

Esimiestyön kehittäminen matkailualan yrityksessä

Annukka Paksuniemi



Tekijä(t) Annukka Paksuniemi	
Koulutusohjelma Matkailun liikkeenjohdon koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Esimiestyön kehittäminen matkailualan yrityksessä	Sivu- ja liitesivumäärä 50 + 8
<p>Esimiestyön sujuvuus ja onnistuminen korostuvat matkailualalla erityisesti Lapissa, jossa henkilökunta vaihtuu suurilta osin sesongin alkaessa. Ilman esimiehiä ja selkeää vastuuta tuloksena voi olla kaaos. Esimiesten osaaminen ja roolinsa sisäistäminen on avainasemassa töiden organisoinnin ja onnistumisen suhteen.</p> <p>Tämän opinnäytetyön päätavoitteena oli kehittää ja vahvistaa esimiesten osaamista matkailualan yrityksessä. Opinnäytetyön avulla selvitettiin esimiesten käsityksiä esimiestyöstä ja omasta osaamisestaan. Ensimmäisenä päätavoitetta tukevana alatavoitteena selvitettiin esimiesten käsityksiä omasta työtehtävästään ja sen kehittämisestä, sekä millaista osaamista tarvitaan esimiestyössä onnistumiseksi. Toisena alatavoitteena oli kehittää ja kirkastaa esimiesten roolia työtehtäväkuvausten ja koulutusintervention avulla. Lopuksi työtehtäväkuvausten kirkastamista ja koulutusintervention vaikutusta arvioitiin seurantakyselyllä. Työ tehtiin toimeksiantona matkailualan yritykselle, joka sijaitsee Levillä. Tutkimuksesta oli rajattu johtajat ja työntekijät pois.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperusta käsittelee esimiestyön vastuita ja velvollisuuksia sekä esimiesten roolia yritysten organisaatiossa. Teoriaosuudeksi oli valittu toimeksiantoyrityksen työtyytyväisyyskyselyn kehittämiskohteiden perusteella rekrytointin merkitys, palautteen antaminen, palkitseminen, osaamisen kehittäminen ja työhyvinvointi.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena, jossa hyödynnettiin sekä määrällisiä että laadullisia menetelmiä. Esimiesten käsityksiä esimiestyöstä ja heidän osaamisestaan selvitettiin kyselytutkimuksella. Laadullisina aineistoina hyödynnettiin valmiita dokumenttiaineistoja, joista saatiin tietoa henkilöstön käsityksistä esimiestyöstä ja sen kehittämistarpeista. Tutkimuksessa hyödynnettiin henkilöstölle suoritetun työtyytyväisyyskyselyn tuloksia ja henkilökunnan näkemyksiä esimiestyöstä. Tutkimuksen aikana toteutettiin esimiehille koulutusinterventio ja arvioitiin sen merkitystä ja vaikutusta esimiesten osaamiseen.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena saatiin esimiehiltä kehittämiskohteita ja ideoita heidän osaamisen ja roolinsa kirkastamiseen. Opinnäytetyön toimintatutkimus tuki aiemmin tehtyä työtyytyväisyyskyselyä ja antoi syvällisemmät vastaukset kehittämiskohteisiin. Tuloksena saatiin kehittämideoita ja parannusehdotuksia esimiestoimintaan ja -osaamiseen. Kehittämiskohteiksi nousivat työtehtävien selkeytys, palautteen annon ja palkitsemisen lisääminen, tiedon kulun parantaminen ja hyvinvoinnin ylläpitäminen.</p>	
Asiasanat Esimiesrooli, esimiehen vastuut ja velvollisuudet, rekrytointi, perehdytys, työhyvinvointi, palautteen anto, palkitseminen, esimiestyön kehittäminen	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Toimeksiantoyritys	3
3	Esimiestyö palvelualalla	5
3.1	Strateginen henkilöstöjohtaminen	6
3.2	Esimiesten rooli.....	7
4	Esimiestyö.....	8
4.1	Esimiehen vastuut ja velvollisuudet.....	9
4.2	Esimiestyön haasteet.....	10
4.3	Esimiesosaaminen.....	13
4.4	Esimiestyössä onnistuminen.....	14
4.5	Esimiehen rooli henkilöstöjohtamisessa.....	16
4.5.1	Rekrytoinnin merkitys.....	16
4.5.2	Työhyvinvoinnin merkitys	18
4.5.3	Esimiehen rooli perehdytyksessä.....	20
4.5.4	Palautteen antaminen ja palkitseminen esimiestyössä.....	21
5	Kehittämistyön menetelmät	25
5.1	Valmiit aineistot ja dokumenttianalyysi.....	26
5.2	Kyselyn toteuttaminen.....	27
5.3	Tehtävien kirkastaminen ja valmennuksen suunnittelu.....	28
6	Esimiestyön kehittäminen.....	29
6.1	Henkilöstön käsitykset.....	29
6.2	Esimiesten käsitykset esimiestyöstä ja osaamisesta.....	30
6.3	Koulutusinterventio	34
6.4	Koulutusintervention arviointi	35
7	Pohdinta ja arviointi.....	39
7.1	Tärkeimmät tulokset ja niiden pohdinta	39
7.2	Jatkokehitysehdotukset ja toimenpiteet.....	41
7.3	Toimintatutkimuksen arviointi	43
7.4	Oman oppimisen arviointi.....	45
	Lähteet	48
	Liitteet.....	51
	Liite 1. Kyselylomake yksi esimiehille	51
	Liite 2. Esimiesvalmennuskutsu.	53
	Liite 3. Toinen kysely koulutusintervention jälkeen	54
	Liite 4. Ensimmäisen kyselyn vastaukset.....	55
	Liite 5. Toisen kyselyn vastaukset	57

1 Johdanto

Esimiestyön sujuvuus ja onnistuminen korostuvat matkailualalla erityisesti Lapissa, jossa henkilökunta vaihtuu suurilta osin sesongin alkaessa. Ilman esimiehiä ja selkeää vastuuta tuloksena voi olla kaaos. Esimiesten osaaminen ja roolinsa sisäistäminen on avainasemassa töiden organisoinnin ja onnistumisen suhteen. Matkailualan sesonkivaihtelut erityisesti Lapissa ovat suuria ja kausityöntekijöiden vaihtuvuus sesongille luo esimiestyöhön lisää haasteita. Suurin osa kausityöntekijöistä ovat nuoria, jotka ovat ensimmäistä kertaa töissä kaukana kotoaan.

Esimiehiltä vaaditaan erilaisia taitoja osaamisen hallintaan, perehdyttämiseen, työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja palautteen antamiseen. Opinnäytetyön teoriaosuus käsittelee näitä neljää osa-aluetta esimiestyössä, ne ovat esimiestyön merkittävimmät ja keskeisimmät työtehtävät ja vastuualueet. Työelämästä ja esimiestyöstä löytyy alan ammattilaisilta paljon teoriaa ja tutkimusta, joita on hyödynnetty tässä opinnäytetyössä.

Tämän opinnäytetyön päätavoitteena on kehittää ja vahvistaa esimiesten osaamista matkailualan yrityksessä. Opinnäytetyön avulla selvitettiin esimiesten käsityksiä esimiestyöstä ja omasta osaamisestaan alatavoitteiden avulla. Ensimmäisenä päätavoitetta tukevana alatavoitteena selvitettiin esimiesten käsityksiä omasta työtehtävästään ja sen kehittämisestä, sekä millaista osaamista tarvitaan esimiestyössä onnistumiseksi. Toisena alatavoitteena oli kehittää ja kirkastaa esimiesten roolia työtehtäväkuvausten ja koulutusintervention avulla. Lopuksi työtehtäväkuvausten kirkastamista ja koulutusintervention vaikutusta arvioitiin seurantakyselyllä. Työ tehtiin toimeksiantona matkailualan yritykselle, joka sijaitsee Levillä. Tutkimuksesta oli rajattu johtajat ja työntekijät pois.

Opinnäytetyön lähestymistavaksi on valittu toimintatutkimus ja siinä hyödynnetään sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä. Esimiesten käsityksiä esimiestyöstä ja omasta osaamisesta tutkitaan kyselyillä. Kyselyiden välissä järjestetään koulutusinterventio. Seurantakyselyn avulla arvioidaan koulutusintervention vaikutusta esimiesten mielipiteisiin ja osaamiseen. Esimiehistä on tässä tutkimuksessa jätetty pois johtajat, tutkimuksessa keskitytään väliportaani esimiehiin ja heidän osaamisen ja taitojen kehittämiseen. Opinnäytetyö käsittelee alkuun yleisesti yritysten strategiaa ja henkilöstöjohtamista esimiestyöskentelyn näkökulmasta. Opinnäytetyö tuo tietoa esimiestyön kehittämisestä toimeksiantoyritykselle ja muille matkailualan yrityksille.

Opinnäytetyöraportti rakentuu siten, että johdannon jälkeen esitellään toimeksiantaja. Esitelyn jälkeen tulee teoriaosuus esimiestyöstä ja sen osa-alueista sekä erityisesti työhyvinvointikyselyssä esiin tulleista kehittämiskohteista. Teoriaosuuden jälkeen esitellään kehittämismenetelmät ja tämän opinnäytetyön toimintatutkimus ja tulokset. Lopuksi pohditaan tärkeimpiä tuloksia sekä arvioidaan opinnäytetyötä ja omaa oppimista.

2 Toimeksiantoyritys

Hullu Poro Oy on yksityisomisteinen yritys, jonka omistaa Päivikki Palosaari. Liiketoiminta on alkanut 1980 luvun alussa mökkihuolinnalla ja grillitoiminnalla. Hullu Poro Oy:n liiketoiminnan alkaminen lasketaan vuodesta 1988, jolloin omistaja Päivikki Palosaari osti lomakylän ja ruokalan Levitunturin kupeesta. Liiketoiminta nimeä Hullu Poro Oy aloitettiin käyttämään vuonna 1999 fuusioitumisen myötä. (Hullu Poro 2018.)

Yrityksen toiminta on laajentunut suuresti vuosien saatossa, muutaman hotellihuoneen ja yhden ravintolan kokoisesta yrityksestä, 157 hotellihuoneen, 40 huoneiston ja 15 ravintolan omaavaksi yritykseksi. Hullu Poro Oy:n liiketoimintaan kuuluvat lisäksi hoito-osasto, vaatekauppa, kokoustiloja, Taivaanvalkeiden elämyskeskus, huoltoaseman kahvilatoiminta ja Mielenvalkeiden saunaosasto. (Hullu Poro 2018.)

Yrityksen liikevaihto oli tilikaudella 6/2018 – 5/2019 oli noin 15 000 000 euroa. Suurin osa liikevaihdosta tulee ravintolatoiminnasta, jopa noin 70 prosenttia, loput majoitus- ja ohjelmapalveluista. Kausivaihtelut liiketoiminnassa ovat suuria hiljaisen kesän ja vilkkaan talven välillä. Vakituista, ympärivuotista henkilökuntaa on 52 työntekijää, keskiarvo vuodelle on 106 työntekijää. Henkilökunnan määrä viisinkertaistuu talvisesongin ajaksi marras-kuulta huhtikuulle. Vakituinen henkilökunta työskentelee pääsääntöisesti hallinnossa, kiinteistöpuolella ja ravintolatoimessa. Johtajat ja avainhenkilöt ovat vakituksia, ympärivuotisia työntekijöitä. Kausityöntekijät vaihtuvat siivouksen, ravintoloiden ja vastaanoton keskuudessa. Työntekijöiden vaihtuvuus ja rajut sesonkivaihtelut luovat haasteita yrityksen esimiestyöhön ja operatiivisen työn organisoimiseen. (Hullu Poro 2019.)

Yrityksen organisaatio on vuosien aikana muokkaantunut perinteisen kaavion mukaisesti, yrittäjä on itse ollut aina vahvasti mukana liiketoiminnassa. Yrityksen liikevaihdon ja toiminnan kasvaessa organisaatio muutoksia tehtiin vuosien 2013 - 2015 aikana. Hullu Poro Oy:n johtamisjärjestelmä uusittiin enemmän tiimiorganisaatioksi. Vastuita ja velvollisuuksia selkeytettiin ja jaettiin operatiiviselle tasolle. Johtamisjärjestelmän muutos on selkeyttänyt jokapäiväistä operatiivista toimintaa, vaikkakin haasteita sesonkivaihteluiden vuoksi yhä on. Yrityksenä Hullu Poro Oy on innovatiivinen edelläkävijä ja haluttu työnantaja, Päivikki Palosaaren mukaan. Työntekijöiden työtyytyväisyyttä mitataan vuosittain. (Hullu Poro 2019.)

Toimeksiantoyrityksen arvoja ovat Lappilaisuus, innovatiivisuus, vastuullisuus ja elämyksellisyys. Toimeksiantoyritys korostaa olevansa alansa edelläkävijä, niin myös työntekijöiden työhjeistuksessa ja perehdytyksessä, kuten yrityksen yleisohjeistuksesta käy ilmi. Edelläkävijyysskulttuurin pelisäännöt on luotu työntekijöiden avuksi. (Hullu Poro 2019.)

Edelläkävijyysskulttuuri – pelisäännöt

1. Olemme mallina muille – Säästämme, kierrätämme ja pidämme huolta työympäristöstämme.
2. Kuuntelemme asiakasta – Keräämme palautetta ja toimimme.
3. Jaamme kehuja ja kiitosta – Rohkaisemme ja kannustamme.
4. Uskallamme antaa palautteen suoraan – Opimme saamastamme palautteesta.
5. Erilaisuus on vahvuutemme – Emme apinoi vaan teemme omannäköistä

Työntekijöiden määrä vaihtelee sesongin mukaan. Yrityksessä on monenlaista osaamista ja kulttuurin edustajaa. Yritys työllistää työntekijöitä useasta eri maasta ja sen vuoksi työpaikalla puhutaan monia eri kieliä. Työntekijöitä on ollut yrityksen palveluksessa esimerkiksi Bulgariasta, Liettuasta, Latviasta, Virosta, Japanista, Kiinasta, Itävallasta, Sierra Leonesta, Irlannista ja Venäjältä. Työvoimaa tarvitaan lisää myös Suomen rajojen ulkopuolelta. (Lukkarila 2016, 221.)

Toimeksiantoyrityksen näkökulmasta Hullu Poro Oy haluaa vahvistaa ja selkeyttää esimiestyöskentelyä. Organisaatorakenne, strategian jalkauttaminen ja jokapäiväisen työn johtaminen tunnistetaan haasteiksi. Toimeksiantoyritys haluaa kehittää ja selkeyttää organisaatiossa jokaisen esimiesportaan vastuita ja velvollisuuksia, sekä miten päätöksenteko toimii ja kuinka annetut raamit ja tehtävät jalkautetaan työntekijöille.

3 Esimiestyö palvelualalla

Toimiva ja menestyvä yritys tarvitsee ihmisiä. Ihmiset tekevät ja suorittavat perustehtävät, he ovat yrityksen kivijalka, mutta myös samalla sen heikkous. Yritys tarvitsee osaavaa ja pitkäaikaista henkilökuntaa toimiakseen ja ollakseen kilpailukykyinen. Henkilöstöllä on suuri merkitys yrityksen menestykseen, vaikka yrityksen tuote tai palvelu olisi kuinka laadukas ja arvokas. (Viitala 2014, 10.)

Viitalan (2014) mukaan on kolme strategian tasoa. Yritysstrategia, liiketoimintastrategia ja operatiivisen tason strategia. Yritysstrategia, joka määrittelee missä liiketoimintastrategiassa ollaan mukana. Liiketoimintastrategia määrittelee miten ja operatiivisen tason strategian avulla laaditaan toteuttamistavat, joihin henkilöstöstrategia sisältyy. Onnistuneen liiketoimintastrategian takana on hyvin suunniteltu ja toteutettu henkilöstöstrategia. Tärkeinä osa-alueina ovat esimerkiksi henkilökunnan rekrytointi, palkitseminen, motivaation ja sitouttamisen vahvistaminen. Yrityksen strategiaa toteutetaan henkilöstöpolitiikan avulla, jotta operatiivisella tasolla toimenpiteet, vastuut ja aikataulut toteutuvat. (Viitala 2014, 63-64.)

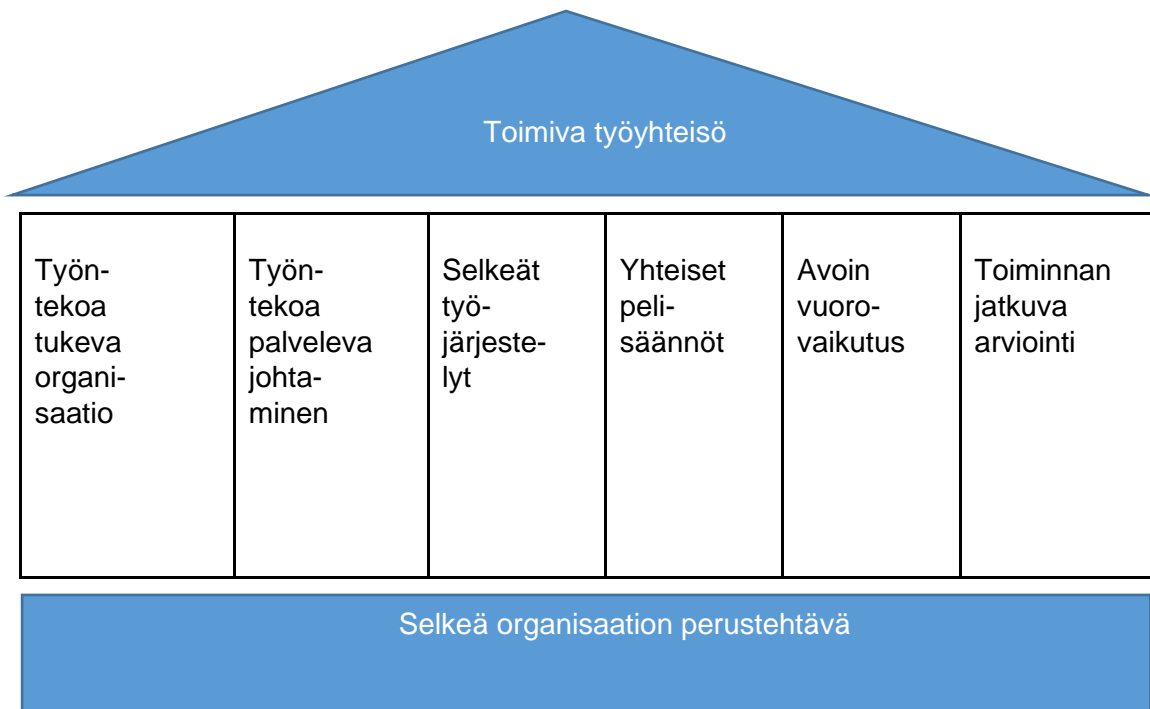
Kehusmaan (2010) mukaan strategiatyö kuuluu yrityksen organisaatiossa kaikille, mutta johdon tehtävä on vastata strategian toiminnasta ja jalkauttamisesta. Strategia on jatkuva prosessia, arviointia, seurantaa ja päivitystä. Strategia kuvaa yrityksen tahtotilaa, miten, kuinka ja kenen avulla saavutetaan strategiset valinnat ja tila, mihin halutaan. (Kehusmaa 2010.)

Strategiatyötä Kehusmaa (2010) kuvaa organisaation voimaksi. Hyvä esimies tai johtaja edistää organisaation jäseniä voimaantumaa esimerkiksi hyvän työhyvinvoinnin kautta. Voimanlähteitä ja ominaisuuksia organisaatiossa ovat tunneäly, verkostoituminen ja yhteisöllisyys sekä uudistuminen ja kokemuksista oppiminen. Tunteita esiintyy aina. Tunne ja äly yhdessä luovat herkän ja tehokkaan työyhteisön. Jokaisella ihmisellä on omat mielipiteet, tunteet ja ajatukset erilaisiin toimintoihin. Ymmärtämällä ja hyödyntämällä erilaisuutta saadaan hyviä tuloksia. Verkostoituminen ja yhteisöllisyys ovat kilpailuedun kannalta yritykselle tärkeää. Tiedon jakaminen ja saaminen lisäävät työn sujuvuutta. Sosiaalinen media edesauttaa verkostoitumista ja tiedon jakamisista. Kokemusten jakaminen ja niistä oppiminen kasvattaa organisaation kykyä ja tietämystä. Tulevaisuuden sukupolvet käyttävät strategiatyössä enemmän ja enemmän voimaannuttavaa organisaation rakentamista. (Kehusmaa 2010.)

Hyppänen (2007) kuvaa myös samoin esimiesten vastuuta strategian viemisessä eteenpäin kuten Kehusmaa. Hänen mukaansa esimies huolehtii strategian viestinnästä organisaatiossa alaisilleen. Esimiesten tehtävä on kertoa työntekijöille yrityksen strategia, arvot ja visio sekä keinot miten tavoitteisiin päästään. Esimiehellä tulee olla tarvittavat tiedot ja keinot viestimiseen johtotasolta. Strategian viestimiseen esimiesten kannattaa käyttää monia keinoja, kuten hyödyntää internettiä, sisäisiä viestinnän keinoja ja kehityskeskusteluja. (Hyppänen 2007, 51-52.)

