestään työhön motivoitumiseen. Tämä vastausvaihtoehto oli ympäröivä ja sisälsi kaikki mahdolliset motivoinnin muodot, sillä vastaajan vastuulla oli määrittellä motivoimisen keinot. 27 vastaajaa tarvitsi esimiestään työtehtävien välittämiseen. Hyvin looginen esimiehen tehtävä, mutta 101 vastaajaa jätti tämän kuitenkin valitsematta. Viittaisiko se siihen, että vastaajat ovat proaktiivisia ja selvittävät/tietävät itse, mitä heiltä työpäivän aikana odotetaan? 20 vastaajaa kaipaavat esimieheltään esimerkin näyttämistä. Esimiehen on oltava monellakin tapaa esimerkillinen, mutta harva vastaaja kuitenkaan sitä erikseen mainitsi. Jonkin verran kannatusta saivat myös apu aikataulutukseen (18 kpl) ja työn laadun varmistaminen (15 kpl). Näissä vaihtoehtoissa on lievä mikrojohtamisen sävy, mutta oikealla tavalla hoidettuna esimies voi nämäkin tehtävät hoitaa hyvällä tavalla ilman, että alaisista tuntuu siltä, että heitä tarkkaillaan ja rajoitetaan.



Kuva 15 Toivotut tulevaisuuden johtamistrendit

Tulevaisuus tuo tullessaan jo aiemmin tässä opinnäytetyössä mainittuja yhteiskunnallisia ja teknologisia muutoksia, mutta millaista johtajuutta tulevaisuuteen toivotaan? Vastaajien keskuudessa ehdottomasti tärkeimmäksi nousi työhyvinvointijohtaminen, jonka valitsi 89 henkilöä. Mediassa puidaan jatkuvasti hyvinvointi- eli wellness-aihepiirin asioita kuten työssä/koulussa jaksamista. Kaikenlainen yleiseen hyvinvointiin liittyvä tekeminen on nyt

suosittua, ja sama on tarttunut työnantajiin. Työtapaturmat sekä työssä jaksaminen on vihdoinkin otettu valtakunnallisesti tosissaan, ja tilastot niiden suhteen ovat paranemaan päin.

Alaisia osallistavasta johtamisesta on puhuttu jo kauan, mutta vasta nyt sitä pidetään varteen otettavana johtamistyylinä asiantuntijatyöyhteisöissä. Tämä liittyy olennaisesti esimiesvapaan työyhteisön ilmiöön. 83 vastaajaa olettaa alaisia päätöksentekoon osallistavan johtamisen lisääntyvän. Yksinkertaistaen vastaajien toiveena on todennäköisesti se, ettei heitä koskettavia päätöksiä tehtäisi heidän tietämättään - ilman heidän mielipiteitään - kokoushuoneissa johtajien kesken. 75 vastaajan mielestä esimiestyön muuttuminen ihmisläheisemmäksi on väistämätön ilmiö. Tämä on loogista siinäkin mielessä, että parhaat johtajat ovat hyviä ihmistuntijoita, jotka ymmärtävät psykologiaa.

Esimiesten tarve ja määrä vähenevät kerrytti 45 vastaajan äänen. Trendi-ilmiöksi IT-alan erilaisissa asiantuntijatyöyhteisöissä muodostunut esimiehettömyys on mediassa noussut esille monissa yhteyksissä. Vaikkei se kaikkiin organisaatioihin voi sopiakaan, saattaa se tietynlaisissa organisaatioissa ottaa tuulta alleen. Suomen kaltaisessa maassa tällainen muutos tapahtuu hitaasti. Mikrojohtaminen on jo vuosikymmeniä ollut etenkin yrityskonsulttien papereissa suomalaista työmaailmaa rasittanut vitsaus, joka vie työntekijöiden motivaation ja energian. Vain 34 vastaajaa piti mikrojohtamisen vähenemistä todennäköisenä, mutta valistuneemmalla arvauksella tätä voidaan pitää erittäin todennäköisenä. Huonot esimiehet menettävät alaisiaan useammin muiden työnantajien pariin, ja mikrojohtaminen on yksi eniten vihattuja esimiehen johtamistyyliä kaikkialla maailmassa.

Tulevaisuudessa toivottavaa olisi naisjohtajien yleistymisen. Naiset ovat potentiaalisesti miehiä parempia esimiestehtävissä, koska heiltä ihmisläheisyys ja tunneälykyys tulevat luonnostaan voimakkaammin kuin miehillä. Vaikka vain 25 vastaajaa arvioi naisjohtajien lisääntyvän, on tämäkin sellainen trendi, jota ei pysäytetä. Naiset uskaltavat nykyään olla rohkeampia niin koulutus- kuin uravalinnoissaan. Työmaailmassa muutokset parempaan saattaisivat tapahtua nimenomaan naisten johdatuksella.

Asiajohtamisella tarkoitetaan juoksevien, päivittäisten asioiden hoitamiseen perään katsomista. Siinä piilee lievä mikrojohtamisen sointi, mutta jokaisen johtajan ja esimiehen on henkilöstöjohtamisen lisäksi osattava laittaa päivittäiset rutiinit tärkeysjärjestykseen ja järjestettävä joka tehtävälle tekijä. Hyvin toteutettuna asiajohtaminen tukee työyhteisön tavoitteiden saavuttamista. Asiajohtamisen lisääntyminen keräsi 21 vastaajan kannatuksen.

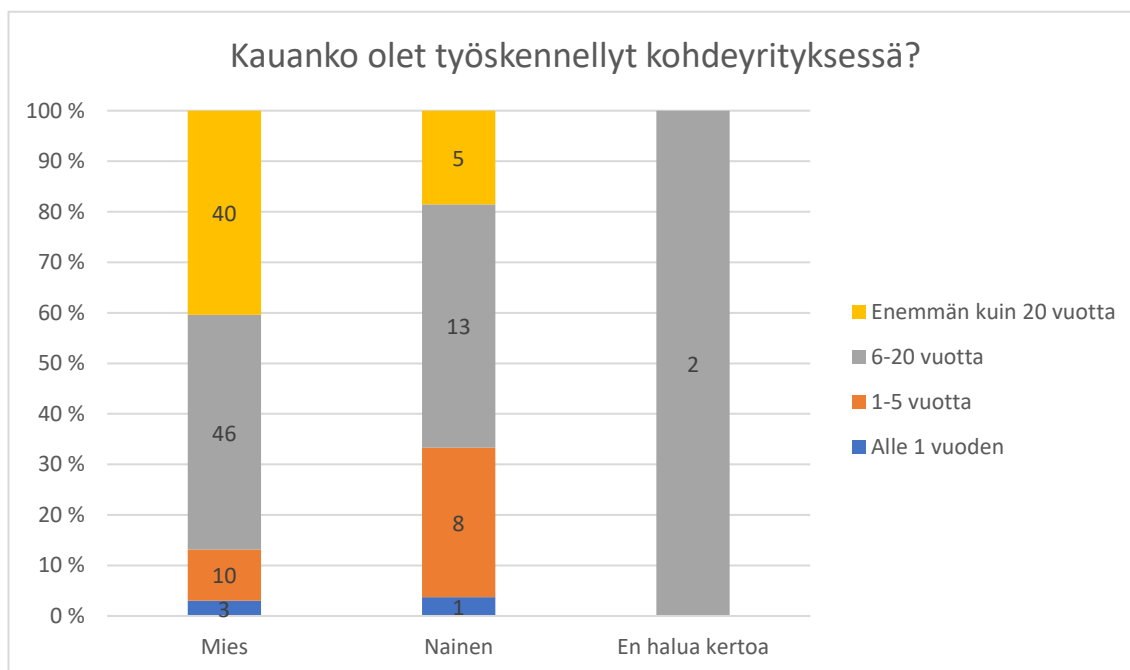
Vastausvaihtoehdot ”esimiesten tarve ja määrä vähenevät” sekä ”yritykset ja organisaatiot ilman esimiehiä lisääntyvät” olisi voinut yhdistää yhdeksi vastausvaihtoehdoksi. Nyt molemmat keräsivät vastaajilta ääniä erikseen. Ensin mainitulle kertyi siis 45 vastausta ja toiselle 13 vastausta. Kuten aiemmin mainittua, ei Suomessa kovin nopeassa tahdissa siirrytä



laajamittaisesti esimiesvapaisiin työyhteisöihin, sillä niin kauan kuin ihmiset ovat organisaatioiden suurin voimavara, tarvitaan johtajia. Itsensä johtaminen ja itseohjautuvuutta opetetaan nykyään kuin ennen, mutta toistaiseksi tämä ilmiö jäänee pienempiin piireihin.

