



# Esimiestyön kehittäminen

## - määränpäänä toimiva työyhteisö

---

Keituri, Saara

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Tikkurila

Esimiestyön kehittäminen  
- määränäänä toimiva työyhteisö

Saara Keituri  
Liiketalous  
Opinnäytetyö  
Elokuu, 2011

Keituri, Saara

### Esimiestyön kehittäminen - määränäänä toimiva työyhteisö

Vuosi 2011 Sivumäärä 61 + 4

---

Tämän opinnäytetyön avulla selvitettiin mitä kehitysalueita kohdeyrityksen esimiehellä oli esimiestyössään alaisten näkökulmasta sekä, kuinka esimiestyötä kehittämällä voitiin vaikuttaa työyhteisön toimivuuteen. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia sitä, minkälainen on hyvä esimies ja minkälaiset esimies- ja johtamistaidot ovat tarvittavia työyhteisön toimivuuden ja hyvinvoinnin kannalta. Opinnäytetyön tutkimuskohteena toimi kuntoklubi: empiirinen arviointitutkimus suoritettiin sen yhden toimipisteen työntekijöille sekä heidän esimiehelleen. Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli luoda luotettava ja helppo kyselylomake työkaluksi esimiestyön säännölliseen kehittämiseen kohdeyrityksessä.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä tarkasteltiin esimiestyötä ja sen haasteita yleisellä tasolla. Johtamisrooleista tarkasteltiin ihmisten ja asioiden johtamista sekä valmentavaa johtamista. Esimiestyön osa-alueista tarkasteltiin viestintää, osaamisen ja kehittymisen tukemista, työhyvinvoinnin edistämistä sekä motivointia.

Opinnäytetyön kyselytutkimus toteutettiin kvantitatiivisena strukturoituna kyselynä. Kyselyyn osallistui 25 työntekijää sekä arvioitava esimies. Tutkimuksen vastausvaihtoehtoina käytettiin neliportaista Likert-asteikkoa. Tutkimusaineisto analysoitiin tilastollisesti sekä vertaamalla esimiehen ja henkilöstön vastauksia toisiinsa. Analysoinnissa kiinnitettiin erityisesti huomiota vastauksiin, jotka olivat arvoltaan alle kolmen sekä suuriin hajontoihin.

Tutkimuksen tulokset osoittivat kehityskeskustelujen suuren merkityksen ja tärkeyden sekä kehityskeskustelujen yhteyden palkitsemiseen, tavoiteasetteluun sekä työntekijöiden osaamisen kehittämiseen. Tutkimuksen avulla selvisi myös esimiehen kehitysalueita valmentamisessa ja kannustamisessa. Kyselyn avoimilla kysymyksillä saatiin selville, että työntekijöiden tuella ja avulla on merkitystä esimiestyön onnistumiseen sekä työyhteisön toimivuuden parantamiseen. Kokonaisvaltaisen ja toimivan esimiestyön avainasioita on, että esimies viestii selkeästi, tukee työntekijöiden osaamisen kehittymistä, luo puitteet hyvinvoivalle ja tasa-arvoiselle työpaikalle sekä motivoi työntekijöitensä saavuttamaan yhteiset tavoitteet.

Asiasanat: Esimiestyö, johtaminen, kehittäminen, kyselytutkimus

Keituri, Saara

**Management development - creating a well-functioning workplace**

Year	2011	Pages	61 + 4
------	------	-------	--------

---

The purpose of this thesis was to find out what development areas the manager had in her leadership and managerial skills, seen from the employee's point of view and how it affects the organization's functionality through developing management work. Further on the purpose was to study what is the profile of a good manager and what kind of managerial and leadership skills are necessary for a working organization. The target in this thesis study was Fitness Club X and the study was conducted to the personnel and manager of one club. One of the goals of this study was to create a reliable and easy to use questionnaire tool for frequent measuring of the managerial work in the target company.

In the theoretical part of this thesis, managerial work and its challenges were studied on a general level. Of the different leadership roles management, leadership, and coaching were looked upon separately. Communication, supporting knowledge and development in work and well being as well as motivating were studied as parts of management work.

The questionnaire was carried out as a quantitative structured questionnaire. 25 employees and the manager participated. A four grade Likert-grading was used. The study material was analyzed statistically and comparing the manager's and the employees' answers side by side. The focus in the analyzing was set to answers below grade 3 and big variances.

The results of the study showed the great importance and meaning of the development discussions as well as the correlation of development discussions to success in rewarding, goal setting, and development of the personnel's know-how and improvement of personnel chemistry. With the help of the study the manager's development areas in coaching, motivating and encouraging were found out. In the study's open questions it was also discovered that support and help from employees have positive meaning to successful leadership work and improvement to organization's day-to-day work. Key areas in a well functioning leadership work as a whole are: clear communication, support to employees' development, a good framework for a well-being and equal workplace, motivating the employees to reach commonly agreed goals.

Keywords: Leadership, management, development, survey

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja tarkoitus.....	6
1.2	Opinnäytetyön tutkimusongelma ja rajaukset .....	7
1.3	Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys, tutkimusmenetelmät ja rakenne .....	8
2	Johtamisroolit .....	9
2.1	Esimiehen roolit .....	9
2.2	Ihmisten ja asioiden johtaminen .....	12
2.3	Valmentava johtaminen.....	14
3	Esimiestyö.....	15
3.1	Esimiestyö ja sen haasteet .....	15
3.2	Esimiehenä kehittyminen .....	18
4	Esimiestyön osa-alueita .....	19
4.1	Motivointi.....	20
4.2	Osaamisen ja kehittymisen tukeminen .....	22
4.3	Viestintä .....	24
4.4	Työhyvinvoinnin edistäminen .....	26
5	Empiirisen tutkimuksen toteuttaminen kuntoklubilla.....	28
5.1	Kyselylomakkeen laatiminen .....	29
5.2	Kyselyn toteuttaminen ja analysointi .....	29
5.3	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti .....	30
6	Kuntoklubin esimiestyön arviointitutkimuksen tulokset .....	30
6.1	Tulokset ja niiden analysointi.....	30
6.2	Taustatiedot .....	31
6.3	Esimiehen kokonaisviestintä .....	32
6.4	Henkilöstön osaamisen ja kehittymisen tukeminen .....	34
6.5	Työhyvinvoinnin edistäminen .....	38
6.6	Esimiehen motivoiva ja kannustava ote.....	40
6.7	Avoimet kysymykset .....	44
7	Johtopäätökset ja kehitysideat .....	50
8	Yhteenveto .....	55
	Lähteet .....	59
	Kuvat .....	61
	Kuviot .....	61
	Liitteet.....	61
	Liite 1. Esimiestyön arviointikyselylomake .....	62

## 1 Johdanto

Elämme nopean muutoksen keskellä sekä kansallisella että paikallisella tasolla. Yhä enemmän työpaineet kasautuvat yksittäisille työntekijöille. Se tekee johtamisen entistä haasteellisemmaksi ja johtajalta vaaditaan erityisesti ihmistuntemusta, ryhädynamiikan tuntemusta sekä valmentavaa otetta johtamisen onnistumiseksi. Henkilöstön hyvinvointi on keskeistä etenkin, jos toimintaan liittyy kiristynyttä taloudellista painetta. Johtaminen on erittäin tärkeässä asemassa, kun puhutaan työyhteisön toiminnasta ja hyvinvoinnista. Perusta työyhteisön hyvinvoinnille on johtaminen. Esimies on henkilö, joka elää ihmisten kanssa ja toimii johtajana yksilöille tai ryhmille (Jalava 2001, 11). Esimies kannustaa ja motivoi, kouluttaa ja valmentaa, luo hyvinvoinnin edellytykset työpaikalle, viestii organisaation tavoitteista selkeästi ja palkitsee hyvistä työsuorituksista.

Hyvällä esimiestyöllä pystytään vaikuttamaan suoraan työyhteisön ihmissuhteisiin ja ilmapiiriin. Kyse on tehtävistä ja taidoista jotka voi oppia. (Järvinen 2001.) Sen kautta jäsenyvät myös työhön ja työympäristöön liittyvät tekijät. Johtamistapoja on erilaisia, mutta vain hyvä ihmisten johtaminen luo työyhteisöön hyvän ilmapiirin ja hyvinvointia edistävän toimintatavan. (Juuti & Vuorela 2002, 18.)

Säännöllinen palaute on esimiehen kehittymiselle välttämättömyys. Säännöllisesti tehtyjen esimiestyön arviointikyselyjen avulla pystytään henkilöstön osallistumisen johdosta jatkuvasti kehittämään esimiestyötä oikeaan suuntaan. Sen avulla pystytään kehittämään niin esimiehen osaamista kuin henkilöstöäkin tarvittavaan suuntaan niin, että se näkyy myös yrityksen ilmapiiirissä, työpanoksessa ja tuloksissa. Kyselyn avulla esimies viestittää henkilöstölle halukkuuttaan kehittyä esimiehenä ja kehittää työyhteisön toimivuutta ja hyvinvointia.

### 1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja tarkoitus

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata millaisena työntekijä kokee esimiehensä toimivan viestinnän, osaamisen ja kehittymisen tukemisen, motivoinnin ja työhyvinvoinnin edistämisen osa-alueilla. Tarkoituksena oli myös tunnistaa, minkälaista vaikutusta saavutetaan esimiehen osaamis- ja kehitysalueita parantamalla. Aihetta tarkasteltiin pääasiassa työntekijöiden kokemusten näkökulmasta, mutta peilattiin myös esimiehen antamiin, vastaavan strukturoidun kyselytutkimuksen vastauksiin.

Opinnäytetyö toteutettiin kvantitatiivisen strukturoidun kyselytutkimuksen avulla. Lisäksi avoimet kysymykset antoivat lisätietoa siitä, minkälaisia arvoja juuri kyseisen yrityksen henkilöstö arvostaa hyvässä esimieheissä. Lisätietoa saatiin myös siitä, kuinka henkilöstö koki tukeensa tai auttaneensa esimiestä työssään, sillä esimiestyön onnistumiseen vaaditaan sekä

esimiehen että työntekijöiden panostusta. Sanoja johtaja ja esimies käytettiin synonyymeinä. Samoin synonyymeinä käytettiin sanoja alainen, työntekijä ja henkilöstö.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää kohdeyrityksen esimiestyötä ja työyhteisöä, luomalla toimiva kyselykaavake työkaluksi yritykselle esimiehen johtamisen kehittämiseksi. Tavoitteena oli myös saavuttaa pitkäaikaisvaikutusta eli sitä, kuinka työyhteisön hyvinvoinnilla ja toimivuudella pystyttäisiin vaikuttamaan myös positiivisesti asiakastyytyväisyyteen ja sitä kautta asiakkaiden sitoutumiseen. Asiakkaiden sitoutumisella luodaan mahdollisuudet organisaation tuloksellisuuden parantamiseen. Opinnäytetyö kehitti luonnollisesti myös tekijänsä tutkimuksellista osaamista sekä johtamisosaamista asiantuntijuutta kohden.

Opinnäytetyössä on kuvaileva ja selittävä ote. Selittävä ote etsii selitystä tilanteelle tai ongelmaan ja tunnistaa todennäköisyys syy-seurausketjuja. Kuvaileva ote esittää tarkkoja kuvauksia henkilöistä, tapahtumista tai tilanteista ja dokumentoi ilmiöistä keskeisiä piirteitä. Tarkoituksena oli saada selkeä kuva esimiestyön tilasta sekä esimiehen osaamis- ja kehitysalueista, etsiä selitys ongelma-alueisiin sekä tunnistaa, mitä seurauksia osaamis- ja kehitysalueiden kehittämisellä oli.

## 1.2 Opinnäytetyön tutkimusongelma ja rajaukset

Tutkimusongelman avulla selvitettiin, kuinka kohdeyrityksessä pystyttiin kehittämään ongelma-alueita esimiestyössä, jotta sillä voitiin kehittää työyhteisön toimivuutta. Ongelmaan löydettiin vastaus tutkimalla esimiestyön eri osa-alueita ja haasteita ihmisten johtamisen, asioiden johtamisen sekä valmentavan johtamisen perspektiiveistä sekä millä toimenpiteillä saataisiin aikaan tarvittavaa muutosta.

Opinnäytetyössä haettiin vastausta seuraaviin kysymyksiin, jotka voitiin johtaa tutkimuskysymyksiksi ja -ongelmiksi:

Mitkä olivat esimiestyön kehittämistarpeet kohdeyrityksessä?

Kuinka ongelma-alueita kehittämällä voitiin vaikuttaa työyhteisöön?

Alaongelmiksi määriteltiin seuraavat kysymykset:

Mitkä ovat hyvän esimiestyön edellytykset?

Mitkä ovat esimiestyön edellytykset toimivalle työyhteisölle?

Opinnäytetyössä tutkittiin esimiesrooleja yleisellä tasolla sekä syvennyttiin tarkemmin asioiden ja ihmisten johtamiseen sekä valmentavaan johtamiseen. Esimiestyötä ja sen haasteita tarkasteltiin yleisellä tasolla. Esimiestyön kehittämistä eri osa-alueissa käsiteltiin motivoin-

nin, osaamisen ja kehittymisen tukemisen, viestinnän ja työhyvinvoinnin edellytyksien näkökulmista.

### 1.3 Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys, tutkimusmenetelmät ja rakenne

Opinnäytetyön teoriaosuudessa teoriaa käytettiin tutkimuksen tavoitteiden täsmentämisessä ja ohjaamisessa. Käytettiin deduktiivista logiikkaa eli hyödynnettiin jo olemassa olevaa kirjallista tietoa ihmisten, asioiden ja valmentavasta johtamisesta, esimiestyöstä ja esimiestyön haasteista. Jo olemassa olevasta tiedosta muotoiltiin tutkimusväittämät, määriteltiin muuttujat, suoritettiin mittaus ja havainnot sekä ilmoitettiin tulokset. Lähdemateriaalina käytettiin monipuolista kirjallisuutta, artikkeleita sekä sähköisiä lähteitä.

Opinnäytetyön kyselytutkimus toteutettiin kvantitatiivisena strukturoituna kyselynä. Strukturoidussa lomakkeessa vastaaja valitsee yhden vastausvaihtoehdon neljästä vaihtoehdosta. Strukturoidun kyselyn avulla kerättiin aineistoa esimiestyöstä sekä alaisten näkökulmasta että esimiehen itsearvioinnin avulla. Tällä tavalla saatiin esille mahdollinen hajonta vastauksissa. Työkaluna arviointitutkimuksessa käytettiin sähköistä kyselylomaketta, jonka avulla saatiin tavoitettua myös henkilöt, jotka eivät työskentele kokoaikaisina yrityksessä. Kysymyksinä käytettiin tarkoin määriteltyjä hypoteeseja ja vastausvaihtoehtoina neliasteista Likert-asteikkoa. Tulokset analysoitiin tilastollisesti Microsoft Excel - ohjelmiston avulla.