3.1 Strateginen henkilöstöjohtaminen

Strategian toteuttaminen vaatii yrityksen organisaatiolta sujuvuutta Kehusmaan (2016) mukaan. Ongelmia strategian sisäistämässä, jotka koskettavat esimiestyötä, ovat johtamisessa. Henkilöstön sitouttaminen, johtamisen viestintä ja tiedonkulku ovat strategisen johtamisen vaikeuksia. Mikäli yrityksellä ei ole selkeää strategiaa tai strategia, erotetaan operatiivisesta toiminnasta erilliseksi projektiksi, yrityksen toiminta ei ole selkeää tai yhtenäistä. Kuviossa 1 on mukailtu Järvisen (2016) kaaviota toimivan työyhteisön perustehtävistä. Esimiesten ja johtajien vastuulla on selkeyttää strategiaa organisaatiossa kaikille, luoda jokaiselle organisaatiossa kuuluvalla selkeä rooli ja saada strategia toimimaan. (Kehusmaa 2016.)



Kuvio 1. Toimivan työyhteisön perusta (mukaillen Järvinen 2016)

Henkilöstöjohtaminen on yksi yrityksen strateginen rooli. Yrityksellä voi olla liiketoimintaa ohjaavia strategisia suunnitelmia mutta ilman strategista henkilöstöjohtamista strategian toteuttaminen ei onnistu. Toimintamallit henkilöstöjohtamisen onnistumiseen tulevat onnistuneesta henkilöstöpolitiikasta, joka jaetaan rekrytointi-, palkka- ja kehittämisspolitiikkaan. (Viitala 2014, 26.)

3.2 Esimiesten rooli

Kaikki organisaation jäsenet eivät ole ymmärtäneet tai sisäistäneet esimiesroolin tärkeyttä ja merkitystä. Esimiesrooli on osallistumista työntekoon, kuuntelemista ja läsnäoloa. Esimiehenä on uskallettava ja osattava käyttää valtaa, jotta menestyy tehtävässään. Esimiehen rooliin liittyy myös negatiivista mielikuvaa työntekijöiden suunnasta johtuen vallankäytön pelosta. Esimiehen on osattava olla negatiivisuuden yläpuolella eikä saa provosoitua. Omat henkilökohtaiset ajatukset tulee jättää asioiden ulkopuolelle, jotta voi ja osaa olla hyvä esimies. (Järvinen 2016.)

Henkilöstöjohtaminen on tärkeämpää yritykselle kuin usein ymmärretään. Onnistunut henkilöstöjohtaminen tukee liiketoimintaa ja strategian toteuttamista. Avainasemassa ovat henkilötyötä tekevät ihmiset, joilla on tärkeä rooli yrityksen toiminnassa. Heidän tulee ymmärtää ja sisäistää oman työn merkitys yrityksen strategiassa. Yrityksen strategian onnistuminen onnistuu jokaisen organisaatiossa olevan yhteistyöllä, jossa esimiehillä on avainasema. (Viitala 2014, 71.)

Hyvä esimies osaa yksinkertaisesti selittää organisaation strategian ja tahtotilan sekä viedä työt ilman painostuksen tunnetta jokaiselle organisaatiossa kuuluvalla. Kukaan ei tee töitä ja asioita yksin, vaan tarvitsee siihen jokaista yksikön jäsentä. Hyvä esimies osaa hyödyntää kykyjä ja osaamista organisaation sisällä. (Kehusmaa 2010.)

Järvisen, Viitalan ja Kehusmaan kanssa samoilla linjoilla esimiesten tärkeydestä on Hyppänen. He kaikki määrittelevät esimiesten tehtävät, vastuut ja toimivan organisaation samoin. Hyppäsen (2007) mukaan esimiesten tärkeimpiä tehtäviä on johtaa suorituksia ja varmistaa sitä kautta organisaation toimivuus ja kehittyminen. Esimies huolehtii, että työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan. Työtehtävät ovat liiketoimintamallin mukaiset, työtä seurataan ja arvioidaan, työntekijöiden osaamista seurataan ja kehitetään. Työntekijöitä autetaan, tuetaan ja tiedon kulusta huolehditaan. (Hyppänen 2007, 54-55.)

4 Esimiestyö

Järvinen (2012) korostaa, että ymmärtääkseen esimiestyötä on erityisesti esimiehen ymmärrettävä ihmistä ja erilaisten ihmisten käyttäytymistä. Ymmärtämättömyys ihmisten käyttäytymiseen johtaa yrityksissä tehottomuuteen, turhautumiseen ja ongelmatilanteisiin. Esimiehen tehtävänä on tietää tosiasiat, tutkia ja ottaa selvää lainsäädännöstä, liiketoiminnasta, taloudesta ja nykytekniikasta mutta ennen kaikkea ymmärtää ja osata johtaa ja ohjata ihmisiä. Esimiestyön haasteellisin ja riskialttein alue on ihmisten johtaminen, erityisesti siinä onnistuminen. (Järvinen 2012.)

Northouse (2013) haluaa korostaa johtamisen kahta erilaista puolta. Hän erottaa toisistaan asioiden johtamisen ja muutosten johtamisen. Asioiden johtaminen estää kaaosta organisaatioiden sisällä ja laittaa kaiken toimimaan tehokkaasti ja tarkasti. Muutosten johtaminen tarkoittaa työntekijöiden ja ihmisten johtamista, miten saadaan asiat ja muutokset organisaatiossa toimimaan ja mikä motivoi työntekijöitä, jotta asioiden johtaminen onnistuu. (Northouse 2013, 12.)

Kehusmaa (2010) samoin kuin Northouse tuovat molemmat esille ihmissuhdejohtamisen, ihmisten johtamisen. Esimiehen on osattava kuunnella ihmisiä ja antaa heille mahdollisuuksia. Johtaja, joka osaa ihmissuhdejohtamisen on sosiaalinen ja älykäs, osaa viestinnän strategian, ymmärtää vuorovaikutuksen merkityksen ja hyödyntää osaamistaan esimiestyössään. Tällainen esimies kehittää resursseja ja organisaatiota, kun työntekijä saa toteuttaa itseään ja häntä kuunnellaan, menestyy myös organisaatio. (Kehusmaa 2010, 140.)

Toimivassa organisaatiossa esimiestyön tärkeys ja toimivuus korostuvat. Strategian toteuttaminen ja viestimisen onnistuminen vaativat onnistumista kaikilta. Johtajia ja esimiehiä tarvitaan aina. Esimiesten on hyvä osata työn ammatillinen puoli sekä henkilöstöjohtaminen, ihmisten johtaminen. Mitä ylemmälle tasolle johtotehtävissä mennään, sitä enemmän tarvitaan yrityksen kokonaiskuvan ymmärtämistä ja osaamista, ei niinkään ammatillisten tehtävien osaamista. Ammatillisesti pätevä ja osaava henkilö ei välttämättä ole hyvä esimies, esimiehenä oleminen vaatii kykyä johtaa asioita mutta ennen kaikkea ihmisiä. (Järvinen 2016.)

Radcliffe ja Landale (2012) huomauttavat, että johtajuuden voi oppia kolmen idean ja askeleen kautta. Ensimmäinen askel on katsoa tulevaisuuteen, ymmärtää mitä olet tänään mutta missä näet itsesi tulevaisuudessa. Paras tapa on astua askel taaksepäin, jotta näet suuren kuvan ja tilanteen. Olemalla hetki pois esimiesasemasta ajatuksen tasolla, näkee

asioita paremmin. Toisena askeleena he näkevät sitoutumisen. Esimiehen on nähtävä tulevaisuuteen, kuka haluaa sitoutua mihinkin tehtävään ja mihin tehtävään esimies heidät haluaa. Kolmas askel on vaikutus. Miten näkemällä tulevaisuuteen saat sitoutettua muut, jotta se vaikuttaa menestykseen, niin yritykselle kuin työntekijälle itselleen. (Radcliffe & Landale 2012.)

Hyppänen (2007) kuvaa esimiestyötä ja siihen kasvamista ja oppimista samaan tapaan kuin Radcliffe ja Landale. Hyppäsen mukaan esimiestyö on vaativaa, vuorovaikutteista ja tavoitteellista johtamista. Esimieheksi voi joutua tai tulla monella tavalla. Yleensä uusi työntekijä eli esimies tulee uuteen tehtävään uudessa organisaatiossa. Hänet on tehtävään valittu osaamisen kautta. Tämä on haasteellisin esimiestehtävän aloittaminen koska esimieheltä vaaditaan osaamista ja sen näyttämistä heti ja organisaation jäsenet oppivat esimiehen kautta. Esimieheksi voi tulla tai yletä organisaation sisältä, edetä uuteen tehtävään. Haasteena on uuden osaamisen tai uuden aseman hallinta mutta organisaatio on tuttu. Esimieheksi voi lisäksi edetä tiimivetäjän roolista, projektista tai nousta esimiesasemaan porukan joukosta. Tämä luo kuitenkin erityisiä haasteita ihmissuhteisiin, miten olla esimies kaveriporukan keskuudessa. (Hyppänen 2007, 8.)

4.1 Esimiehen vastuut ja velvollisuudet

Viitala (2014) kuvaa osuvasti esimiesten vastuita ja velvoitteita. Esimiesten tehtävä on tukea yrityksen johtoa pääsemään tavoitteisiin ja lisätä kilpailukykyä. Esimiehet kehittävät malleja, miten ihmisten organisaatio kehittyy. Tähän tarvitaan rekrytointimalleja, palkitsemisjärjestelmiä ja jokapäiväisen työn johtamista. Johtajat ja esimiehet käytännössä vastaavat asioista, he palkitsevat, motivoivat ja kannustavat työntekijöitä. Esimiesten vastuulla on luoda ja ylläpitää työelämän pelisääntöjä. (Viitala 2014, 22.)

Esimiesten rooli henkilöstöjohtamisessa on etusijalla. Esimies on pääroolissa, jotta työt hoidetaan ja tehdään mallien ja annettujen ohjeiden mukaan. Esimiesten on oltava mukana rakentamassa ja kehittämässä organisaatiota, sen toimintoja ja prosesseja sekä tehtävien jaottelua. Esimiesten tulee olla mukana henkilöstövoimavaroja määriteltäessä eli rekrytointivaiheessa, henkilöstön suunnittelussa, perehdytyksessä ja suorituksen seurannassa. Esimiehet seuraavat osaamisen kehittymistä ja kehittävät uusia toimenpiteitä, osallistuvat palkitsemisen keinojen määrittelyyn, huolehtivat hyvinvoinnista ja työntekijöiden työhön osallistumisesta. Henkilöstöammattilainen on esimiesten tuki, ylimmältä johdolta tulee tavoitteet ja strategiat mutta esimiehet vievät ne käytäntöön annettujen kehysten mukaisesti. Kaikki johtajat, yksiköiden päälliköt ja tiimin vetäjät ovat esimiehiä. Jokaiselle

työntekijälle tulisi olla selvää kuka on hänen lähin esimies. Esimies on alaisilleen osaamisen kehittäjä, asioiden hallinnoija, innostaja, suunnan näyttäjä ja työolosuhteiden luoja. Esimiehet vastaavat, että yrityksen antamat tavoitteet ja päämäärät toteutuvat ja työntekijät ne toteuttavat. Esimies omalla esimerkillään ja asenteellaan luo yrityskulttuurin ja ilma- piirin, motivoi ja kannustaa työntekijöitä. Esimies on suunnan selkeyttäjä, oppimista kehittävä ja tukeva, sekä esimerkillään oleva johtaja. (Viitala 2014, 269-272.)

Hyppänen (2007) korostaa esimiestyössä samoja piirteitä kuin Viitala ja Järvinen. Hänen mukaansa esimiehellä on erilaisia rooleja. Esimies on valmentaja, perehdyttäjä, innostaja, ongelmien ratkaisija ja asiantuntija. On muistettava, että esimies on aina työnantajan edustaja. Esimiehen tulee täyttää työnantajan, työntekijöiden ja asiakkaiden odotukset. Valitettavasti työntekijät ja johto näkevät tavoitteet liian usein esimerkiksi kustannusten suhteen erilaisiksi. Esimiesten tehtävä on löytää kompromisseja tavoitteisiin, mitkä miellyttävät molempia osapuolia. (Hyppänen 2007, 9-10.)

Esimies varmistaa riittävän henkilökunnan määrän huomioiden työtilanteen ja annetun budjetin. Esimies on oman yksikkönsä tai tiiminsä johtaja, hänen vastuullaan on työn organisointi ja henkilöstön tukeminen uusiin tehtäviin. Esimies huolehtii työntekijöiden vastuista ja velvollisuuksista, että ne tulevat tehtyä ja täytettyä. Organisaatiossa on oltava selkeät ohjeet ja raamit vastuista ja velvollisuuksista, jotta jokainen tietää mitä saa ja mitä pitää tehdä ja kenelle kuuluu päätöksen teko. Yksi esimiehen tärkeistä tehtävistä onkin varmistaa tarpeellinen henkilöstömäärä, reagoitava kysyntään tai sesongin aiheuttamaan ruuhkaan, huomioitava sijaiset mahdollisten poissaolojen varalta ja huolehdittava työehtosopimusten mukaisesta työajasta ja sen noudattamisesta. Unohtamatta tietenkään ansaittuja lomia. Esimiehen tulee huolehtia, että työt tehdään riippumatta siitä, kuka on töissä. (Hyppänen 2007, 72-75.)

4.2 Esimiestyön haasteet

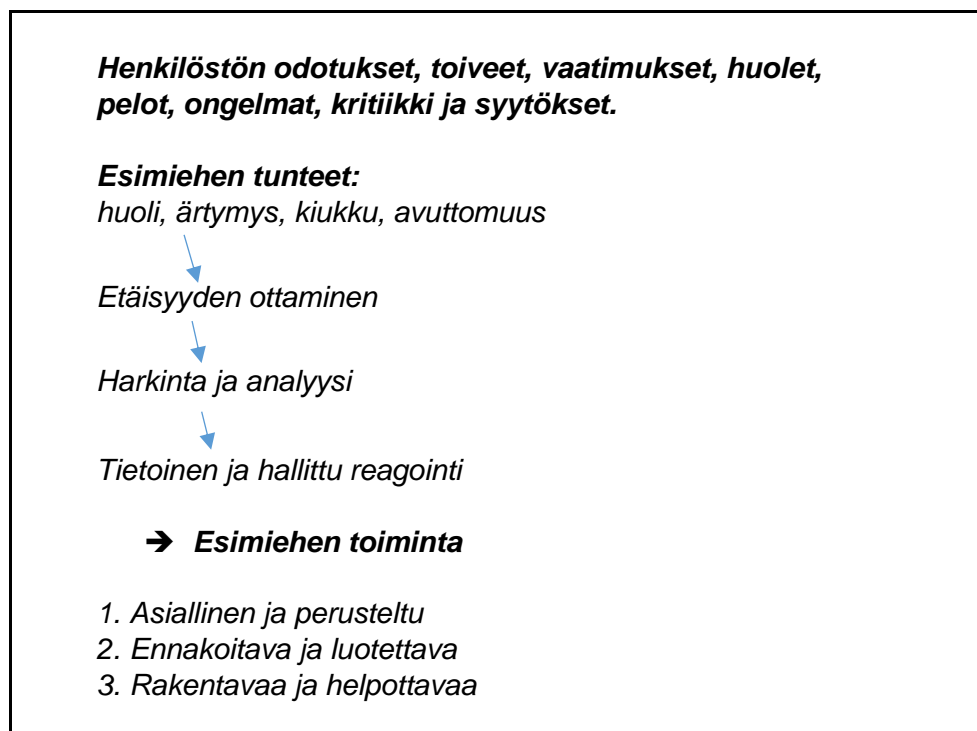
Esimiestyö ei ole helppoa, omat tunteet on pystyttävä hallitsemaan ja pitämään taustalla. Kaikista ei ole esimieheksi mutta esimieheksi voi oppia ja kasvaa mikäli löytyy halua ja kiinnostusta. Onnistuakseen esimiestyössä on esimiehen haluttava johtaa ihmisiä, arvostaa johtamistyötä, ymmärtää yrityksen asettamat tavoitteet, uskallettava puuttua ongelmatilanteisiin ja tukea työyhteisöä. Järvisen (2016) mukaan ”johtajan tulee pitää sydän lämpimänä mutta pää kylmänä”. (Järvinen 2016.)

Friedman (2015) korostaa samoin kuin Järvinen tunnejohtamista. Hän nostaa esille sydämenjohtajuuden yritysmaailmassa. Ei riitä, että johdetaan asioita ja tuotantoa, vaan on

osattava välittää, joustaa ja innostaa ihmisiä. Ihmiset tekevät työn ja saavat aikaan tuotantoa. Arvostaessaan inhimillisiä arvoja työntekijöissä saadaan enemmän tuottavuutta ja uskollisuutta. (Friedman 2015.)

Milner ja Joyce (2005) kuvaavat syvällisemmin esimiesosaamista ja vahvuuksia. Julkisen palvelun esimiehiä kritisoidaan helpommin. Tämän vuoksi he tarvitsevat henkilökohtaista vahvuutta ja energiaa sekä resilienssiä eli paineensietokyvyn tai kriisinsietokyvyn sietämistä ongelmien ratkaisemiseen ja eteenpäin viemiseen. Menestyvät esimiehet ja johtajat eivät pelkästään kuuntele ja kysele, he osaavat väitellä ja keskustella. Heillä on persoonallista energiaa, he osaavat johtaa konflikteja eivätkä pelkästään seurata vierestä. (Milner & Joyce 2005.)

Järvisen (2016) mielestä esimiehen haasteena on osata hillitä omat tunteensa, olla näytämättä omaa reagointia, erityisesti mikäli se on negatiivinen ja osata katsoa ongelmatilanteita ottamalla ongelmatilanteissa etäisyyttä. Etäisyyden ottaminen auttaa näkemään ongelmat paremmin ja se antaa aikaa harkita ja analysoida asioita. Järvinen (2016) on kirjassaan Onnistu esimiehenä kuvannut, mukaillen kuvion 2 mukaisesti, ristiriitatilanteen mielensisäisen työskentelyn kautta. Ongelmatilanteen tullessa eteen esimiehen on hyvä aluksi olla hiljaa, kuunnella tarkkaan ja olla sanomatta mitään, vaikka tunteet ja ajatukset olisivat sillä hetkellä pinnassa. (Järvinen 2016.)



Kuvio 2. Esimiehen säiliötoiminta (mukaillen Järvinen 2016)

Esimiehen on ymmärrettävä ja tiedostettava, että hän on alaisten silmissä vallankäyttäjää, auktoriteetti. Esimiesasema herättää pelkoja, odotuksia ja arvosteluja. Esimiehen on opittava yrityksen näkökulmasta ja parhaaksi käyttämään valtaa oikein. Haasteita ja ongelmia syntyy, mikäli esimies antaa omille tunteilleen liikaa valtaa. Oma harkintakyky on tärkeää säilyttää ongelmatilanteissa. (Järvinen 2016.)

Ongelmia työyhteisössä syntyy, kun kaikki eivät tee kuten on sovittu tai yhteisiä pelisääntöjä ei noudateta. Erilaisten ihmisten ymmärtäminen luo haasteita esimiehelle, työssään esimies voi laajentaa ja kehittää ihmistuntemustaan. Haasteita tuo miten luodaan työkalut työssä jaksamiseen ja viihtymiseen, miten saadaan työntekijä itse huolehtimaan jaksamisestaan ja motivoitumisestaan. (Järvinen 2012.)

Ongelmia ja haasteita esimiestyöhön luo myös työolosuhteet, työstä tai henkilöstä johtuvat ongelmat. Työolosuhteista johtuvia ongelmia ovat esimerkiksi työntekijän huono työsuoritus tai huono käytös. Syitä ongelmiin voivat olla huono perehdytys tai kannustuksen puute. Henkilöstä riippuvia syitä ovat yksityisen elämän aiheuttamat ongelmat, jotka vaikuttavat työsuoritukseen. Epäterveelliset elämäntavat aiheuttavat väsymystä ja ärtyneisyyttä. Esimiehen on osattava puuttua yhdessä työterveyshuollon kanssa työntekijän tukemiseen ja työssäjaksamiseen. Kolmantena haasteena on erottaa edelliset kaksi ongelmaa. Mikä ongelma kuuluu esimiehelle ja mihin voidaan ja saa puuttua. (Järvinen 2012.)

Northouse (2013) kuvailee kulttuurillisia eroja ja niiden tuomia haasteita esimiestyössä. Kulttuurisia eroja voi olla rotu, sukupuoli, uskonto, sukupuolisuuntatuneisuus tai ikä. Kulttuurien erilaiset tavat luovat työyhteisöissä hankaliakin tilanteita. Yksikin työntekijä, joka ei kunnioita auktoriteettia tai hänen etninen taustansa vaikuttaa siihen, keneltä työtehtäviä otetaan vastaan, aiheuttaa työyhteisöissä negatiivisuutta. Taitava esimies osaa välttää konflikteja ja ymmärtää pitää kulttuurilliset erot taustalla, ei anna niiden vaikuttaa omiin päätöksiin ja työnjohtoon. (Northouse 2013, 384-385.)