### 7.3.5 Ristiintaulukointi

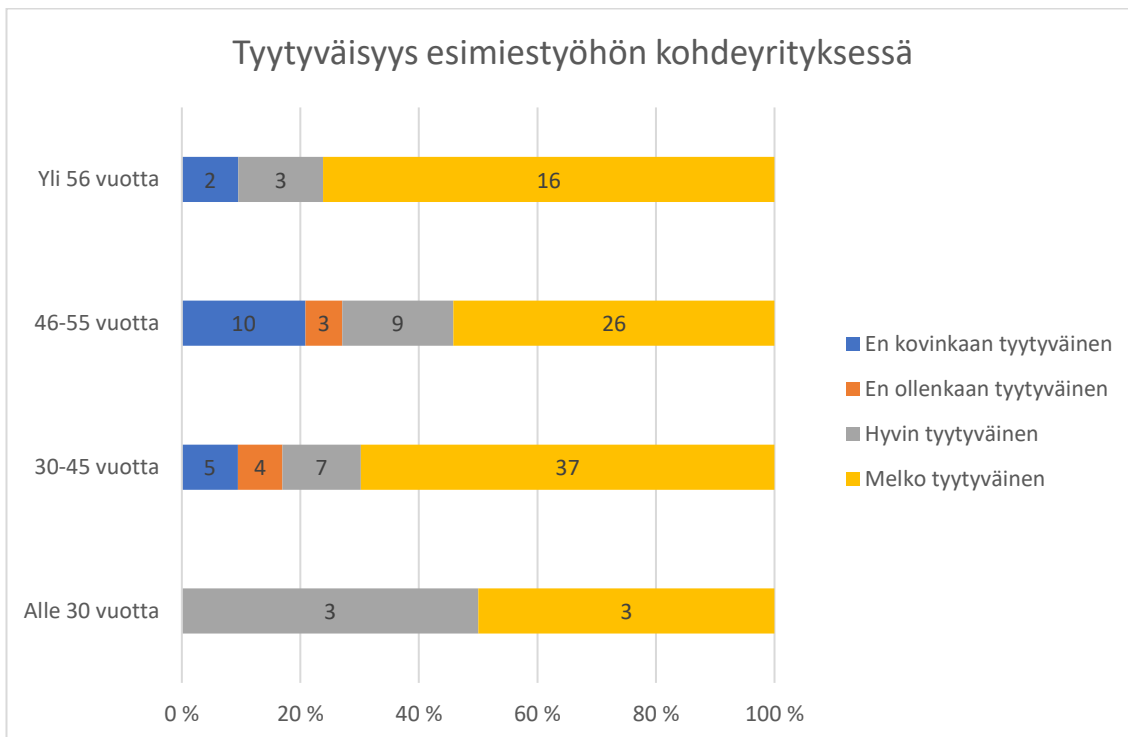
Ristiintaulukoinnilla kuvataan, miten kahden muuttujan luokat jakautuvat. Ristiintaulukointi sopii riippuvuuden arviointiin ja on tämän opinnäytetyön tutkimuksessa erinomainen tapa vertailla vastaajien taustatietoja heidän mielipiteisiinsä. (Tilastokeskus 2019.)



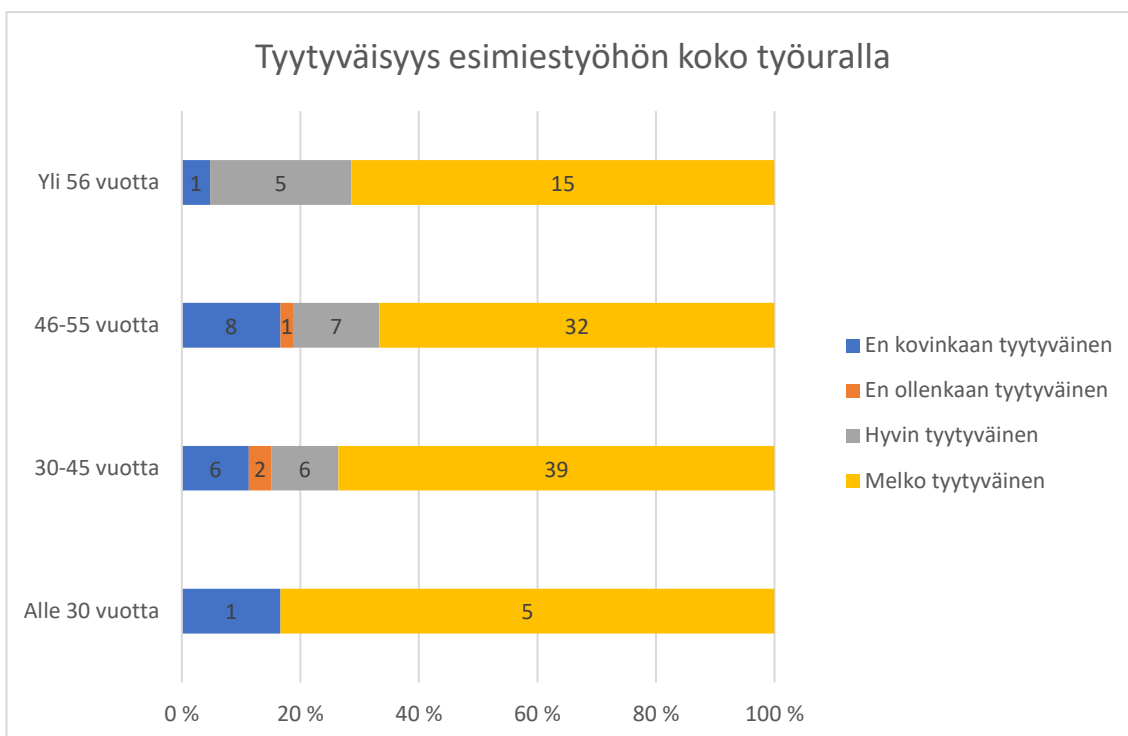
Kuva 16 Työuran pituudet kohdeyrityksessä

Sukupuolten välisistä eroista ei noussut esiin mitään merkittävää. Sekä naisilla että miehillä on verrattain pitkä työhistoria kohdeyrityksessä. Miehistä 46,5% ja naisista 51,7% on työskennellyt yrityksessä 6-20 vuotta. Miehistä peräti 40,4% on työskennellyt pidempään kuin 20 vuotta, naisista yhtä pitkään yhtiössä on viihtynyt 17,2%.

Työuran pituutta koskevassa kysymyksessä vastausvaihtoehtoja olisi voinut olla yksi enemmän, jotta eroja eri pituisten urien välillä olisi voinut tarkemmin analysoida. Vastausvaihtoehdot olisivat voineet ihanteellisessa tilanteessa olla seuraavat: alle 1 vuoden, 1-4 vuotta, 5-9 vuotta, 10-20 vuotta, enemmän kuin 20 vuotta.



Kuva 17 Vastaajien tyytyväisyys esimiestyöhön kohdeyrityksessä ikäryhmittäin

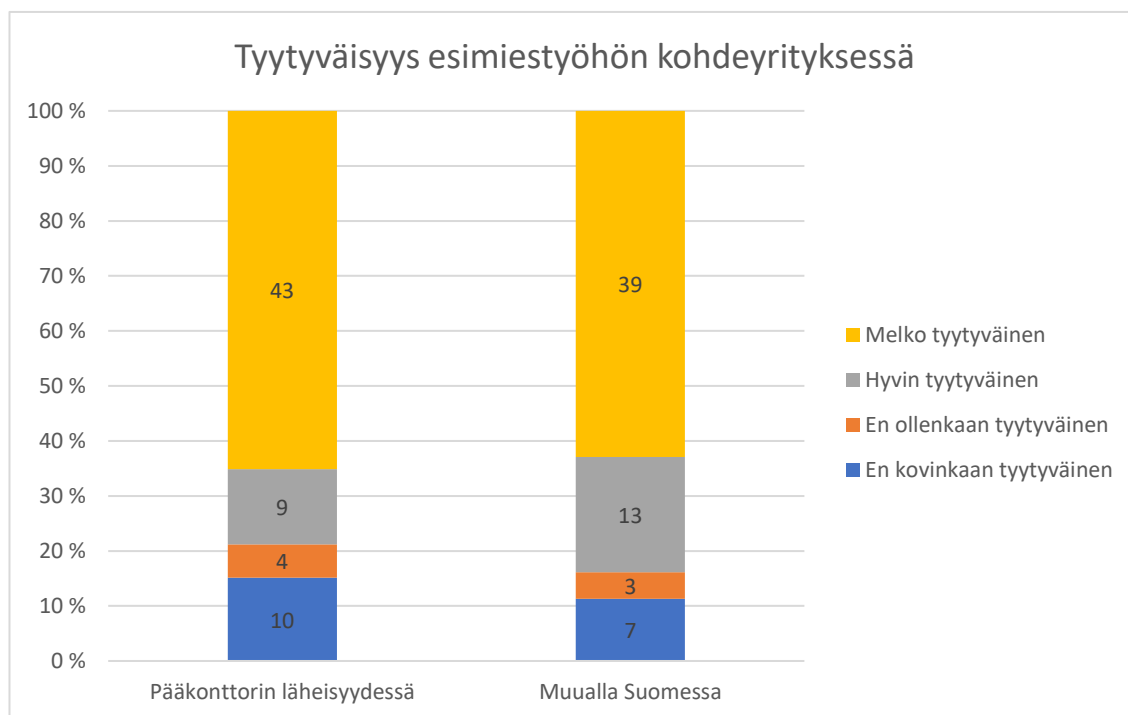


Kuva 18 Vastaajien tyytyväisyys esimiestyöhön koko työuralla ikäryhmittäin

Tyytyväisyyttä esimiestyöhön ristiintaulukoitiin kolmella tavalla; tyytyväisyys esimiestyöhön kohdeyrityksessä ja koko työuralla vastaajien iän mukaan, tyytyväisyys esimiestyöhön

kohdeyrityksessä vastaajien työpisteen sijainnin mukaan, ja esimiestyötä tekevien ja yöntekijöiden tyytyväisyyden eroa. Alle 30-vuotiaita vastaajia ei montaa tullut, mutta ne harvat, nuoret vastaajat, jotka mielipiteensä kertoivat ovat joko melko tai hyvin tyytyväisiä kokemaansa esimiestyöhön. 30-45-vuotiaista vastaajista yli 80% oli melko tai hyvin tyytyväisiä esimiestyöhön. Vain alle 20% tästä ikäluokasta osoitti tyytymättömyytensä. Iältään 46-55-vuotiaista tyytymättömiä esimiestyöhön oli melkein 20%, mutta toisaalta vähintään melko tyytyväisiä yli 80%. Yli 56-vuotiaista vain muutama prosentti oli tyytymättömiä, mutta yli 90% olivat melko tai hyvin tyytyväisiä.