Opinnäytetyö jaettiin rakenteellisesti kahteen osaan: teoria- ja empiriaosaan. Teoriaosuus koostui kahdesta pääluvusta; Esimiestyöstä sekä esimiestyön osa-alueista. Ensimmäisessä pääluvussa tarkasteltiin yleisellä tasolla esimiehen rooleja sekä syvennyttiin ihmisten ja asioiden johtamiseen sekä valmentavaan johtamiseen. Myös esimiestyötä ja sen haasteita käsiteltiin yleisellä tasolla. Toisessa pääluvussa syvennyttiin esimiestyön kehittämiseen eri esimiestyön osa-alueissa. Osa-alueet jaettiin neljään ryhmään, jotka olivat motivointi, osaamisen ja kehittymisen tukeminen, viestintä sekä työhyvinvoinnin edistäminen.

Työn empiirisessä osassa kuvattiin alkuun kyselytutkimuksen toteuttaminen. Siinä kuvattiin kohdeyritys, kuinka kyselylomake laadittiin, tutkimuksen toteuttamisesta ja analysoinnista sekä luotettavuudesta. Opinnäytetyön viimeisessä osassa kerrottiin kyselytutkimuksen tulokset, kuinka case-yrityksessä toteutettiin ja koettiin esimiestyö, johtopäätökset tuloksista sekä yhteenveto. Lopuksi esiteltiin kehitysideoita kohdeyritykselle siitä, millä eri tavoin esimiestyötä voitaisiin kehittää oikeaan suuntaan.



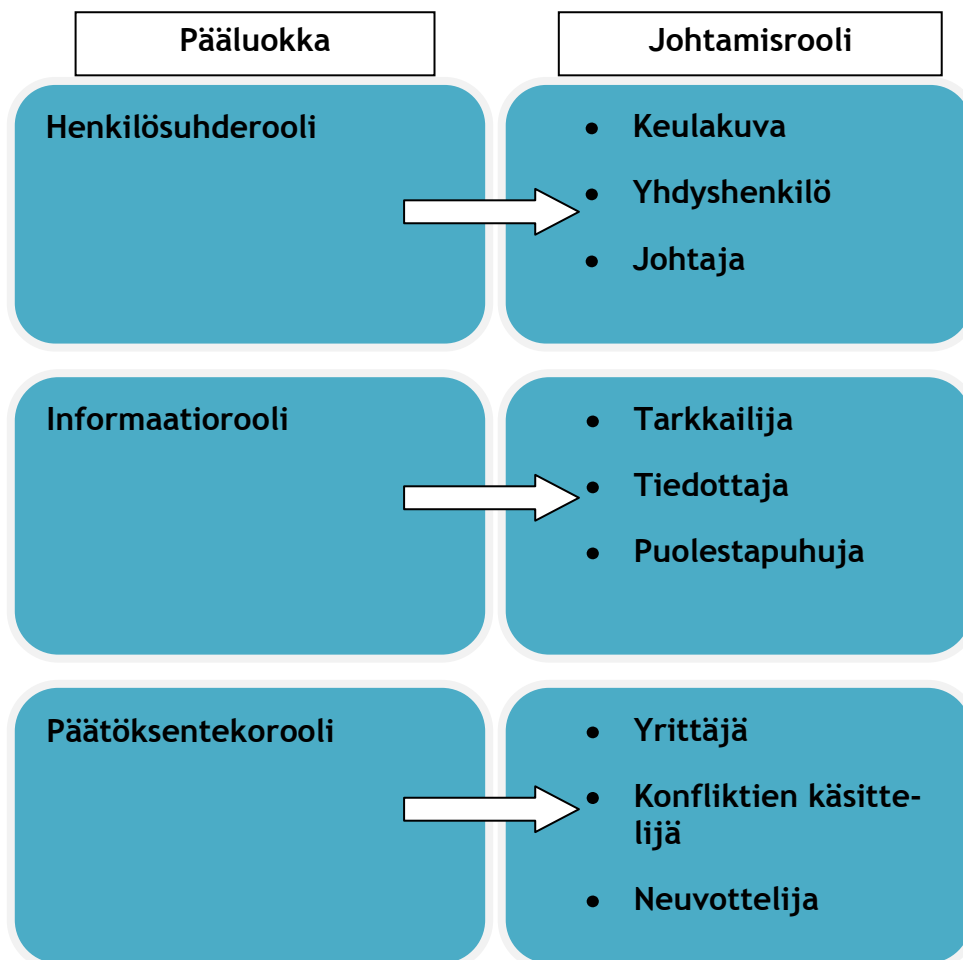
## 2 Johtamisroolit

Johtaminen jaetaan usein johtamiseen ja johtajuuteen. Johtamisella viitataan usein asioiden johtamiseen (management) ja johtajuudella puolestaan ihmisten johtajuuteen (leadership) (Juuti 2005). Jotta esimies onnistuu toiminnassaan, tulee hänen omaksua johtamisrooli. Jalava (2001, 18) kuvailee roolin toimintamuodoksi, jonka esimies omaksuu tietyssä tilanteessa, jossa on mukana muita yksilöitä. Itselleen toimivaa johtajuusroolia on usein vaikea muodostaa, sillä rooliodotukset ovat usein hankalia hahmottaa. Esimiesrooli muodostuu pääasiassa siitä, miten esimies havaitsee ja tunnistaa häneen kohdistuvat erilaiset odotukset, joita asettavat mm. työntekijät, organisaatio ja asiakkaat. Se muodostuu myös esimiehen osaamisesta, persoonasta sekä kyvystä ja halusta arvioida ja kehittää omaa toimintaansa. (Jalava 2001, 18.)

### 2.1 Esimiehen roolit

Johtajuusrooli voidaan nähdä esimiehen minän toimintamuotona, jossa persoona ilmentyy. Rooli voidaan nähdä myös organisaation rakennuselementtinä, jolloin roolit organisaatiossa ovat sidoksissa toisiinsa. Roolit muodostavat kokonaisuuden, johon kuuluvat esimerkiksi työntekijät suhteessa johtamisrooliin. Rooli muodostuu esimiehen havaitsemista ja tunnistamista odotuksista, esimiehen osaamisesta, tehtävän sisältöjen kokonaisuuden ymmärtämisestä, persoonasta, kyvystä ja halusta arvioida omaa toimintaa ja kehittää sitä. Sen avulla pystytään parantamaan johtamisen osaamista oikealla, esimiehen persoonaa kuvaavalla tavalla. (Jalava 2001, 18-20.)

Henry Mintzberg on yksi tunnetuimmista johtajan rooleja tarkastelevien mallien tutkijoista. Mintzbergin mallissa (Kuva 1) johtamisroolit voidaan jakaa kymmeneen rooliin ja kolmeen pääluokkaan. Pääluokat ovat henkilösuhde-, informaatio- ja päätöksentekorooli. Henkilösuhderoolissa johtaja nähdään johtajana, keulakuvana ja yhdyshenkilönä. Informaatiroolissa hänet nähdään tarkkailijana, tiedottajana ja puolestapuhujana. Päätöksentekoroolissa johtaja nähdään resurssien kohdentajana, yrittäjänä, konfliktien käsittelijänä ja neuvottelijana. (Mintzberg 1973, 96-99.)



Kuva 1: Mintzbergin johtamisroolit (mukautettuna Jarvis 2005).

Johtamisroolit osoittavat johtajiin, jotka ovat samalla yleispäteviä osaajia organisaatiossa, mutta myös asiantuntijoita, sillä organisaation toimintaan liittyy epäkohtia, työympäristö luo paineita, akateemista määräysvaltaa tarvitaan jopa tiettyihin yksinkertaisiin rutiineihin, ja silti johtajat ovat erehtyväisiä ja inhimillisiä (Jarvis 2005). Roolit muodostavat kokonaisuuden, josta yksittäistä roolia ei voida jättää pois. Kuitenkin Mintzbergin tutkimuksissa on käynyt ilmi, että eri funktioissa toimivilla esimiehillä kuluu keskenään eri määrä aikaa eri rooleihin liittyvissä tehtävissä. (Mintzberg 1980, 58-59.)

Henkilösuhderoolin johtamisrooleiksi Mintzberg on määritellyt keulakuvana, yhdyshenkilönä ja johtajana olemisen. Esimiehen keulakuvana toimiminen organisaatiolle liittyy esimiestehtävän muodolliseen arvovaltaan. Sillä tarkoitetaan velvollisuusluonteisten henkilökontaktien ylläpitämistä edustustehtävien muodossa, kuten huomionsoitukset, puheet ja seremoniat sekä kirjeiden tai tiedotteiden valmiiksi valvistaminen ja allekirjoittaminen. (Nurmi 2000, 14.) Yksi tärkeimmistä ja vaativimmista rooleista on johtajan rooli. Johtajan rooliin kuuluvat mm. työtehtävien organisointi, delegointi ja vastuiden määrittely, tavoitteiden asettaminen ja tu-

lostien valvonta. Työkaluina johtaja käyttää esimerkiksi kokouksia, organisaatiokaavioita, tehtäväkuvauksia ja erilaisia raportointimenettelyjä. Johtajan rooliin kuuluu myös epävirallisempaa henkilösuhteiden hoitoa, kuten yhteydenpitoa, kuuntelemista, innostamista, motivointia jne. Alaisten tavoitteiden ja toiminnan sovittaminen organisaation tavoitteisiin on myös tärkeä johtajaroolin osa-alue. (Nurmi 2000, 15.)

Yhdyshenkilön roolilla tarkoitetaan esimiehen yhteydenpitoa organisaatiolle merkittäviin tahoisiin, mutta myös organisaation sisällä. Henkilökohtaiset vaikuttamisen taidot ovat äärimmäisen tärkeitä, sillä esimies vastaanottaa tietoa ulkopuolelta ja pyrkii samalla vaikuttamaan muihin. Ihmissuhdeverkosto on tämän roolin onnistumisen edellytyksenä, sillä kaikkien organisaatioiden, yksiköiden ja osastojen tulee johonkin tapaan sovittautua ja vaikuttaa jatkuvassa muutostilassa olevaan ympäristöönsä. (Nurmi 2000, 15-16.)

Informaatiroolissa esimies toimii tarkkailijana, tiedottajana ja puolestapuhujana. Tarkkailijana esimies etsii ja hankkii tietoa eri lähteistä arvioidakseen organisaation suorituskykyä, hyvinvointia ja tilannetta. Siihen kuuluu tärkeinä sisäisten toimintojen, ulkoisten tapahtumien, ideoiden, trendien, analyysien ja paineiden tarkkailu. Tässä roolissa rakennetaan ja käytetään tiedotusvälineitä. (Jarvis 2005.)

Tiedottajan roolissa esimies välittää informaatiota, joka tulee ainoastaan hänen tietoonsa, alaisilleen. Informaatio tulee välittää oikealla tavalla oikeille ihmisille. Esimiehen tehtävänä on myös periaatteiden, strategioiden ja sääntöjen asettamista alaistensa päätöksenteolle. Kuitenkin tiedon jakaminen on aikaa vievää ja vaikeaa ja henkilöstö saattaa olla ylikuormitettu tiedolla. (Jarvis 2005.)

Puolestapuhujan roolissa esimies toimii organisaationsa puolestapuhujana ulkopuolella. Ulkopuolisella tiedottamisella ja vaikuttamisella kohteina ovat esimerkiksi esimiehen omaa esimiestä, hallitusta, sen työvaliokuntaa tai muita valvontaelimiä sekä organisaation ulkopuolella olevia merkittäviä tahoja. Ulkopuolisilla merkittävillä tahoilla tarkoitetaan muun muassa asiakkaita, viranomaisia, tiedotusvälineitä ja suurta yleisöä. (Nurmi 2000, 18-19.)

Päätöksentekoroolissa esimies toimii yrittäjänä, konfliktien käsittelijänä, neuvottelijana ja kohdentajana. Yrittäjänä toimiessaan päätösimpulssi uudistuksista ja muutoksista lähtee esimiehestä itsestään. Muutokset on suunniteltava, johdettava niiden käytäntöön panoa sekä valvottava niiden toteutumista. Ideointi-, strategia- ja valvontatehtävät sekä projektien johdotehtävät kuuluvat johtajan roolin erilaisiin tehtäviin. (Nurmi 2000, 20-21.)

Esimies toimii myös konfliktien käsittelijänä odottamattomien ympäristömuutosten, ennustamattomien tai ennakoimattomien toimenpiteiden vaikutuksesta tai pitkään käsittelemättömi-

en tai laiminlyötyjen ongelmien vaikutuksesta. Sovittelu, tuki ja valitusten käsittelyt ovat esimerkkejä rooliin liittyvistä tehtävistä. (Nurmi 2000, 21; Jarvis 2005.)

Neuvottelijan roolissa esimies johtaa tärkeitä neuvotteluja muiden organisaatioiden kanssa esimerkiksi edullisia päätöksiä. Roolit keulakuvana, organisaation puolestapuhujana ja resursien allokoijana kytkeytyvät vahvasti neuvottelijan rooliin. (Nurmi 2000, 24; Jarvis 2005.)

## 2.2 Ihmisten ja asioiden johtaminen

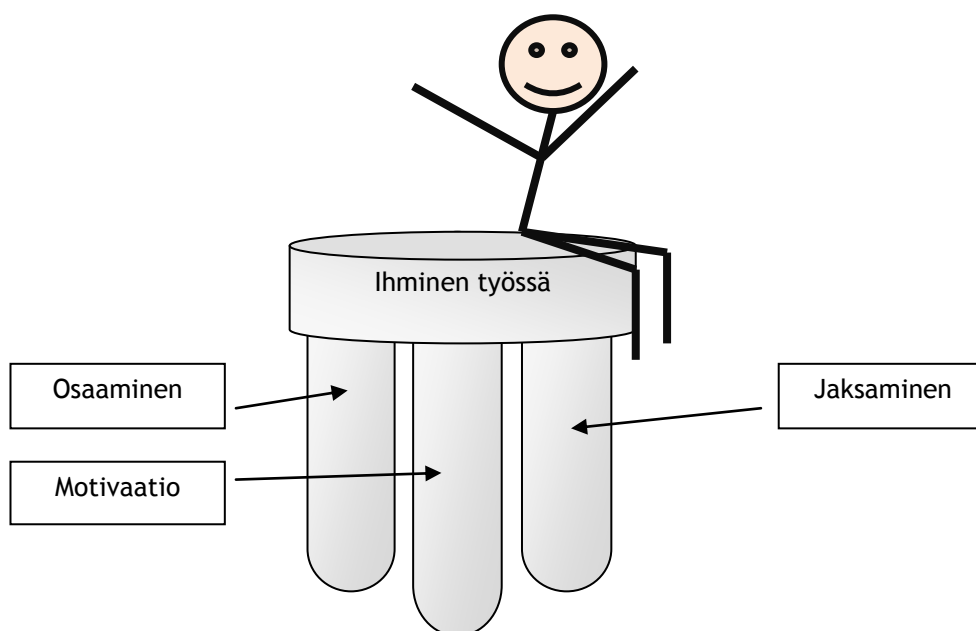
Mintzbergin johtamisroolien malli osoittaa, että ihmisten ja asioiden johtaminen kulkevat käsi kädessä ja jako niiden välillä on hankala ja vaikeaselkoinen. Erämetsä (2009,28) myös kuvaillee, että niitä voisi jopa ajatella johtamisen jininä ja jangina, sillä toinen vaatii toista ja yhdessä ne ovat tasapainossa. Myös Tuulenmäki & Sonninen (2008, 4-5) puhuvat siitä, kuinka tavoitteet, järjestelmät ja prosessit toimivat runkona, jossa oppimista edistävä johtaminen, valmentava johtaminen, virittää organisaation yksilöt ja ryhmät toimimaan yhteisen päämäärän saavuttamiseksi.