Järvinen käsittelee esimiehen roolia ja esimiehenä olemista paljon henkilökemioiden sujuvuuden ja inhimillisen näkökulman kautta kuten psykologin näkökulmasta kuuluukin. Hyppänen (2007) taas käsittelee teemaa enemmän tekemisen ja tehtävien kautta. Molempien mielestä esimiestyö on haasteellista ja vaativaa. Hyppänen kuvaa kirjassaan toiminnallisia puolia esimiestyössä. Esimieheltä odotetaan taloudellisten ja toiminnallisten lukujen seuranta ja niihin reagoimista. Esimiehen tehtäviä on varmistaa, että työt sujuvat, tukea henkilökuntaa ja heidän kehittymistä, huolehtia motivaatiosta ja työhyvinvoinnista, kannustaa ja kehua, arvioida ja seurata osaamista, huolehtia tiedonkulusta ja palavereista, kehittää

toimintaa, tukea työntekijöitä oikeudenmukaisesti ja ennen kaikkea olla työnantajan edustajan roolissa. Esimiehillä on paljon velvollisuuksia ja vastuualueita, esimiehen on itsekin saatava tukea ja apua omalta esimieheltään ja organisaatiolta työssä jaksamiseensa. (Hyppänen 2007, 11-12.)

4.3 Esimiesosaaminen

Esimiestyön osaamista voidaan hallita ja vahvistaa. Hyppänen (2007) antaa esimiehille ohjeita osaamisen vahvistamiseen. Esimiehen on itse haluttava olla esimies, hänellä on oltava tietotaitoa työstään ja erilaisista säädöksistä ja laista. Esimiesosaaminen syntyy tahtomisen, tiedon ja taidon kautta. Tahtominen on esimiehen halua kehittyä ja olla hyvä esimies, tieto on operatiivisen toiminnan ohjeistusta ja seurantaa, lakiasioiden tietämistä, organisaation strategian viemistä eteenpäin. Taito on osata viedä tieto eteenpäin ja kyky johtaa työkalujen avulla tunneälyä käyttäen. (Hyppänen 2007, 22-25.)

Northouse (2013) painottaa enemmän taitoja ja osaamista. Esimiehellä on oltava ongelmanratkaisukykyä, sosiaalisia taitoja ja tarvittavaa tietoa. Työntekijät voivat oppia erilaisia taitoja koulutuksen ja harjoittelun kautta mutta esimiehellä nämä taidot ovat tärkeitä olla jo ennestään, jotta organisaation ongelmat osataan ratkaista. Mikäli esimiehellä on halua, kykyä ja luontaisia taitoja tehtävänsä, voi hän opiskelun ja käytännön harjoittelun kautta oppia vielä paremmaksi esimieheksi. (Northouse 2013, 58-59.)

Esimiestyön haasteita on muutosten vastustaminen, muutosvastarinta. Muutosvastarinta ei ole huono asia vaan se on osattava ottaa rakentavasti. Yleisempiä syitä vastustukselle on totutut tavat, oman aseman menettämisen pelko tai väärinkäsitykset. Vastustus näkyy joko positiivisena tai negatiivisena reaktiona työntekijöissä. Tunteet vaihtuvat vihasta hämmennykseen tai parhaassa tapauksessa innostukseen. Esimiehen rooli muutoksissa lähtee hänestä itsestään. Mikäli esimies itse ei hyväksy muutoksia tai ei ole saanut tarpeeksi tietoa, muutoksen läpivieminen epäonnistuu. Muutokset on aina suunniteltava etukäteen, esimiehiä tukien. Esimies on muutosten toteuttaja ja läpiviejä. Haasteena esimiehillä on olla läsnä ja tavoitettavissa, kärsivällinen, osattava tukea henkilökuntaa ja muutoksia sekä ohjata muutosta. Esimiehen on uskallettava hakea apua, mikäli oma osaaminen tai jaksaminen ei riitä, esimerkiksi ottamalla työterveys avuksi muutosten läpiviemiseen. (Hyppänen 2007, 228-232.)

Yksin esimies tai johtaja ei pysty organisaatiota johtamaan, jokainen esimies tai johtaja tarvitsee henkilöstön tukea ja osallistumista työtökoon. Näin kuvaa Viitala (2014) esimiesten jaksamista. Henkilöstön on tiedettävä mitä yrityksessä halutaan, mitä siellä tapahtuu,

mitkä ovat tavoitteet, tulevaisuuden suunnitelmat ja yrityksen taloudellinen asema. Tiedon kulku on esimiesten vastuulla. Esimiestyötä voidaan vahvistaa viestinnän toimivuudella. Tiedon kulkua voidaan tukea palavereilla, keskusteluilla ja erilaisten infokanavien kautta. Jokaisen yrityksen on sovittava oma käytäntö ja pelisäännöt, mitä ja kuinka viestitään. Esimiestyö onnistuu, mikäli esimiehellä on kykyjä ja taitoja, koulutusta, halua kehittyä työssään, motivaatiota ja elämäkokemusta. Esimieheksi ei välttämättä tarvitse syntyä, siihen voi oppia. (Viitala 2014, 280-282.)

4.4 Esimiestyössä onnistuminen

Yrityksen organisaatiossa, työtehtävissä tai työyhteisössä voi tapahtua erilaisia muutoksia, jotka vaativat vahvaa esimiesosaamista muutosten läpiviemiseen. Miten ja kuinka muuttuva tai uudistuva työ uudelleen järjestetään, muutokset tiedotetaan tai johdetaan. Muutosten läpivieminen vaatii taitoa, tietoa ja osaamista esimiehiltä ja johdolta. Erilaisin tavoin ja ohjein voidaan vahvistaa muutosten läpivientiä onnistuneesti. Hyppänen (1996) kuvaa kahdeksan askelta onnistuneeseen muutokseen. Kaksi ensimmäistä askelta ovat tärkeimmät eli ensimmäisenä on korostettava muutoksen välttämättömyyttä ja toiseksi muutoksessa on oltava vahva vetäjäjoukko sen läpiviemiseen. Muutokset yleensä epäonnistuvat, jos nämä kaksi ensimmäistä askelta jo epäonnistuu. Kolmantena askeleena täytyy olla tarkka kuva mitä tuleva toiminta on, mihin halutaan. Tämä on muutoksen haasteellisin vaihe, miten kuvataan mitä halutaan olla ja mitä halutaan tehdä etukäteen. Neljännä on muutosten viestintä. Viestintä on muutoksissa tärkeää ja sen on oltava samanaista koko muutoksen ajan. Viidentenä askeleena on otettava henkilökunta mukaan muutokseen auttamaan läpiviemisessä ja muutoksen onnistumiseen. Loput kolme askelta kohdistuvat johdolle, esimiehille ja mahdollisille projektin vetäjille. Heidän avullaan nostetaan esille, miten edistytään, vahvistetaan uusia toimintatapoja ja vakiinnutetaan muutokset. Esimiestyö vahvistuu askelten myötä, kun esimiehet ja johtotaso ovat sitoutuneet muutokseen. Esimiehillä on oltava vahvat askeleet. (Hyppänen 2007, 219-227.)

Esimiehen on huolehdittava myös omasta jaksamisestaan, taitojensa ja osaamisensa kehittämisestä. Erilaisilla koulutuksilla, kursseilla ja valmennuksilla voidaan tukea, ylläpitää ja kehittää esimiesosaamista. Menestyvä esimies kouluttautuu ja pitää huolen omasta osaamisestaan. Koulutusmahdollisuuksia on vapaaehtoisista kursseista aina ammatilliseen koulutukseen kuten johtamisen erikoisammattitutkintoon. Kouluttautumisen ohella on muistettava ajankäytön hallinta, miten työn määrä suhteessa vapaa-aikaan ja palautumiseen riittää. Väsynyt esimies ei ole kykenevä tehtäväänsä. Esimiehen on osattava myös keventää omaa työtaakkaansa delegoimalla työtehtäviä. Tehtävien jakamisessa on kiinni-

tettävä huomioita kenelle töitä, vastuuta ja tehtäviä jaetaan ja suoriutuuhan henkilöt annetuista tehtävistä. Hyvä esimies kehittää itseään, osaa hakea tietoa ja apua, on itse motivoitunut ja pitää huolta omasta jaksamisestaan. Kuviossa 3 on annettu vinkkejä hyvään esimiestyöhön mukaillen Hyppäsen vinkkejä. Kehittämällä näitä kuvion mukaisia taitoja esimies onnistuu työssään. (Hyppänen 2007, 268-273.)

10 vinkkiä esimiehelle:

1. Määrittele työntekijöille selkeät ja helposti sisäistettävät tavoitteet
2. Määrittele selkeät vastuut
3. Muokkaa työtehtävistä haasteelliset kykyjen ja osaamisen mukaan
4. Kohtele työntekijöitä ja sidostyhmiä kunnioittavasti ja oikeudenmukaisesti
5. Rohkaise oma-aloitteisuuteen ja kehittämiseen
6. Anna palautetta sanallisesti, elein tai aineellisesti
7. Huolehdi tiedonkulusta
8. Arvosta ja hyödynnä erilaisuutta
9. Huolehdi työilmapiiristä, salli huumori ja nauru
10. Arvosta ja kunnioita myös muita

Kuvio 3. 10 vinkkiä esimiehille (mukaillen Hyppänen 2007)

Esimiestyön ja esimiesten tukemista voidaan kasvattaa ja lisätä monin keinoin. Yksi keino on paineensietokyvyn tai kriisinsietokyvyn eli resilienssin vahvistaminen ja kehittäminen, jota voi koulutuksien, kokemusten ja monen harjoittelun avulla lisätä. Dosentti ja psykiatrian erikoislääkäri Markus Henrikssonin mukaan erityisesti koulutus, harjoitteet ja kokemus kerryttää resilienssiä. Esimiehen rooli on erityisen tärkeä varsinkin haastavissa tilanteissa. Esimiehen on uskottava selviytymiseen ja jaksettava luoda positiivista mielikuvaa muille. Mikäli kokee tekevänsä työtä, millä on merkitystä ja mikä koetaan oikeaksi ja hyväksi, jaksaa esimies ja työntekijät tehdä työtään. Haastavissa tilanteissa ja raskaassa työssä ei kuitenkaan pidä unohtaa elämän hauskoja hetkiä, huumoria. Huumori auttaa jaksamaan vaikeidenkin asioiden ylitse. (Honkakumpu, Ingervo, Kililuoma & Rasimus 2019, 22-23.)

Kouzes ja Posner (2016) väittävät, että jokainen voi oppia olemaan esimies. Tarvitsee vain vahvasti uskoa itseensä, haluta kasvaa johtajana, saada muut sitoutumaan ja harjoitella tosissaan. Väitetään, että johtajiksi synnytyään mutta kaikkihan me olemme syntyneet. Usko itseensä, tahto olla johtaja ja muiden sitoutuminen kasvattavat ihmisestä sellaisen johtajan kuin jokainen itse haluaa. (Kouzes & Posner 2016, 45.)

4.5 Esimiehen rooli henkilöstöjohtamisessa

Yritys ei toimi ilman ihmisiä eli työntekijöitä, toteaa Viitala (2014). Henkilöstösuunnitelma on henkilöstöjohtamisen työkalu, jonka avulla varmistetaan yrityksen toiminta. Henkilöstösuunnitelmassa otetaan huomioon yrityksen tarpeet vuositason ja osastoittain huomioiden mahdolliset muutokset kuten eläköityminen, osaamisen kehittäminen, henkilöstön vuokraussuunnitelma. (Viitala 2014, 72.)

William (2015) korostaa johtajan tai esimiehen tärkeimmiksi ominaisuuksiksi inhimillisiä puolia. Ollakseen hyvä johtaja ihmisille on osattava johtaa muutoksia, ymmärrettävä ja olla tietoinen mitä ympärillä tapahtuu. Esimiehen on haastettava itseään, tunnistettava voimavarat, heikkoudet ja kehittämiskohteet itsessään ja alaisissaan. Hyvä esimies tai johtaja palkkaa ympärilleen itseään viisaampia ja osaavampia alaisia. On myös muistettava päivittää omia taitojaan päivittäin. (William 2015.)

4.5.1 Rekrytoinnin merkitys

Henkilökunnan hankkiminen eli rekrytointi luo yrityksille haastetta. Hyvien työntekijöiden saaminen ja sitouttaminen ovat yrityksille menestyksen tae. Henkilöstön hankinnasta yrityksissä vastaa henkilöstöammattilaiset, onnistuessaan he luovat yritykselle avaimet menestyä osaavan henkilökunnan kautta. Henkilökunnan hankintaan vaikuttavat monet tekijät yrityksessä kuten markkinat, suhdanteet ja ajanjaksot, miten yrityksen liiketoiminta vaihtelee. Henkilöstö yrityksissä jakautuu ydinhenkilökuntaan eli avainhenkilöihin, jotka ovat tärkeitä osaajia, prosessien ja tehtävien mahdollistajia. Avainhenkilöiksi haetaan huippuosaajia, jotka ovat valmiita ottamaan vastuuta ja sitoutumaan yrityksen arvoihin. Toisena tulee liitännäishenkilökunta, joiden sitoutuminen ei ole tärkeintä vaan osaaminen ja yrityksen kilpailuedun saavuttaminen. Tähän ryhmään voidaan laskea osa-aikaiset, määräaikaiset tai vuokratyöntekijät. Ryhmää voidaan kutsua joustovaraksi. (Viitala 2014, 88-90.)

Esimiesten tulee pystyä vaikuttamaan siihen, ketä hänen tiimissään tai ryhmässään työskentelee. Rekrytointiprosessiin osallistuminen alusta loppuun saakka on esimiehille tärkeää, vaikka he eivät käytäntöä hoitaisi. Esimies tietää rekrytoinnin tarpeen, työtehtävien vaativuuden ja osaamisen tason. (Viitala 2014, 274.)

Rekrytoinnin onnistumisella on suuri merkitys organisaation toimivuuteen. Epäonnistunut rekrytointi aiheuttaa mielipahaa niin työntekijälle, organisaatiolle kuin asiakkaille. Onnistuessaan rekrytointi antaa uusia ideoita, liiketoiminnan kehitystä ja parantaa palvelun laatua. Rekrytointitilanteita yrityksessä voi olla erilaisia. Edellisen työntekijän irtisanoutuminen, eläköityminen tai toiminnan kasvu aiheuttaa rekrytointitarpeita. Uusien työntekijöiden hankintaan on käytettävä aikaa ja rahaa, jotta sen vaikutukset ovat positiivisia. (Viitala 2014, 102.)

Friedman (2015) neuvookin käyttämään aikaa rekrytointiin. Palkatessa tärkeään asemaan työntekijää ei saa olla kiirettä. On kerättävä tietoa ja palautetta mahdollisimman monelta, laskettava kustannuksia ja tehtävä tarpeellinen määrä haastatteluja. On osattava olla kärsivällinen, vaikka olisi kuinka kiire saada työntekijä palkattua tiettyyn asemaan tai paikkaan. (Friedman 2015.)

Uusien henkilöiden rekrytointi luo toisinaan myös ongelmia yrityksen sisällä. Rekrytoinnista voi syntyä helposti paljonkin kustannuksia ja henkilön perehdyttäminen vaatii aikaa, mikä myös lisää kustannuksia. Perehdys edellyttää esimiehen tai toisen työntekijän läsnäoloa, joskus jopa viikkoja, riippuen osaamisesta ja työtehtävän vaatimuksista. Perehdytykseen on kuitenkin käytettävä resursseja, jotta mahdollisilta kalliilta virheilta vältytään. Uuden henkilön hankinta voi olla positiivista, hän tuo mukanaan uusia ideoita ja tapoja. Ongelmaksi usein tulee muun henkilökunnan asenne ja uusien ideoiden tyrmäys. Yrityksen kulttuurilla on tähän suuri merkitys, miten toisia tai uusia työntekijöitä kohdellaan ja miten uudet ideat otetaan vastaan. (Viitala 2014, 104-105.)

Rekrytointi on yrityksissä vaativaa ja haasteellista. Virheellinen tai väärä rekrytointi voi olla yrityksille, varsinkin yrityksen imagolle, todella haitallista. Rekrytointiin kannattaa suhtautua huolellisesti ja tarkasti. Rekrytointi on hyvä suunnitella, toteuttaa ja arvioida etukäteen, jotta rekrytointi onnistuu ja yritys saa tarvitsemansa hyödyn. Rekrytointitarve syntyy yrityksen kasvun myötä tai henkilökunnan poislähtemisen vuoksi. Työntekijät voivat siirtyä myös toisiin tehtäviin, jolloin syntyy rekrytointitarvetta. Rekrytointiin vaikuttaa monet tekijät kuten yrityksen maine, toiminnan laajuus, kilpailutilanne ja missä työpaikka sijaitsee. Monesti käy niin, että työntekijä valitsee työnantajan. Esimiehen on hyvä suunnitella rekrytointi etukäteen tarkasti. Aluksi arvioidaan tarve ja työn sisältö. Onko organisaation sisällä

osaava henkilöstöä vai etsitäänkö uutta, onko kyseessä määräaikainen työtarve vai pitkäaikainen, tarvitaanko erityisosaamista ja mitä muuta on otettava huomioon. Toiseksi on oltava lupa rekrytoinnin aloittamiseen omalta esimieheltä tai organisaation johdolta. Rekrytoinnissa on noudatettava yrityksen pelisääntöjä ja lainsäädäntöä. Kolmanneksi on määriteltävä toimenkuva työtehtävineen ja nimikkeineen, mitä vaaditaan, mitä työtehtäviin liittyy, vastuut ja velvollisuudet. Neljäs vaihe sisältää henkilöprofiilin määrittelyn, minkälaista työntekijää etsitään. Seuraava vaihe rekrytoinnissa on päättää mitä kanavia ja keinoja käytetään rekrytointiin. Sisäisiä keinoja on hakea organisaatiosta työntekijää yrityksen omien kanavien kautta kuten intranetin, ilmoitustaulun kautta tai muiden yksiköiden esimiesten avulla. Ulkoisia rekrytointikanavia ovat erilaiset lehti-ilmoitukset, verkkoilmoitukset, työvoimatoimiston kautta, messut tai koulujen rekrytointipalvelut. (Hyppänen 2007, 176-180.)

Esimiesten oppaan, taskukirjan työsuuhdekysymyksiin ovat Aaltonen ja kumppanit (2013) luoneet helpottaakseen esimiesten jokapäiväistä työtä. Oppaasta on hyötyä aloitteleville esimiehille. Oppaassa on kysymysten muodossa kaikki tarpeellinen mitä esimiesten on hyvä tietää tai osata vastata alaisilleen. Esimerkkinä rekrytoinnin sujuvuus, mitä esimies saa kysyä ja mitä ei. (Aaltonen, Hietala & Kaivanto 2013, 10-15.)

4.5.2 Työhyvinvoinnin merkitys

Henkilökunnan jaksaminen, terveys, osaaminen ja työympäristö luovat työpaikan hyvinvoinnin. Hyvinvoiva työntekijä ja työn vaatimukset luovat tasapainon, josta hyötyvät niin työntekijä kuin työnantaja. Ilman riittävää lepoa työntekijän työpanos jää heikoksi, kun taas hyvinvoiva työntekijä on innovatiivinen ja tehokas. Yritysten liiketoiminta, tehokkuuden ja voittojen tavoittelu luo haasteita työntekijöiden joustavuuteen ja jaksamiseen. Tasapainon löytäminen luo taas haasteita henkilöstöjohtamiselle ja esimiestyölle. (Viitala 2014, 214.)

Työhyvinvoinnin mittareita ovat esimerkiksi sairauspoissaolot, niiden määrät ja syyt. Sairauspoissaolojen syitä ovat äkilliset sairastumiset, työtapaturmat tai ammattisairaudet. Sairauspoissaoloista aiheutuu kustannuksia yritykselle ja ne rasittavat muuta henkilöstöä ylitöillä, koska osaavaa henkilökuntaa ei välttämättä ole saatavilla tilalle. Henkilöstöjohtajien ja esimiesten on varmistettava työturvallisuus, turvallinen työympäristö, perehdytys ja johtaa turvallisuuskulttuuria työpaikalla. (Viitala 2014, 215-217.)

Työhyvinvointiin vaikuttaa henkinen ja fyysinen jaksaminen niin työssä kuin vapaa-ajalla. Kaikki eivät reagoi tai jaksaa samoin, on erilaisia alikuormittavia tai ylikuormittavia tekijöitä.

Stressi on yksilöllistä ja erilaista työntekijöiden keskuudessa. Huolehtimalla jokaisen jakamisesta, työtaakasta ja toimenkuvasta voidaan ehkäistä työuupumusta. (Viitala 2014, 220-223.)

Williams (2015) painottaa hyvinvoinnin kannalta hyvän johtajan ominaisuuksia. On osattava innostaa välittävällä ja positiivisella tavalla ihmisiä. Rohkaista olemaan avoin, suora ja rehellinen. Ihmisiä on kohdeltava oikeudenmukaisesti ja arvostavasti. Hyvä esimies ja johtaja auttaa motivoimaan, ottaa huomioon työntekijän tavoitteet ja halun kasvaa työntekijänä. Näin luodaan hyvä ja onnistunut työilmapiiri. (William 2015.)