Vaikkei tyytymättömiä ollutkaan montaa, olivat he iältään pääasiassa 30-55-vuotiaita. Heidän vastauksissaan oli eniten hajontaa. Kuitenkin ne ikäluokat, joissa oli eniten (yli 56-vuotiaat) ja vähiten työkokemusta (alle 30-vuotiaat) olivat tyytyväisimpiä esimiestyöhön. Näihin tuloksiin on hankala ottaa kantaa. Vanhimmat vastaajat saattavat olla luonnostaan vähemmän kriittisiä esimiestyölle, sillä muun muassa asijahtaminen on heille tuttua jo vuosien takaa. Nuorimmat vastaajat puolestaan saatetaan kokea helpommiksi johtaa, koska he ovat mahdollisesti avoimempia ja vastaanottavaisempia kuin vanhemmat kollegansa. Alaisen omalla asenteella on tietynlainen vaikutus siihen, millaisella tavalla esimies alaistaan johtaa.

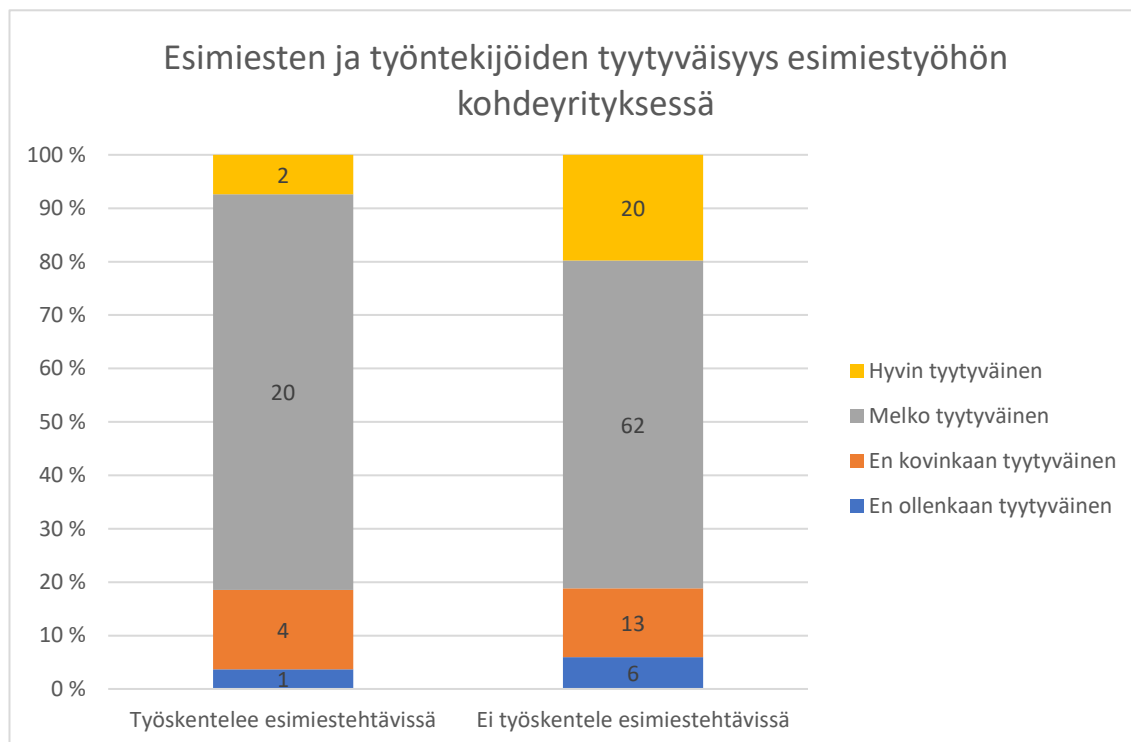


Kuva 19 Vastaajien tyytyväisyys esimiestyöhön kohdeyrityksessä, maantieteelliset erot

Toisessa kuviossa pääkonttorin lähetyillä työskentelevien ja maakuntien vastaajien vastaukset esimiestyöstä ovat sangen lähellä toisiaan, eikä näin ollen maantieteellisiä eroja niistä tullut ilmi. Kummankin ryhmän vastaukset ovat melkein kuin peilikuvat toisistaan.

Tyytyväisten määrä on lähes sama, mutta pääkonttorin läheisyydessä työskentelevien tyytymättömien määrä on karvan verran korkeampi maakunnissa.

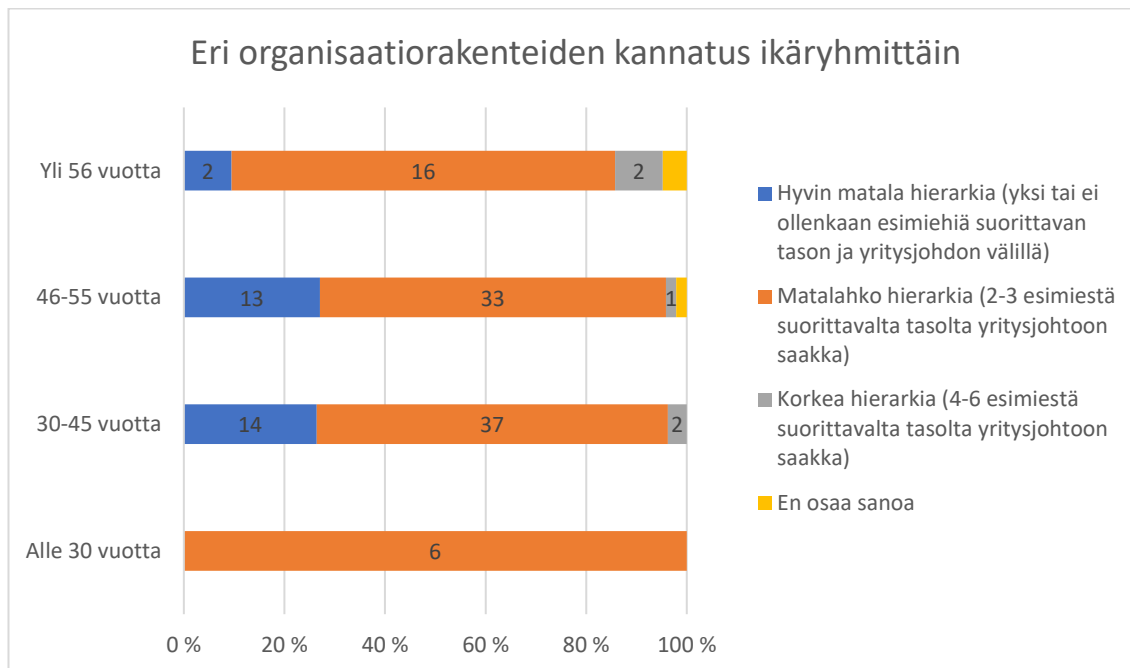
Henkilöstöhallinnon mukaan aiemmin tilanne ei ollut yhtä sopusuhtainen, sillä maakunnissa lähiesimiestyö aiheutti omat haasteensa työntekijöiden liikkuvamman työnkuvan takia. Kun esimiehen kontakta lisättiin, saatiin positiivisia tuloksia aikaan. Panostaminen parempaan esimiestyöhön kentällä on johtanut selvästi parantuneeseen tyytyväisyyteen.



Kuva 20 Esimiesten ja työntekijöiden tyytyväisyys esimiestyöhön kohdeyrityksessä

Tyytyväisyys esimiestyöhön kohdeyrityksessä ei selvästikään riipu esimies- tai työntekijäasemasta. Tämän kuvion vastausten prosenttiosuuksia tarkastellessa näkee selkeästi, että yli 80% niin työntekijöistä kuin esimiehistä on tyytyväisiä kokemaansa esimiestyöhön. Tulosta voidaan pitää erittäin hyvänä näin suuressa organisaatiossa. Tyytymättömien osuudet ovat molemmissa pylväissä lähes identtiset.