Yhtä kauan, kuin on ollut ihmisiä, on ollut ihmisten johtamistakin (Piili, 2006). Nykyään, kun puhutaan johtamisesta, tarkoitetaan sillä olemista enemmän ihminen. Uusien johtamistapojen omaksuminen on erityisen tärkeää eläessämme pian muutoksen aikaa, suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle ja uuden sukupolven ottaessa näkyvämpää roolia työelämässä. On tärkeää pystyä hallitsemaan muutokset, mutta johtamaan toimenpiteitä niihin. (Bunker, 2009.)

Ihmisten johtamisella tarkoitetaan prosessia, jossa vaikutetaan organisoidun ryhmän toimintaan sen tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi. Reinboth (2005) viittaa Työelämän tutkimuksen ja kehittämisen erikoislehdessä teologian maisteri Tapio Aaltosen kuvailuun siitä, kuinka yksilön ja organisaation tavoitteiden kohtaamiseksi johtajuus on avainasemassa ja ihminen sekä organisaatio voivat hyvin, kun työ on ihmisen näköistä. Aaltonen kuvailee sitä, kuinka ihmislähtöinen johtajuus yhdessä vastuullisen johtamisen kanssa luovat hyvän paketin, jossa ihmisten johtajuus on työntekijöiden innostamista ja kannustamista ja vastuullisuudella ymmärretään päätöksenteon vaikutus moniin asioihin, ihmisiin ja lähiympäristöön sekä pystytään perustelevaan tehty päätös. (Reinboth, 2005.)

Piili (2006, 19) kuvailee ihmisten johtamisen ulottuvuudet jakkoramalliksi, jotka jaetaan motivoinniksi, osaamisen varmistamiseksi ja jaksamisen tukemiseksi. Kuvassa 2 voidaan nähdä, kuinka nämä muodostavat kokonaisuuden, jossa ihminen istuu jakkaralla, joka kaatuu, mikäli kaikki jalat eivät pysy pystyssä. Organisaation tavoitteet saavutetaan, mikäli työntekijät ovat päteviä eli osaavia. Jotta työntekijät taas sitoutuvat tekemäänsä työhön, on oltava motiva-

tiota. Mikäli työntekijät voivat hyvin, jaksavat he uusiutua ja käyttää energiaa tuloksen saavuttamiseksi. (Piili 2006, 19.)



Kuva 2: Ihmisten johtamisen ulottuvuudet, jakkaramalli mukautettuna (Piili 2006, 19).

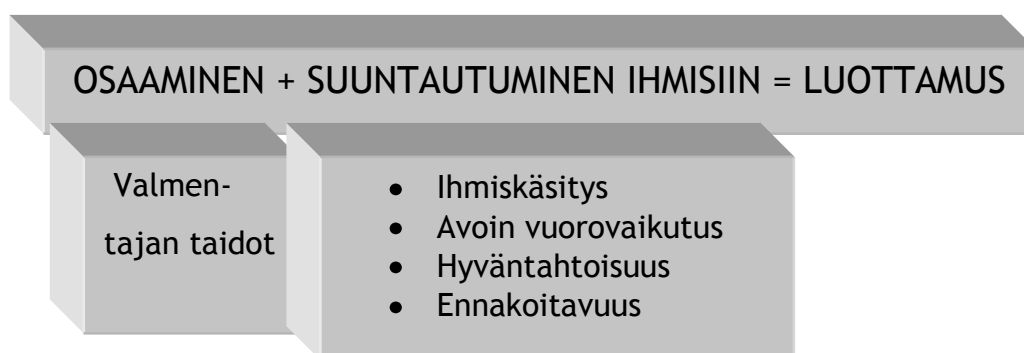
Piili kuvailee ihmisten johtajuudessa tärkeiksi ja toimiviksi kymmenen vaikutusalueita: Johtaminen toteutetaan vuorovaikutuksen avulla ja valmentavalla otteella, sillä ihmiset eivät enää hyväksy komentelua, eikä se saa heitä motivoitumaan. Esimiehen tulisi näyttää työntekijöilleen suuntaa ja luoda myönteisiä mielikuvia, organisoida onnistumisia ja koordinoita yksilöitä ja ryhmiä. Vuorovaikutus on tärkeää valmentamisessa, innostamisessa, tukemisessa ja palautteen annossa. Viestintä organisaatiossa, luottamuksen rakentaminen ja oikeudenmukaisuus, ihmissuhteiden hoitaminen ja osaamisen ja sen jakaminen ovat myös oleellinen osa ihmisten johtamista. Piili korostaa myös yksilöiden ja ryhmien ohjaamista, toiminnan kehittämistä, uudistamista ja muutoksen hallintaa sekä johtajan itsensä johtamista. (Piili 2006, 19-20.)

Uusitalo (2009) huomauttaa johtajuutta käsittelevässä artikkelissaan Turun Sanomissa, että ”asioita johdetaan ihmisten kautta”. Uusitalo puhuu siitä, kuinka aikaisemmin johtamiseen liittyi kolme k:tä; käske, kontrolloi ja korjaa. Nykyään k:t ovat vaihtuneet kolmeksi i:ksi; innostu, innosta ja innovoi. Epävarmoina aikoina on taipumusta jättää johtaminen vähäisemmäksi, samoin ihmisten innostaminen ja innovointi. Asioita ei kuitenkaan voida johtaa tai edistää muuta, kuin ihmisten kautta. Siihen tarvitaan innostamista, vuorovaikutusta, toisen ihmisen kunnioittamista sekä valmentavaa johtamista. (Uusitalo 2009.)

Asioiden johtamisella tarkoitetaan organisaation toiminnan ja prosessien hallintaa, suunnittelua, kontrollointia, organisointia sekä niihin liittyvää päätöksentekoa. Keskeisessä asemassa ovat strategiat, rakenteet ja järjestelmät. Sillä pyritään toiminnan vakauteen ja ennustettavuuteen. Asioiden johtamisella pyritään hallitsemaan suurempia kuvia, kun taas ihmisten johtamisella keskitytään siihen, millä toimenpiteillä ne saavutetaan.

### 2.3 Valmentava johtaminen

Ihmisten johtamiseen ja asioiden johtamiseen kuuluu myös suurena osana valmentava johtaminen. Piili (2006, 16) kuvailee valmentavan johtamisen olevan suunnan näyttämistä, innostamista, kehittymisen tukemista ja edellytysten luomista. Jalava (2001, 71) jakaa valmentamisen keskeisiksi osa-alueiksi luottamussuhteen rakentamisen, kehittymisen tavoiteasettelun ja suunnittelun sekä tiedot, taidot ja asenteet. Kuvassa 3 kuvataan luottamussuhteen rakennetta valmentamisessa.



Kuva 3: Luottamussuhteen rakennetekijät (Jalava 2001, 71).

Valmennussuhteen käynnistymisen ehtona on luottamus. Esimiehen ja työntekijän osaaminen luovat luottamusta, sillä työntekijä, joka on osaava henkilö, on luotettava sitoutumisellaan hoitamaan työt loppuun saakka. Ihmisten suuntautumisen kokonaisuuden perustekijä on ihmiskäsitys, jolla tarkoitetaan valmentajan omaa luottamusta työntekijöihinsä. Luottamusta rakentamalla, esimiehen on myös pystyttävä hyvään, avoimeen vuorovaikutukseen sekä työntekijöittensä luottamusta siihen, että toimii heidän parhaakseen. Ennakoitavuudella taas esimies luo luottamusta toiminnallaan, joka pystytään jollain tavalla jo näkemään etukäteen, erityisesti tulevaisuuteen liittyvät näkemykset. (Jalava 2001, 71-73.)

Kehittymisen tavoiteasettelulla ja suunnittelulla esimies rakentaa työyhteisön tulevaisuuden kannalta työntekijöiden kaikkein oleellisimpia osaamisalueita. Tavoiteasettelulla saadaan aikaiseksi osaamisen kehitys ja ammattitaidon kasvu. Tavoitteiden toteuttamista varten tarvitaan kuitenkin osaamisen kehittämisvälineitä, kuten esimerkiksi koulutusmahdollisuuksia.

Esimies välittää ja tukee tietoa asenteiden ja ajattelutapojen sekä palautetiedon avulla. (Jalava 2001, 74-77.)

Viimeinen valmentamisen keskeinen osa-alue on tiedot, taidot ja asenteet, jossa Jalavan mukaan vaikuttavat esimiehen ajattelutapojen opetus, mallina toimiminen, työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet sekä itseluottamuksen luominen. Ajattelutapojen opetus muodostuu työn tavoitteiden, tehtävien suorituksen vaihtoehtojen ja työn edellyttämän organisaatitiedon kokonaisuuden, jonka kaikki osat ovat välttämättömiä. Esimiehen mallina toimiminen vaikuttaa työasenteisiin merkittävästi. Esimies osoittaa esimerkkinä sanojensa pitämistä ja millä tavalla organisaation moraalialia käytännössä noudatetaan. Luomalla työntekijöille vaikutusmahdollisuuksia työtehtävissään, esimies motivoi ihmistä kaikkein voimakkaimmin ja tuottaa parhaita tulosta ja esimiehen myönteisellä uskomisella ja luottamuksellaan työntekijöitään kohtaan, vaikutetaan työntekijän tehokkaaseen toimintaan ja suorituskyvyn parantamiseen. (Jalava 2001, 77-84.)

### 3 Esimiestyö

Johtamista ja johtajuutta on tutkittu valtavasti toisen maailman sodan jälkeen, mutta edelleenkin tutkimukset eivät ole pystyneet antamaan yhtä ainoaa selitystä siihen, minkälainen on hyvä ja tehokas johtaja. Se riippuu olosuhteista, tilannetekijöistä ja asetetuista tavoitteista. (Uusitalo 2009.) Työnteon olosuhteet ja tavoitteet ovat tulleet entistä vaativimmiksi, mikä vuoksi esimiehen toiminnan merkitystä työpaikan menestystekijänä ei voida liikaa korostaa. Lähtökohtana esimiehenä onnistumiselle on, että johtaja ymmärtää selkeästi tehtävänsä merkityksen ja käyttää siihen liittyvää valtaa aktiivisesti työyhteisön parhaaksi. Kukaan ei synny hyväksi johtajaksi, vaan siihen täytyy kasvaa. (Järvinen, 2001.) Esimiestyö -luvussa tarkastellaan esimiehen rooleja yleisesti sekä tarkemmin asioiden ja ihmisten johtamista sekä valmentavaa otetta. Esimiestyötä tarkastellaan yleisesti ja esimiestyön haasteiden kautta. Lisäksi tarkastellaan asiantuntijaorganisaation esimiestyötä sekä eri keinoja, joilla esimiestyötä voidaan kehittää.

#### 3.1 Esimiestyö ja sen haasteet

Yhä useammissa esimiestyötä tutkivissa kirjallisuuslähteissä nostetaan esille esimiestyö toiminnaksi, jolla saadaan vuorovaikutteisella, sosiaalisella tavalla organisaation yksilöt ja ryhmät toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Siihen kuuluu suunnittelua, organisoimista, vaikuttamista, kontrolloimista, ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa. Esimiestyö on jatkuvaa kommunikointia ja toimintaa ihmisten kanssa, sekä laajaan henkilökohtaiseen ihmisen suhdeverkostoon vaikuttamista. (Esimiehen työ ja roolit 2008.) Esimiehen tulee tehdä itselleen selväksi onko hän kiinnostunut ihmisten johtamisesta, haluaako hän johtaa ihmisiä kohti

yrittäjien tavoitteita, kokeeko hän tärkeäksi tukea ihmisten ja koko työyhteisön kehittymistä sekä haluaako hän kehittyä ja oppia johtamistaidoissa. (Järvinen 2001, 15.)

Esimiestyö on kuuntelemista, valmentamista, ihmisten tarpeiden huomioimista sekä oppimisen edistämistä. Esimies tasapainottelee organisaation tavoitteiden, järjestelmien asettamien rajojen sekä yksilön ja henkilöstön tarpeiden keskellä (Tuulenmäki & Sonninen, 2008.) Jalava (2001, 3) kuitenkin huomauttaa, että jokaisen esimiehen tulisi soveltaa toimintatapojaan oman työyhteisön mukaan, sillä esimiestyö on tilannesidonnaista.

Jalava (2001, 20-22) jakaa esimiehen toiminnan seitsemään keskeiseen alueeseen, jotka ovat:

- 1) **tavoitteiden ja työtapojen selkeyttäminen**
- 2) **saavutussuuntautuneisuuden ylläpitäminen**
- 3) **työntekijöiden tukeminen**
- 4) **työyhteisön vuorovaikutuksen kehittäminen**
- 5) **ryhmäkeskeinen päätöksenteko**
- 6) **ulkoisten suhteiden hoitaminen**
- 7) **arvoperustainen käyttäytyminen.**

Ensimmäinen toiminnan alue on tavoitteiden ja työtapojen selkeyttäminen, jossa esimies selvittää, mitä odottaa työntekijöiltä, millaiset ovat työtavoitteet, millä tavalla ne saavutetaan, miten saavat siitä palautetta ja millä tavalla työtä arvioidaan. Saavutussuuntautuneisuuden ylläpitämisellä taas kannustetaan työntekijöitä hyviin suorituksiin asettamalla haasteelliset tavoitteet, korostamalla hyvää suoritusta ja luottamuksella saavutuksiin. (Jalava 2001, 21.)

Työntekijöiden tukemisella esimies tarjoaa henkistä tukea ja tuottaa psykologista turvallisuutta. Vuorovaikutusta esimies pystyy kehittämään ratkaisemalla ristiriitoja, kommunikoimalla, tasa-arvoisella mielipiteiden huomioimisella sekä työntekijöiden välisten suhteiden ylläpitämisellä. Ryhmäkeskeisellä päätöksenteolla lisätään sekä päätöksen laatua että niiden hyväksymistä. Saavuttaakseen tavoitteet tarvitsevat työyksiköt resursseja, jotka riippuvat yksilön suhteellisesta vallasta organisaation sisällä. Ulkoisiin suhteisiin liittyy muun muassa merkityksellisten tahojen hyvien suhteiden ylläpitäminen. Arvoperustaisella käyttäytymisellä esimies pystyy saamaan aikaan työntekijöiden poikkeuksellista sitoutumista, samaistumista johtajaan tai organisaation päämääriin, esimerkiksi uhrautumalla toiminnan vision ja yksikön puolesta, ottamalla henkilökohtaisia riskejä vision ja työyhteisön puolesta sekä työntekijöiden tai työyhteisön positiivisella arvioinnilla. (Jalava 2001, 21-22.)