Työkykyä ja hyvinvointia voidaan lisätä ja ylläpitää monin eri keinoin. Fyysisen jaksamisen tueksi on erilaisia apuvälineitä, laitteita tai tilaratkaisuja. Työliikkeet ja työtavat voidaan suunnitella, ettei ne rasita fyysisesti. Työtä voidaan rytmittää ajallisesti niin, ettei työ rasita psyykkisesti. Henkistä jaksamista voidaan lisätä puhumisen mahdollisuudella. Esimiehen rooli on tärkeä, olla kuuntelija, ymmärtäjä ja palautteen antaja. Työnkuvaa voidaan muuttaa ja lisätä työnkiertoa, jotta työn mielekkyys säilyy. Lisäksi yrityksissä on käytössä erilaisia hyvinvointiohjelmia kuten joogaa tai muuta kuntoilua. Valitettavan usein uupumuksen takana on osaamisen puute. Osaamisen ja perehdyttämisen onnistuminen vaikuttaa suuresti työhyvinvointiin. Epävarma työntekijä ei ole yritykselle eikä itselleen kannattava. Työhyvinvoinnin ongelmia voidaan ehkäistä kehittämällä ja vahvistamalla esimiestyötä. Esimiehet ovat lähimpänä työntekijää ja näkevät ongelmat ensimmäisenä ja voivat niihin puuttua ja vaikuttaa. Monesti työntekijälle ongelmatilanteissa riittää esimiehen ensimmäinen kontakti eli puuttuminen, välittäminen. (Viitala 2014, 233-234.)

Viitala (2014) ja Hyppänen (2007) näkevät esimiestyön vaatimukset ja työhyvinvoinnin merkityksen esimiestyön onnistumisessa samoin, työhyvinvoinnin merkitys on suuri työssä viihtymiseen ja jaksamiseen. Keskimääräinen työssäolomäärä on 1 700 tuntia vuodessa. Esimiehillä on tärkeä rooli ihannetyöpaikan luomisessa. Organisaation johto huolehtii rakenteista mutta esimiehet huolehtivat ihmisiä onnistumaan työssään. Esimies organisoii työt, luo pelisäännöt ja huolehtii niiden noudattamisesta. Esimiehen vuorovaikutustaidot vaikuttavat suuresti työyhteisön toimivuuteen. Työterveyshuolto ylläpitää työntekijöiden terveyttä ja jaksamista. Työnantaja huolehtii lakisääteisestä terveydenhuollon saamisesta. Työhyvinvointiin kuuluu myös vapaa-ajan toiminta ja eri harrastukset. On todettu, että vapaa-ajan harrastukset lisäävät työhyvinvointia ja yhteishenkeä työpaikoilla. Esimiehen vastuulla on huolehtia työpaikalla turvallisuudesta, työaikojen seurannasta, lomista ja työilmapiiristä. Työilmapiiri on kuitenkin kaikkien vastuulla, jokaisen velvollisuus on huolehtia fyysisestä ja henkisestä jaksamisesta työpaikalla. (Hyppänen 2007, 151-156.)

Työhyvinvointia voidaan lisätä ja kehittää. Yleensä työtyytyväisyyskyselyt kertovat mitä yrityksen sisällä on korjattavaa ja kehitettävää. Esimiehet kannustavat henkilökuntaa vastaamaan kyselyihin, jotta saadaan kyselyistä tuloksia. Tulokset on hyvä käydä yhdessä läpi esimiehen ja työntekijöiden kanssa, jotta työntekijät saavat itse vaikuttaa kehittämis-kohtiin tai ongelmiin. Esimiehet huolehtivat, että kehittäminen menee eteenpäin ja ongelma-kohtiin puututaan ja niitä muutetaan. Pahimmassa tapauksessa kyselyihin vastaaminen hiipuu eikä kukaan niihin enää vastaa. (Hyppänen 2007, 170-172.)

4.5.3 Esimiehen rooli perehdytyksessä

Yrityksen toiminta ja kilpailukyky riippuvat siitä mitä yrityksessä osataan. Osaamista on seurattava, kehitettävä ja arvioitava koko ajan. Osaamisen seuranta ja johtaminen on normaalia yritystoimintaa, ilman ihmisiä ei osaamista ole. Päävastuu osaamisen hallinnassa on henkilöstöammattilaisilla. Osaamisen valmentaminen on osa esimiesten työtä, heidät tulee siihen perehdyttää ja opastaa. Osaamisen johtamisen vastuu on johtajilla ja yksikön vetäjillä, esimiehillä. (Viitala 2014, 172-174.)

Osaamisen kehittämisen menetelmiä työelämän tilanteissa on työn mukana oppimista, koulutusta, informaation jakamista tai satunaista oppimista. Perehdytyksessä halutaan työntekijä mahdollisimman nopeasti saada työntekoon kiinni. Perehdytys alkaa jo ennen työnteon alkua, jotta työntekijä tuntee itsensä tervetulleeksi. Työn opastukseen työn alkaessa sisältyy sääntöjen ja yrityksen toimintatapojen läpikäyntiä kuten yleinen tieto yrityksestä, työsuhde- ja palkka-asiat, työterveyshuolto, ruokailutilat ja muut sosiaaliset tilat, työajat, aikataulut, poissaolot ja tietoturva. Myös tutustuminen muihin työntekijöihin ja työtilaan on perehdytystä. Itse työntekoon perehdytetään käymällä läpi työympäristö, työtavat, koneet ja laitteet, työohjeet ja muut tärkeät asiat. (Viitala 2014, 189-192.)

Osaamista on johdettava ja kehitettävä, jotta yritys pysyy kilpailukykyisenä. Esimiesten tulee ymmärtää osaamisen ja osaamisen ylläpitämisen merkitys organisaatiossa strategisessa mielessä. Osaamista hankitaan työyhteisöön joko kehittämällä henkilöstön osaamista tai rekrytoimalla uutta osaavaa henkilöstöä. Esimiehen vastuulla on tukea henkilöstön oppimista, seurata päivittäin ja arvioida tuloksia erilaisten mittareiden avulla. Mittareita voi olla esimerkiksi kehityskeskustelujen pohjalta määritellyt erilaiset tavoitteet. (Hyppänen 2007, 96-97.)

Esimiesten vastuulla on työntekijöiden perehdyttäminen. Esimies huolehtii perehdytyksen suunnittelusta, työohjeista, työtilan ja työvälineiden kunnosta, työpaikan ja henkilöstön

esittelystä, opastaa ja neuvoo uutta työntekijää. Perehdytys alkaa jo ennen työhön tuloa, jotta uuden työntekijän työhön saapuminen on helpompaa. Esimiehen on huolehdittava työpiste ja tarvittavat välineet kuntoon, salasanat, puhelin mikäli työntekijälle kuuluu työn puolesta ja paljon muuta käytännön asiaa. Työntekijälle voi antaa etukäteen materiaalia luettavaksi esimerkiksi perehdytysoppaan. Perehdytyksen aikana työntekijälle on selvitetävä työ ja yrityksen toiminta, työaika ja työvuorot, palkanmaksuun liittyvät yksityiskohdat, poissaolot ja niiden ilmoittaminen, ruokatauot ja sosiaaliset tilat, työterveysasiat, työsuhte-edut ja mahdolliset työpaikkaan liittyvät asiat. Esimies voi perehdytyksen hoitaa itse tai antaa tehtävän kokeneelle työntekijälle. Tämä käytäntö on suotavaa, koska esimiehet ovat usein kiireisiä eivätkä he ehdi jokaista työntekijää perehdyttää käytännön asioihin. (Hyppänen 2007, 195-197.)

4.5.4 Palautteen antaminen ja palkitseminen esimiestyössä

Palautteen antaminen ja erityisesti palautteen vastaanottaminen on vaikeaa ja haasteellista esimiehelle. Palautetta toivotaan mutta sen ymmärtäminen ja vastaanottaminen voi olla todella vaikeaa. Palautteen antaminen on esimiestyön tärkeimpiä välineitä. Oikein annettuna se motivoi, kannustaa, ohjaa ja korjaa ongelmat. (Järvinen 2012.)

Myös Viitala (2014) painottaa palautteen antamisen ja palkitsemisen merkitystä. Työntekijät kaipaavat palautetta, niin positiivista kuin kannustavaa. Saavuttaakseen korkean työmotivaation ja sitoutumisen työhön, saadakseen parempia työtuloksia on myös osattava palkita oikeudenmukaisesti työsuorituksesta. (Viitala 2014, 13.)

Kouzes ja Posner (2016) myös muistuttavat, että ilman palautetta ei voi oppia ja kasvaa. Ongelmana on, etteivät kaikki halua palautetta, eivät sitä saa tai uskalla kysyä. Hyvä esimies tai johtaja tiedostaa, että kaikkia ei tarvitse osata. Hän osaa antaa palautteen rakentavana ja eteenpäin vievänä. Palautteen antamista voi opetella. (Kouzes & Posner 2016, 129.)

Esimiehen rooli on ilmapiirin ylläpitäjä, iloisen ilmapiirin luoja. Esimiehen on osattava ylläpitää positiivisuutta työyhteisössä, ei niinkään kantaa huolta jokaisen työntekijän tunne-elämästä. Rooli aiheuttaa vaikeuksia, mikäli esimies on vallanhalusta noussut asemaansa. Esimiesten tulisi saada tähän rooliin alan ammattilaisten apua. Mikäli yritykset haluavat parantaa ja kehittää toimintaansa ja sitä kautta tulosta, kannattaa esimiesten rooliin ilmapiirin luoja satsata. (Launis 2019, 68.)

Tehdystä työstä työntekijälle maksetaan kohtuullinen korvaus, palkka. Käsitteenä palkitseminen on palkkaa ja taloudellisia etuja, joita työntekijälle suoritetusta työstä maksetaan. Työntekijä odottaa myös muita asioita etuna työltään, kuten työyhteisöön kuulumista, ihmissuhteita ja turvallisuutta. Miten palkka määritellään, on useassa yrityksessä haasteellista, miten otetaan huomioon työn kuormitus, henkilön osaaminen tai liiketoiminnan menestys. Palkan lisäksi yrityksissä voidaan palkita tuloksen, organisaation menestyksen, yksikön, tiimin tai yksilön menestyksen mukaan. Palkitsemisessa tulee ottaa huomioon lainsäädäntö, työehtosopimukset, verotus, yrityksen kulttuuri ja kilpailustrategia. On osattava seurata tarpeita ja muutoksia ettei palkitseminen muutu epätarkoituksenmukaiseksi. (Viitala 2014, 141-144.)

Palkitsemisen käsite sisältää aineellisen palkitsemisen lisäksi aineettoman palkitsemisen. Muita palkkioita ovat esimerkiksi eläketurva, terveydenhoito tai ravinto-, auto-, asunto-, ja puhelinetu. Osassa eduista on otettava huomioon verotusarvo. Aina kalliiden ja epäsuorien taloudellisten palkitsemiskeinojen käyttö ei ole yrityksen etu. Palkitseminen voi olla työn arvostusta, virkistystoiminnan tukemista ja henkistä palkkiota. Palkitsemisen keinoja palkan ja rahanarvoisten etujen lisäksi ovat terveyspalvelut, kiitos ja arvostus, oman itsensä kehittämisen vapaus, joustavuus työajoissa, lisähaasteet ja vastuun lisääminen. Monet työntekijät ja esimiehet arvostavat näitä muita keinoja enemmän kuin rahallista palkitsemista. (Viitala 2014, 146-147.)

Viitalan (2014) ohella myös Hyppänen (2007) tarkentaa palautteen ja palkitsemisen merkitystä. Palkitseminen on motivoinnin yksi tekijä. Motivaatio vaikuttaa työn suoritukseen ja työntekijän sitoutumiseen. Palkitseminen on laaja käsite, se on joko aineellista tai aineetonta. Rahallinen palkitseminen ei ole pelkästään peruspalkka joka työstä maksetaan. Palkan lisäksi voidaan työntekijälle maksaa henkilökohtaista lisää pätevyyden perusteella, optioita, palkkioita tai eläkevakuutuksia. Muuta palkitsemista rahan lisäksi on koulutus, suullinen palaute ja arvostus, osallistuminen päätöksen tekoon tai vapaus työajan järjestykseen. Palkitsemista ja etuja on erilaisia kuten autoetu, puhelinetu, asuntoetu, ruokaetu tai erilaiset hyvinvointiin liittyvät edut ja palkitsemiset. (Hyppänen 2007, 128-133.)

Palkitseminen on oltava oikeudenmukaista ja suunniteltua. Esimiehillä on tärkeä rooli palkitsemisen onnistumisessa. Esimiehet ovat vastuussa, että palkka-asiat ovat lakien ja sopimusten mukaiset. Tyytymättömyys palkkaan aiheuttaa motivaation puutetta ja lisää negatiivista ilmapiiriä työpaikoilla. Esimiesten vastuulla ja tehtävänä on myös huolehtia ja seurata työntekijöiden urakehitystä. Etenemällä organisaatiossa työntekijä motivoituu ja yritys hyötyy hänen työstään. (Hyppänen 2007, 135-138.)

Palautteen antaminen on esimiestyössä tärkeää, palautetta pitää antaa koska työntekijät sitä odottavat. Palaute voi olla joko positiivista tai rakentavaa eli negatiivista. Palaute on hyvä antaa heti, mahdollisimman pian. Esimerkiksi mikäli palaute on negatiivista, sen eteenpäin vieminen heti on erittäin tärkeää, jotta työntekijä tietää mikä meni väärin ja hän osaa korjata virheensä välittömästi. Negatiivinen eli rakentava palaute on kuitenkin hyvä antaa kahden kesken, ei muiden kuullen, jotta palautteen anto ja siitä tuleva hyöty onnistuu. Esimies voi edistää työntekijöiden sitoutumista oikein annetun palautteen ja palkitsemisen kautta. (Hyppänen 2007, 141-142.)

Diamond ja Diamond (2010) painottavat myös palautteen antamisen merkitystä. Palautteen antamisessa sanoilla ja sanomisella on suuri merkitys. Sanat motivoivat, rohkaisevat ja saavat työntekijät tuntemaan arvostusta. Väärin annettu palaute, väärillä sanoilla annettuna tai väärällä tavalla kuten huutamalla, aiheuttaa mielipahaa, hämmennystä ja työn lamaantumista. Sanallisella palautteen annolla on suuri merkitys työntekijöille. Ansaittu kiitos, oikein sanottuna, ei koskaan ole loukkaavaa, kunhan sanot sen välittävästi ja oikein. Positiivinen ilmapiiri luo positiivisuutta ja nostaa motivaatiota työyhteisössä. (Diamond & Diamond 2010.)

Työterveyslaitos on vuonna 2018 suorittanut kyselyn alle 25-vuotiaille työnhakijoille. Tutkimuksen mukaan nuorille on tärkeää hyvä ja kannustava työyhteisö. Toisena tärkeänä asiana he pitivät esimiestyötä ja kolmantena tasapainoa työn ja muun elämän välillä. Säännöllisen palautteen saaminen pienistäkin asioista koettiin merkitseväksi. Nuoret ovat tottuneet sosiaalisen median käyttöön ja sitä kautta saatuun palautteeseen, he odottavat sitä myös työelämässä. (Sinervo 2019, 20.)

Suurimpia haasteita esimiestyössä on kehittävän palautteen antamisen taito. Pepper (2007) on kohdannut useita palautteen antamisen vaikeuksia. On osattava antaa palaute suoraan ja rehellisesti siten, että se on sekä yritykselle että työntekijälle parasta. Työntekijät ansaitsevat kaikesta huolimatta kuulla totuuden ja palautteen heti, ilman odotusta mikä luo negatiivisuutta ja huonoa ilmapiiriä. (Pepper 2007, 213.)

Garber (2004) painottaa, että palaute on annettava rakentavana katsoen tulevaisuuteen. Palautteen antamisessa ei katsota taaksepäin, mennyt on mennyttä. Palautteen antamisen tarkoitus on korjata tilanne, jotta tulevaisuudessa virheitä ei enää tapahdu. Ei ole määriteltävä oikeaa tai väärää tapaa palautteen antamiseen, jokaisella yrityksellä ja esimiehellä on omat tapansa. Palautteen antamisen tarkoitus on edistää tavoitteita, niin henkilökohtaisia kuin ammatillisia. (Garber 2004, 153.)

Sundvik (2006) avaa aineettoman palkitsemisen tapoja yksinkertaisesti. Aineeton palkitseminen tarkoittaa keskustelua ja kiitosta, kiinnostusta positiivisiin asioihin, syntymäpäivien muistamista tai virkistyspäiviä. Vapaa-aikaa tähän ei voi paljon käyttää, vaan nämä on tapahduttava työajalla, koska kyse on työhön liittyvästä palkitsemisesta. Parhaimmillaan aineeton palkitseminen vaikuttaa positiivisesti työyhteisön hyvinvointiin, motivaatioon ja työintoon. (Sundvik 2006, 230.)

Ihmisten johtamisen merkitys ja sen onnistuminen on huomattu monella muullakin eri alalla tärkeäksi. Esimerkkinä taksiala, joka on kokenut suuria muutoksia viimeisen vuoden aikana, painottaa alalla tärkeänä ihmisten johtamista ja erityisesti työnantajan tärkeyttä. Koskinen Sebastian (2019) Ilmariselta kertoo, kuinka ihmisiä on tuettava, kannustettava ja heistä on välitettävä, sekä osattava antaa palautetta ja kiitosta. Ei ihmisiä johdeta pelkillä luvuilla ja faktoilla vaan keskustelemalla, kuuntelemalla ja olemalla läsnä. Esimiestyötä vahvistamalla ja ohjaamalla oikeudenmukaiseen kohteluun, saadaan luotua turvallinen, luotettava ja oikeudenmukainen työpaikka. (Koskinen 2019, 30-31.)

Haasteita nykyaikana esimiestyöhön luo nuorten odotukset ja vaatimukset. Nuoret eli niin sanotut Y-sukupolven työntekijät haastavat perinteisiä malleja ja vaativat esimiehiltä asioita, joihin he eivät ole valmistautuneet. Esimiehiltä odotetaan kannustavaa otetta, avointa ja rehellistä palautetta, vastuun jakamista ja tukipilarina toimimista. (Peltoranta 2019, 42.)

5 Kehittämistyön menetelmät

Tämän opinnäytetyön päätavoitteena on kehittää ja vahvistaa esimiesten osaamista matkailualan yrityksessä. Opinnäytetyön avulla selvitetään esimiesten käsityksiä esimiestyöstä ja omasta osaamisestaan alatavoitteiden avulla. Ensimmäisenä päätavoitetta tukevana alatavoitteena on selvittää esimiesten käsityksiä omasta työtehtävästään ja sen kehittamisestä, sekä millaista osaamista tarvitaan esimiestyössä onnistumiseksi. Toisena alatavoitteena on kehittää ja kirkastaa esimiesten roolia työtehtäväkuvausten ja koulutusintervention avulla. Koulutusinterventio auttaa oppimisen kautta muuttamaan ja muokkaamaan käyttäytymistä. Lopuksi työtehtäväkuvausten kirkastamista ja koulutusintervention vaikutusta arvioidaan seurantakyselyllä. Työ tehdään toimeksiantona matkailualan yritykselle, joka sijaitsee Levillä. Tutkimuksesta on rajattu johtajat ja työntekijät pois.

Opinnäytetyö toteutetaan toimintatutkimuksena, jossa hyödynnetään sekä määrällisiä että laadullisia menetelmiä. Esimiesten käsityksiä esimiestyöstä ja heidän osaamisestaan selvitettiin kyselytutkimuksella. Laadullisina aineistoina hyödynnetään valmiita dokumenttiaineistoja, joista saadaan tietoa henkilöstön käsityksistä esimiestyöstä ja sen kehittämistarpeista. Lisäksi toteutetaan koulutusinterventio, jonka vaikutusta arvioidaan seurantakyselyllä.

Moilanen, Ojasalo ja Ritakoski (2015) muistuttavat, että kehittämismenetelmiin on suositeltavaa tutustua tarkasti ennen tutkimus- tai kehittämistyön aloittamista. Heidän mukaansa kehittämistyössä voidaan käyttää määrällisiä eli kvantitatiivisia ja laadullisia eli kvalitatiivisia menetelmiä. Määrällisessä menetelmässä käytetään lomakekyselyjä tai strukturoituja lomakehaastatteluja. Tässä tapauksessa aihepiiri täytyy olla hyvin tiedossa, kysymykset tulee olla teorian kanssa yhteneväisiä eikä keksittyjä. Saatua aineistoa analysoidaan datan avulla tilastollisin menetelmin. Tuloksia arvioidaan reliabiliteetin eli luotavuuden ja validiteetin eli tarkkuuden näkökulmasta. Laadullisia menetelmiä on hyvä käyttää, mikäli tutkittava aihe ei ole niin tunnettu tai siitä on huomattavasti vähemmän tietoa kuin määrällisessä tutkimuksessa. Laadullisen tutkimuksen kautta saadaan paljon materiaalia ja sitä kautta kasvatetaan ymmärrystä tutkittavaan aiheeseen, tulokset ovat otosten sijaan näytteitä. Tässä menetelmässä tutkija on lähempänä tutkittavaa ja tuloksia voi lisätä tutkimalla eri näkökulmista, tätä menetelmää kutsutaan triangulaatioksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritakoski 2015, 104-105.)