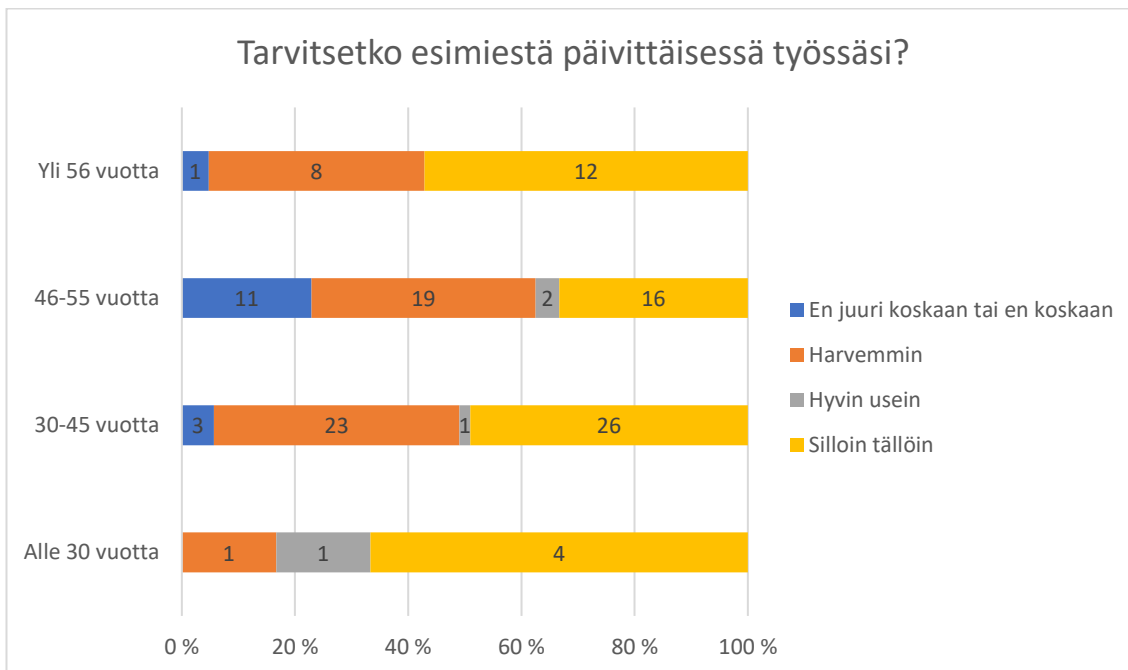
Prosenttiosuudet voisivat painottua selkeämmin hyvin tyytyväisten kategoriaan, sillä kaikista vastaajista vain alle 20% kuului siihen. Kun vastaaja on valinnut vastausvaihtoehdon ”melko tyytyväinen”, siihen on johtanut pieni epäily johtamisen tasosta. Kun työntekijä kokee voivansa toteuttaa omia ammatillisia taitojaan parhaalla mahdollisella tavalla tietoa ja tukea tarjoavan esimiehen alaisuudessa, on tämä tällöin todennäköisesti hyvin tyytyväinen esimies-alainen-suhteeseen.



Kuva 21 Eri organisaatorakenteiden kannatus ikäryhmittäin

Organisaatorakenteita koskeva kysymys osoittautui vastausten perusteella yhdeksi vaikeimmin tulkittavista, koska vastaukset painottuivat muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta hyvin matalan tai matalahkon kohdalle. Eri ikäryhmiä vertailemalla voidaan nähdä, että iästä riippumatta henkilöstön jäsenet selkeästi kokevat, että matalampi hierarkia organisaatioissa olisi parempi kuin korkea hierarkia. Kyselyssä ei kysytty sitä, minkälaisia kokemuksia vastaajilla on eri hierarkioista eri yrityksistä tai organisaatioista. Siitä huolimatta työuria koskevien kysymysten perusteella voidaan todeta, että moni 40-60-vuotiaista vastaajista on ehkä kokenut korkean hierarkian työorganisaation nimenomaan kohdeyrityksessä. Suuren yrityksen korkeaan ja ehkä hivenen raskaaseenkin organisaatorakenteeseen on erityisen hankalaa tottua, jos aiempi kokemus on vain matalan hierarkian organisaatioista.

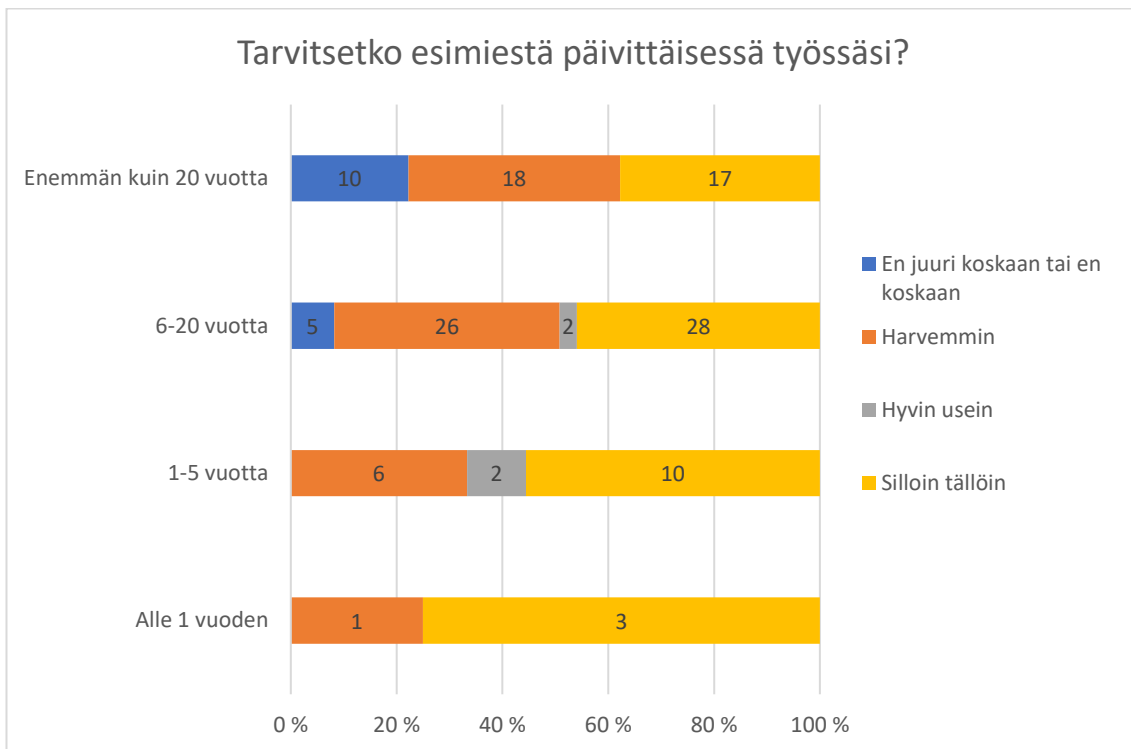
Korkean organisaatorakenteen haasteiksi voidaan lukea tiedonkulku ja päätöksenteko. Tiedon on kuljettava eri henkilöstöryhmien ja tiimien välillä, joten varsinkin suorittavalla tasolla työntekijät saattavat tuntea itsensä ulkopuolisiksi. Päätöksiä puolestaan on haastavaa tehdä, koska päätöksenteossa on otettava huomioon vaikutukset eri puolilla organisaatiota. Tiedonkulku on aiemmin koettu kohdeyrityksessä puutteelliseksi, ja syy siihen on osaltaan varmasti myös organisaatorakenteessa. Aiempien henkilöstötyytyväisyyskyselyiden tulosten perusteella tehdyt toimenpiteet tiedottamisen parantamiseksi ovat tehostaneet tiedonkulkua useampana vuotena peräkkäin.



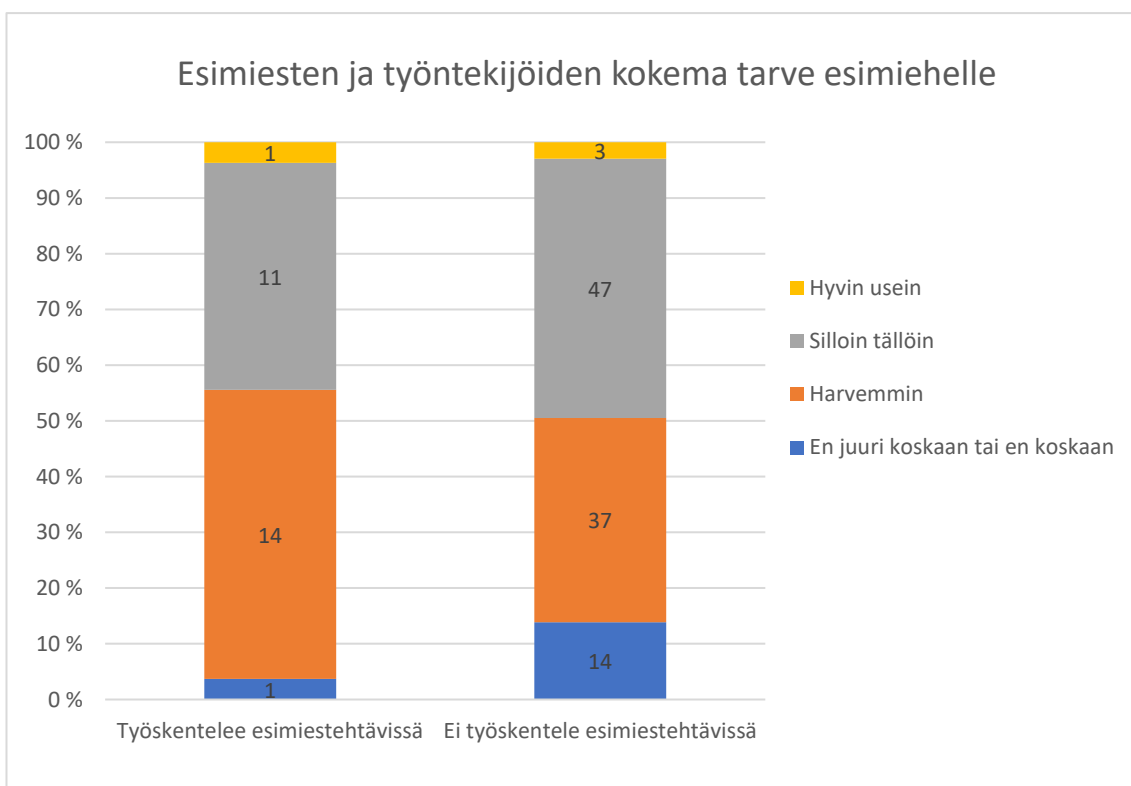
Kuva 22 Tarvitsetko esimiestä päivittäin? Vertailu eri ikäryhmien välillä

Eri ikäisten vastaukset kysymykseen, ”tarvitsetko esimiestä päivittäisessä työssä?”, ovat kahtiajakautuneet vastausten ”silloin tällöin” ja ”harvemmin” osalta. Kaaviosta voi helposti nähdä, että vanhat ja kokeneemmat työntekijät kokevat tarvitsevänsä esimiestä vähemmän, kun heitä verrataan nuorempiin kollegoihinsa. Tämä vahvistaisi väittämän siitä, että kokemus kasvattaa itsevarmuutta, asiantuntijuutta ja uskoa omiin taitoihin. Vaikka vastavalmistuneita kehutaankin hyvin itsenäisiksi nykypäivänä, mikään ei kuitenkaan voita vuosien tuomaa kokemusta, kun pohditaan kykyä itsenäiseen työskentelyyn.