Hokkanen, Mäkelä & Taatila (2008, 13) jakavat johtamiselle kolme kokoavaa universaalia piirrettä; Johtamisella pyritään saavuttamaan tavoitteet, kuten visio, missio tai strategia. Johtaminen on aktiivista, jossa jatkuva osaamisen kehittäminen on keskeinen tavoite toimintaympäristön, arvojen ja odotusten muuttuessa jatkuvasti sekä, johtamisen perustuminen tosiasioihin. (Hokkanen ym. 2008, 13.)

Erämetsä (2009, 9-11) jakaa esimiehen onnistumisen ja kehittymisen 7 T:n kaavaan. Kaavan avulla esimies saa aikaa ne asiat, jotka haluaa toteuttaa. Kun esimies tekee tietoisia päätöksiä toimintansa muuttamiseen, esimies kehittyy oikeiden askeleiden mukaan. Esimiehen päätehtävät ovat ajattelu, havainnointi, päätöksenteko ja vuorovaikutus eli kommunikointi. Mikäli esimies omaksuu johtamisroolin ja käyttää valtaansa työyhteisön hyväksi, voi hän vaikuttaa positiivisesti työyhteisön hyvinvointiin ja toimivuuteen. (Erämetsä 2009, 9-11.)

Tiedä - hanki tietoa asioista, ymmärrä ja sisäistä tieto

Tunnista - tunnista toimintasi, pyydä ja ota vastaan palautetta

Tunnusta - tunnusta virheesi, tunne miten toimia ja mihin tuloksiin se johtaa

Tahdo - tahdo joka ikinen päivä

Tiedostaminen tilanteessa - havainnoi toimintaasi, kun se tapahtuu

Toimiminen toisin - toimi toisin haluamallasi ja päättämälläsi tavalla

Tee toimintatavaksi - tee uudestaan ja uudestaan, lopulta se on luontainen tapa

*Lähde: Erämetsä (2009, 9-11).*

Jokainen esimies joutuu erilaisten haasteiden eteen päivittäin. Haasteet voivat liittyä päivittäisjohtamisen vuorovaikutukseen, motivointiin, palautteen antoon tai vastaanottamiseen, valmentamiseen tai tavoitteiden asettamiseen ja mittaamiseen, palkitsemiseen, osaamisen kehittämiseen, muutoksen johtamiseen tai itsensä johtamiseen. Työntekijät on saatava innostuneiksi sellaisista asioista, jotka heitä eivät kiinnosta. (Erämetsä 2009, 21. ; Hokkanen ym. 2008, 5-7.)

Piili (2006, 14) jakaa Riitta Viitalan (2003) väitöskirjan, Osaamisen johtaminen esimiestyössä (2003), mukaan esimiehen haasteet kolmeen ulottuvuuteen, joiden on oltava läsnä kokoajan onnistuneessa johtamisessa. Nämä ulottuvuudet ovat:

- Asioiden tapahtuminen ja toiminnan sujuvuus (kohteena asiat)
- Ihmisten osaaminen, halu ja jaksaminen tehdä töitä (kohteena ihminen)
- Osaamisen uusiutuminen ja toiminnan jatkuva kehitys (kohteena muutos)

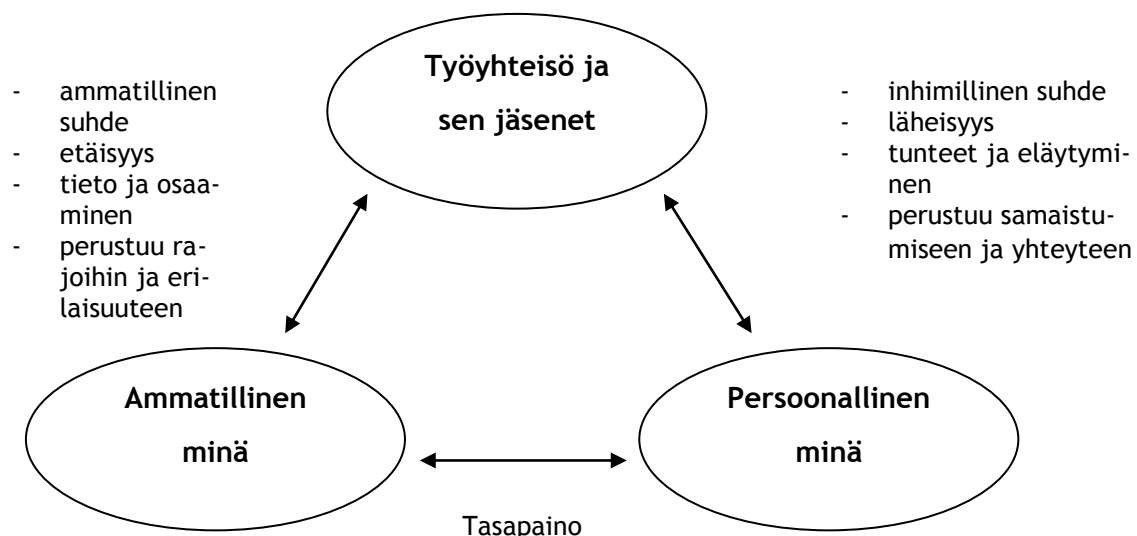
Asioiden, ihmisten ja muutosten johtaminen näkyvät päällimmäisinä esimiehen haasteina. Piili (2006, 18) myös korostaa, työntekijöiden ja esimiehen jatkuvaa osaamisen kehittymistä, luovuutta ja innovaatiota, jotka luovat uudenlaisia mahdollisuuksia ja tapoja muuttaa työskentelytapoja. Organisaatioiden keskeisiksi menestystekijöiksi on noussut nimenomaan asian-  
tuntijuus, oppiminen ja osaamisen hallinta. (Piili 2006, 18.) Erämetsä (2009, 21) kuvailee yhdeksi esimiehen haasteeksi työskentelyn molempiin suuntiin eli oleminen sekä tiimin kehittäjänä että yrityksen tuloksen ja kasvun tekijänä.

Erämetsän (2009, 21) mukaan esimiehenä toimimisen hyvän pohjan luo kyky tulla toimeen kaikkien kanssa. Lisäksi vastuullinen toiminta, kyky kohdata ja käsitellä vastoinkäymisiä, hyvä paineensietokyky, hyvät vuorovaikutustaidot, tavoitteellisuus työelämässä, monimutkaisten kokonaisuuksien hahmottaminen ja hallinta sekä kyky pitää sanansa ja toimia sanojensa mukaisesti järjestelmällisesti ovat hyviä esimiestyötaitoja. (Erämetsä 2009, 21.)

### 3.2 Esimiehenä kehittyminen

Esimiehen toiminnan ja kehittämisen merkitystä organisaation menestystekijänä ei voida liikaa korostaa. Koska työnteon olosuhteet ja tavoitteet ovat entistä vaativampia jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä, johtamisen merkitys vain kasvaa. Lisäksi työn tulos- ja laatuvaatimukset ovat jatkuvasti suuremmissa osassa (Järvinen 2001, 10.). Mikäli esimies tahtoo kehittyä johtamistehtävissään, on hänellä kaikki mahdollisuudet tulla arvostetuksi ja jopa karismaattiseksi johtajaksi. (Järvinen 2001, 139).

Esimies toimii tehtävässään kahden minuuden varassa (Kuva 4). Toisaalta hän on ihminen ihmiselle ja jakaa muiden työntekijöiden kanssa yhteisiä kokemuksia liittyen työhön, yrityksen toimintaan ja elämään. Toisaalta hän erottuu monella tavalla muista työntekijöistä, sillä toimii ammatillisessa roolissa. Kuitenkin esimiesroolinsa avulla hänet erotetaan olennaisesti muista työyhteisön jäsenistä. Esimies tarvitsee ammatillista asennettaan, mutta myös ymmärrystä ja inhimillisyyttä henkilöstöä kohtaan menestyäkseen tehtävässään. (Järvinen 2001, 140.)



Kuva 4: Esimiehen ammatillisen ja persoonallisen minän käyttö ja tasapaino (Järvinen 2001, 140).

Esimehenä kehittyminen vaatii itsensä haastamista. Esimiehen tulee tunnistaa omat heikkouksensa ja aloittaa toiminta kehittymiselle (Erämetsä 2009, 107.). Esimiesten kehittämiseen on useita menetelmiä, kuten kehittämisohjelmia, 360 - mittauksia ja palautteen saamista sekä coachingia. Esimiestyön kehittäminen on strategista, liiketoimintalähtöistä kehittämistä. Kehittämisohjelmilla vaikutetaan yksilö-, työryhmä- ja organisaatiotason johtamisen haasteisiin. Niitä hyödynnetään, kun halutaan kehittää ja vahvistaa johtamisen laatua, tehokkuutta ja yhtenäistä toimintatapaa. (Kehittämisohjelmat.)

Myös esimiehen hyvinvointi ja jaksaminen työssä on merkittävä asia sekä hänen itsensä, että koko työyhteisön toiminnan kannalta. Uupuminen työssä usein heijastuu kielteisesti esimiehen johtamaan ryhmään. Esimiehen tulee myös omalla esimerkillään luoda ja ylläpitää innostusta ja työmotivaatiota. Mikäli esimies viestii innottomuutta ja apatiaa työtä kohtaan, rikkoo se ennemmin tai myöhemmin myös työntekijöiden työtarmoa ja -moraalia. Jaksamisella ja hyvinvoinnilla on vahva yhteys työyhteisön tehokkaan toiminnan kautta varsinaiseen liiketoimintaan. Esimies kykenee tukemalla ja kannustamalla henkilöstöään onnistumaan ja kehittymään työssään, kun hän ei ole työnteon ja ammatillisen kehityksen haittana. (Järvinen 2001, 149-150.)

#### 4 Esimiestyön osa-alueita

Esimies toimii työntekijöiden ja ylemmän johdon välissä pyrkien saamaan aikaan sille asetetut tavoitteet. Vision ja strategian, organisaation tavoitteiden, organisaation ja työntekijöiden arvojen sekä henkilökohtaisten ominaisuuksien huomioiminen luo hyvän esimiehen. Menestyvä esimies rakentaa joka päivä työntekijöitä motivoivan toimintaympäristön, jossa kaikki tietä-

vät tehtävänsä ja sen vaikutuksen kokonaisuuteen. Esimies varmistaa työntekijöittensä työpanoksen, jaksamisen ja innostuksen muun muassa motivoimalla, kehittämällä heidän osaamistaan, viestimällä selkeästi sekä pitäen huolta heidän hyvinvoinnista. (Hokkanen ym. 2008, 19.)

#### 4.1 Motivointi

Oleellinen käsite esimiehen kannalta on motivaatio, joka tarkoittaa ihmisen halua tai tahtoa ponnistella tiettyyn suuntaan ja tehdä hänen vastuullaan olevaa työtä. Sekä esimiehen että työntekijöiden motivaatio on tärkeää. Olennaiset lähtökohdat motivoivaan johtamiseen ovat ihmisten kohtaaminen yksilöinä sekä luottamuksen rakentaminen. Ihmisen kokonaisvaltainen huomioiminen ja hänen eri puoliinsa vetoaminen luovat perustan motivoinnille. Motivaatio - sana on saanut nimensä latinankielisestä sanasta *movere*, joka merkitsee liikkumista. Motivoinut tekijä on menestyksekkään toiminnan takana. Jos ihmiset ovat motivoituneita, kykenevät he uskomattomiin suorituksiin. (Hokkanen ym. 2008, 34 ; Piili 2006, 46, 54.)

Piilin (2006, 45) mukaan ihmisellä on tarve määrätä itse omista tekemisistään ja niiden seurauksista. Yksilön painopisteet tarpeille muuttuvat ajan ja tyydytysasteiden mukaan. Laajasti tunnetun Abraham Maslow:n vuonna 1945 luoman tarveteorian mukaan tarpeet luokitellaan hierarkkisesti niin, että alemman tason tarpeiden on oltava jossain määrin tyydytetyjä ennen kuin seuraava taso pääsee vahvemmin vaikuttamaan ihmisen toimintaan. Tarpeet ovat alhaalta ylöspäin fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, itsensä toteuttamisen tarpeet ja ylimpänä henkisyys. Ihmiset kokevat myös tärkeiksi tarpeen kehittyä, kasvaa ja löytää oma itsensä. Myös ryhmiin kuuluminen tai joihin ihmiset haluavat kuulua ovat tärkeitä toiminnan ohjaajia. Saavuttaakseen tavoitteet ja kehittymisen, elämänsä aikana painottuvat erityyppiset tavoitteet. (Piili 2006, 45-46.)

Kunnioittava, aito, rehellinen, osallistava, kannustava, innostava ja ystävällinen kohtelu ovat asioita, joita työntekijät yleensä arvostavat esimiehessä. Erityisesti oikeudenmukainen päätöksenteko ja sisäinen tiedottaminen ovat tärkeitä ominaisuuksia. Esimies pystyy vaikuttamaan työyhteisön motivaatioon valmentamalla ja kannustamalla työntekijöitään, luottamalla ja arvostamalla työpanosta, tukemalla uusien ideoiden esille tuomista ja näyttämällä itse hyvää esimerkkiä. Selkeällä tavoitteiden viestinnällä, seurannalla ja tuella pystytään motivoimaan parempiin tuloksiin. Palautteen antaminen, säännölliset kehityskeskustelut ja työn organisointi ovat myös tärkeässä asemassa motivoinnissa. Rehtori-toimitusjohtaja ja päävalmentaja Erkki Westerlund kuvailee *Intressi* - lehden haastattelussa sitä, kuinka motivaatio lähtee yhteisestä tavoitteesta. Ryhmälle täytyy saada luotua sellainen päämäärä, että yksilöt pystyvät siihen samaistumaan. Jos ryhmällä on yhteinen tavoite, esimerkiksi työyhteisön hyvinvointi, se motivoi yksilöitä tekemään töitä ryhmän hyväksi. (Piili 2006, 53 ; Westerlund 2007, 8)

Motivointi voidaan jakaa kahteen eri kategoriaan: sisäisiin ja ulkoihin motivaatiotekijöihin. Ulkoisilla motivaatiotekijöillä tarkoitetaan esimerkiksi palkkaa, palkkioita, erilaisia kannusteita ja julkisia tunnustuksia, ylennyksiä, ulkopuolista tukea ja osallistumismahdollisuuksia. (Piili, 2006.)