Toimintatutkimusta Moilanen, Ojasalo ja Ritakoski (2015) kuvaavat osallistuvaksi tutkimukseksi. Siinä ratkaistaan yhdessä ongelma ja pyritään saamaan muutosta, tämä sopii

hyvin kehittämistyön tutkimustavaksi. Tavoitteena toimintatutkimuksessa on ratkaista organisaation ongelmia ja samalla löytää ja luoda uutta tietoa. Toimintatutkimus keskittyy ongelmiin ja on käytäntöön vahvasti suuntautuva. Tutkimuksen aikana ihmiset osallistuvat itse aktiivisesti ja toimivat yhdessä tutkimuksen ja kehittämisen eteen. Tavoitteena on muuttaa todellisuutta, tutkia miten asiat ovat mutta ennen kaikkea, miten niiden tulisi olla. (Ojasalo ym. 2015, 58-60.)

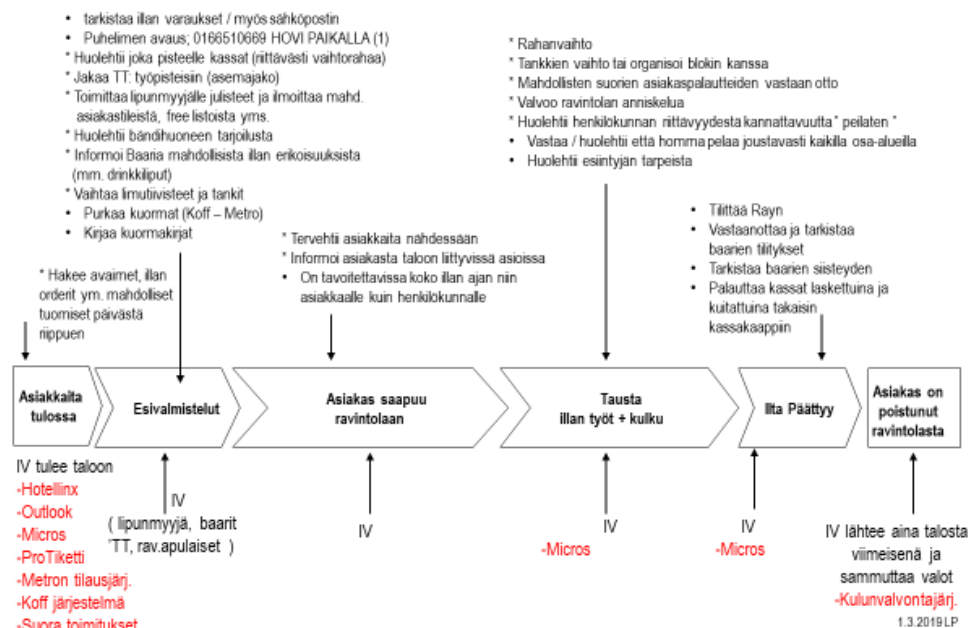
Tämä opinnäytetyö on toteutettu toimintatutkimuksena. Toimintatutkimus sisältää alkututkimuksen, koulutusintervention ja loppumittauksen. Tutkimuksen aikana selvitetään ensimmäisen kyselyn avulla esimiesten osaaminen, odotukset ja kehittämisideat. Kyselyn jälkeen toteutetaan koulutusinterventio, jonka jälkeen tehdään toinen kyselytutkimus. Toisen kyselyn avulla pyritään selvittämään mitä kehitystä esimiesten osaamisessa ja kehityksessä tapahtui koulutusintervention avulla. Vastuksia analysoidaan ja verrataan keskenään. Niiden perusteella tehdään kehittämisideoita ja ohjeita esimiesten osaamisen kehittämiseen ja vahvistamiseen.

5.1 Valmiit aineistot ja dokumenttianalyysi

Opinnäytetyössä hyödynnetään useita valmiita aineistoja kuten toimeksiantoyrityksen henkilöstötyytyväisyyskyselyn tuloksia, erilaisia työohjeita ja pelisääntöjä. Moilanen, Ojasalo ja Ritakoski (2015) määrittelevät dokumenttianalyysin menetelmäksi, jossa päätelmät saatetaan kirjalliseen muotoon haastatteluista, dokumenteista tai erilaisista raporteista. Tavoitteena on saada selkeitä ja sanallisia analyysejä informaation lisäämiseksi sekä luetettavia johtopäätöksiä. (Ojasalo ym. 2015, 136.)

Valmiit aineistot koostuivat Työvire-kyselyjen tuloksista sekä erilaisista työohjeista. Ohjeiden määrä on runsas, koska työpisteitä on useita. Erilaiset ohjeet ovat joko laadittu normaalisti lomakkeen muotoon tai kalanruotomalliin, josta esimerkkinä yhden osaston ohjeistus esimiehille kuvion 4 mukaisesti. Lisäksi ohjeet sisältävät tietoa yrityksen organisaatiosta, vastuista ja velvollisuuksista. Valmiista aineistoista Työvire-kyselyä hyödynnettiin koulutusintervention teemojen valinnassa. Työvire-kyselyn tulosten kehittämiskohteet ovat palautteen antaminen, hyvinvointi ja osaaminen. Ohjeistuksia hyödynnettiin, tarkistamalla onko niissä otettu huomioon osaaminen, tiedon kulku ja ohjeiden selkeys. Niistä saatiin suoraan pohjaa tutkittavaan kehittämiskohteeseen. Työohjeet ovat mukana tutkimuksessa vertailuna, miten esimiehet ne kokevat, tuleeko kyselyissä niihin liittyvää kehitettävää ja miten ne mahdollisesti vaikuttavat esimiesten työskentelyyn.

AREENA – ILLAN VASTAAVA (ESIMIES)



Kuvio 4. Toimeksiantoyrityksen nykyinen esimerkkiohjeistus esimiehelle

5.2 Kyselyn toteuttaminen

Tähän opinnäytetyöhön oli valittu toiseksi aineistonhankintamenetelmäksi kyselytutkimus. Strukturoitujen lomakekysymysten eli Likertin asteikollisten väittämien avulla pyritään selvittämään, tapahtuiko koulutusintervention avulla muutosta esimiesten käsityksissä omasta roolistaan ja osaamisestaan. Avointen kysymysten avulla pyrittiin saamaan syvempää ymmärrystä esimiesten käsityksistä rooliinsa ja osaamiseensa liittyen. Kyselytutkimus toimintatutkimuksena keskittyi ongelmiin ja niiden ratkaisemiseen. Esimiehet osallistuivat itse yhdessä muiden esimiesten kanssa kehitettävään kohteeseen ja ongelmien ratkomiseen. Tavoitteena oli tutkia, mitä esimiesosaaminen on tällä hetkellä ja miten sen tulisi olla ja ennen kaikkea miten sitä tulisi kehittää. Moilanen ja kumppanit (2015) kuvaaman toimintatutkimusperiaatteen mukaan. (Ojasalo ym. 2015, 58-60.)

Tässä työssä kysely toteutettiin kaksi kertaa. Ensimmäinen kysely oli ennakkokartoitus, jolla mitattiin alkutilannetta. Tämän jälkeen järjestettiin Ilmarisen kanssa yhteistyössä toteutettava esimiesvalmennuspäivä eli koulutusinterventio. Koulutusintervention jälkeen toteutettiin seurantakysely kahden viikon kuluttua, jolla arvioitiin koulutuksen vaikutuksia esimiesten käsityksiin esimiestyöstä ja omasta osaamisestaan.

Lomakekysely jaettiin viidelletoista esimiehelle aamulla 19.9.2019 ennen esimiesvalmennuksen alkamista. Yksi esimiehistä jäi pois sairastumisen vuoksi. Vastaukset saatiin neljältätoista esimiehellä. Vastaukset kerättiin ennen koulutusintervention alkamista pois,

jonka jälkeen arviointikysymyksistä laadittiin yhteenveto ja laskettiin keskiarvot asteikon mukaisesti.

5.3 Tehtävien kirkastaminen ja valmennuksen suunnittelu

Koulutusinterventioksi valittiin esimiesvalmennus. Valmennus suunniteltiin yhdessä Ilmarisen työkykypäällikön kanssa. Valmennuksesta vastasi kokonaisuudessaan Ilmarinen ja siihen osallistui toimeksiantoyrityksen lisäksi kaksi muuta matkailualan toimijaa Lapista. Aiheet valmennuspäivässä käsittelevät esimiehenä olemista, kuka minä olen ja miten ymmärrän muita ja tulen ymmärretyksi, mitä ovat esimiehen vastuut ja velvollisuudet, miten esimiehenä jaksan eli työhyvinvoinnin näkökulma. Koulutusintervention tavoitteena on kirkastaa esimiesroolia ja esimiehen vastuita ja velvollisuuksia. Esimiesvalmennukseen on valittu viisitoista esimiestä toimeksiantoyrityksestä eri osastoilta, johtajat on rajattu kyselystä ja esimiesvalmennuksesta pois. Kyselyn tulokset esitetään jakaumina ja keskilukuina. Ensimmäisen ja toisen kyselyn keskiarvoja vertailemalla pyritään tunnistamaan, tapahtuiko muutosta valmennuspäivän johdosta. Tuloksista saadaan tietoa ja sisältöä myöhemmin järjestettäviin esimieskoulutuksiin.

Toinen kyselytutkimus suoritettiin kaksi viikkoa koulutusintervention jälkeen, 3.10.2019. Lomakekysely lähetettiin neljälletoista esimiehelle sähköpostitse. Vastaukset jälkikyselyyn saatiin yhdeksältä esimieheltä. Kaksi esimiestä oli irtisanoutunut ennen toisen kyselyn alkamista, heiltä ei odotettu vastuksia. Kolme esimiestä jätti vastaamatta pyynnöistä huolimatta. Vastauksista on laskettu keskiarvot strukturoitujen kysymysten kohdalta ja vapaat kommentit kerätty yhteenvedoksi analysointia varten. Vapaista kommentteista saadaan ideoita ja vastauksia, miten ja millä keinoin kehitettäviä kohteita tulee muuttaa. Vapaat kommentit ovat tärkeitä, niiden avulla saadaan syvällisempi ja tarkempi tieto mitä apua ja miten esimiehet itse haluavat roolinsa kirkastamiseen.

6 Esimiestyön kehittäminen

Arviointikysymyksistä laskettiin keskiarvot kahden ensimmäisen, strukturoitujen vastaus-ten kohdalta ja vapaamuotoiset vastaukset eli puolistrukturoidut kerättiin yhteen analysoi-taviksi. Arviointikysymysten vastauksissa käytettiin asteikkoa 1 = täysin eri mieltä ja 6 = täysin samaa mieltä. Ensimmäisen kyselyn vastauksia voidaan pitää luetettavina vastaus-määrän perusteella koska esimiehistä melkein kaikki yhtä lukuun ottamatta osallistui kou-lutusinterventioon ja vastasi ensimmäiseen kyselyyn. Lomakekysely liitteessä 1.

Toinen lomakekysely suoritettiin kaksi viikkoa koulutusinterventio jälkeen. Lomakekysely lähetettiin neljälletoista esimiehelle sähköpostitse. Vastaukset jälkikyselyyn saatiin yhdek-sältä esimiehellä. Vastauksista on laskettu keskiarvot strukturoitujen kysymysten kohdalta ja vapaat kommentit kerätty yhteen. Kaksi esimiehistä irtisanoutui syksyn aikana, joten heiltä ei toisen kyselyn vastauksia odotettu. Kolme esimiestä jätti vastaamatta toiseen ky-selyyn. Vertailu kuitenkin tehtiin, koska vastausmäärä yhdeksän antaa tarpeellisen tiedon reilusti yli puolelta esimiehistä.

6.1 Henkilöstön käsitykset

Toimeksiantoyrityksessä työtyytyväisyyskyselyt kauden 2018 - 2019 työntekijöille suoritet-tiin kevään 2019 aikana, tulokset yhteenvetona kuviossa 5. Kyselyyn vastasi 73,7 prosent-tia työntekijöistä, eli vastausprosentti oli varsin korkea. Työtyytyväisyysraportit voidaan purkaa osastoittain, jokaiselta osastolta nousi esille samat kehittämiskohteet. Tämän tutki-muksen aikana ei tehdä vastaavanlaista työtyytyväisyyskyselyä vaan työtyytyväisyysky-sely toteutetaan tulevana keväänä 2020 koko henkilöstölle.

Kuviossa 5 nähdään yhteenveto koko yrityksen eli kaikkien osastojen yhteisestä tulok-sesta edelliseltä kaudelta. Kehittämiskohteiksi nousi jokaiselta osastolta palautteen anta-minen, hyvinvointi ja osaamisen kehittäminen. Hyödynsin työtyytyväisyyskyselyn vastauk-sia ja tuloksia valitessani opinnäytetyöhön osa-alueita esimiestyön tutkimiseen ja kehittä-miseen.

Hullu Poro Oy

TYÖVIREEN JAKAUMA

Alla on kuvattu keskimääräinen Työvire sekä vastaajien jakautuminen viiteen eri työvireluokkaan heidän vastaustensa keskiarvojen perusteella.

N=126, vastausprosentti 73.7%



VAHVUUDET JA KEHITYSKOHEET

Suosittelemme kiinnittämään erityistä huomiota seuraaviin aihe-alueisiin, jotka vastausten keskiarvojen perusteella nousivat vahvuuksiksi ja kehityskohteiksi:

Vahvuudet

4.3	Tiedän mitä minulta odotetaan työssäni
4.3	Yrityksessä tehdään merkityksellistä työtä
4.2	Pystyn terveyteni puolesta työskentelemään nykyisessä tehtävässäni kolmen vuoden kuluttua

Kehityskoheet

3.0	Saan säännöllisesti palautetta työstäni
3.3	Työnantajani on aidosti kiinnostunut hyvinvoinnistani
3.4	Minua rohkaistaan kehittämään työssäni

1/5

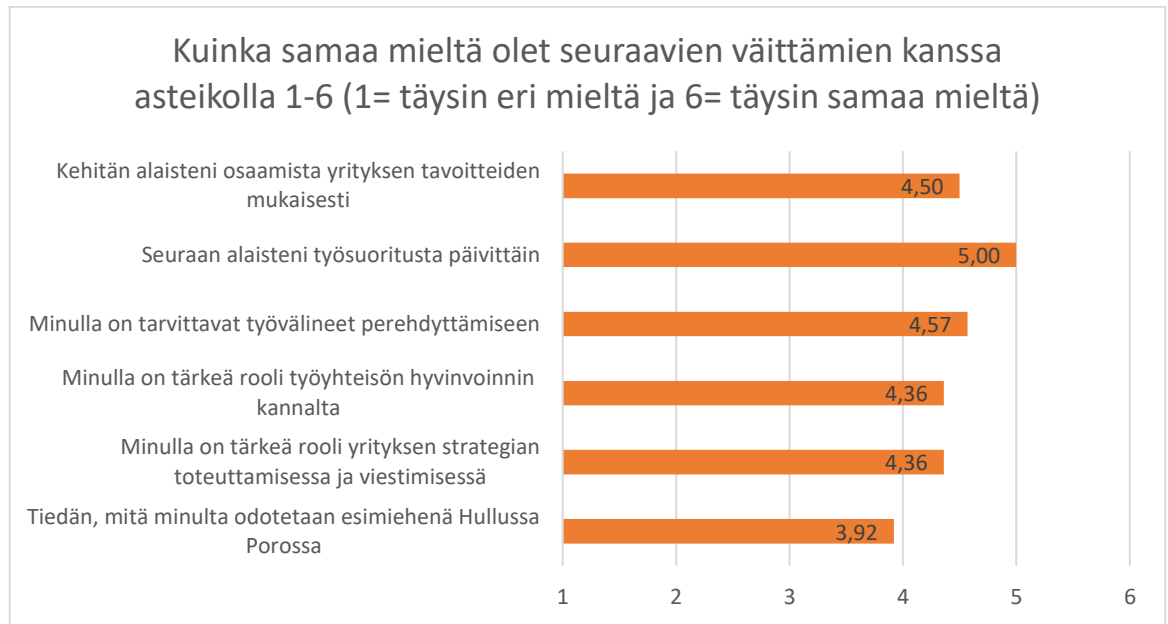
Kuvio 5. Toimeksiantoyrityksen Työvire-tulokset 2018 - 2019

Henkilöstön kehittyminen on verrattavissa esimiesten kehittymiseen. Alaisten on omattava halua olla mukautuvia työntekijöitä kuten Silvennoinen ja Kauppinen (2007) toteavat antaessaan ohjeita alaisille. Esimiestyö on helppoa, mikäli alaiset ovat uskollisia ja tiimpelajia organisaatiossa. Toisaalta se luo haasteita, on osattava erottaa epävarmat ja myötäilevät työntekijät, ettei oma esimiestyö häiriinny. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 11-12.)

6.2 Esimiesten käsitykset esimiestyöstä ja osaamisesta

Lomakekyselyn arviointikysymysten vastauksissa käytettiin asteikkoa välillä 1 ja 6. Asteikolla 1 = täysin eri mieltä ja 6 = täysin samaa mieltä. Ensimmäisen lomakekyselyn strukturoitujen kysymysten kohdalla, vastauksissa oli hajontaa, kun taas vapaamuotoisissa kehittämisideoissa saatiin kaikilta samansuuntaisia ehdotuksia ja vastauksia. Tulokset ovat keskiarvoltaan hyviä. Esimiehet kokevat, että he osaavat roolinsa, seuraavat alaisiaan, ymmärtävät työhyvinvoinnin merkityksen ja omaavat tarvittavat työvälineet perehdyttämiseen. Vain yksi kysymys sai keskiarvoksi 4, eli esimiehille ei ollut aivan selvää,

mitä yritys heiltä odottaa esimiehenä. Vastauksen tulos 3,92 (n=14) on tyydyttävän ja hyvän välivaiheilla. Kuviossa 6 on yhteenveto ja vertailu ensimmäisen lomakekyselyn vastauksista.



Kuvio 6. Esimiesten käsitykset osaamisesta ja esimiesroolista ennen koulutusinterventiota (n=14)

Seuraavat strukturoidut kysymykset kohdistuivat esimiesten osaamiseen, hyvinvointiin, kannustamiseen ja palkitsemiseen. Tämän osion keskiarvot olivat alemmat kuin ensimmäisen osion. Kannustaminen ja palkitseminen koetaan haasteelliseksi tuloksen mukaan sillä keskiarvo 3,64 on tyydyttävää tasoa. Kuviossa 7 on ensimmäisen kyselyn tulokset keskiarvoineen. Suurin osa omaa mielestään riittävän osaamisen esimiestehtävissä tuloksen 4,21 perusteella. Palautteenantamisessa esimiehet kokevat, etteivät saa tarpeeksi palautetta, mutta antavat sitä itse enemmän. Omasta hyvinvoinnista osataan huolehtia, mutta alaisten hyvinvoinnin huolehtiminen saa heikommat tulokset. Palautteen saaminen omalta esimieheltä, kannustaminen ja palkitseminen saavat keskiarvokseen heikoimmat tulokset. Vastauksista voi vetää johtopäätöksen, että nämä osa-alueet tarvitsevat tukea ja ohjeistusta. Positiivista vastauksissa oli, että työpisteellä on välittävä ilmapiiri, vastauksen keskiarvo on 5,00.

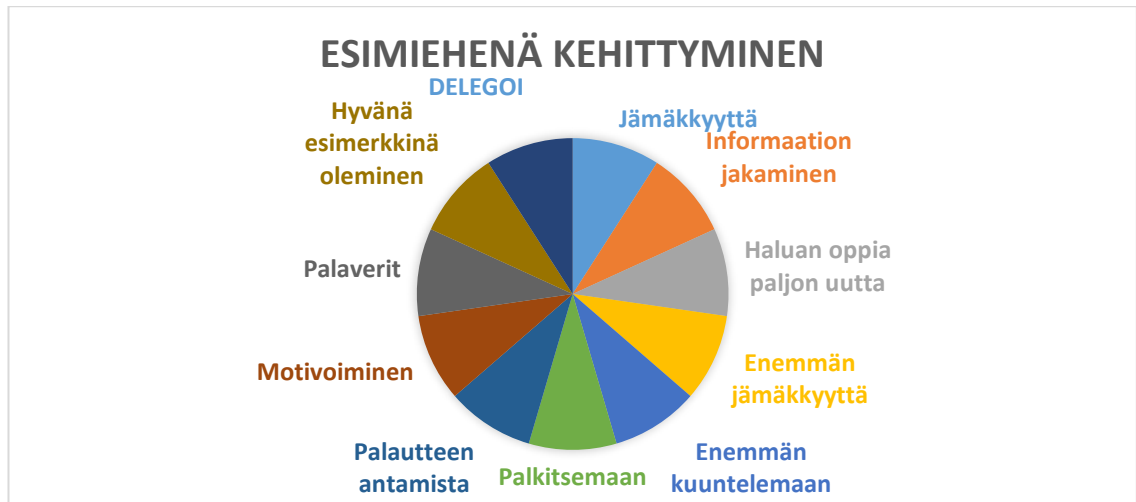
Kehittämisideat työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen sai kaikilta esimiehiltä myös samansuuntaisia vastauksia. Toivottiin lisää työhyvinvointipäiviä, yhteisiä liikunnallisia tapah- tumia, vastuunjakoa ja tässä osioissa palautteen antaminen myös nousi esille. Yhteisten tapahtumien järjestäminen nousee selkeästi esimiesten toiveeksi ja kehittämisideaksi.