Kohdeyrityksessä työskentelevien keski-ikä on reilusti yli 40 vuotta, joten itsevarmuutta itsensä johtamiseen ja päätöksentekoon henkilökunnasta löytyy. Iän puolesta ihmisiä ei voi luokitella tämänkään kysymyksen kohdalla. Ikää enemmän merkitsee työkokemus. Iän tuomaa suoritusvarmuutta on turha käydä kiistämään, mutta omassa ammatissa tai työtehtävässä kartutettu kokemus on merkittävä, kuten seuraavasta kaaviosta voi nähdä.



Kuva 23 Tarvitsetko esimiestä päivittäin? Vertailu kokemuksen mukaan



Kuva 24 Tarvitsetko esimiestä päivittäin? Vertailu esimiesten ja työntekijöiden välillä

Kun vastauksia suodatetaan sen mukaan, kuinka kauan henkilö on ollut kohdeyrityksessä töissä, näkee esimiehen tarpeen muutoksen kaikkein selkeimmin. Mitä vähemmän työvuosia alaisella on sitä suurempi tarve esimiehen päivittäiselle tuellekin. Ei esimiesten tuelle kuitenkaan täystyrmäystä annettu missään ikä- tai kokemusluokassa. Korrelaatio työvuosien ja esimiehen tarpeen välillä on silti selkeä.

On hyvä huomioida, että asiantuntijuus ja rutinoituminen tulevat ajan saatossa kokemuksen mukana. Siksi rutinoituneemmat työntekijät eivät todennäköisesti tarvitse päivittäisessä työssään lähiesimiehen tukea. Voidaan olettaa, että kokeneet myöskin hoitavat työtehtävänsä tasaisen varmallalla otteella. Näin ollen esimiehen kannattaa kohdistaa tukensa kokemattomampiin työntekijöihin. Kokeneemmille kannattaa esimerkiksi henkilökohtaisissa keskusteluissa antaa huomiota ja kuulla heidän mielipiteensä, mutta jättää päivittäisissä askareissa avun tai vinkkien antaminen vähemmälle. Viisaus ”älä tule isääsi opettamaan” pätee tässä tilanteessa. Nuorempia työntekijöitä kannattaa sitä vastoin tukea työaskareiden parissa, sillä hyödyt ovat suuremmat. Hyvillä ohjeilla heistäkin kasvaa itseohjautuvia asiantuntijoita.

Toisessa kuviossa vertailtiin esimiesten ja työntekijöiden tarvetta esimiehelle. Prosenttiosuuksista voidaan nähdä, että molemmissa henkilöstöryhmissä on noin 50/50-jakauma. Karkeasti jaoteltuna yksi puolisko kokee tarvitsevansa esimiestä silloin tällöin ja toinen puolestaan harvemmin. Kaikkein kriittisimmässä eli sinisten vastausten ryhmässä näkyy pieni ero. Esimiesasemassa työskentelevistä vain yksi vastaaja myönsi, ettei koe tarvitsevansa omaa esimiestään juuri koskaan. Työntekijöistä yli 10% vastasi, ettei tarvitse esimiestä juuri koskaan. Näistä tuloksista voidaan vetää yhteen seuraavaa. Esimiehet myöntävät herkemmin tarvitsevansa itsekin esimiestä. Pitkän työhistorian työntekijät ovat kärkkäämpiä vastaamaan, etteivät tarvitse esimiestä.

#### 7.3.6 Palaute

Vastaaajilta saatua palautetta tuli jonkin verran, mutta odotuksia vähemmän. Niissä keuhuttiin lähinnä kyselyn pituutta ja ytimekkyyttä. Eniten vastaajat olivat huolissaan siitä, hyödynnetäänkö vastauksia organisaatiossa mitenkään. Yhdessä henkilöstöhallinnon kanssa päätettiin, että vastauksia hyödynnettäisiin.

Erikseen kirjoitettua palautetta tuli vähän. Vain yksi vastaaja epäili kyselyä liian lyhyeksi. Muista vastauksista voitiin päätellä kyselyn olleen juuri sopivan mittainen. Jatkotutkimuksesta ei ollut puhetta, mutta näiden tulosten jälkeen jonkinlainen seuranta olisi hyvä järjestää.

Kun tuloksia esiteltiin ylemmälle johdolle, päälliköille ja henkilöstöhallinnolle, oli palaute niin ikään positiivista. Näinkin selkeä tyytyväisyys esimiestyöhön oli monelle iloinen yllätys, ja



samalla todettiin esimiestyössä ja johtavassa asemassa olevien henkilöiden opastamisen ja kouluttamisen tuottaneen hyviä tuloksia.

### 7.3.7 Validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan sitä, miten hyvin tutkimuksen mittausten menetelmä on onnistunut mittaamaan tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä tarkoitus on ollut mitata (Tilastokeskus 2019). Validiteetin voidaan todeta täytyneen, sillä vastaajajoukon antamat vastaukset vastasivat odotuksia, ja kysymykset oli aseteltu tutkimusongelmaa noudattaen. Johtopäätöksiä oli myös vaivatonta tehdä, sillä vastaajajoukko ymmärsi kyselyn logiikan, eikä näin ollen vastauksissa havaittu huolimattomuusvirheitä. Kyselylomakkeen selkeys auttoi siinä, etteivät vastaajat sortuneet huolimattomuusvirheisiin.

Reliabiliteetti puolestaan ilmaisee sen, miten luotettavasti ja toistettavasti käytetty mittari mittaa haluttua ilmiötä (Tilastokeskus 2019). Reliabiliteetti varmistettiin siten, että kysymysten asettelua hiottiin tarkkaan ennen kyselyn julkaisua. Kerättyjä vastauksia verrattiin organisaation omaan työtyytyväisyyskyselyn tuloksiin, ja tällä vertailulla nähtiin molempien kyselyiden tuloksissa selkeitä yhteneväisyyksiä. Molempien kyselyiden tulokset ja johtopäätökset tukivat toisiaan. Tuloksia analysoitaessa todettiin myös, että samanlaiset tulokset saataisiin kysely uudelleen toteuttamalla - varsinkin jos vastaajaprosentti pysyisi samana.

## 8 Johtopäätökset ja kehittäminen

Kyselyn tulokset olivat odotetunlaisia eli positiivisia ja rakentavia. Aihealue on tunteita herättävä, mikä näkyi vastaajien intona kertoa mielipiteensä. Kyselylomakkeessa ei havaittu sudenkuoppia jälkikäteen, ja tulokset koettiin vertailukelpoisiksi aiemmin toteutettujen työtyytyväisyyskyselyiden kanssa. Mikä parasta, tulosten perusteella kehitystä esimiestyössä on kohdeyrityksessä tapahtunut viime vuosina. Ristiintaulukointi auttoi löytämään eroja vastaajajoukosta, mikä helpotti kohdennettujen kehitystarpeiden määrittämisessä.

Henkilöstön kehittäminen on monen yrityksen ja organisaation merkittävimpiä tavoitteita. Tämän kyselyn analysoinnin lopputuotoksena oli tarkoitus esittää kehitysideoita johtamiskulttuurin kehittämiseksi kohdeyrityksessä. Tulosten perusteella esimiestyö on oikein hyvällä tasolla. Muutamia kehityskohteita tuloksista saatettiin kuitenkin nostaa. Esimiestyö on erityisesti ihmisten välistä vuorovaikutusta ja viestintää. Kun yksilöiden vahvuuksiin keskitytään enemmän, voidaan niin esimiehistä kuin alaisistakin saada irti parempaa tuottavuutta. Työpaikalla jokainen meistä tarvitsee omanlaisensa esimies-alainen-suhteen voidakseen hyödyntää ammattitaitoaan parhaalla mahdollisella tavalla. Säännölliset - erityisesti kehityskeskusteluiden ulkopuoliset - keskustelut luovat pohjan hyvälle suhteelle ja arvostukselle. Kun esimies osaa ottaa alaisensa tarpeet huomioon, on mahdollista saada uudenlainen yhteys molempien osapuolten välille. Kommunikointi ja viestintä ovat hyvän

esimiehen taitojen kulmakivet. Vaikka ihmisläheistä johtajaa varmasti suurin osa työpaikalla suosiikin, voi kuitenkin olla, että tiettyjä ihmistyyppisiä saattaa kontrollijohtaminen aktivoida työntekoon parhaiten. Jos koko ikänsä on tottunut ottamaan vastaan tarkoin saneltuja työtehtäviä ja käskyjä, voi olla vaikea oppia toimimaan työntekijöille enemmän vapauksia antavan esimiehen kanssa.