Nykypäivän työelämässä sisäinen motivaatio korostuu, koska yhä useamman työ edellyttää itsensä johtamista, joka puolestaan vaatii yksilön omaa aloitekykyä ja sitoutumista (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 23). Sisäisiä motivointitekijöitä tarvitaan vaativien tehtävien tekemiseen. Se perustuu työntekijän reagointiin ulkoihin motivaatiotekijöihin. Sisäiset tekijät vaihtelevat yksilöittäin ja elämäntilanteiden mukaan. Piili (2006, 48) kuvailee, että sisäiset motivointitekijät ovat esimerkiksi työetiikka, kiinnostus tehtäviä kohtaan, innostus uusien taitojen oppimiseen, halu tehdä merkittävää työtä ja olla hyödyksi muille. Esimiehen sovittaessa omaa johtamistapaansa tilanteen mukaan ja ottamalla huomioon ihmiset yksilöllisesti, voidaan motivoitumista auttaa. (Hokkanen ym. 2008, 35 ; Piili 2006, 48.)

Sisäisellä motivaatiolla on todettu olevan myös selvä yhteys luovuuteen. Suoritus, joka vaatii kekseliäisyyttä, syvää keskittymistä, intuitiota tai luovuutta todennäköisesti heikkenee, mikäli motivointistrategiana käytetään ulkoista kontrollia. Sisäistä motivaatiota on mm. tutkinut Thomas (2001), joka jakaa sisäisen motivaation neljään keskeiseen elementtiin: valinnanvapautteen, pätevyyteen, mielekkyyteen ja edistymiseen. Työ, joka tarjoaa mahdollisuuden käyttää erilaisia taitoja ja jolla työntekijä kokee olevan vaikutusta muiden elämään, johtaa tunteeseen, että työ on tarkoituksellista. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 21-25)

Hokkanen ym. (2008, 35-36) myös kertovat siitä, kuinka motivaatioon kiinnitetään paljon huomiota johtamiskirjallisuudessa, sillä se on keskeinen tekijä menestyksellisessä työssä. Motivoinnin yksi tärkeä toimintatapa on aineellinen tai aineeton palkitseminen. Sekä aineelliset että aineettomat palkkiot vaikuttavat alaisen motivaatioon työskentelyssä. Aineellisista palkkioista puhutaan, kun on kyse rahallisesta palkkiosta, esimerkiksi tulospalkkiosta. Aineeton taas käsittää kaikki muut tavat, joilla työntekijää voidaan palkita antamatta rahanarvoisia etuja (Hokkanen ym. 2008, 35-36.)

Piili (2006, 79) kuvaa aineettomia palkitsemistapoja kehitys- ja etenemismahdollisuuksien, arvostuksen ja palautteen, vaikutusmahdollisuuksien sekä työsuhteen pysyvyyden ja työajan järjestelyjen mukaan. Esimiehen tulisi pohtia kunkin työntekijän osalta erikseen, mikä on häntä motivoivin palkitsemismenetelmä. Esimies pystyy hyvällä vuorovaikutuksella ja kiinnostuksellaan tutustua työntekijöihinsä ja saamaan selville työntekijöiden omia mieltymyksiä.

Piilin mukaan myönteistä ja rakentavaa palautetta ei myöskään pitäisi säästellä, sillä se on erittäin toimiva motivointikeino. Palautteen saaminen omista onnistumisistaan tai kehittyminen alueistaan on edellytys kaikelle oppimiselle. Työntekijän ammatillista itsetuntoa pystytään tukemaan positiivisella palautteella. Jokainen haluaa tuntea olevansa arvostettu ja hyväksytty tasa-arvoisena ihmisenä. Myönteisellä palautteella saadaan aikaan työyhteisössä voimakasta innostusta myönteistä ilmapiiriä. Negatiivisella palautteella silloin, kun se annetaan rakentavasti, pystytään ohjaamaan, neuvomaan ja auttamaan työntekijän edistymistä. (Piili, 2006.)

Motivoinnissa positiivisena puolena on se, että normaalisti, kun työntekijä aloittaa työsuhteen, on motivaatio korkealla. Mitkä tekijät sitten vaikuttavat negatiivisesti motivaatioon? Motivaatiotekijät ihmisillä ovat yksilöllisiä, mutta yleisesti sisäinen motivaatio riippuu kahdesta tekijästä: Itsetunnosta ja psykologisesta menestymisestä. Motivaatiota parantaa omaa itsetuntoa tukeva tapa työskennellä ja menestymisen kokeminen omalla tavalla. Yleisinä syinä motivaation heikentymiselle liittyvät työntekijän vaikutusmahdollisuuksiin, palkkaan, turhaan juoksuttamiseen tai simputtamiseen, työsuoritusten mollaamiseen ja tulosten tyytymättömyyteen. (Hokkanen ym. 2008, 36.)

Esimies, joka tuntee työntekijöitensä tarpeet ja motivointitekijät luomalla avoimen ja rehellisen työilmapiirin, pystyy toiminnallaan motivoimaan työntekijöitään suuntaan, jolla saavutetaan parempaa työpanosta, työilmapiiriä, työn mielekkyyttä ja näiden kautta myös asiakas-tyytyväisyyttä ja mahdollistaa parempaa tuloksellisuutta organisaatiolle. Esimies itse tekee päätöksen siitä, haluaako hyödyntää motivaation eri keinoja.

#### 4.2 Osaamisen ja kehittymisen tukeminen

Osaamisen ja kehittymisen tukemisella tarkoitetaan esimiehen tekemiä toimintoja työntekijän hyväksi, jotta työntekijä oppii jatkuvasti uutta, kasvaa ja pystyy kehittämään osaamistaan. Henkilöstön osaamista on korostettava, kehitettävä ja pystyttävä käyttämään yrityksissä, sillä ilman osaavaa henkilöstöä ei voida pärjätä (Räsänen 2001). Työntekijän osaaminen ja kyvykkyyden rakentaminen on keino tuottaa organisaatiolle hyötyä. Esimiehen panostus työntekijöitensä osaamisen ja kyvykkyyden kehittämiseen, on myös yksi motivaation osa-alue, sillä he havaitsevat esimiehen toiminnan vilpittömyyden heidän osaamisensa ja kasvunsa puolesta, joka puolestaan vaikuttaa heidän haluunsa sitoutua ja käyttää resursseja työyhteisön tavoitteiden hyväksi. (Jalava 2001, 68.)

Esimies pystyy tukemaan työntekijöiden jatkuvaa kehittymistä ja osaamista tarjoamalla erilaisia koulutusmahdollisuuksia, valmentamalla ja kannustamalla työntekijöitään, palautteen annolla, tavoitteiden asettamisella ja palkitsemisella. Tukemalla työntekijöitensä asiantunti-

juutta tarjoamalla oikeanlaiset puitteet, esimies varmistaa organisaation kilpailukyvyyn, työpanoksen ja edesauttaa työyhteisön toimivuutta.

Hokkanen ym. kuvaavat menestyksen kaavaksi  $\frac{1}{2} \times 2 \times 3$ . Kaavan merkitys on se, että tulevaisuuden menestyvissä organisaatioissa on puolet nykyisestä henkilöstöstä, jolla on kaksi kertaa nykyistä enemmän osaamista ja joka tuottaa kolminkertaisen lisäarvon nykyiseen verrattuna. Ilman, että on jatkuvaa kehittymistä ja osaamista, ei organisaatiolla ole keinoja vastata kilpailuun. (Hokkanen ym. 2008, 95.)

Jalavan (2001, 68) mukaan osaamisen tukeminen liittyy valmentavaan johtamistyyliin. Hän kuvailee valmentavan esimiesroolin tavoitteen olevan nimenomaan ihmisten osaamisen kehittäminen. Voidaan huomata, että siihen liittyy vahvasti vastuun antaminen. Työntekijöiden kykyjen ja osaamisen arviointi, kehittäminen, rohkaiseminen, kannustaminen ja palautteen antaminen, erityisesti hyvien suoritusten huomiointi, ovat lähtökohdat vastuun antamiselle. Uuden oppiminen ja kehittyminen tapahtuu työpaikalla, jossa painopiste on työntekijän oppimisessa ja valmentaja pysyy kentän laidassa. (Jalava, 2001, 68-70.)

Hokkanen ym. (2008, 101) taas kuvaavat osaamisen ja kehittymisen tukemisen kehittämällä oppimisen (Learning-by-doing) kautta, jossa ideana on oppijan keskittyminen opiskelemaan työn harjoittamista todellisessa ympäristössä, jolloin eteen tulevat ongelmat koetaan todellisina ja loogisessa tärkeysjärjestyksessä ja tiedetään opiskelun syyt. Luoma ym. (2004, 72) taas liittävät osaamisen ja kehittymisen tukemisen motivoinnin yhdeksi muodoksi, jossa pääpaino on palkitsemisessa. Kun työntekijä on motivoitunut, antaa hän osaamistaan organisaation käyttöön kehittämällä sitä, esimerkiksi koulutuksessa, joka on tärkeä palkitsemismuoto, ja sitä kautta kehitetään osaamista niihin suuntiin, jotka ovat välttämättömiä organisaation menestymiselle. (Luoma ym. 2004, 72.)

Palautteen anto on tärkein ja tehokkain muoto, jonka kautta esimies pystyy kehittämään työntekijöitensä osaamista ja kehittymistä. Palaute voi olla positiivista tai negatiivista. Positiivisella palautteella pystytään vähentämään suoritukseen liittyvää epävarmuutta ja lisäämään työntekijän motivoituneisuutta ja työpanosta ns. sanallisella palkitsemisellä sekä kannustamaan osaamiseen ja kehittymiseen. Landsberg (2002, 25) kuvailee myös positiivisella palautteella olevan vaikutus luottamuksen rakentamiseen, itseluottamuksen paranemiseen ja sen avulla työntekijä tuntee tietävänsä tavoitteet, jotka pitää saavuttaa. Rakentavalla palautteella, pystytään asettamaan tavoitteita osaamisen kehittymiselle, auttamaan ja valmentamaan työntekijää sekä rohkaisemaan uuden oppimiseen (Jalava 2001, 102).

Juuti & Vuorela (2002, 106) kuvailevat työhyvinvoinnin keskeiseksi tekijäksi keskustelevan esimiestyön, jolla esimies luo työyhteisöön avoimuutta, luottamusta sekä arvostusta. Kehitys-

keskustelut ovat keskustelevan esimiehen keskeisimpiä apuvälineitä. Säännöllisesti pidettyjen kehityskeskustelujen avulla saa työntekijä käsityksen saavutetuista tuloksista, uusista tavoitteista, niihin tarvittavan osaamisen kehittämistä sekä organisaation yleisilanteesta. (Hokkanen ym. 2008, 90 ; Juuti & Vuorela 2002, 106.)

Esimiehellä on keskeinen rooli jakaa tietoa ja osaamista luodakseen kannustavan ilmapiirin, sekä yhteen saattaessa erilaisia osajia, jota tavoitteiden saavuttaminen ja ratkaisujen löytäminen edellyttävät. Vuorovaikutuksen onnistumiseen ja tukemiseen pitäisi myös kiinnittää enemmän huomiota. Esimiehen tulisi luoda puitteet, joissa työntekijä kokee itsensä ja osaamisensa merkitykselliseksi osaksi työryhmää, organisaatiota ja organisaation strategista suuntaa. (Luoma ym. 2004, 68.)

### 4.3 Viestintä

Esimiehen kokonaisviestinnän tulee toimia, jotta esimiestoiminta on uskottavaa. Viestinnällä on oleellinen merkitys esimiestyössä ja työyhteisön toimivuuden kannalta. Usein kuitenkin koetaan, että viestintä on esimiesten ja organisaatioiden suurin ongelma. Esimiesviestinnällä tarkoitetaan organisaation sisäistä viestintää sekä esimiehen vuorovaikutustaitoja työn organisointiin, koordinointiin, valvontaan, delegointiin ja käskemiseen tai alaisten kuuntelemiseen ja ymmärtämiseen liittyen. Esimies toimii organisaatiossa tiedonvälittäjänä, jossa hän huolehtii siitä, että työntekijöille siirtyvät tarvittavat tiedot. Esimiehellä tulee olla selkeä viestintäpolitiikka, jossa päätetään, mitä ja miten tiedotetaan. Mitä avoimempaa esimiehen viestintä on, sitä enemmän synnyttää hän organisaatiossaan luottamusta. (Puro 2002, 13-14 ; Hokkanen ym. 2008, 20.)

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan henkilöstön tietoisena pitämistä mm. organisaation liiketoiminnasta ja taloudellisesta menestyksestä, tulevaisuuden suunnitelmista ja strategiasta, markkinoinnista ja mainonnasta ja toiminnan muutoksista. Kauhanen (2000, 164) kuvailee toimivan sisäisen viestinnän edistävän yhteistoimintaa ja parantavan työyhteisön toiminnan sujuvuutta ja tehokkuutta. Sisäisessä viestinnässä Kauhasen mukaan käytetään lähikanavia tai kaukokanavia. Lähikanavilla tarkoitetaan esimerkiksi esimiehen suoraa viestintää, viestintää kokouksissa tai välitettyä viestintää ilmoitustauluja tai sähköpostia hyväksikäyttäen. Kaukokanavilla tarkoitetaan suoraa viestintää esimerkiksi tiedotustilaisuuksissa tai välitettyä viestintää tiedotuslehtien tai internetin avulla. (Kauhanen 2000, 166.)

Sisäisessä viestinnässä voi myös ilmentyä ns. sudenkuoppia. Talouselämän artikkeliin Tervola (2008) on listannut Paraplyn toimitusjohtajan Maija Iloniemen kuvailemat seitsemän sisäisen viestinnän sudenkuoppaa, jotka ovat:



- 1) **Yrityksen johto siirtää viestinnän vastuun viestintäihmisille.** ”Viestintää ei tule nähdä erillisenä toimintana.”
- 2) **Viestintään reagoidaan vasta sitten, kun sammutetaan tulipaloja eli kriisitilanteita.** Kun työntekijät ymmärtävät liiketoimintaa, heillä on paremmat valmiudet vastaanottaa myös huonoja uutisia.”
- 3) **Puskaradio korvaa puutteellisen tiedon viestinnän epäonnistuuessa.**
- 4) **Ristiriitaiset viestit yrityksen sisällä ja ulospäin asiakkaille.** ”Yritykset monesti pyrkivät silottelemaan pintaa, mutta jos sisällä kuohuu, viestien ajoitus on ratkaiseva.”
- 5) **Tiedotuskanavien väärä valinta.**
- 6) **Työntekijälle huono viestittäminen muutoksesta.** ”Pienet signaalit kehitysprosessista valmentavat työntekijöitä tulevaan.”
- 7) **Jos aletaan miettiä kertomisen keinoja, kun päätökset ovat jo tehty, ollaan myöhässä.** ”Ihmiset ovat sosiaalisia ja jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Me kaikki viestimme ja siksi viestinnän on oltava avointa.”