Esimiesten antamat kehittämisideat kannustamiseen ja palkitsemiseen olivat rakentavia. Muutama esimies antoi kehittämisideaksi kannustamisen, vastuunannon, onnistumisten ja tavoitteiden kertomisen. Heidän mielestään tämä voisi motivoida esimiehiä. Suurin osa kuitenkin kääntyi rahapalkitsemiseen, muihin palkitsemismuotoihin tai erilaisiin kilpailuihin. Ainoastaan yksi esimiehistä mainitsi sanan kiitos, hänen mielestään se antaa motivaatiota. Kuviossa 9 on lueteltu ensimmäisen kyselyn vastauksista saadut kehittämisideat.

*Kannustaminen, lisää vastuuta.
Veroton hyvänmiehen/naisen lisä.
Tiimipalkitseminen.
Enemmän konkreettisia palkintoja, huomiointia palkassa.
Enemmän kilpailuja, kuukausittain.
Provisiopalkka, mitä enemmän myyt niin enemmän palkkaa.
Kertomalla onnistumisista, tavoitteiden asettaminen.
Mahdollisuus palkita työntekijöitä.
Lisämyyntiin kannustava palkkaus, provisio/bonukset.
Sisäiset kilpailut, hyvinvointi-illat, vastuunanto.
Asiakaspalautteiden jakaminen, kiva kaveri.
Kilpailut ja palkinnot. Kiitos sana, kehu.
Palkitseminen sesongin ulkopuolella. Hieronta, jalkahoito.*

Kuvio 9. Kannustamisen ja palkitsemisen kehittämisideat (n=14)

Esimiesten vastaukset ja kehittämisideat kysymykseen: millaista on hyvä esimiestyö toimeksiantoyrityksessä, sai positiivisia ja kannustavia vastauksia. Kuviossa 10 on havainnollistettu ensimmäisen kyselyn vastausten perusteella pääkohdat. Kyselyyn vastanneiden esimiesten mielestä esimiestyö on tasavertaista, jämäkkää, ammattitaitoista, kannustavaa, ymmärtävää, ohjaavaa, rehellistä ja avointa. Lisäksi heidän mielestään se on positiivista, yhdessä tekemistä eli tiimityöskentelyä. Esimiehet haluavat omaa osaamistaan kehittää ja parantaa itsessään niitä taitoja, joita he itse arvostavat hyvässä esimiestyössä.



Kuvio 10. Mitä toimintatapoja esimiehenä haluaa kehittää itsessään (n=14)

Kehittämisasiat koulutustarpeista sai paljon ehdotuksia ja ideoita esimiehiltä. Tuntemalla oman yrityksen ja sen tuotteet hyvin, on parempi esimies. Koulutusta haluttiin lisää kehittämään ihmistuntemusta, vaikeita asiakaskohtaamisia ja hankalia tilanteita alaisten kanssa. Vastausten perusteella voidaan arvioida, että esimiehet ovat kiinnostuneita kehittämään omaa osaamistaan ja koulutuksilla on positiivinen vaikutus motivaatioon ja innostukseen. Vastauksista saadaan suoraan ideoita ja sisältöä koulutusten järjestämiseen tulevaisuudessa.

6.3 Koulutusinterventio

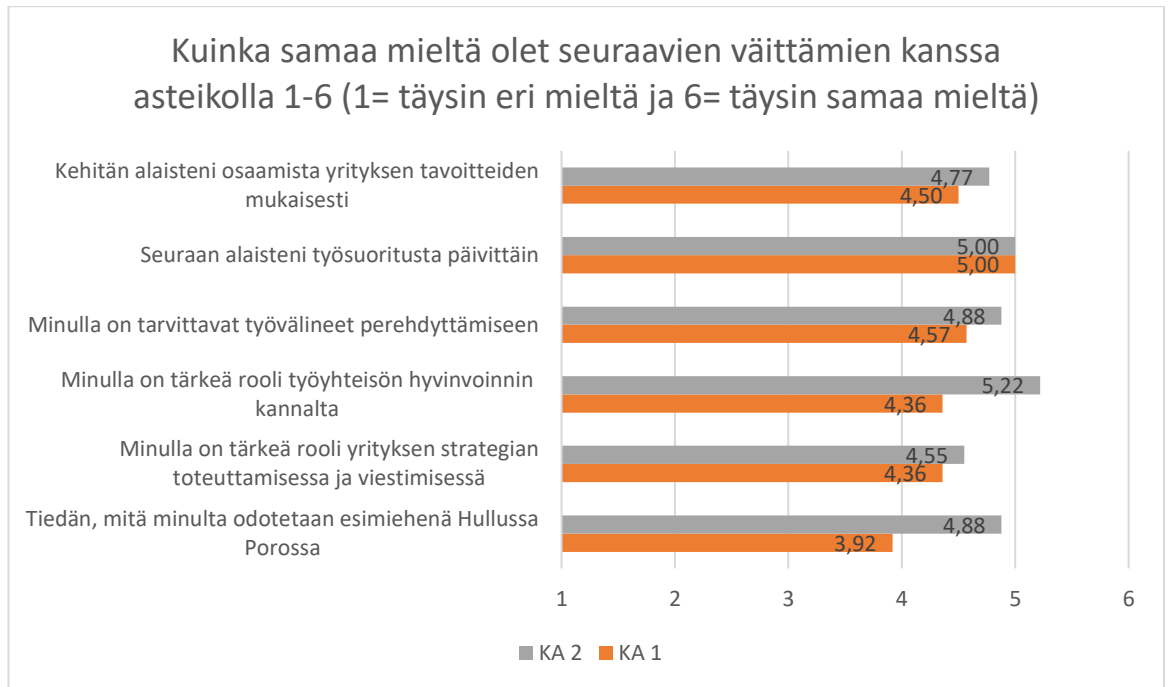
Koulutusinterventio sisältö on suunniteltu yhdessä Ilmarisen työkyypäällikön kanssa opinnäytetyön tietoperustan ja työtyytyväisyyskyselyjen pohjalta. Koulutusinterventio päätavoitteena on syventää esimiesten käsitystä omasta roolistaan. Valmennuksessa pureudutaan hyvän esimiestyön perusteisiin ja työelämän haasteisiin. Koulutus toteutetaan pienryhminä osallistavasti ja yhdessä keskustellen. Valmennuksen aiheiksi valittiin Työviire-kyselyn pohjalta esiin nousseet kehittämiskohdat, jotka ovat osaamisen kehittäminen, palautteen antaminen ja hyvinvoinnin kasvattaminen. Valmennuspäivän tarkoituksena on saada esimiehet sisäistämään oma roolinsa, sen merkitys organisaatiossa ja oma jaksaminen työssään. Valmennuspäivän sisältö koostui seuraavista asioista:

- Minä esimiehenä (persoona, miten ymmärrän muita)
- Esimiestyön tärkeys, mitä esimiehelle kuuluu, vastuut ja velvollisuudet. Esimies on työnantajan edustaja.
- Onnistumisten johtaminen, miten esimiehenä varmistan hyvän työsuorituksen ja työviireen.
- Oma jaksaminen. Kaikkea ei tarvitse esimiehen tehdä vaan jaa tehtäviä.

Jokaiselle esimiehelle lähetettiin linkki valmennuksesta sähköpostin välityksellä. Heidän tuli itse ilmoittautua valmennukseen suoraan Ilmarisen yhteyshenkilölle. Näin vastuuta ja velvoitteita annettiin heti alkuun suoraan esimiehille. Valmennuspäivän tarkoituksena oli herättää esimiehissä ajatuksia ja kehittämisideoita lomakekyselyn jälkeen. Valmennuspäivän aikana käytiin läpi, mitä on hyvä johtaminen ja esimiestyö, miten itse siihen voi vaikuttaa ja mistä saa motivaatiota ja jaksamista. Valmennuksen yhtenä aiheena oli hyvinvointi, työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen. Valmennuksen aikana esimiehille annettiin tehtäviä, heidän tuli antaa ideoita oman hyvinvoinnin ja jaksamisen kehittämiseen, palautteenannon ja palkitsemisen lisäämiseen ja yhteistyön kasvattamiseen. He saivat ensin vastata lomakekyselyyn ja sen jälkeen osallistuivat valmennukseen. Näin he saivat jo ennen valmennuspäivää ajateltavaa ja pohdittavaa esimiestyöstä ja omasta roolistaan. Valmennuspäivän kutsu on liitteessä 2. Esimiehille ei kerrottu valmennuspäivän aikana, että heille jaetaan päivän jälkeen uusi kysely, näin saatiin mahdollisimman avoimet ja rehelliset vastaukset molempiin lomakekyselyihin.

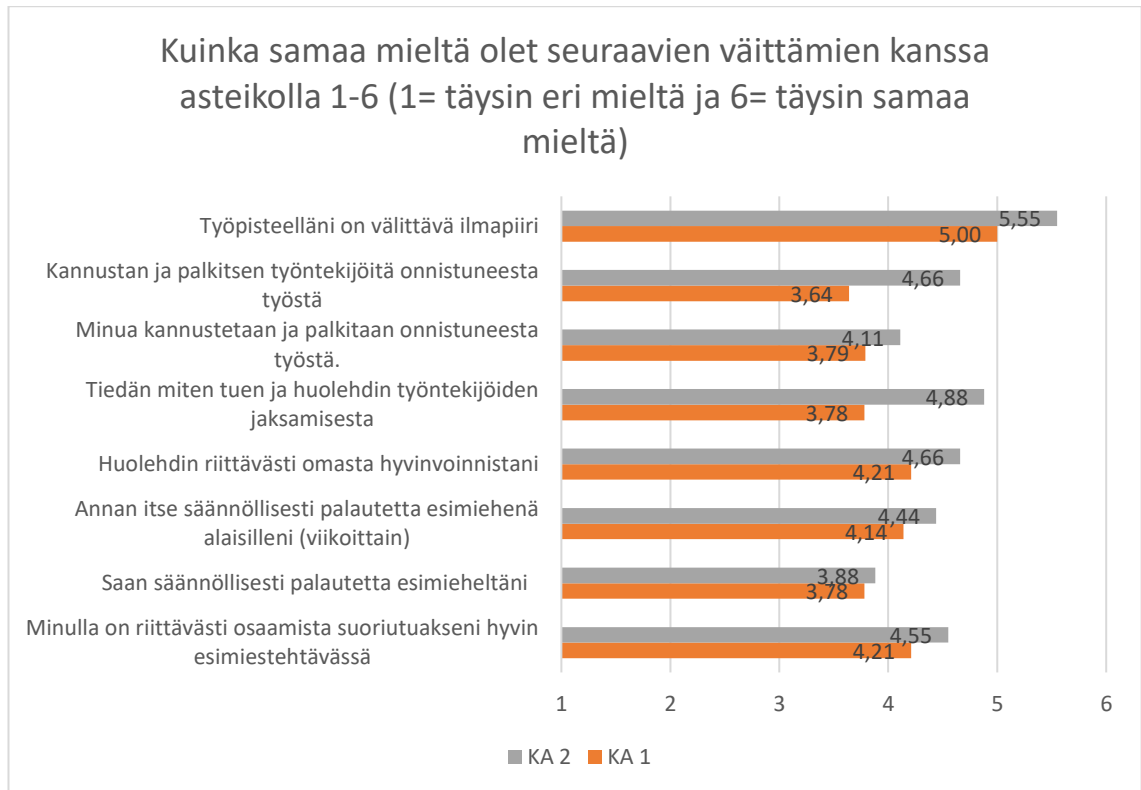
6.4 Koulutusintervention arviointi

Kaksi viikkoa koulutusintervention jälkeen suoritettiin toinen kyselykierros, jonka tarkoituksena oli tutkia, tapahtuiko esimiesten käsityksissä muutosta. Lähes kaikki väitteet saivat toisessa kyselyssä ensimmäistä kierrosta positiivisemmän arvion. Eniten muutosta oli tapahtunut kysymyksessä, ”tiedän mitä minulta odotetaan esimiehenä”. Se sai keskiarvoon ensimmäisen kyselyn tuloksena 3,92 (n=14). Koulutusintervention jälkeen vastauksen keskiarvo oli noussut 4,88 (n=9). Toinen kysymys missä oli selkeää keskiarvon nousua, on esimiehen rooli työyhteisön hyvinvoinnin kannalta. Ensimmäisessä kyselyssä keskiarvo on 4,36 (n=14) ja toisessa 5,22 (n=9). Kaikkien vastausten keskiarvot nousivat, paitsi seuraan alaisteni suoritusta päivittäin, koska vastaus oli jo ensimmäisellä kierroksella 5,0. Yhdenkään kohdan keskiarvo ei laskenut. Voidaan todeta, että valmennuksilla ja koulutuksilla on merkitystä esimiesroolin ja osaamisen vahvistamiseen ja ymmärtämiseen. Ensimmäisen kyselyn tulosten yhteenveto liitteessä 3 ja toisen kyselyn liitteessä 4. Kuviossa 11 yhteenvetona kyselyiden tulokset, KA1 ensimmäisen kyselyn keskiarvot ja KA2 toisen kyselyn tulos.



Kuvio 11. Kyselyiden vertailu esimiesten käsityksistä osaamisesta ja esimiesroolista koulutusinterventio jälkeen (KA1, n=14, KA2, n=9)

Koulutusinterventio jälkeen tehdyssä seurantakyselyssä omaa osaamista arvioitiin positiivisemmin. Eniten kasvua on työntekijöiden kannustamisessa ja palkitsemisessa sekä tiedän miten tuen työntekijöiden hyvinvointia. Tiedän miten tuen ja huolehdin työntekijöiden hyvinvoinnista, sai keskiarvoksi ennen ensimmäistä kyselyä ja valmennuspäivää keskiarvoksi 3,78 (n=14) ja koulutusinterventio jälkeen 4,88 (n=9). Työntekijöiden kannustaminen ja palkitseminen ymmärrettiin paremmin koulutuksen myötä, keskiarvo 3,64 (n=14) nousi selvästi keskiarvoon 4,66 (n=9). Palautteen saaminen omalta esimieheltä on melkein sama kuin ennen koulutusinterventiota mutta siinäkin on pientä keskiarvon nousua. Työpisteen välittävä ilmapiiri nousi 5,00 (n=14) tulokseen 5,55 (n=9). Koulutusinterventiolla saattoi olla vaikutusta esimiesten käsityksiin omasta roolistaan ja osaamisestaan Kuviossa 12 vertailu molempien kyselytutkimusten tuloksista kohdasta 2.



Kuvio 12. Kyselyiden vertailu esimiesten käsityksistä kannustamisesta, palkitsemisesta, hyvinvoinnista ja palautteenannosta koulutusintervention jälkeen (KA1, n=14, KA2, n=9)

Koulutusintervention jälkeen toisessa kyselyssä kysyttiin avoimella kysymyksellä esimiehiltä, miten esimiesvalmennuspäivä vaikutti ajatuksiin ja mielipiteisiin. Koulutusinterventio-päivä vaikutti tutkimustulosten perusteella positiivisesti. Moni ymmärsi oman esimiesroolinsa ja sai koulutusintervention myötä varmuutta ja vahvistusta omaan jaksamiseen mutta myös työntekijöiden hyvinvointiin ja kannustamiseen. Eniten ajatuksia herätti omasta hyvinvoinnista ja jaksamisesta huolehtimisen merkityksen. Jaksamalla itse jaksaa työssään. Erilaisuutta on osattava ymmärtää ja käsitellä asioita tai ihmisiä niiden mukaan. Aineiston perusteella voidaan arvioida, että koulutusinterventio on vaikuttanut positiivisesti omaan hyvinvointiin ja jaksamiseen sekä niiden merkitykseen omassa esimiesroolissa. On ymmärretty oman esimiesroolin merkitys työyhteisössä. Olemalla hyvänä esimerkkinä jaksaa itse ja antaa muille enemmän. Vapaat kommentit yhteenvetona yhdeksän esimiehen osalta (n=9) taulukossa 1.

Taulukko 1. Esimiesten avoimet kommentit toisen kyselyn jälkeen (n=9)

Vahvistui, että itsestä pitää pitää huolta, että pystyy toimimaan hyvänä esimerkkinä muille ja opettaa heitä paremmin myymisessä ym.
Jokaista on osattava käsitellä eri lailla, jonka olen jo työssäkin huomannut.
Palkitseminen on tärkeää sitä yritykseen enemmän.
Tärkeää on huolehtia omasta hyvinvoinnista, silloin jaksaa töissäkin.
Jo työpäivän jälkeen on aina ihan poikki, niin joitain on pielessä.
Työ on tärkeää, mutta elämässä on muutakin.
Päivän aikana tuli paljon hyvää asiaa monesta itsestään selvyyksistä mutta ilman muistutusta unohtuvat.
Nykypäivän hektisessä maailmassa omasta ja yhteisön hyvinvoinnista on entistä tärkeämpää pitää huolta.
ja reagoida asioihin ajoissa ja pyrkiä tarpeellisiin muutoksiin.
Päivä avasi silmiä sille, että pitää olla hyvällä tavalla ”itsekkäämpi” ja huolehtia itsestään, jotta jaksaa työssä toimia täydellä teholla.
Päivän aikana sai myös siihen, kuinka ymmärtää työyhteisön jäseniä paremmin ja saada kommunikaatio sujuvammaksi.
Osaan nyt selkeämmin eritellä, mihin asioihin omassa työssäni pitää keskittyä enemmän ja missä asioissa olen päässyt jo hyvälle tasolle.

Seurantakyselyn perusteella näyttää siltä, että esimiesten käsitykset ja asenteet muuttuivat positiiviseen suuntaan koulutusintervention eli valmennuspäivän ansiosta. He ymmärsivät paremmin hyvinvoinnin ja jaksamisen merkityksen, niin omansa kuin työntekijöiden kannalta. Vastausten perusteella voidaan todeta, että valmennus myös vahvisti yhteenkuuluvuutta ja työyhteisön ymmärtämistä. Toimintatavoissa ja työhjeistuksissa ei ollut muutoksia kyselyjen välissä. Valmennuspäivän ansiosta esimiehet näkivät itse asioita toisin, mikä näkyi selkeästi tulosten vertailussa.

Koulutusintervention jälkeen on järjestetty muitakin koulutuksia, joihin esimiehet ovat saaneet osallistua. Koulutuksien avulla on vahvistettu myyntiosaamista ja hankalien asiakas kohtaamisten käsittelyä. Esimiehet kokevat saavansa arvostusta voidessaan osallistua koulutuksiin ja erilaisiin tilaisuuksiin. Koulutuksia ja valmennuksia tarvitaan vahvistamaan osaamista ja ennen kaikkea motivaatiota. Tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että koulutuksia ja valmennuksia kannattaa järjestää esimiehille kannustamaan, motivoimaan ja jaksamaan omassa työssään.

7 Pohdinta ja arviointi

Tämän opinnäytetyön päätavoitteena oli kehittää ja vahvistaa esimiesten osaamista matkailualan yrityksessä. Opinnäytetyön avulla selvitettiin esimiesten käsityksiä esimiestyöstä ja omasta osaamisestaan alatavoitteiden avulla. Ensimmäisenä päätavoitetta tukevana alatavoitteena selvitettiin esimiesten käsityksiä omasta työtehtävästään ja sen kehittämisestä, sekä millaista osaamista tarvitaan esimiestyössä onnistumiseksi. Toisena alatavoitteena oli kehittää ja kirkastaa esimiesten roolia työtehtäväkuvausten ja koulutusintervention avulla. Lopuksi työtehtäväkuvausten kirkastamista ja koulutusintervention vaikutusta arvioitiin seurantakyselyllä. Työ tehtiin toimeksiantona matkailualan yritykselle, joka sijaitsee Levillä. Tutkimuksesta oli rajattu johtajat ja työntekijät pois.

Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena, jossa hyödynnettiin sekä määrällisiä että laadullisia menetelmiä. Esimiesten käsityksiä esimiestyöstä ja heidän osaamisestaan selvitettiin kyselytutkimuksella. Laadullisina aineistoina hyödynnettiin valmiita dokumenttiai-
neistoja, joista saatiin tietoa henkilöstön käsityksistä esimiestyöstä ja sen kehittämistarpeista. Lisäksi toteutettiin koulutusinterventio, jonka vaikutusta arvioitiin seurantakyselyllä.

Seuraavissa luvuissa pohdin tutkimustyön tärkeimpiä tuloksia, kehittämisehdotuksia ja jatkotoimenpiteitä. Lisäksi arvioin opinnäytetyötä, sen tekemistä ja opinnäytetyöprosessia. Lopuksi oman oppimisen arviointi ja omat ajatukseni työn tekemisestä ja tuloksista.