Yksi merkittävimmistä tavoitteista yrityksessä on saada taitavimmat työntekijät motivoitumaan ja pysymään yrityksen palveluksessa, ja yksi keino tähän on tarjota uusia haasteita ja monipuolisia työtehtäviä. Täten liikkuvuus tehtävästä toiseen voi olla erityisen tehokas tapa pitää työntekijät motivoituneina. Työtehtävien ja tiimien välillä tapahtuva liikkuvuus voidaan mahdollistaa yksinkertaisella tavalla. Esimiesten on tunnettava alaisensa paremmin ja jokaiselle olisi kannattavaa laatia selkeä kehityssuunnitelma.

Kehityssuunnitelman tarkoituksena voi olla jonkin taidon tai itsensä kehittäminen, mutta se voi myös olla polku seuraavaan ylennykseen tai uuteen työtehtävään. Kehitymistä olisi myös mitattava säännöllisesti. Ehdotuksena tähän olisi työntekijän taitojen listaaminen tarkemmin henkilötietojärjestelmään. Alainen ja esimies arvioisivat ja kommentoisivat niitä yhdessä rakentavalla tavalla. Näiden keskustelujen pohjalta esimies voisi painottaa tiettyjen tehtävien osa-alueita, joihin tarvitaan parannusta, jotta alainen voisi päästä lähemmäs kehityssuunnitelmansa seuraavaa tavoitetta. (Andriotis 2018.)

Toinen kehitysehdotus liittyy koulutukseen. Koulutustarjontaa olisi hyvä laajentaa erityisesti lisäkoulutusta haluaville. Noin kaksi kolmesta ei-milleniaalista ja noin yhdeksän kymmenestä milleniaalista on sitä mieltä, että työssä kehittyminen ja urapolulla eteneminen on tärkeää (Adkins & Rigoni 2016). Vuonna 2019 kohdeyrityksen järjestämät hyvinvointiteemaan liittyvät koulutukset ovat olleet erityisen pidettyjä sekä paikkojen puolesta täytettyjä. Näihin tietoihin tukeutuen tarjolla oleviin koulutuksiin saadaan todennäköisesti innokkaita osallistujia.

Koulutustarjonta on henkilötietojärjestelmässä saatavilla, ja jokainen työntekijä pääsee niitä vapaasti selaamaan. Voisi olla erityisesti esimiehen tehtävä aktivoida alaisiaan osallistumaan heitä hyödyttäviin koulutuksiin. Puhtaasti esimiestyöhön liittyvien koulutusten ja luentojen lisääminen olisi tärkeää toteuttaa siksi, että henkilöjohtamisen viimeisimpien oppien olisi hyvä olla kaikilla esimiehillä hallussa. Palautteen antamiseen ja kommunikointiin liittyvää koulutusta onkin luvassa vuonna 2020 esimiehille kohdennettuna, mutta myös laajemmin työyhteisössä.

## 9 Yhteenveto

Hyväksi johtajaksi harvemmin synnyttään. Se on taito, jonka tietynlaiset persoonatyyppit voivat ahkeralla työllä ja opiskelulla hallita. Jos johtajaksi elämänsä aikana haluaa, kannattaa

miettiä omia motiivejaan. Ilman selkeää suunnitelmaa ei esimiespolulle kannata lähteä. Hyvällä johtamisella voidaan puristaa hyvistä ja motivoituneista alaisista ne viimeisetkin tehokkuuden pisarat, mutta huonolla johtamisella hyvistä ja motivoituneista alaisista voi jopa tehdä keskivertoa huonompia työntekijöitä. Jokaisen esimiehen on siis ymmärrettävä vastuunsa. Kyse ei ole pelkästään oman työn johtamisesta vaan lisäksi jonkun muun. Jokaisen voittoa tavoittelevan yrityksen päämääränä pitäisi olla mahdollisimman hyvä henkilöstöjohtaminen, ja sen vuoksi on mietittävä tarkkaan, millaisia johtajatyyppejä yritykseen rekrytoidaan.

Tässä työssä pohdittiin, onko esimiehistä nykypäivän suomalaisissa yrityksissä korvaamatonta hyötyä. Yleisesti korkean organisaatorakenteen monimutkaisia henkilöstöhierarkioita vieroksutaan, mutta voisiko ratkaisuna toimia pelkkä esimiesten systemaattinen vähentäminen? Yhteistyöyrityksen organisaatorakenne on perinteisen osastorakenteen ja suuren henkilöstö- ja esimiesmäärän vuoksi korkea. Perinteiselle hierarkialle on syynsä, sillä pienellä esimiesten määrällä ei voida ohjata ja johtaa näin suurta määrää henkilöstöä eri tiimeissä. Jokaisella osastolla on omat tavoitteensa, joihin ensimmäiseksi sitoutetaan päälliköt, ja lopulta päälliköt asettavat omat tavoitteensa alaisilleen. Koska ihminen on kuitenkin vain laumaeläin, on sillä luontainen tarve johtajalle. Suuremmissa organisaatioissa yrityksen strategian toteuttaminen olisi mahdotonta, jos sitä ei jaettaisi pienemmiksi paloiksi eri tiimeille ja osastoille. Tässä yhtälössä esimiehet ikään kuin pitävät yllä järjestystä ja auttavat alaisiaan keskittymään olennaisiin asioihin. Toisaalta hyvin pienissä yrityksissä strategia voidaan jakaa muutamille henkilöille, koska jokainen tietää täsmälleen oman vastuunsa ja sen, mitä heiltä odotetaan. Tällaisissa yrityksissä esimiehiä tai johtajia ei välttämättä tarvita.

Työurien pituudet ovat suomalaisissa yrityksissä olleet pitkiä. Tämä tarkoittaa, että työpaikoille on muodostunut pinttyneitä tapoja, joista osa on hyviä ja osa huonoja. Huonojen tapojen muuttaminen ei ole helppoa. Samalla yrityksissä on runsaasti hiljaista tietoa, joka uhkaa kadota suomalaisten keski-ikä lähestyessä enemmän ja enemmän eläkeikää. Vaikka nuorissa sanotaankin olevan tulevaisuus, ei pitkää työkokemusta koskaan saa aliarvioida. Varmuus omaan tekemiseen tulee ajan myötä, ja kokeneemmille tarve esimiehen tuelle on vähäisempi. Johtajien on osattava kohdistaa energiansa oikein. Itsenäisille alaisille kannattaa antaa tilaa, mutta kokemattomille tai epävarmemmille alaisille selkeä ohjeistus ja jopa määräykset auttavat heitä selviytymään tehtävistään. Samanaikaisesti viisaat johtajat ymmärtävät yhdistää sekä nuoret että vanhemmat työntekijät, jotta hiljainen tieto tarttuisi seuraavaankin sukupolveen.

Kokonaisuutena tämä opinnäytetyö saavutti tavoitteensa, joka oli tutkia ja analysoida, minkälaisia elementtejä voittavassa esimiestyössä ja ihmisten johtamisessa voisi olla 2020-

luvulla. Yhteistyöyrityksen kanssa toteutettu kysely oli menestys, ja tuloksista saatiin arvokasta tietoa henkilöstön tyytyväisyydestä ja toiveista johtamistyöhön.

Jatkotutkimusaiheita keksittiin kaksi. Ensimmäinen voisi olla samankaltaisen mutta syväluotaavamman kyselytutkimuksen toteuttaminen koko yrityksen henkilöstölle, sillä tarkempia eroja eri henkilöstöryhmien välillä olisi hyvä selvittää. Toinen tutkimus voisi liittyä esimiesten koulutustarpeisiin, sillä olisi hyvä tietää, millaisia koulutuksia ja kursseja esimiehet kohdeyrityksessä saattaisivat haluta tai tarvita. Johtamisen ammattilaisilta voi saada koulutuksissa paljon irti. Johtamisessa on loppujen lopuksi niin monia ulottuvuuksia ja näkökantoja, joita tutkia.

## Lähteet

## Painetut

Adi, A., Crowther, D. & Grigore, G. 2015. Corporate Social Responsibility in the Digital Age. Emerald. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/Laurea/detail.action?docID=2030626>

Argyris, C. 1991. Harvard Business Review Press. HBR's 10 must reads : on managing people. Teaching Smart People How To Learn.

Bull, F., Guthold, R., Riley, L. & Stevens, G. 2019. Worldwide trends in insufficient physical activity from 2001 to 2016: a pooled analysis of 358 population-based surveys with 1·9 million participants. [https://www.thelancet.com/journals/langlo/article/PIIS2214-109X\(18\)30357-7/fulltext#%20](https://www.thelancet.com/journals/langlo/article/PIIS2214-109X(18)30357-7/fulltext#%20)

Cappelli, P. & Novelli, B. 2010. Managing the older worker: How to prepare for the new organizational order. Boston, MA: Harvard Business Press.

Chandola T., Zhang N. 2017. Re-employment, job quality, health and allostatic load biomarkers: prospective evidence from the UK Household Longitudinal Study. <https://academic.oup.com/ije/article/47/1/47/4079898>

Chartered Management Institute (CMI). 2013. Managing others: Teams and individuals. London: Profile Books Ltd. Managing absence. Profile Books Ltd.

Chartered Management Institute (CMI). 2013. Managing others: Teams and individuals. Managing (your relationship) with your boss. Profile Books Ltd.

Chartered Management Institute (CMI). 2013. Managing Others: The Organizational Essentials. Email and internet policy. London: Profile Books Ltd.

Chartered Management Institute (CMI). 2013. Managing Others The Organizational Essentials. Planning the recruitment process. Profile Books Ltd.