Esimiehen tulisi siis kiinnittää huomiota sisäisessä viestinnässä siihen, että hän ottaa itse vastuun organisaation sisäisestä viestinnästä ja luo pohjaa avoimeen viestintään jo, kun yrityksellä menee hyvin esimerkiksi yrityksen tuloksen läpikäymisen avulla, peilaamalla sitä työntekijöiden työskentelyyn ja tavoitteisiin. Esimiehen tulisi myös välttää puskaradio tiedottamalla mieluummin liikaa kuin liian vähän ja säännöllisesti. Ristiriitaisia viestejä yrityksen sisällä ja ulkopuolella tulisi myös välttää. Myös se, mitä tiedotuskanavia esimies käyttää, on tärkeää viestin perille menemisessä. Esimies voi esimerkiksi viestittää kampanjoista sähköpostitse, mutta henkilökohtaisen viestin tuomisen esille tulisi tapahtua esimerkiksi kehityskeskustelun avulla. Esimies voi välttää viestinnän sudenkuoppia hyvällä suunnittelulla, aikataulutuksella ja strategialla. (Tervola 2008.)

Vuorovaikutusviestinnällä tarkoitetaan esimiehen taitoja viestinnässä työntekijöittensä kanssa. Esimiehen vuorovaikutusviestintä on päivittäistä työviestintää. Työviestintä on esimerkiksi esimiehen selkeä työnjaon viestiminen, tuki ja kannustus, palautteen antaminen (positiivinen ja rakentava) ja kehityskeskustelut sekä menettelytavat. Suunnitelmalliset tavoite- ja kehityskeskustelut ovat tärkeitä sekä toiminnan suuntaamisen että alaisten tyytyväisyyden kannalta. Vuorovaikutuksen avulla pystyy esimies luomaan hyvää työilmapiiriä ja pitämään yllä avointa kommunikaatiota. (Piili 2008, 70-71.)

Viestinnän tavoitteena on, että työntekijöillä on se tieto, jota he tarvitsevat työn tehokkaiseen tekemiseen. Avoimella ja tasapuolisella viestinnällä ja tiedottamisella parannetaan työyhteisön toimivuutta kokonaisuutena ja rakennetaan motivoiva toimintaympäristö, jossa saavutetaan organisaation tavoitteet, tuetaan osaamisen kehittymistä ja lisätään työyhteisön hyvinvointia. (Hokkanen ym. 2008, 19-21.)

#### 4.4 Työhyvinvoinnin edistäminen

Esimies pystyy edistämään työhyvinvointia monin eri tavoin. Työyhteisön hyvinvointia tukevalta johtamisella luodaan työyhteisöön hyvää ilmapiiriä ja terveyttä edistävää toimintatapaa. Juuti & Vuorela (2002, 28-29) kuvailevat hyvinvoivan ja terveen organisaation olevan kyseessä, kun työntekijöiden työt liittyvät saumattomasti yhteen, on hyvä, luottamukseen ja avoimuuteen perustuva ilmapiiri, jokainen työntekijä on hyväksytty sellaisena kuin hän on ja pyritään huolehtimaan omasta ja muiden kehittymisestä, ja hyvinvoinnista työyhteisössä. Hyvinvoiva työyhteisö tukee ihmisten hyvinvointia. (Juuti & Vuorela 2002, 28-29.)

Henkisesti terveellinen työpaikka on silloin, kun fyysinen terveyskin on kunnossa. Fyysisesti ja henkisesti terveelliseen työympäristöön vaikuttavat esimiehen huolenpito mm. työntekijöiden työturvallisuudesta, työsuojelusta ja työterveyshuollosta sekä hyvistä työoloista, kehittymismahdollisuuksista, liikuntamahdollisuuksista, ilmapiiristä ja vuorovaikutuksesta työntekijöitensä kanssa. (Henkinen hyvinvointi.)

Työturvallisuudella esimies huolehtii työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Työturvallisuuslaissa säädetään työturvallisuuden toteuttamista vaadittavia työnantajan ja työntekijän velvollisuuksia. Sen tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja tai muita fyysisen ja henkisen terveyden haittoja. Työturvallisuuden velvollisuudet liittyvät mm. työn, työympäristön ja työyhteisön tarkkailuun, suunnitteluun, valmentamiseen, perehdytykseen sekä turvallisen työn, työympäristön ja työolosuhteiden luomiseen. Työturvallisuuslain 25 §:n mukaan, mikäli työntekijä kuormittuu työssään hänen terveyttään vaarantavalla tavalla, on työnantajan käytettävissä olevin keinoin ryhdyttävä toimiin, kuormitustekijöiden selvittämiseksi sekä vaaran välttämiseksi tai vähentämiseksi. Haitallisesta fyysisestä kuormittavuudesta puhutaan, kun on kyse esimerkiksi työasunnoista, työliikkeistä, yhtäjaksoisesti kuormittavasta työstä ja fyysisen rasituksen määrästä. Esimiehen tulee vähentää niitä työturvallisuuslain 24 §:n mainittujen ergonomisten toimenpiteiden avulla. (Työturvallisuuslaki, 2002/738.)

Työturvallisuuden aikaansaanti ja ylläpito on työsuojelun ja työterveyshuollon toiminta-ajatuksena. Työn hallinta, ihmissuhteet sekä työympäristön turvallisuus ja terveellisyys vaikuttavat työntekijän tai työyhteisön terveyteen ja toimintakykyyn, jossa esimiehen ja henkilöstön työsuojeluosaaminen tukee toiminnan hyvää laatua ja tuloksellisuutta (Juuti & Vuorela 2002, 134). Työsuojelun avulla edistetään työnantajan ja työntekijöiden vuorovaikutusta ehkäisemällä ja vaikuttamalla turvallisuuteen ja terveellisyyteen koskevissa asioissa. Kaikilla työnantajilla on työpaikan koosta riippumatta velvollisuus järjestää myös työterveyshuolto.

Työterveyshuollolla edistetään terveellistä ja turvallista työympäristöä, hyvin toimivaa työyhteisöä, sairauksien ehkäisyä sekä työntekijöiden työ- ja toimintakyvyn ylläpitämistä ja edistämistä. (Henkinen kuormitus.)

Johtaminen liittyy myös keskeisesti työolojen parantamiseen ja työmenetelmien kehittämiseen. Huolehtimalla työntekijän työoloista, esimies edistää myös työntekijöittensä henkistä hyvinvointia. Hyvällä työn organisoinnilla, yhteistyöllä, kehittymismahdollisuuksilla työssä, mahdollisuudella vaikuttaa omaan työhönsä, sopivilla työn psyykkisillä vaatimuksilla ja esimiehen tuella edistetään henkistä hyvinvointia. Esimies pystyy parantamaan työntekijän työoloja esimerkiksi huolehtimalla riittävästä lämpötilasta, valaistuksesta ja työergonomiasta tai tarjoamalla koulutusmahdollisuuksia edesauttaakseen työntekijöitä oppimaan uutta ja kehittymään. (Fyysinen kuormitus.)

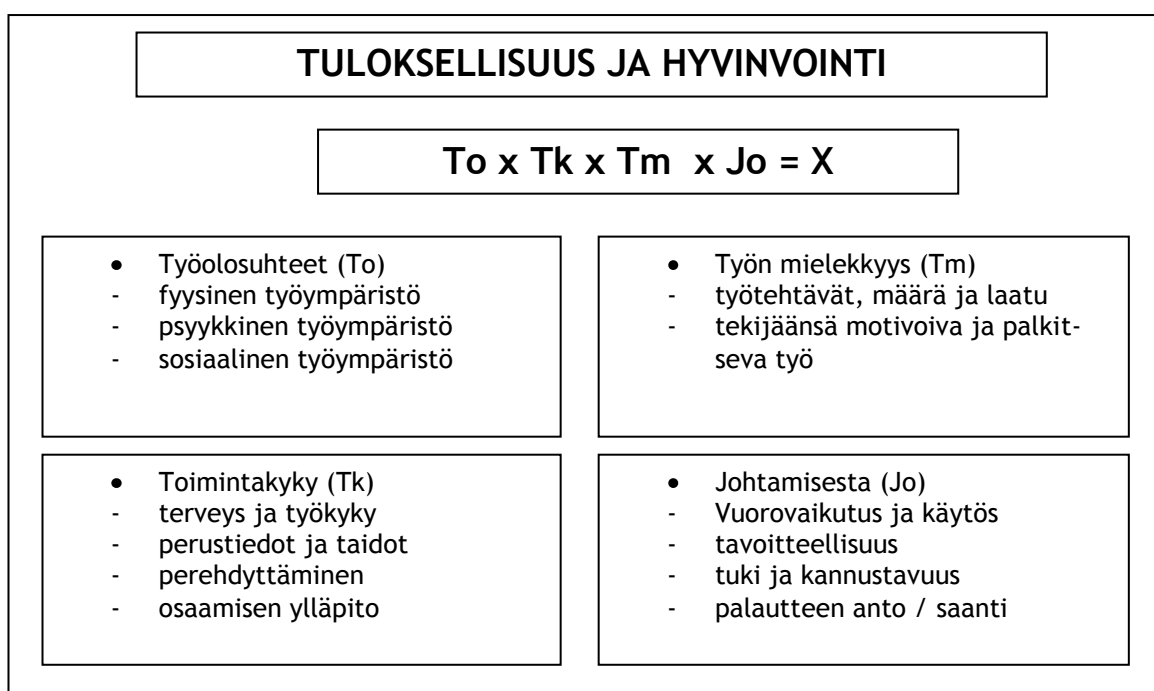
Työn ilon, yhteistoimin ja työviihtyvyyden edellytyksenä on, että esimies kohtelee alaisiaan tasa-arvoisesti. Tasa-arvoinen ja yhdenvertainen toiminta ovat oikeudenmukaisuutta ja kunnioittavaa käyttäytymistä kaikissa tilanteissa. Sillä tarkoitetaan, ettei esimies saa asettaa työntekijöitä eri asemaan sukupuolen, iän, etnisen alkuperän, kielen, uskonnon, mielipiteen, terveydentilan, sukupuolisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Vastuu tasa-arvoisuuden ja yhdenvertaisuuden edistämisestä on lain (Yhdenvertaisuuslaki, 2004/21)mukaan työnantajalla, mutta viime kädessä kaikilla työyhteisön jäsenillä. Kuntonen (2005) ohjaa Suora -lehdessä esimiehiä tunnistamaan syrjintään ja epätasa-arvoisuuteen liittyviä tekijöitä kuuntelemalla, tarkkailemalla asenteita, tutkimalla asiaa pintaa syvemältä sekä ohjeistamalla työntekijöitä kertomaan mahdollisista ongelmakohtista. (Kuntonen 2005.)

Esimies pystyy edesauttamaan toiminnallaan työntekijöiden työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista välttääkseen uupumisen, väsymyksen tunteen ja työn ilon menettämisen välttämiseksi. Myös onnistuminen monipuolisessa vuorovaikutuksessa luo puitteet hyvälle yksilön ja työn väliselle suhteelle. Perhemyönteisyydellä, joustavuudella sekä avoimella työilmapiirillä pystytään helpottamaan perheellisen työntekijän stressiä ja työntekijöiden vapaa-aikaa. Avoimella ilmapiirillä pystytään helpottamaan työntekijöitä tunteiden käsittelyssä, jotta ne eivät pakkaantuisi ja lopulta ilmenisi masennuksena tai uupumuksena. Esimies pystyy myös selkeällä työn organisoinnilla ja jaolla pitämään huolta, ettei synny liikaa kuormittavuutta, voimattomuutta ja stressiä. Ihminen ei ole kone, joka keskittyy ainoastaan työhön. (Juuti & Vuorela 2002, 77-80.)

Myös työntekijöiden motivointi ja kannustus, osaamisen ja kehittymisen tukeminen, kokonaisvaltainen viestintä ja ihmislähtöinen valmentava johtamistyyli luo hyvinvoivaa työyhteisöä. Työntekijöiden innokkuus ja osaaminen kehittyy korkealle tasolle kannustavan ja ihmisten

toimintaa tukevan johtamisen kautta. Henkinen työhyvinvointi tuntuu hyvänä ja turvallisena ilmapiirinä, työpaikan yhteishenkenä, toiminnan häiriöttömyytenä ja yhteistyön sujumisena.

Työsuojeluliiton sivuilla kerrotaan myös siitä, kuinka hyvinvoivan työyhteisön avulla yritys pystyy myös parantamaan tuottavuuttaan. Tuottavuutta saadaan lisättyä sairaus ja poissaolojen ja henkilöstön vaihtuvuuden kautta. Juuti & Vuorela (2002, 135) myös kuvailevat tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin korreloivan keskenään. Kuvassa 5 Juuti & Vuorela kuvaavat tuloksellisuuden ja hyvinvoinnin rakennetta.



Kuva 5: Tuloksellisuus ja hyvinvointi (Juuti & Vuorela 2002, 135).

Työn osaamisen ja hyvän työympäristön lisäksi mielekkäät työtehtävät, toimivat ihmissuhteet sekä osaava johtaminen johtavat tuloksellisuuteen (Juuti & Vuorela 2002, 135).

## 5 Empiirisen tutkimuksen toteuttaminen kuntoklubilla

Opinnäytetyön kyselytutkimus toteutettiin kvantitatiivisella tutkimusotteella käyttäen myös kvalitatiiviselle tutkimusotteelle ominaisia avoimia kysymyksiä. Opinnäytetyön aihe sai alkunsa syksyllä 2010 tutkijan kiinnostuksesta johtamiseen ja henkilöstöhallintaan. Keskustelun jälkeen kohdeyrityksen esimiehen kanssa, päädyttiin tutkimaan esimiestyön toimivuutta kohdeyrityksessä sekä sen merkitystä työyhteisössä. Keskustelussa kävi ilmi, ettei kohdeyrityksessä aikaisemmin ole toteutettu esimiestyön arviointia ja näin koettiin sen toteuttamisen olevan tärkeää ja merkityksellistä yritykselle.

Opinnäytetyön kohteena oli liikunta-alan yritys. Yritys kuuluu maailmanlaajuiseen kuntoklubiketjuun ja omistaa useita kuntoklubeja Suomessa. Esimiestyön arviointikysely suoritettiin yhdessä yrityksen toimipisteistä. Toimipisteen henkilöstö koostuu klubijohtajasta, omaohjaajista, ryhmäliikuntavastaavasta ja -ohjaajista, lastenhoitajista, vastaanoton työntekijöistä sekä kuntoneuvojista. Kohdeyrityksen kanssa tehtiin salassapitosopimus, minkä vuoksi yrityksen nimeä tai henkilöiden nimiä ei julkaistu opinnäytetyössä.

### 5.1 Kyselylomakkeen laatiminen

Tavaksi kerätä tutkimusaineistoa valittiin kysely. Kysely tunnetaan survey-tutkimuksen keskeisenä menetelmänä. Kyselytutkimuksen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto eli voidaan kysyä monilta henkilöiltä monia asioita. Kyselymenetelmä säästää tutkijan aikaa ja väivannäköä. Mikäli lomake suunnitellaan huolella, voidaan aineisto siirtää nopeasti tallennettuun muotoon sekä analysoida tietokoneen avulla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 180-190.)