7.1 Tärkeimmät tulokset ja niiden pohdinta

Tulosten perusteella saatiin syvällisempää tietoa ja taustaa työhyvinvointikyselyiden tuloksiin. Avointen vastausten pohjalta voidaan kehittää ja parantaa suoraan niitä epäkohtia, jotka esimiesten mielestä tarvitsevat korjaamista. Opinnäytetyön aihe esimiestyön kehittäminen osui oikeaan ajankohtaan juuri ennen talvisesongin alkua. Kyselytutkimusten tuloksista saatiin ideoita ja ehdotuksia kehitettäviin osa-alueisiin. Riittävällä ohjeistuksella ja selkeällä vastuunjaolla esimiehet onnistuvat ja jaksavat työssään läpi sesongin.

Esimiehet kaipasivat ensimmäisen kyselyn perusteella oman roolinsa kirkastamista ja selkeyttämistä. Organisaatiokaavion, työtehtävien ja vastuiden jakaminen ja eteenpäin vieminen vaatii enemmän johtotasolta. Toimeksiantoyritys on laatinut ohjeita ja prosesseja organisaatiokaavion mukaisesti, mutta esimiesten vastauksista päätellen, ne eivät ole kaikkien tiedossa. Esimiesten roolia vahvistetaan tiedon kulun ja tiedon jakamisen kautta. Kehitysehdotuksena on tehtäväkuvausten selkeyttäminen ja niistä selkeästi viestiminen. Toimeksiantoyrityksessä on tiimiorganisaatio käytössä, tiimien kautta tiedon tulee kulkea

eteenpäin operatiiviselle tasolle. Kehitysehdotuksena on lisätä ohjeistusta ja kehittämisideoita, prosesseja ja tiedonkulun välineitä tulee tarkistaa ja selkeyttää. Viestinnän onnistuminen on varmistettava esimerkiksi seurannalla ja kuittaamisella. Viestinnän onnistuminen vaatii myös esimiesten osallistumista, heidän on varmistettava tiedonkulku johtotasolta työntekijöille ja takaisin. Viitala (2014) painottaa, että tiedon kulku on esimiesten vastuulla. Esimiestyötä voidaan vahvistaa viestinnän toimivuudella. Tiedon kulkua voidaan tukea palaverilla, keskusteluilla ja erilaisten infokanavien kautta. Jokaisen yrityksen on sovitettava oma käytäntö ja pelisäännöt, mitä ja kuinka viestitään. (Viitala 2014, 280-282.)

Kyselyssä saadut kehittämisideat antoivat neuvoja ja ohjeita esimiestyön vahvistamiseen ja kehittämiseen toimeksiantoyrityksen tiimiorganisaatiossa. Kehittämisideoita on tarkoitus jatkossa hyödyntää johtotasolla suunniteltaessa organisaation toimintatapoja ja ohjeistuksia. Toimintatutkimuksen tuloksena voidaan arvioida, että varsinaisissa työhjeissa ei ole ongelmia. Kehittämistä kaivataan tiedonkulkuun, palkitsemiseen, palautteen antoon ja hyvinvoinnin edistämiseen. Nämä kehittämiskohteet vaativat myös esimiesten osallistumista. Muiden muassa Järvinen (2016) korostaa esimiesten roolia ja tärkeyttä työyhteisössä. Esimiesten on ymmärrettävä oma asemansa, tehtävänsä ja sen merkitys työyhteisössä työyhteisön parhaaksi. (Järvinen 2016.)

Kyselyn tulokset vastaavat aikaisemmassa tutkimuksessa tunnistettuja kehityskohteita. Teoria antaa tukea ja vahvistusta esimiehille oman osaamisen vahvistamiseen. Kyselyn perusteella kohdeorganisaation esimiesten käsitys omista velvollisuuksistaan oli jo aika hyvin tiedossa, mutta koulutusintervention myötä käsitys esimiesten omista velvollisuuksista parani. Tähän saattoi vaikuttaa koulutusintervention lisäksi kyselyn ansiosta lisääntynyt tietoisuus niistä. Koulutusintervention vaikutus saattaa myös jäädä lyhytaikaiseksi. Koulutusintervention myötä esimiesten omat näkemykset ja mielipiteet muuttuivat myönteisemmiksi. Vastausten perusteella esimiehet haluavat kehittää osa-alueita, joita Viitala (2014) korostaa toimivassa organisaatiossa ja esimiestyöskentelyssä. Yritys tarvitsee osaavaa ja pitkäaikaista henkilökuntaa toimiakseen ja ollakseen kilpailukykyinen. Henkilöstöllä on suuri merkitys yrityksen menestykseen, vaikka yrityksen tuote tai palvelu olisi kuinka laadukas ja arvokas. Viitalan ajatuksia tukee Kehusmaa (2010). Esimiesten ja johtajien vastuulla on selkeyttää strategiaa organisaatiossa kaikille, luoda jokaiselle organisaatiossa kuuluvalla selkeä rooli ja saada strategia toimimaan. (Viitala 2014; Kehusmaa 2010.)

Esimiesten mielenkiinnosta ja motivaatiosta saattaa kertoa kuitenkin se, että kolmasosa jätti vastaamatta toiseen kyselyyn. Näin ei voida täysin luottaa tulosten vertailuun. Ongel-

mana on ylläpitää esimiesten innostusta ja motivaatiota sekä kiinnostusta omasta esimiesroolistaan. Jatkossa tärkeää on pohtia, miten estetään, ettei heidän innostus, motivaatio ja jaksaminen lopu. Hyppänen (2007) mainitsee, että hyvä esimies kehittää itseään, osaa hakea tietoa ja apua, on itse motivoitunut ja pitää huolta omasta jaksamisestaan. (Hyppänen 2007, 268-273.)

Tulosten perusteella esimiehet kaipaavat kannusteita ja palkitsemista. Vain yhdeltä esimieheltä saatiin kehittämisideaksi sana kiitos. Palkitsemattomuus voi aiheuttaa pahimmassa tapauksessa työmotivaation laskua. Vaikka suurin osa näkee rahan palkitsemismuotona, on aineettoman palkitsemisen merkitys motivaatioon ja sitoutumiseen tunnistettu aikaisemmissa tutkimuksissa. Myös onnellisuustutkija Emma Seppälä korostaa HR- viesti-lehden artikkelissa työyhteisössä onnellisuuteen vaikuttavia tekijöitä ja on tutkinut yritysten palkitsemista. Hänen mukaansa keskitytään liikaa tavaraan ja rahaan. Totuus kuitenkin on se, että onnellisuuteen vaikuttaa eniten ihmissuhteet, myös työpaikoilla. Ihmissuhteet ovat tärkeämpää kuin raha. (Anteroinen 2019, 15.)

Opinnäytetyön tärkeimmät tulokset esimiesroolin ja -osaamisen kehittämiseen olivat työtehtävien kirkastaminen. Kehittämiskohteiksi nousivat alkukyselyssä työtehtävien selkeytys, palautteen annon ja palkitsemisen lisääminen, tiedon kulun parantaminen ja hyvinvoinnin ylläpitäminen. Esimiesten osaamisen kehityskohteet oli tunnistettu aiemmin toteutetun Työvire-tutkimuksen perusteella. Toimintatutkimuksen aluksi esimiehille toteutettiin kysely esimiesroolista ja osaamisesta. Kyselyn jälkeen toteutettiin koulutusinterventio, jonka vaikutusta arvioitiin seurantakyselyllä. Seurantakyselyn perusteella esimiehet arvioivat omaa rooliaan ja osaamistaan positiivisemmin. Tämä tarkoittaa, että koulutusinterventiolla saattoi olla vaikutusta esimiesten käsityksiin omasta roolistaan ja osaamisestaan. Positiiviseen arviointiin saattoi vaikuttaa vuorovaikutus ja yhdessäolo eli ryhmäytyminen koulutusintervention aikana. Vaikutus saattaa jäädä lyhytaikaiseksi, mikäli esimiesten kiinnostusta ei ylläpidetä. Asiaa pitää tutkia ja esimiesten motivaatiota ylläpitää jatkossakin. Kehusmaa (2010) korostaa, että hyvä esimies tai johtaja edistää organisaation jäseniä voimaantumaa esimerkiksi hyvän työhyvinvoinnin kautta. Voimanlähteitä ja ominaisuuksia organisaatiossa ovat tunneäly, verkostoituminen ja yhteisöllisyys sekä uudistuminen ja kokemuksista oppiminen. (Kehusmaa 2010.)

7.2 Jatkokehitysehdotukset ja toimenpiteet

Kehittämisehdotusten toteuttaminen ja eteenpäin vieminen luo haasteita, mikäli esimiehet eivät itse osallistu muutoksiin. Ensimmäiseksi kehittämisikohteeksi tunnistettiin esimiesten roolit, Vaikka tehtävät ja vastuut on olemassa, ne on hyvä tarkistaa ja tiedottaa selkeästi

esimiehille ja henkilöstölle. Toinen kehittämiskohde oli tiedonkulun parantaminen. On vahvistettava keinoja, joilla tieto kulkee kaikille. Kehitysehdotuksena tiedonkulun parantamiseen ovat sähköisen päiväkirjan ja puhelimen viestiryhmien vahvistaminen. Kolmantena oli eniten kehittämistä kaipaava palautteen antaminen ja saaminen. On suositeltavaa sopia yhteinen käytäntö, kuinka usein esimies käy keskusteluja omien alaistensa kanssa ja kuinka usein oman. Keskustelujen tueksi voidaan ottaa käyttöön kalenteri, palaverit sovi- taan pidettäväksi tiettyyn päivään, säännöllisesti. Neljäntenä kehittämiskohteena oli hyvinvoinnin ylläpitäminen erilaisten yhteisten tapahtumien avulla. Tapahtumien järjestämiseen tarvitaan esimiesten osallistumista, yritys voi tukea tapahtumien kustannuksia. Forsyth (2006) kehottaa tekemään motivaatiokalenterin, kuukausi tai päiväkohtaisesti. Esimerkkinä kalenteriin voi listata tapahtumat, syntymäpäivät, erilaiset muut tapahtumat ja merkki- päivät kuten työssäolovuodet. Kalenteri muistuttaa esimiestä kysymään työntekijöiltä kuu- lumisia, onnittelemaan juhlapäivinä, järjestämään tapahtumia ja huomioimaan henkilöko- htaisesti. Tämä yksinkertainen tapa luo työhyvinvointia ja kasvattaa motivaatiota. (Forsyth 2006, 130-131.)

Toimintatutkimuksen tavallinen haaste on muutosvastarinta, joka saattoi vaikuttaa myös tässä hankkeessa uusien toimintatapojen hyväksymiseen tai koulutusintervention onnistu- miseen. Tämä on hyvä ottaa huomioon myös jatkokehittämisessä. Haasteina tulee ole- maan uusien tapojen ja käytännön opettelu ja hyväksyntä. Ihmisten ensimmäinen reaktio uudistuksiin on yleensä vastustus. Pilzer (2007) vertaa ihmisten muutosvastarintaa van- hoihin uskomuksiin. Uskomukset ovat niin vahvasti meidän mielissämme, että on vaikea oppia tai hyväksyä uutta. Menemme valtavirran mukana ja teemme kaiken kuten per- heemme tai ystävämme tekevät. Mieleemme pelkää uutta, sen vuoksi on tärkeää perustella muutokset ja syyt niiden taustoista. (Pilzer 2007, 34-36.)

Omaa esimiestyötään voi jokainen esimies itse kehittää ja kasvattaa. Muutosten läpiviemi- nen vaatii esimiehiltä työtä tässäkin kehittämissuorituksissa. Mitään muutosta ei saada ai- kaan ilman jokaisen työtä ja osallistumista. Kaski ja Kiander (2005) antavat esimerkkejä itsereflektion eli oman toiminnan tutkimiseen. Omaa toimintaa voi tutkia monella tapaa. Esimies voi tarkkailla muiden reaktioita omasta käyttäytymisestään, pitää päiväkirjaa ta- voitteistaan, mitä ja miten on toiminut esimerkiksi viikon ajan. Osallistamalla erilaisiin val- mennuksiin voi kasvattaa omaa osaamistaan, tieto on aina tärkeää mutta oma oppiminen ja kokemus tekee siitä keskeisen. On myös huomattava ja hyväksyttävä omat puutteet ja viat. (Kaski jne. 2005, 189-190.)

7.3 Toimintatutkimuksen arviointi

Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena. Toimintatutkimus sisälsi alkututkimuksen, koulutusintervention ja loppumittauksen. Tutkimuksen aikana selvitettiin ensimmäisen kyselyn avulla esimiesten osaaminen, odotukset ja kehittämisideat. Ensimmäisen kyselyn jälkeen toteutettiin koulutusinterventio, jonka jälkeen tehtiin toinen kyselytutkimus. Toisen kyselyn avulla pyrittiin selvittämään, tapahtuiko esimiesten arvioissa omasta osaamisestaan ja roolistaan muutosta koulutusintervention ja tehtäväkuvausten kirkastamisen jälkeen. Vastuksia analysoitiin ja verrattiin keskenään. Niiden perusteella saatiin kehittämisideoita ja ohjeita esimiesten osaamisen kehittämiseen ja vahvistamiseen.

Toimintatutkimuksista näyttäisi loppukyselyn perusteella olleen hyötyä esimiesten roolin ja osaamisen kehittämisen kannalta. Lisäksi kyselyistä saatiin kehittämisideoita, esimiestyöskentelyn kehittämiseen jatkossa. Kyselytutkimuksen avulla on saatu suoraan esimiehiltä ajatuksia, ideoita ja ehdotuksia. Vastausten avulla on päästy suoraan todellisiin kehittämiskohteisiin esimiestyössä. Toimeksiantoyrityksen edellisen kauden työtyytyväisyyskyselyjen tulokset antoivat suuntaa kehittämisideoille, mutta tämän työn avulla saatiin vahvistusta kohteista, joita tulee kehittää ja muuttaa. Kehittämiskohteina ja -ehdotuksina nousi esiin jo aiemmissa tutkimuksissa esiin nousseita tyypillisiä asioita kuten osaamisen vahvistaminen, palautteen antaminen, viestinnän kehittäminen ja esimiesroolin selkeyttäminen.

Tietoperustassa käsiteltiin laajasti esimiestyötä koskevia teemoja. On kuitenkin mahdollista, että tietoperustasta ja kyselyistä on jäänyt jokin esimiehille tärkeä teema pois. Tietoperusta käsitteli esimiesten osaamista, kehittämistä ja antoi ohjeita onnistuneeseen esimiestyöhön. Viitala (2014) kuvaa osuvasti esimiesten vastuita ja velvoitteita. Esimiesten tehtävä on tukea yrityksen johtoa pääsemään tavoitteisiin ja lisätä kilpailukykyä. Esimiehet kehittävät malleja, miten ihmisten organisaatio kehittyy. Tähän tarvitaan rekrytointimalleja, palkitsemisjärjestelmiä ja jokapäiväisen työn johtamista. Johtajat ja esimiehet käytännössä vastaavat asioista, he palkitsevat, motivoivat ja kannustavat työntekijöitä. Esimiesten vastuulla on luoda ja ylläpitää työelämän pelisääntöjä. (Viitala 2014, 22.)

Opinnäytetyön vahvuutena oli usean menetelmän ja näkökulman hyödyntäminen ilmiön tutkimisessa ja kehittämisessä. Kehittämistyön menetelmä eli strukturoitu lomakekysely oli pääasiassa onnistunut. Henkilöstön käsityksiä saatiin dokumenttianalyysin avulla ja esimiesten käsityksiä tutkimuksessa kyselyjen kautta. Kyselyjen avulla pystyttiin arvioimaan, oliko työtehtäväkuvauksilla ja koulutusinterventiolla vaikutusta esimiesten käsityksiin esi-

miesroolistaan ja omasta osaamisestaan. Toisaalta haastattelut olisivat antaneet syvällisempää ja rikkaampaa tietoa kyselyn sijaan. Kyselyn vastausten perusteella koulutusinterventio oli kuitenkin pääosin onnistunut ja intervention avulla saatiin aikaan muutosta esimiesten käsityksissä roolistaan ja osaamisestaan. Valmennuksen sisältöön ja suunnitteluun olisi voitu esimiehiä ottaa mukaan, jotta heidän kehittämistoiveet olisi huomioitu aiemmin. Tämä on hyvä huomioida seuraavia koulutuksia suunniteltaessa.

Esimiesten motivaatio ja sen ylläpitäminen tunnistettiin yhdeksi haasteeksi tämän kehittämistyön aikana. Toiseen kyselytutkimukseen ei saatu kolmelta esimieheltä vastauksia ja kaksi esimiestä irtisanoutui syksyn aikana. Jatkossa on tärkeää pohtia, miten saadaan kasvatettua motivaatiota ja kiinnostusta omaa esimiesroolia kohtaan.

Mielenkiintoista oli huomata, että tulosten keskiarvot nousivat koulutusintervention jälkeen. On kuitenkin mahdollista, että esimiesten käsitykset eivät muuttuneet vaan esimerkiksi kriittisimmät esimiehet jättivät vastaamatta toiseen kyselyyn. Tulokset eivät siis ole täysin luotettavia, koska ensimmäiseen kyselyyn vastasi 14 henkilöä ja jälkimmäiseen kyselyyn vastasi vain 9 esimiestä. Näin ollen tuloksia voi pitää suuntaa antavina, ei yleistettävänä. Työtavat ja -ohjeet olivat samat kuin ennen koulutusta. Kyselyjen perusteella esimiehet arvioivat koulutusintervention jälkeen rooliaan ja osaamistaan positiivisemmin. Pelkona on, että koulutusintervention positiivinen vaikutus jää lyhytaikaiseksi. Positiiviseen ajatteluun saattoi vaikuttaa valmennuspäivän oikea ajankohta. Kesälomien jälkeen ollaan rentoutuneita ja levänneitä mutta työn aloitus voi olla vaikeaa. Valmennuspäivä antoi mahdollisuuden irtaantua hetkeksi työtehtävistä. Esimiehet saivat koulutuksen aikana olla päivän oman suorittavan työnsä ulkopuolella. Koulutukseen osallistui muita matkailualan toimijoita ja koulutuksen suoritti ulkopuolinen toimija. Esimiehet saivat uutta näkökulmaa ja ajatuksia omiin asenteisiinsa ja rooliinsa. Menemällä kauas ja pois mukavuusalueeltaan näkee paremmin myös työn hyvät puolet. Mahdollisesti moni esimies koki päivän hauskanpitona ja yhdessäolona, mutta näitä tekijöitä ei pystytty tutkimaan tai selvittämään tarkemmin. Tutkimuksen tuloksista voidaan arvioida, että koulutuksilla, valmennuksilla ja yhteisillä toimintapäivillä on merkitystä työmotivaation ja yhteisöllisyyden ylläpitämiseen.

Toimintatutkimus suoritettiin syksyn 2019 aikana. Haasteena on tutkimuksen tulosten ja kehittämisideoiden eteenpäin vieminen. Haasteita luo henkilökunnan vaihtuvuus, koska uusia esimiehiä on aloittanut suoritetun toimintatutkimuksen jälkeen. Haasteena on lisäksi alkanut kiireinen sesonki, ajan ja resurssien puute. Suurimpana haasteena mielestäni on esimiesten kiinnostuksen ja motivaation ylläpitäminen kiireen keskellä. Esimiesten tulee ymmärtää, että muutokset ja uudet toimintatavat onnistuvat heidän rooliensa kautta. Väli-

portaan esimiehet ovat avainasemassa yritysten organisaatiossa, heidän on ymmärrettävä oman roolinsa tärkeys. Jatkuvuutta ja kestävyyttä ajatellen toimintatutkimuksia koulutusinterventioiden yhteydessä tulisi tehdä joka vuosi. Ajankohdaksi muuttaisin alkukevään, koska silloin uudet esimiehet ovat aloittaneet työn ja työskennelleet jo jonkin aikaa tehtävässään.

Toimintatutkimuksen tavoitteena oli saada vastauksia suoraan esimiehiltä tutkittavaan ongelmaan. Itse en osallistunut koulutusinterventioon, jotta minun roolini tai läsnäoloni ei olisi vaikuttanut esimiesten aktiivisuuteen tai vastauksiin. Halusin toimintatutkimuksen avulla saada mahdollisimman oikeita ja rehellisiä vastauksia esimiehiltä. Tutkimuksesta oli jätetty johtajat ja muu henkilöstö pois. Ojasalo ym. (2015) kuvaavat toimintatutkimusta ja tapoja käytännönläheiseksi. Siinä ratkaistaan yhdessä ongelma ja pyritään saamaan muu-
tosta, tämä sopi hyvin kehittämistyön tutkimustavaksi. Toimintatutkimus keskittyi ongelmiin ja on käytäntöön vahvasti suuntautuva. Tutkimuksen aikana ihmiset osallistuvat itse aktiivisesti ja toimivat yhdessä tutkimuksen ja kehittämisen eteen. Tavoitteena toimintatutkimuksessa on muuttaa todellisuutta, tutkia miten asiat ovat mutta ennen kaikkea, miten niiden tulisi olla. (Ojasalo ym. 2015, 58-60.)