Erikson, T. & Ohinmaa, T. 2019. Kehnot pomot ympärilläni: Miksi hyvä johtaminen on niin vaikeaa. Ensimmäinen painos. Jyväskylä: Atena.

Erikson, T. & Heikkilä, R. 2018. Psykopaatit ympärilläni: Kuinka tunnistaa ja välttää manipulointi. Ensimmäinen painos. Jyväskylä: Atena.

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

Gabarro, J & Kotter, J. 2011. HBR's 10 must reads on managing people. Managing your boss. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.

Glanz, J. 2002. Finding Your Leadership Style: A Guide for Educators. Association for Supervision & Curriculum Development. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/Laurea/detail.action?docID=3002043>

Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2010. Evästyksiä esimiehille. Kangasniemi: Sho Business Development.

Husu, P., Sievänen, H., Tokola, K., Suni, J., Vähä-Ypyä, H., Mänttari, A. & Vasankari, T. Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2018. Suomalaisten objektiivisesti mitattu fyysinen aktiivisuus, paikallaanolo ja fyysinen kunto. Viitattu 9.10.2019.

<http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/161012>

Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Finva.

Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum.

Levinson, J. C. & Gibson, S. 2010. Guerrilla social media marketing: 100+ weapons to grow your online influence, attract customers, and drive profits. Irvine: Entrepreneur Press.

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

Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Helsinki: WSOYpro.

Rasmus, D. W. 2011. Management by design: Applying design principles to the work experience. Hoboken (NJ): John Wiley & Sons.

Rauramo, P. 2009. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Prima oy.

[https://ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin\\_portaat\\_tyokirja.pdf](https://ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf)

Sinek, S. 2014. Leaders eat last: Why some teams pull together and others don't. London: Portfolio/Penguin.

Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet.

[https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98723/Tutki-ja-mittaa\\_2007.pdf](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98723/Tutki-ja-mittaa_2007.pdf)

Walker, C. 2011. HBR's 10 must reads on managing people. Saving your rookie managers from themselves. Boston, Mass.: Harvard Business Review Press.

Sähköiset

- Adkins, A. & Rigoni, B. 2016. Millennials Want Jobs to Be Development Opportunities. Viitattu 10.12.2019. <https://www.gallup.com/workplace/236438/millennials-jobs-development-opportunities.aspx?kbid=111697>
- Andriotis, N. 2018. How To Plan Your Employee Training Program In 5 Steps. Viitattu 10.12.2019. <https://elearningindustry.com/how-plan-employee-training-program>
- Dillon, K. 2014. What to Do If Your Boss Is a Control Freak. Viitattu 11.12.2018. <https://hbr.org/2014/12/what-to-do-if-your-boss-is-a-control-freak>
- Erkko, A. 2017. Suomalaisten johtajien evoluutio - 1970-luvulla janottiin auktoriteettia, nyt johtajuus on palvelua. Viitattu 9.9.2018. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/suomalaisten-johtajien-evoluutio---1970-luvulla-janottiin-auktoiteettia--nyt-johtajuus-on-palvelua/aeG9R9SN>
- Erkko, A. 2017. Näin johdat milleniaaleja. Viitattu 9.9.2018. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/nain-johdat-milleniaaleja/pDNintbY>
- Erkko, A. 2017. Onko etätyö vain hyväksi? Viitattu 11.9.2018. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/onko-etatyo-vain-hyvaksi--erikoistutkija-seppo-tuomivaara/nBLhnE44>
- Hakanen, J. & Laakso, S. 2018. Työhyvinvointi. Viitattu 20.12. 2018. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>
- Hamel, G. 2011. First, Let's Fire All the Managers. Viitattu 21.11. 2018. <https://hbr.org/2011/12/first-lets-fire-all-the-managers>
- Hara J. & Koivisto M. 2018. Leo Leino haki 3 vuotta turhaan töitä: ”Sitä mielti, miten jatkaa eteenpäin” - Näin taantuma runteli nuoria miehiä. Viitattu 20.9.2019. <https://yle.fi/uutiset/3-10179527>
- Heikkinen, J. 2017. Kehityskeskustelu on tilaisuus pysähtyä arjen keskellä. Viitattu 15.4.2018. <https://www.ttl.fi/tyopiste/kehityskeskustelu-on-tilaisuus-pysahtya-arjen-keskella/>
- Hämäläinen, S. 2019. Maahanmuuttajien kotouttaminen edellyttää yhdenvertaisuutta ja yhteistyötä. 23.10.2019. <https://tem.fi/maahanmuuttajien-kotouttaminen>
- Kuluttajaliitto. 2019. Yhteiskuntavastuu. Viitattu 28.9.2019. <https://www.kuluttajaliitto.fi/tietopankki/turvallisuus-ja-riskit/yhteiskuntavastuu/>

Leskinen, J. 2014. Neljä syytä, miksi psykopaatit nousevat johtajiksi. Viitattu 20.8.2018. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/nelja-syyta-miksi-psykopaatit-nousevat-johtajiksi/d525513a-9b06-38ae-89ca-315de57e5f4a>

Laine, A. 2018. Introvertti pomo osaa antaa tilaa ja tekee päätökset harkiten - Sosiaalisia taitoja korostetaan liikaa työnhaussa, sanoo rekrytointiasiantuntija. Viitattu 28.9.2019. <https://yle.fi/uutiset/3-10414539>

Landrum, S. 2017. Millennials Aren't Afraid to Change Jobs and Here's Why. Viitattu 21.11.2018. <https://www.forbes.com/sites/sarahlandrum/2017/11/10/millennials-arent-afraid-to-change-jobs-and-heres-why/>

Loukasmäki, A. 2018. Tehokkuus kasvaa, kun robotit tekevät tylsää ja toistuvaa työtä - "Asiat tehdään kerralla valmiiksi ja oikein". Viitattu 21.11.2018. <https://yle.fi/uutiset/3-10514114>

Main, D. 2017. Who Are the Millennials? Viitattu 20.8.2018. <https://www.livescience.com/38061-millennials-generation-y.html>

Malmberg, K. 2018. Yllättävä tulos työelämäkyselyssä: itsensä johtaminen töissä ei vähennä pomojen tarvetta - päinvastoin. Viitattu 16.12.2018. <https://www.hs.fi/ura/art-2000005892951.html>

McGrath, C. 2017. Leadership Versus Traditional Management. Viitattu 2.11.2019. <https://www.instantoffices.com/blog/business-growth/leadership-versus-traditional-management/>

Mäkelä, K. 2018. Kännykkäkielto Ranskan kouluihin: Puhelinta ei saa käyttää edes välitunnilla. Viitattu 2.4.2019. <https://www.iltalehti.fi/ulkomaat/a/201806192201023878>

Mäntylä, J. 2018. Työpaikan tehottomin osa saattaa olla oma pomosi - Suomen parhaina työpaikkoina pidetään yrityksiä, joissa ei ole esimiehiä. Viitattu 21.11.2018. <https://yle.fi/uutiset/3-10453540>

Pantsu, P. 2019. Aktiivimallin kumoamiselle vankka kannatus - "potkitaan maahan kaatunutta, sortoa, kyykytystä, alistamista". Viitattu 2.11.2019. <https://yle.fi/uutiset/3-10964528>

Pekkaniska. 2018. Kuntobonukset. Viitattu 16.12.2018. <http://www.pekkaniska.com/tietoa-meista/kuntobonukset/>

Rosenberg McKay, D. 2019. How to Say No to Your Boss. Viitattu 9.10.2019. <https://www.thebalancecareers.com/how-to-say-no-to-your-boss-525451>



Rouse, M. 2016. Generation Z. Viitattu 2.4.2018.

<https://whatis.techtarget.com/definition/Generation-Z>

Schönberg, K. 2013. Robotit havittelevat yhä useamman töitä. Viitattu 30.30.2018.

<https://yle.fi/uutiset/3-6902021>

Sullström, H. 2019. Työelämä Suomessa muuttuu kohta: Työnantaja voi teettää aiempaa vapaammin vuorotyötä, jaksotyötä ja yötyötä - Tutkija näkee vaaroja. Viitattu 8.11.2019.

<https://yle.fi/uutiset/3-11056544>

Sutinen, T. 2019. Eduskunta toivotti työttömyysturvan aktiivimallin ”kelvottomien lakien hautausmaalle”. Viitattu 14.11.2019. <https://www.hs.fi/politiikka/art-2000006305399.html>

Tilastokeskus. 2019. Johdatus tilastotieteeseen. Ristiintaulukoinnista. Viitattu 1.11.2019.

[https://tilastokoulu.stat.fi/verkkokoulu\\_v2.xql?page\\_type=sisalto&course\\_id=tkoulu\\_tilaj&lesson\\_id=4&subject\\_id=8](https://tilastokoulu.stat.fi/verkkokoulu_v2.xql?page_type=sisalto&course_id=tkoulu_tilaj&lesson_id=4&subject_id=8)

Tilastokeskus. 2019. Käsitteet - Reliabiliteetti. Viitattu 1.11.2019.

[www.stat.fi/meta/kas/reliabiliteetti.html](http://www.stat.fi/meta/kas/reliabiliteetti.html)

Tilastokeskus. 2019. Käsitteet - Validiteetti. Viitattu 1.11.2019.

[www.stat.fi/meta/kas/validiteetti.html](http://www.stat.fi/meta/kas/validiteetti.html)

Turunen, P. 2018. Johtaako sinun pomosi pelolla? ”Yleensä se, joka sitä tekee, ei tiedä eikä huomaa”. Viitattu 2.4.2018. <https://www.mtv.fi/lifestyle/hyvaa-elamaa/artikkeli/johtaako-sinun-pomosi-pelolla-yleensa-se-joka-sita-tekee-ei-tieda-eika-huomaa/6830338>

Tynan, K. 2017. What Does It Mean To Be A Manager In Today’s Workplace? Viitattu 8.10.2019.