Tässä opinnäytetyössä kyselylomake muodostui monivalintakysymyksistä sekä kolmesta avoimesta kysymyksestä. Hypoteesit laadittiin niin, että ne olivat sidoksissa opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksen kanssa. Hypoteesit jaettiin neljän eri kategorian sisään. Kategoriat olivat viestintä, osaamisen ja kehittymisen tukeminen, työhyvinvoinnin edistäminen sekä motivointi ja kannustus. Hypoteesit jaettiin kategorioihin selkeyttääkseen lomakkeen ulkomuotoa ja näin, myös vastaamisen miellekyyttä. Vastausvaihtoehtoina käytettiin neliasteista Likert-asteikkoa, jolla saatiin varmistettua vastaajan kannanotto aiheeseen. Vastausvaihtoehdot ensimmäisestä neljänteen olivat: olen täysin eri mieltä (1), olen jokseenkin eri mieltä (2), olen jokseenkin samaa mieltä (3) ja olen täysin samaa mieltä (4). Laaditulle kyselylomakkeelle suoritettiin esitestaus ryhmälle ihmisiä ennen sen lähettämistä. Esitestauksen avulla saatiin selville kysymysten ymmärrettävyys ja selkeys.

### 5.2 Kyselyn toteuttaminen ja analysointi

Tutkimusongelmaa lähestyttiin keräämällä empiiristä aineistoa esimiehen ja henkilöstön vastausten avulla. Kysely lähetettiin 42 työntekijälle ja yhdelle esimiehelle sähköpostitse. Kyselyn yhteyteen oli myös laadittu lähetekirjelmä, jossa kerrottiin selkeästi kyselyn tarkoituksesta ja merkityksestä sekä vastaajalle että yritykselle. Vastauksiin annettiin aikaa yksi viikko. Viikon aikana lähetettiin myös kaksi kannustusviestiä henkilöstölle, jotta saataisiin mahdollisimman suuri vastausprosentti.

Tulokset esitettiin numeerisesti ja havainnollistaen niitä taulukoiden ja kuvioiden avulla. Tuloksia analysoidessa kiinnitettiin erityistä huomiota vastauksiin, jotka olivat arvoltaan alle 3 eli jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä vastanneisiin, sekä vastausten mahdollisiin suuriin hajontoihin. Esimiehen itsearviointi koostui täysin samoista kysymyksistä kuin henkilöstön kyselyssä, jotta pystyttiin vertaamaan vastauksia keskenään. Analysoinnissa tarkasteltiin myös, mikäli vastauksissa havaittiin yhteneväisyyttä vastaajan taustatietoihin.

### 5.3 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys tulisi aina arvioida. Tutkimuksen reliabiliteetilla ja validiteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta, mittaako tutkimus tutkittavaa ominaisuutta, kuinka luotettava ja pysyvä mittari on sekä tulosten pysyvyyttä ja johdonmukaisuutta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 213-214.)

Tässä opinnäytetyössä kyselytutkimuksen validiteetista pidettiin huolta laatimalla kyselyn hypoteesit kohdeyrityksen tarpeisiin kohdistuen, kysely selkeäksi esitestaamalla sitä ihmisryhmällä, jotta välttyttäisiin väärinymmärryksiä tai liiallista päällekkäisyyttä kysymyksissä. Kyselylomakkeeseen vastaamiseen annettiin myös riittävästi aikaa ja vastaamistapa luotiin nopeaksi, helpoksi ja luotettavaksi. Kyselylomakkeeseen vastattiin sähköisesti niin, ettei vastaajan henkilöllisyys tullut ilmi. Kyselylomakkeessa myös selvitettiin vastaajalle, että vastaaminen oli nimetöntä. Reliabiliteetista pidettiin huolta mittarin johdonmukaisuudella sekä sen tiiviillä yhteydellä teoreettiseen viitekehykseen.

## 6 Kuntoklubin esimiestyön arviointitutkimuksen tulokset

Esimiestyön arviointikysely lähetettiin sähköisenä lomakkeena sähköpostitse 42 työntekijälle ja heidän esimiehelleen. Kyselyyn vastasi yhteensä 26 työntekijää ja vastausprosentti oli 62. Kysely suoritettiin kohdeyrityksessä 2.-8.5.2011.

### 6.1 Tulokset ja niiden analysointi

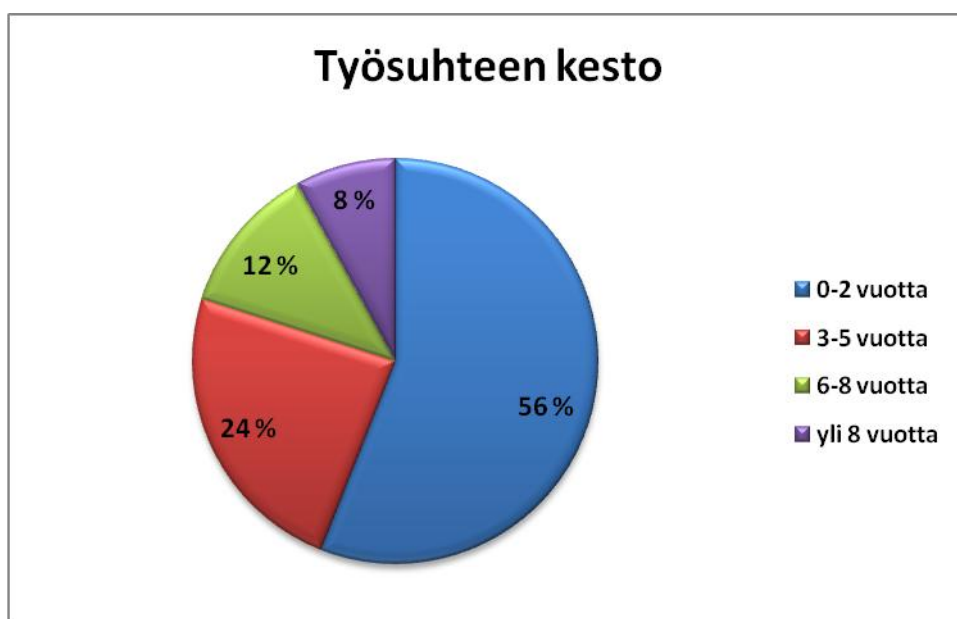
Henkilöstön ja esimiehen vastaukset koottiin samoihin taulukoihin, jotta vastausten analysointi ja hahmottaminen olisi selkeämpää. Vastausprosentin ollessa 62, tuloksia ei voida pitää täysin luotettavina, sillä se ei edusta koko yrityksen henkilöstöä. Tulokset olisivat saattaneet olla jonkin verran toisenlaiset, mikäli vastausprosentti olisi ollut lähempänä 100 %. Vastausvaihtoehdot olivat:

1. Täysin eri mieltä asiasta
2. Jokseenkin eri mieltä

3. Jokseenkin samaa mieltä
4. Täysin samaa mieltä

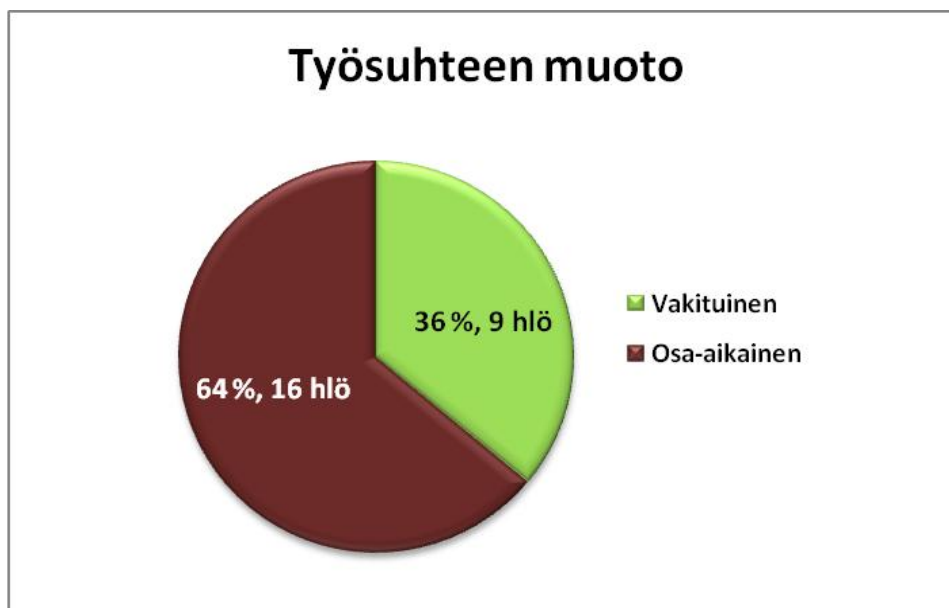
## 6.2 Taustatiedot

Kyselyn ensimmäinen osa koostui vastaajan taustatiedoista, jossa kysyttiin vastaajan sukupuolta, työsuhteen kestoa sekä työsuhteen muotoa. Kyselyyn vastanneista työntekijöistä naisia oli 72% ja miehiä 28% . Kuvio 1 kuvaa työntekijöiden työsuhteen kestoa vuosina.



Kuvio 1: Vastaajien työsuhteen kesto vuosina

Vastaajista 56 % oli työskennellyt yrityksessä 0-2 vuotta. Vastanneista 24 % oli työskennellyt 3-5 vuotta yrityksessä ja 12 % vastaajista 6-8 vuotta. Yli kahdeksan vuoden työsuhde oli 8 %:lla vastaajista.



Kuvio 2: Työsuhteen muoto

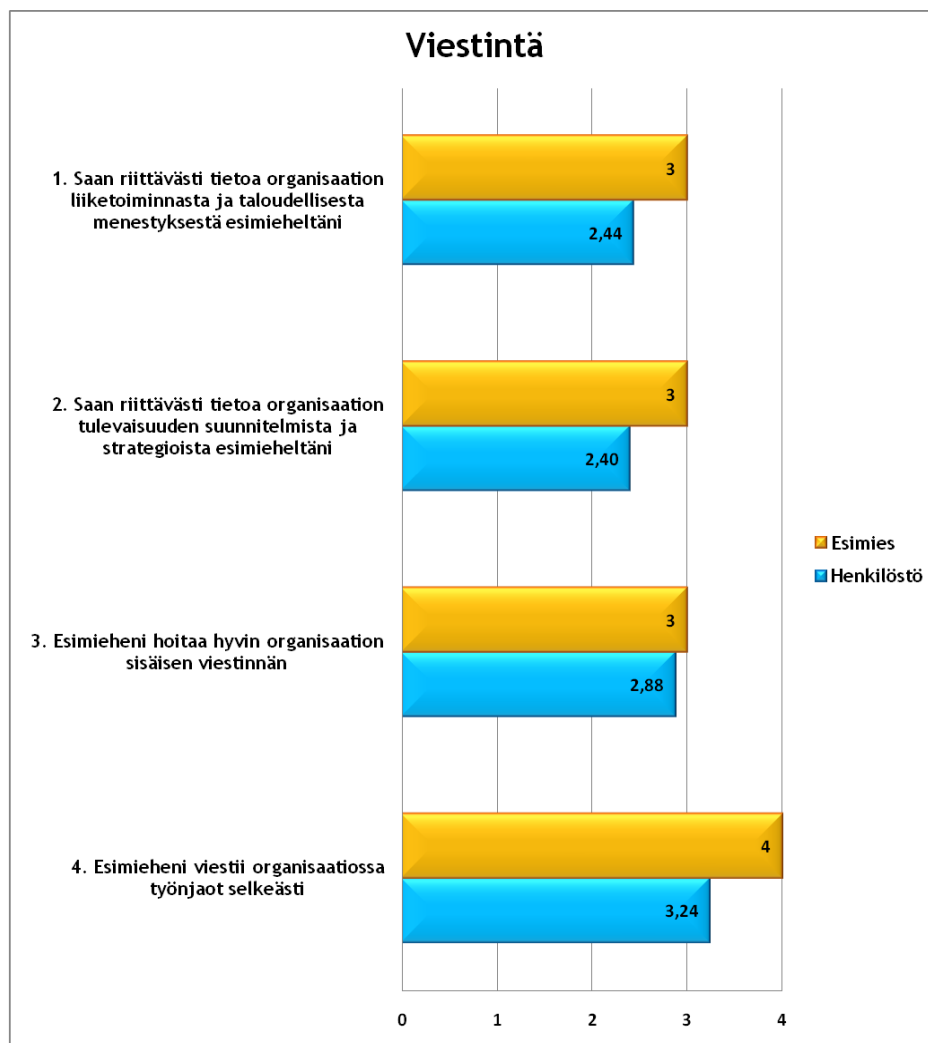
Kuvio 2 kuvaa vastanneiden työntekijöiden työsuhteen muotoa. Vastanneista osa-aikaisia oli 64 % eli 16 henkilöä ja vakituksessa työsuhteessa 36 % eli 9 henkilöä.

### 6.3 Esimiehen kokonaisviestintä

Kyselyn ensimmäinen osa koostui esimiehen kokonaisviestinnän toimivuudesta. Kysymyksien avulla mitattiin esimiehen viestintätaitoja sisäisessä viestinnässä sekä vuorovaikutusviestinnässä. Ensimmäisen kahden kysymyksen avulla mitattiin sitä, saavatko työntekijät esimieheltään riittävästi tietoa organisaation liiketoiminnasta ja taloudellisesta menestyksestä sekä tulevaisuuden suunnitelmista ja strategioista.

Työntekijöiden vastausten keskiarvo kummassakin kysymyksessä oli 2,4 (Kuvio 3). Keskiarvo sijoittui vastausvaihtoehtojen ”Olen jokseenkin eri mieltä” ja ”Olen jokseenkin samaa mieltä” väliin. Kummassakin alueessa työntekijöiden vastaukset olivat jakautuneet samalla tavalla. Vastauksissa oli kuitenkin selkeää hajontaa. Osa työntekijöistä oli sitä mieltä, että he eivät saa tarpeeksi tietoa ja osa taas, että he saavat täysin riittävästi tietoa organisaation liiketoiminnasta ja taloudellisesta menestyksestä sekä tulevaisuuden suunnitelmista ja strategioista.





Kuvio 3: Viestintä

Mielipiteiden hajontaan voivat olla syinä esimiehen vuorovaikutteisen viestinnän puutteellisuus, työntekijöiden kiinnostus saada tietoa organisaatiosta, palaverien riittämättömyys, esimiehen oma tieto asiasta tai viestinnän puute ylempien johtajien kanssa. Esimies saattaa myös itse kokea, että aikuinen työntekijä osaa myös itse pitää huolta tiedonhankinnasta. Jotkut työntekijät saattavat myös kokea viestinnän riittävyyden eri tavoin. Esimies itse oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että antaa riittävästi tietoa organisaation liiketoiminnasta ja taloudellisesta menestyksestä sekä tulevaisuuden suunnitelmista ja strategioista. Hän koki kuitenkin voivansa parantaa viestintäänsä.