7.4 Oman oppimisen arviointi

Aloitin opinnäytetyön hyvissä ajoin ennen kesäloman alkamista, toukokuussa 2019. Ajatuksena minulla oli saada opinnäytetyön teoriaosuus valmiiksi kesäloman loppuun mennessä, kesä-heinäkuun aikana. Syksyllä oli tarkoitus tehdä kyselytutkimus ja järjestää koulutusinterventio. Sain pidettyä opinnäytetyön aikataulussa työn ja muun opiskelun tuomista haasteista huolimatta. Aloittaessani laskin opinnäytetyölle aikaa puoli vuotta ja se on mielestäni työn ja muiden opiskelujen ohessa minimiaika.

Opinnäytetyön ja kehittämiskohteiden avulla olen oppinut lisää omasta työstäni. Esimiehenä oleminen on päivittäistä oppimista, ihmisten ymmärtämistä ja ongelmien ratkomista. Esimiestyön kehittäminen ja esimiestyössä kehittyminen on jatkuvaa ja eteenpäin vievää prosessia, jossa epäonnistumiset on osattava kääntää voimavaraksi. Ymmärsin projektin aikana paremmin, että myös minun asenteella ja motivaatiolla on merkitystä väliportaan esimiesten innostukseen ja motivaatioon. Paras tapa mitä itse käytän ja muille ohjeistan vaikean tilanteen eteen tullessa, on nukkua ensin yön yli. Ei mikään ongelma ole niin suuri, ettei siitä selviäisi. Positiivisuus luo positiivisuutta.

Aloittaessani opinnäytetyötä tutkimuksen oli tarkoitus olla määrällinen eli kvantitatiivinen. Suunnittelin käyttäjä lomakekyselyjä tai strukturoituja lomakehaastatteluja. Tutkimuksen

vastausten perusteella oli tarkoitus suunnitella esimiehille koulutusta. Syksyn aikana tilanne muuttui, koska saimme järjestymään koulutusintervention Ilmarisen kanssa. Opin- näytetyön lähestymistavaksi valitsin sen vuoksi toimintatutkimuksen hyödyntäen sekä laa- dullisia että määrällisiä menetelmiä.

Opinnäytetyön tekeminen toimintatutkimuksena oli helppoa mutta vaati itsekuria ja malttia. Tutkittavat aiheet olivat minulle tuttuja työni kautta. Kehitettävien osa-alueiden kanssa olen päivittäin tekemisissä. Minulla on kokemusta monista projekteista ja se on auttanut paljon tämän opinnäytetyön tekemisessä ja etenemisessä. Haluan suunnitella ja aikatau- luttaa etukäteen työni ja opiskelun, siinä olen omasta mielestäni onnistunut. Olen suoritta- nut muutama vuosi sitten henkilöstöjohtamisen erikoisammattitutkinnon, joten aiheet hen- kilöstöjohtamisesta ja esimiehenä olemisesta olivat minulle tuttuja ja kiinnostavia. Opin- näytetyön kautta sain syvällisempää tietoa itselleni ihmisten johtamisesta ja sen tärkey- destä. Toisaalta oma osaaminen loi myös haasteita. Moneen vastaukseen teki mieli to- deta, että miten tämä ei ole vielä selvää. Oli hyväksyttävä, että itselle selkeät asiat eivät ole yhtä selkeitä ja tiedossa muille. Esimiehiltä odotetaan ja vaaditaan tietoa ja taitoa jos- kus liikaakin. Tietoa on hankittava ja taitoja ylläpidettävä päivittäin. Tiedonkulku ei ole kos- kaan täydellistä, sitä pyrin parantamaan omassa työssäni ja sitä kautta esimiesten työs- kentelyssä.

Opinnäytetyön aihe oli lähellä omaa päivittäistä työtäni, sen avulla sain itselleni lisää osaamista omaan esimiestyöhön ja sen kehittymiseen. Henkilöstöjohtajan työ on haas- teellista isossa organisaatiossa, missä suurin osa esimiehistä ja työntekijöistä vaihtuu joka vuosi uuden sesongin alkaessa. Vastaan omassa työssäni monesta eri osastosta ja mi- nulla on monta esimiesalaista. Opinnäytetyön avulla saatiin selkeyttä esimiehille omasta roolistaan ja lisää osaamista esimiestyöskentelyyn. Toivoin saavani tutkimuksen kautta enemmän tietoa ongelmista ja kehittämiskohteista esimiehiltä johtotasolle, mitä pitää muuttaa ja kuinka saadaan tiimiorganisaatio toimimaan sujuvasti läpi vuoden. Toimintatut- kimuksen kautta onnistuin saamaan tarpeellisen määrän vastuksia ja kehittämideoita. Haluan opinnäytetyöni kautta kehittää toimeksiantoyrityksessä omaa ja esimiesten osaa- mista ja vahvuutta, korostaa esimiesten työn tärkeyttä organisaatiossa.

Opinnäytetyötä tehdessä luin paljon teoriaa esimiestyöskentelystä, esimiehenä toimimi- sesta ja sen merkityksestä työyhteisössä. Teorian avulla sain itselleni paljon vahvistusta omiin ajatuksiini ja mielipiteisiini. Opinnäytetyön aikana oli haastavaa pitää itsensä neut- raalina ja ulkopuolisena. On kuitenkin mahdollista, että omat subjektiiviset ennakko-ole- tukset ovat vaikuttaneet toimintatutkimuksen eri vaiheisiin. Toisaalta olisi ollut helpompi

tehdä samanlainen kehittämistyö toiseen yritykseen, olisin saanut katsoa asioita ulkopuolisena. Itse opin tämän työn aikana, että kaikkea ei voi muuttaa eikä kaikkeen vaikuttaa, vaikka kuinka haluaisi. Jokaisen mielipide, ajatus tai ehdotus on tärkeää ja niitä on kuunneltava. Kehittyä ja auttaa voi kuuntelemalla ja menemällä välillä kaiken ulkopuolelle. Sain paljon vahvistusta esimiestyön merkitykselle ja kehittämisideoita esimiesten roolin ja osaamisen vahvistamiseen.

Toivon, että esimiehet ovat kokeneet samoin toimintatutkimuksen aikana ja saavat tämän oppinäytetyön kautta itselleen vahvuutta ja ymmärrystä oman esimiestyön merkitykseen ja tärkeyteen. Tällä hetkellä esimiesten innostus on vielä positiivista. Esimiehenä oleminen on haastavaa, mutta onnistuessaan mielenkiintoista ja antoisaa. Mielestäni kaikista ei heti ole esimieheksi mutta siihen voi oppia ja kasvaa. Kasvukipuja on kaikilla mutta oikea asenne ja motivaatio sekä tarvittava tuki auttavat eteenpäin. Kiitän kaikkia tähän toimintatutkimukseen osallistuneita esimiehiä ja toivon heidän kehittyvän vielä paremmiksi esimiehiksi.

Lähteet

Aaltonen, T., Hietala, H., Kaivanto, K. 2013. Esimiehen taskukirja – 100 vastausta arkipäivän työsuuhdekysymyksiin. Talentum. Helsinki.

Anteroinen, S. 2019, 15. Oman onnensa Seppälä. HR-vesti, 2, s. 12-17.

Diamond, H. & Diamond, L. 2010. Perfect phrases for motivating and rewarding employees. McGraw-Hill.

Friedman, G. 2015. Advisory Leadership. Wiley. England.

Forsyth, P. 2006. How to motivate People. British Library Cataloguing in Publication Data. United Kingdom. London.

Garber, P. 2004. Giving and receiving performance feedback. HRD Press. Canada.

Hullu Poro Oy, 2018. Info Päivikki Palosaari. Luettavissa: <https://www.hulluporo.fi/hulluporo/info/paivikki-palosaari/>. Luettu: 8.6.2019.

Hullu Poro Oy, 2019. Historiikki Hullu Poro. Luettavissa: <https://www.hulluporo.fi/hulluporo/info/historiikki/>. Luettu: 8.6.2019.

Hullu Poro Oy, 2019. Info Laatu- ja ympäristöpolitiikka. Luettavissa: <https://www.hulluporo.fi/hulluporo/info/laatu-ja-ymparistopolitiikka/>. Luettu: 8.6.2019.

Honkakumpu, I., Ingervo, M., Kiviluoma M. & Rasimus, J. 2019. Osaaminen lisää resilienssiä. Vitriini, 4, s. 22-24.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen-liiketoiminnan menestystekijä. Edita. Helsinki.

Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Talentum Media. Helsinki

Järvinen, P. 2016. Onnistu esimiehenä. 12. painos WSOY. Helsinki.

Järvinen, P. 2012. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Alma Talent Oy. Helsinki.

Kaski, S., Kiander, T. 2005. Tunnejohtajuus. Kuuntelua ja vaikuttamista. Edita. Helsinki.

- Kauppinen, R., Silvennoinen, M. 2007. Kehity alaisena – onnistuneet alaistaidot käytännössä. Tammi. Helsinki.
- Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö - organisaation voimanlähde. Kauppakamari. Helsinki.
- Koskinen, S. 2019. Taksiryrittäjä työnantajana. Kuuntele, ole läsnä ja huolehdi luottamuksesta. Taksilehti, 6, s. 30-31.
- Kouzes, J., Posner, Z. 2016. Learning Leadership. Wiley. England.
- Launis, M. 2019. Esimies on ilon katalysaattori – jos on. Evento, 8, 5, s. 68.
- Lukkarila, A. 2016. Kioskinpitäjä ja Keisarinna. Päivikki Palosaaren elämää. Hullu Poro Oy. Levi.
- Milner, M.& Joyce, P. 2005. Lessons in Leadership: Meeting the Challenges of Public Service Management. Routledge. England.
- Moilanen, T., Ojasalo, K.& Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Northouse, P. 2013. Leadership: Theory and Practice. Sage. England.
- Pilzer, P. 2007. The Wellness Revolution. How to make a fortune in the next Trillion Dollar industry. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken. New Jersey. USA.
- Peltoranta, J. 2019. Nuoret ammattilaiset arvostavat pehmeätä johtamista. HR-viesti, 3-4, s.42.
- Pepper, J. 2007. What Really Matters, Service, Leadership, People and Values. Yale University Press. New Haven and London. England.
- Radcliffe, S.& Landale, A. 2012. Leadership. FT Publishing International. England.
- Sinervo, T. 2019. Työssä viihtyminen ja palaute on tärkeää nuorille. Telma 3, s. 20. Helsinki.

Sundvik, L. 2006. Toimiva työyhteisö. Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen - strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki.

Williams, M. 2006. Mastering Leadership. Thorogood Publishing. England.

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake yksi esimiehille

Esimiestyön kehittäminen Hullu Porossa.

Haluamme sinulta tietoa esimiestyön kehittämiseksi Hullussa Porossa. Kiitos jo etukäteen panoksestasi. Vastaukset ovat täysin luottamuksellisia ja ne käsitellään nimettöminä.

1. Arvioi, kuinka samaa mieltä olet seuraavien väittämien kanssa (asteikko 1 = täysin eri mieltä ja 6 = täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5	6
Tiedän, mitä minulta odotetaan esimiehenä Hullussa Porossa						
Minulla on tärkeä rooli yrityksen strategian toteuttamisessa ja viestimisessä						
Minulla on tärkeä rooli työyhteisön hyvinvoinnin kannalta						
Minulla on tarvittavat työvälineet perehdyttämiseen						
Seuraan alaisteni työsuoritusta päivittäin						
Kehitän alaisteni osaamista yrityksen tavoitteiden mukaisesti						

2. Arvioi, kuinka samaa mieltä olet seuraavien väittämien kanssa (asteikko 1 = täysin eri mieltä ja 6 = täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5	6
Minulla on riittävästi osaamista suoriutuakseni hyvin esimiestehtävässä						
Saan säännöllisesti palautetta esimieheltäni						
Annan itse säännöllisesti palautetta esimiehenä alaisilleni (viikoittain)						
Huolehdin riittävästi omasta hyvinvoinnistani						
Tiedän miten tuen ja huolehdin työntekijöiden jaksamisesta						
Minua kannustetaan ja palkitaan onnistuneesta työstä.						
Kannustan ja palkitsen työntekijöitä onnistuneesta työstä						
Työpisteelläni on välittävä ilmapiiri						

3. Miten kehittäisit palautteenantoa Hullu Porossa?

4. Miten kehittäisit työhyvinvointia ja työssä jaksamista?

5. Miten kehittäisit kannustamista ja palkitsemista?

6. Kuvaile omin sanoin, millaista mielestäsi on hyvä esimiestyö Hullu Porossa?

7. Mitä toimintatapoja esimiehenä haluaisit itsessäsi muuttaa tai kehittää?

8. Millaista koulutusta koet tarvitsevasi onnistuaksesi esimiestyössäsi vielä nykyistä paremmin.

Palautathan vastauslomakkeen täytettynä Annukalle.

Kiitän vastauksista ja antoisaa esimiesvalmennuspäivää!



*Olen maailman
paras poromai-
nen pomo! Ihan
crazy!*



Liite 2. Esimiesvalmennuskutsu.



Terve Perusesimiestyö -valmennukseen 19.9.

Aika: 19.9.2019 klo 9-15
Paikka: Hullu Poro, Rakkavaarantie 5, 99130 Sirkka
Ohjelma: Perusesimiestyö

9.00 Ilmoittautuminen ja aamupala
9.30 Valmennus

- Minä esimiehenä (persoona, miten ymmärrän muita)
- Esimiestyön tärkeys, mitä esimiehelle kuuluu, vastuut, velvollisuudet. Esimies on työnantajan edustaja!
- Onnistumisten johtaminen- miten esimiehenä mahdollistan hyvän työsuorituksen ja työvireen
- Oma jaksaminen (ei kaikkea tarvitse esimiehen tehdä vaan jaa tehtäviä)

15.00 Valmennus päättyy

Valmennuksessa pureudutaan hyvän esimiestyön perusteisiin ja mietitään, miten alati muuttuva työelämä haastaa esimiestyön. Mitkä ovat esimiehen vastuut ja velvollisuudet? Miksi kannattaa johtaa ihmisiä asioiden sijasta? Pääset miettimään oman organisaationne esimiestyötä ja onnistumistasi esimiehenä. Valmennus toteutetaan pienryhmässä osallistavasti ja yhdessä keskustellen.

Valmennus pitää sisällään aamupalan, lounaan ja iltapäiväkahvin.

ILMARINEN

PAREMPAA
ELÄMÄÄ,
OLE HYVÄ.

Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen, Porkkalankatu 1, 00018 ILMARINEN

Tutustu rekisteriselosteisiimme
Peruuta uutiskirje
Osoitelähde: Ilmarisen asiakasrekisteri

Liite 3. Toinen kysely koulutusintervention jälkeen

Esimiestyön kehittäminen Hullu Porossa.

Haluamme sinulta tietoa esimiestyön kehittämiseksi Hullussa Porossa. Kiitos jo etukäteen panoksestasi. Vastaukset ovat täysin luottamuksellisia ja ne käsitellään nimettöminä.

9. Arvioi, kuinka samaa mieltä olet seuraavien väittämien kanssa (asteikko 1 = täysin eri mieltä ja 6 = täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5	6
Tiedän, mitä minulta odotetaan esimiehenä Hullussa Porossa						
Minulla on tärkeä rooli yrityksen strategian toteuttamisessa ja viestimisessä						
Minulla on tärkeä rooli työyhteisön hyvinvoinnin kannalta						
Minulla on tarvittavat työvälineet perehdyttämiseen						
Seuraan alaisteni työsuoritusta päivittäin						
Kehitän alaisteni osaamista yrityksen tavoitteiden mukaisesti						

10. Arvioi, kuinka samaa mieltä olet seuraavien väittämien kanssa (asteikko 1 = täysin eri mieltä ja 6 = täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5	6
Minulla on riittävästi osaamista suoriutuakseni hyvin esimiestehtävässä						
Saan säännöllisesti palautetta esimieheltäni						
Annan itse säännöllisesti palautetta esimiehenä alaisilleni (viikoittain)						
Huolehdin riittävästi omasta hyvinvoinnistani						
Tiedän miten tuen ja huolehdin työntekijöiden jaksamisesta						
Minua kannustetaan ja palkitaan onnistuneesta työstä.						
Kannustan ja palkitsen työntekijöitä onnistuneesta työstä						
Työpisteelläni on välittävä ilmapiiri						

Miten esimiesvalmennuspäivä 19.9.2019 vaikutti ajatuksiin ja mielipiteisiin:

Liite 4. Ensimmäisen kyselyn vastaukset

Esimiestyön kehittäminen Hullu Porossa. TULOKSET.

Haluamme sinulta tietoa esimiestyön kehittämiseksi Hullussa Porossa. Kiitos jo etukäteen panoksestasi. Vastaukset ovat täysin luottamuksellisia ja ne käsitellään nimettöminä.

1. Arvioi, kuinka samaa mieltä olet seuraavien väittämien kanssa (asteikko 1 = täysin eri mieltä ja 6 = täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5	6
Tiedän, mitä minulta odotetaan esimiehenä Hullussa Porossa		1	5	3	4	1
Minulla on tärkeä rooli yrityksen strategian toteuttamisessa ja viestimisessä			4	4	3	3
Minulla on tärkeä rooli työyhteisön hyvinvoinnin kannalta			4	3	4	3
Minulla on tarvittavat työvälineet perehdyttämiseen		2	1	2	5	4
Seuraan alaisteni työsuoritusta päivittäin			1	2	7	4
Kehitän alaisteni osaamista yrityksen tavoitteiden mukaisesti			3	4	4	3

2. Arvioi, kuinka samaa mieltä olet seuraavien väittämien kanssa (asteikko 1 = täysin eri mieltä ja 6 = täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5	6
Minulla on riittävästi osaamista suoriutuakseni hyvin esimiestehtävässä	1		3	2	7	1
Saan säännöllisesti palautetta esimieheltäni		2	3	5	4	
Annan itse säännöllisesti palautetta esimiehenä alaisilleni (viikoittain)			5	3	5	1
Huolehdin riittävästi omasta hyvinvoinnistani		2	1	4	6	1
Tiedän miten tuen ja huolehdin työntekijöiden jaksamisesta	2		3	5	2	2
Minua kannustetaan ja palkitaan onnistuneesta työstä.		2	1	9	2	
Kannustan ja palkitsen työntekijöitä onnistuneesta työstä		2	3	7	2	
Työpisteelläni on välittävä ilmapiiri			2	2	4	6

Tulokset seuraavalla sivulla.

Esimiestyön kehittäminen Hullu Porossa. Ensimmäisen kyselyn TULOKSET.

Keskiarvot ensimmäisen kyselyn tuloksista:

Keskiarvo kohta 1:

1. Ka 3,92
2. Ka 4,36
3. Ka 4,36
4. Ka 4,57
5. Ka 5
6. Ka 4,5

Keskiarvo kohta 2:

1. 4,21
2. 3,78
3. 4,14
4. 4,21
5. 3,78
6. 3,79
7. 3,64
8. 5,00

Liite 5. Toisen kyselyn vastaukset

Esimiestyön kehittäminen Hullu Porossa. TULOKSET.

Haluamme sinulta tietoa esimiestyön kehittämiseksi Hullussa Porossa. Kiitos jo etukäteen panoksestasi. Vastaukset ovat täysin luottamuksellisia ja ne käsitellään nimettöminä.

1. Arvioi, kuinka samaa mieltä olet seuraavien väittämien kanssa (asteikko 1 = täysin eri mieltä ja 6 = täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5	6
Tiedän, mitä minulta odotetaan esimiehenä Hullussa Porossa				2	6	1
Minulla on tärkeä rooli yrityksen strategian toteuttamisessa ja viestimisessä			1	2	6	
Minulla on tärkeä rooli työyhteisön hyvinvoinnin kannalta				2	3	4
Minulla on tarvittavat työvälineet perehdyttämiseen			1	1	5	2
Seuraan alaisteni työsuoritusta päivittäin				2	2	5
Kehitän alaisteni osaamista yrityksen tavoitteiden mukaisesti			1	1	6	1

2. Arvioi, kuinka samaa mieltä olet seuraavien väittämien kanssa (asteikko 1 = täysin eri mieltä ja 6 = täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5	6
Minulla on riittävästi osaamista suoriutuakseni hyvin esimiestehtävässä		1		1	7	
Saan säännöllisesti palautetta esimieheltäni			2	6	1	
Annan itse säännöllisesti palautetta esimiehenä alaisilleni (viikoittain)			1	4	3	1
Huolehdin riittävästi omasta hyvinvoinnistani				4	4	1
Tiedän miten tuen ja huolehdin työntekijöiden jaksamisesta			1	1	5	2
Minua kannustetaan ja palkitaan onnistuneesta työstä.		1	1	3	4	
Kannustan ja palkitsen työntekijöitä onnistuneesta työstä				5	2	2
Työpisteelläni on välittävä ilmapiiri				1	2	6

Tulokset seuraavalla sivulla.

Esimiestyön kehittäminen Hullu Porossa. Toisen kyselyn TULOKSET.

Keskiarvot toisen kyselyn tuloksista:

Keskiarvo kohta 1

4,88

4,55

5,22

4,88

5,33

4,77

Keskiarvo kohta 2

4,55

3,88

4,44

4,66

4,88

4,11

4,66

5,55