<https://playbook.amanet.org/training-articles-managers-role-todays-economy/>

Watkins, M. 2013. What Is Organizational Culture? And Why Should We Care? Viitattu

8.8.2019. <https://hbr.org/2013/05/what-is-organizational-culture>

YLE Pohjanmaa. 2011. Työyhteisöissä johtamisen tyyli muuttuu ajassa. Viitattu 9.10.2018.

<https://yle.fi/uutiset/3-5333620>

Julkaisemattomat

Kohdeyrityksen sisäinen dokumentti. 2019. Henkilöstötutkimuksen tulokset

## Kuviot

Kuva 1 Asia- ja ihmisjohtamisen piirteitä (Pentikäinen 2009, 14.) .....	12
Kuva 2 Perinteisen ja modernin johtajan piirteitä (McGrath 2017.).....	13
Kuva 3 Johtajan ja asiantuntijan ero.....	28
Kuva 4 Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2009, 3) .....	32
Kuva 5 Kohdeyrityksen talousluvut .....	40
Kuva 6 Vastaukset aikajanalla .....	46
Kuva 7 Vastaajien sukupuolijakauma.....	47
Kuva 8 Vastaajien työskentelypaikka.....	48
Kuva 9 Esimiesten ja työntekijöiden määrät.....	49
Kuva 10 Vastaajien ikäjakauma .....	50
Kuva 11 Esimiesten määrä koko työuralla .....	51
Kuva 12 Työn motivaatiotekijät .....	52
Kuva 13 Hyvän johtajan ominaisuudet .....	53
Kuva 14 Mihin vastaajat tarvitsevat esimiestä.....	54
Kuva 15 Toivotut tulevaisuuden johtamistrendit.....	55
Kuva 16 Työuran pituudet kohdeyrityksessä .....	57
Kuva 17 Vastaajien tyytyväisyys esimiestyöhön kohdeyrityksessä ikäryhmittäin .....	58
Kuva 18 Vastaajien tyytyväisyys esimiestyöhön koko työuralla ikäryhmittäin .....	58
Kuva 19 Vastaajien tyytyväisyys esimiestyöhön kohdeyrityksessä, maantieteelliset erot .....	59
Kuva 20 Esimiesten ja työntekijöiden tyytyväisyys esimiestyöhön kohdeyrityksessä .....	60
Kuva 21 Eri organisaatorakenteiden kannatus ikäryhmittäin.....	61
Kuva 22 Tarvitsetko esimiestä päivittäin? Vertailu eri ikäryhmien välillä .....	62
Kuva 23 Tarvitsetko esimiestä päivittäin? Vertailu kokemuksen mukaan .....	63
Kuva 24 Tarvitsetko esimiestä päivittäin? Vertailu esimiesten ja työntekijöiden välillä.....	63

## Liitteet

Liite 1: Kyselylomake .....	76
-----------------------------	----

Liite 1: Kyselylomake

## KERRO MIELIPITEESI JOHTAMISESTA

Tervetuloa vastaamaan tähän lyhyeen kyselyyn johtamisesta ja tulevaisuuden johtamistrendeistä. Kysely sisältää 15 kysymystä. Kaikkiin paitsi viimeiseen on tarjolla valmiit vastausvaihtoehdot tehokkaampaan vastaamiseen. Avoimia tekstikenttiä voi hyödyntää niin halutessaan. Kyselyn tuloksia hyödynnetään yamk-opinnäytetyössäni, joka käsittelee johtamista ja sen tulevaisuuden trendejä. Kyselyn tulokset, analyysit ja yhteenveto jaetaan päälliköille ja henkilöstöhallinnolle. Vastaaminen vie vain noin 5 minuuttia aikaasi. Vastauksesi käsitellään anonyymisti. Kysely on auki 2 viikkoa eli 15.3. - 29.3. Kiitokset jo etukäteen!

\*-merkityt kysymykset ovat pakollisia.

Janne Konttinen,  
Laurea-amk Tikkurila  
Liiketalouden ylempi korkeakoulututkinto  
Yrityksen kasvuun johtaminen

**\*Pakollinen**

**1. Sukupuoli** \* *Merkitse vain yksi soikio.*

- Nainen
- Mies
- En halua kertoa

**2. Missä pääasiallisesti työskentelet?** \* *Merkitse vain yksi soikio.*

- Pääkonttorin läheisyydessä
- Muualla Suomessa
- Ulkomailla

**3. Työskenteletkö esimiestehtävissä?** \* *Merkitse vain yksi soikio.*

- Kyllä
- En

**4. Minkä ikäinen olet?** \* *Merkitse vain yksi soikio.*

- Alle 30 vuotta
- 30-45 vuotta
- 46-55 vuotta
- Yli 56 vuotta

**5. Kauanko olet työskennellyt kohdeyrityksessä?** \* *Merkitse vain yksi soikio.*

- Alle 1 vuoden
- 1-5 vuotta
- 6-20 vuotta
- Enemmän kuin 20 vuotta

6. Kuinka monta eri esimiestä sinulla on koko työurasi aikana ollut? \* *Merkitse vain yksi soikio.*

- 1-3 esimiestä
- 4-7 esimiestä
- 8 tai useampi esimies

7. Mikä alla olevista vaihtoehdoista saa sinut motivoitumaan tai pysymään motivoituneena työssäsi? Voit valita useamman vaihtoehdon \* *Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.*

- Mielekkäät ja vaihtelevat työtehtävät
- Tutut työtehtävät
- Palkka ja palkkiot
- Sovitut tavoitteet
- Uuden oppiminen ja itsensä kehittäminen
- Hyvä ryhmähenki ja/tai työn ilo
- Organisaation visio/missio
- Hyvä lähiesimies
- Muu: \_\_\_\_\_

8. Millainen organisaatorakenne on sinulle mieleisin? \* *Merkitse vain yksi soikio.*

- Hyvin matala hierarkia (yksi tai ei ollenkaan esimiehiä suorittavan tason ja yritysjohdon välillä)
- Matalahko hierarkia (2-3 esimiestä suorittavalta tasolta yritysjohtoon saakka)
- Korkea hierarkia (4-6 esimiestä suorittavalta tasolta yritysjohtoon saakka)
- Hyvin korkea hierarkia (7 esimiestä tai enemmän esimiehiä suorittavan tason ja yritysjohdon välillä)
- En osaa sanoa

9. Miten tyytyväinen olet ollut kokemaasi esimiestyöhön koko työurasi aikana (alaisen roolissa)? \* *Merkitse vain yksi soikio.*

- Hyvin tyytyväinen
- Melko tyytyväinen
- En kovinkaan tyytyväinen
- En ollenkaan tyytyväinen
- En osaa sanoa

10. Miten tyytyväinen olet kohdeyrityksessä ollut kokemaasi esimiestyöhön (alaisen roolissa)? \* *Merkitse vain yksi soikio.*

- Hyvin tyytyväinen
- Melko tyytyväinen
- En kovinkaan tyytyväinen
- En ollenkaan tyytyväinen
- En osaa sanoa

11. Mihin koet tarvitsevasi esimiestä? Voit valita useamman vaihtoehdon \* *Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.*

- Tiedon saamiseen ja eteenpäin välittämiseen
- Työtehtävien välittämiseen
- Työhön motivoitumiseen
- Esimerkin näyttämiseen
- Aikatauluissa pysymiseen
- Opastajaksi tai mentoriksi
- Työn laadun varmistamiseen
- Henkiseen tukeen
- Muu: \_\_\_\_\_

**12. Mitkä ovat mielestäsi hyvän johtajan ominaisuuksia? Voit valita useamman vaihtoehdon \***

*Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.*

- Arvovaltainen
- Kohtelee alaisiaan tasapuolisesti ja reilusti
- Pitää tiukan kontrollin
- Ihmisläheinen ja avoin
- Keskittyy vain työasioihin
- Opastaa ilman esimerkin näyttämistä
- Opastaa esimerkkiä näyttämällä
- Antaa ja vastaanottaa palautetta
- Määrätietoinen
- Luottaa itseensä sekä alaisiinsa
- Muu: \_\_\_\_\_

**13. Koetko tarvitsevasi esimiestä päivittäisessä työssäsi? \* Merkitse vain yksi soikio.**

- Hyvin usein
- Silloin tällöin
- Harvemmin
- En juuri koskaan tai en koskaan
- En osaa sanoa

**14. Miten toivoisit esimiestyön muuttuvan tulevaisuudessa? Voit valita useamman vaihtoehdon \***

*Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.*

- Naiset johtajina yleistyvät
- Alaisia enemmän päätöksentekoon osallistava johtamistyyli yleistyy
- Esimiesten tarve ja määrä vähenevät
- Esimiesten tarve ja määrä lisääntyvät
- Esimiestyö muuttuu ihmisläheisemmäksi
- Asiajohtaminen lisääntyy
- Yritykset ja organisaatiot täysin ilman esimiehiä lisääntyvät
- Mikrojohtaminen vähenee
- Työhyvinvoinnin johtaminen lisääntyy
- Muu: \_\_\_\_\_

**15. Kerro vielä mielipiteesi tästä kyselystä ja miten toivoisit tuloksia hyödynnettävän kohdeyrityksessä**

---

---

---

---

---

---

Palvelun tarjoaa