Kolmannessa kysymyksessä mitattiin, kuinka hyvin esimies hoitaa yleisesti sisäisen viestinnän organisaatiossa. Työntekijöiden vastausten keskiarvo oli 2,8. Suurin osa oli vastannut, että esimies hoitaa jokseenkin hyvin tai erittäin hyvin sisäisen viestinnän, mutta muutama ei kuitenkaan ollut tähän tyytyväinen. Vain yksi työntekijä oli sitä mieltä, että esimies ei hoida hy-

vin sisäistä viestintää. Esimies itse oli arvioinut, että hoitaa jokseenkin hyvin sisäisen viestinnän. Työntekijöiden eri mielipiteet voivat johtua esimiehen tavoista viestiä organisaatiossa. Herää myös kysymyksiä siitä, käyttääkö esimies suoraa viestintää, viestintää palavereissa tai välitettyä viestintää ilmoitustaulujen tai sähköpostin avulla. Kuten sivuilla 25-26 mainitaan, myös sisäisen viestinnän ongelmana voi olla jokin Iloniemen kuvailemista sudenkuopista. Esimies saattaa siirtää viestinnän vastuuta tietyille henkilölle tai ryhmälle, reagoi liian myöhään viestinnän tarpeellisuuteen tai viestii selkeästi vain tietyille työntekijöille, mikä aiheuttaa ns. puskaradion. Työntekijät saattavat kokea tietyt viestintätavat eri tavoin, joten esimiehen tulisi ottaa selvää jokaisen työntekijän kiinnostuksesta saada tietoa, tarpeellisesta määrästä ja mielekkäistä tavoista, saadakseen kokonaisviestinnän toimimaan.

Viimeinen esimiehen kokonaisviestintään vaikuttava kysymys oli viestiikö esimies selkeästi työnjaot organisaatiossa. Työnjaon viestinnästä puhuttaessa tarkoitetaan esimiehen vuorovaikutusviestintää. Työntekijöiden vastausten keskiarvo oli 3,2, mikä osoittaa, että esimiehen vuorovaikutusviestintä toimii työntekijöiden kanssa. Esimies oli itse arvioinut 4, eli kokee viestivänsä työnjaot täysin selkeästi. Yksikään työntekijöistä ei ollut sitä mieltä, että esimies ei hoida hyvin työnjakojen viestimistä. Suurin osa vastanneista työntekijöistä oli tyytyväisiä, mutta kuitenkin kaipasivat jonkin näköistä parannusta siihen. Vuorovaikutus on äärimmäisen tärkeää viestittäessä työnjaoista. Siinä tulisi ottaa huomioon tasa-arvoisuus, oikeudenmukaisuus, erilaiset tavat ilmaista asiat sekä ottaa huomioon yksilöiden erilaisuudet.

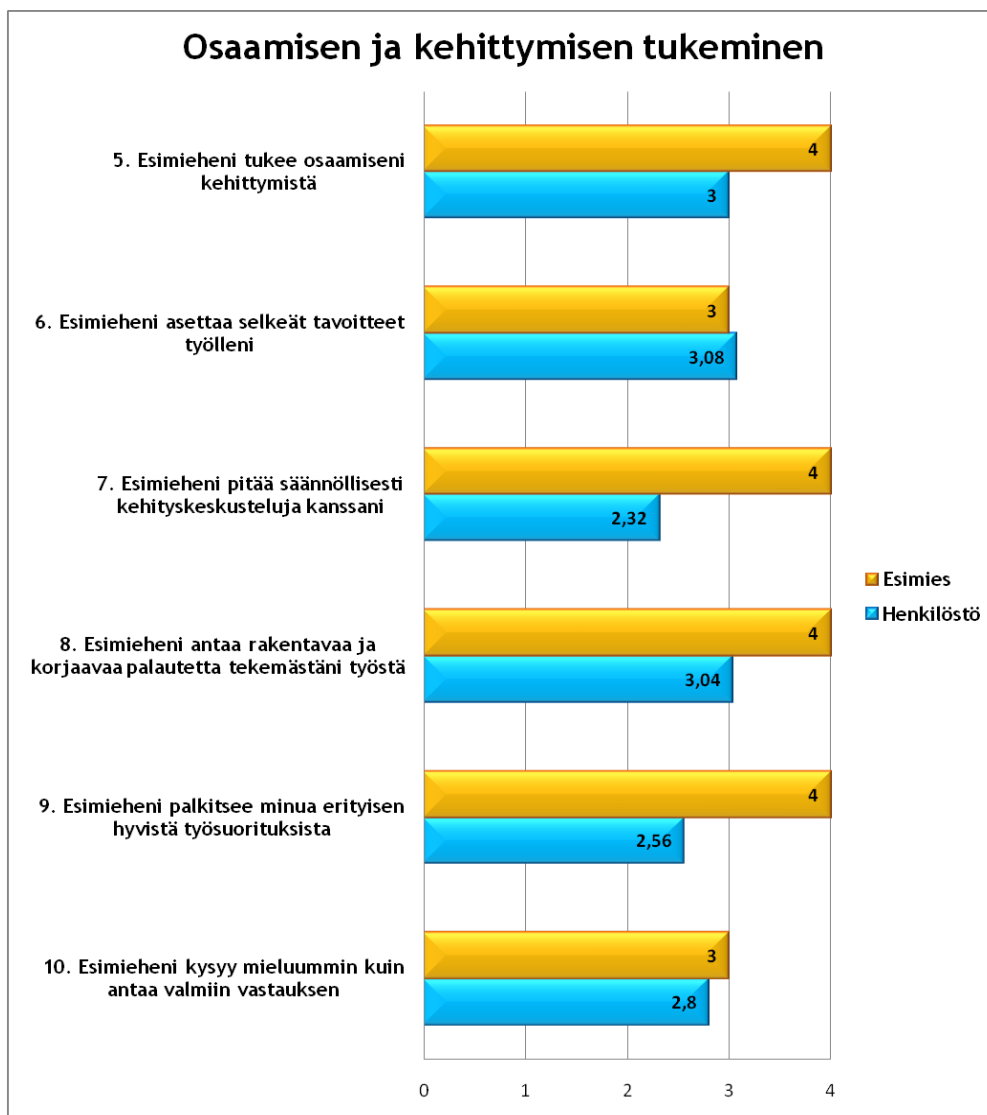
#### 6.4 Henkilöstön osaamisen ja kehittymisen tukeminen

Kyselyn toisessa osassa mitattiin esimiehen taitoja ja tapoja tukea työntekijöidensä osaamisen kehittymistä. Henkilöstön kehittymisen tukemista tarkasteltiin esimiehen taitoja tavoitteiden asettamisessa, kehityskeskustelujen pitämisessä, palautteen antamisessa, työsuorituksen palkitsemisessa sekä valmentamistaidoissa (Kuvio 4).

Ensimmäisessä kysymyksessä (kysymys 5) tarkasteltiin, kuinka hyvin esimies tukee työntekijöidensä osaamisen kehittymistä. Esimies itse oli sitä mieltä, että tukee työntekijöittensä osaamisen kehittymistä hyvin. Vastanneiden työntekijöiden keskiarvo oli 3 eli he olivat jokseenkin samaa mieltä asiasta. Suurin osa henkilöstöstä oli vastannut olevansa jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä esimiehen tuen antamisesta. Työntekijät, jotka olivat vastanneet, että ovat jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä asiasta olivat lähestulkoon jokainen osa-aikaisia työntekijöitä. Syynä siihen, ettei osa-aikainen työntekijä koe saavansa riittävästi tukea omaan oppimiseensa ja kehittymiseensä voi olla, että esimies ei tapaa heitä tarpeeksi usein työpaikalla ja näin ei ole saanut keskusteltua riittävästi työntekijän omista tavoitteista ja kehittymishalukkuudesta. Syynä voi olla myös kehityskeskustelujen puutteellisuus tai epäsäännöllisyys, missä esimiehen ja työntekijän tulisi tehdä yhdessä suunnitelma työnte-

kijän kehittymiselle. Yhtenä syynä voi myös olla, että esimies viestii tietyn henkilön kautta tietoa erilaisista kehittymismahdollisuuksista, kuten koulutuksista, mikä voi aiheuttaa sen, että työntekijä ei koe nimenomaan esimiehen tukevan hänen kehittymistään, vaan jonkun muun henkilön tai tahon.

Toisessa kysymyksessä (kysymys 6) mitattiin sitä, asettaako esimies selkeät tavoitteet työntekijöittensä työlle. Sekä esimies että henkilöstö olivat sitä mieltä, että esimies hoitaa hyvin tavoitteiden asettamisen. Yksikään työntekijöistä ei ollut täysin eri mieltä asiasta. Esimies kuitenkin itse havaitsi, että voisi olla vielä hieman selkeämpi asetellessaan tavoitteita. Syynä siihen, ettei esimies itse eikä henkilöstö ole täysin samaa mieltä voi johtua esimerkiksi siitä, ettei esimies selvennä tarpeeksi tarkasti, mitä odottaa työntekijöiltä, millaiset työtavoitteet ovat ja millä tavalla ne saavutetaan. Kuten sivulla 17 mainitaan, myös se, kuinka työntekijät saavat palautetta tavoitteiden saavuttamisesta, ja kuinka työtä arvioidaan, ovat tärkeitä selvittää työntekijälle, jotta tavoitteisiin päästään. On myös tärkeää, että työntekijät ymmärtävät, että kehityskeskusteluissa on nimenomaan kyse työntekijän tavoitteista ja, että hänestä ollaan kiinnostuneita. Kehityskeskustelulla esimies haluaa saada työntekijän viihtymään työssään sekä kokemaan työniloa ja kehittymisen mahdollisuuksia.



Kuvio 4: Osaamisen ja kehittymisen tukeminen

Seuraavassa kysymyksessä (kysymys 7) haluttiin saada selville, pitääkö esimies säännöllisesti kehityskeskusteluja työntekijöilleen. Tässä kysymyksessä esimiehen vastauksessa ja henkilöstön vastauksissa oli huomattava ero. Esimies oli sitä mieltä, että hän pitää säännöllisesti kehityskeskusteluja, kun taas työntekijöistä suurin osa olivat jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä asiasta. Tarkastellessa niiden työntekijöiden työsuhteen muotoa, jotka eivät olleet samaa mieltä asiasta, voidaan huomata, että lähestulkoon jokainen heistä oli osa-aikainen työntekijä. Kuitenkin kolme vastanneista työntekijöistä oli kokoaikaisia. Tämä ihmetyttää, sillä loput kokoaikaisista olivat sitä mieltä, että esimies pitää säännöllisesti kehityskeskusteluja.

Yksi syy vastausten hajontaan voi olla se, että esimies ei ilmaise tarpeeksi selkeästi, että kyse on kehityskeskustelusta. Mikäli kehityskeskusteluista puhuttaessa esimies puhuu vain keskustelusta, ei työntekijä välttämättä ymmärrä selkeästi mistä on kysymys. Syynä voi myös olla,

että esimies pitää vain tietyille ryhmille kehityskeskusteluja säännöllisesti. Säännöllisyys voi olla myös itsessään syynä, sillä työntekijät saattavat käsittää sen eri tavoin. Yksi työntekijä voi ajatella, että kehityskeskusteluja pidetään kerran vuodessa ja toinen sitä mieltä, että niitä pidetään puolivuositain. Esimies ei välttämättä ota selvää työntekijän tarpeesta kehityskeskustelujen säännöllisyyteen. Voi myös olla, ettei esimies pidä itse kirjaa siitä, kuinka usein kunkin työntekijän kanssa tulisi pitää kehityskeskusteluja ja noudattaa vain yrityksen sääntöjä säännöllisyydestä.

Neljännessä osaamisen ja kehittymisen tukemista mittaavassa kysymyksessä (kysymys 8) tarkasteltiin antaako esimies rakentavaa ja korjaavaa palautetta työntekijänsä työnteosta. Tästä alueesta esimies oli saanut hyvän arvion. Esimies itse oli täysin samaa mieltä. Henkilöstön keskiarvo oli 3,04 eli he olivat jokseenkin samaa mieltä asiasta. Jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä vastanneista kaikki, paitsi yksi, olivat naisia. Tähän voi olla syynä, että esimies välttää vaikeiden asioiden puhumisesta tietyille naispuolisille työntekijöille. Tätä ei kuitenkaan voida yksinomaan pitää syynä, sillä monet naispuoliset työntekijät olivat sitä mieltä, että esimies antaa erinomaisesti rakentavaa ja korjaavaa palautetta. Syy voi olla myös henkilölemioissa, joiden vuoksi palautteen antaminen on vaikeaa tietyille työntekijöille. Työsuhteen muodolla tai kestolla ei ollut huomattavaa eroa tuloksissa. Kaikki työntekijät eivät välttämättä myöskään koe, että esimies pitää säännöllisiä kehityskeskusteluja heidän kanssaan, missä nimenomaan palautetta voitaisiin antaa. Myös sillä on merkitystä, millä tavalla esimies viestii palautteen.

Seuraavan kysymyksen (kysymys 9) avulla saatiin selville palkitseeko esimies työntekijöitään erityisen hyvistä työsuorituksista. Esimies itse oli sitä mieltä, että hän palkitsee riittävästi, mutta työntekijöiden keskiarvo oli vain 2,56. Vain muutama työntekijä oli täysin tyytyväinen esimiehen panostukseen hyvien työsuoritusten palkitsemisessa. Tähän syynä voi olla sekä esimiehen että työntekijöiden eri käsitys palkitsemisesta. Esimies voi kokea tarkoittavansa palkitsemisella myös kannustamista, motivointia tai huomionosoittamista. Jotkut työntekijöistä taas voivat kokea palkitsemisen olevan suorassa yhteydessä esimerkiksi rahalliseen arvoon. Esimies ei välttämättä tiedä minkälaista palkitsemista ja missä määrin työntekijät sitä tarvitsevat. Avoimella ilmapiirillä ja esimerkiksi kehityskeskustelujen avulla pystyisi esimies ottamaan selvää työntekijöiden mielipiteistä ja eri tavoista palkitsemisesta.

Viimeisessä kohdassa (kysymys 10) tarkasteltiin esimiehen panostusta työntekijöiden valmentamiseen. Sitä mitattiin sillä, antaako esimies mieluummin valmiin vastauksen vai kysyykö hän kysymyksiä, joiden avulla työntekijä löytää itse vastauksen. Esimies ja työntekijät olivat jokseenkin samaa mieltä asiasta. Kuitenkin työntekijöiden vastausten keskiarvo oli juuri alle kolmen. Syynä alhaisempiin arviointeihin voi olla, että esimies ei ole saanut tarpeeksi koulutusta siihen, kuinka hänen tulisi valmentaa henkilöstöä. Valmiin vastauksen antaminen on

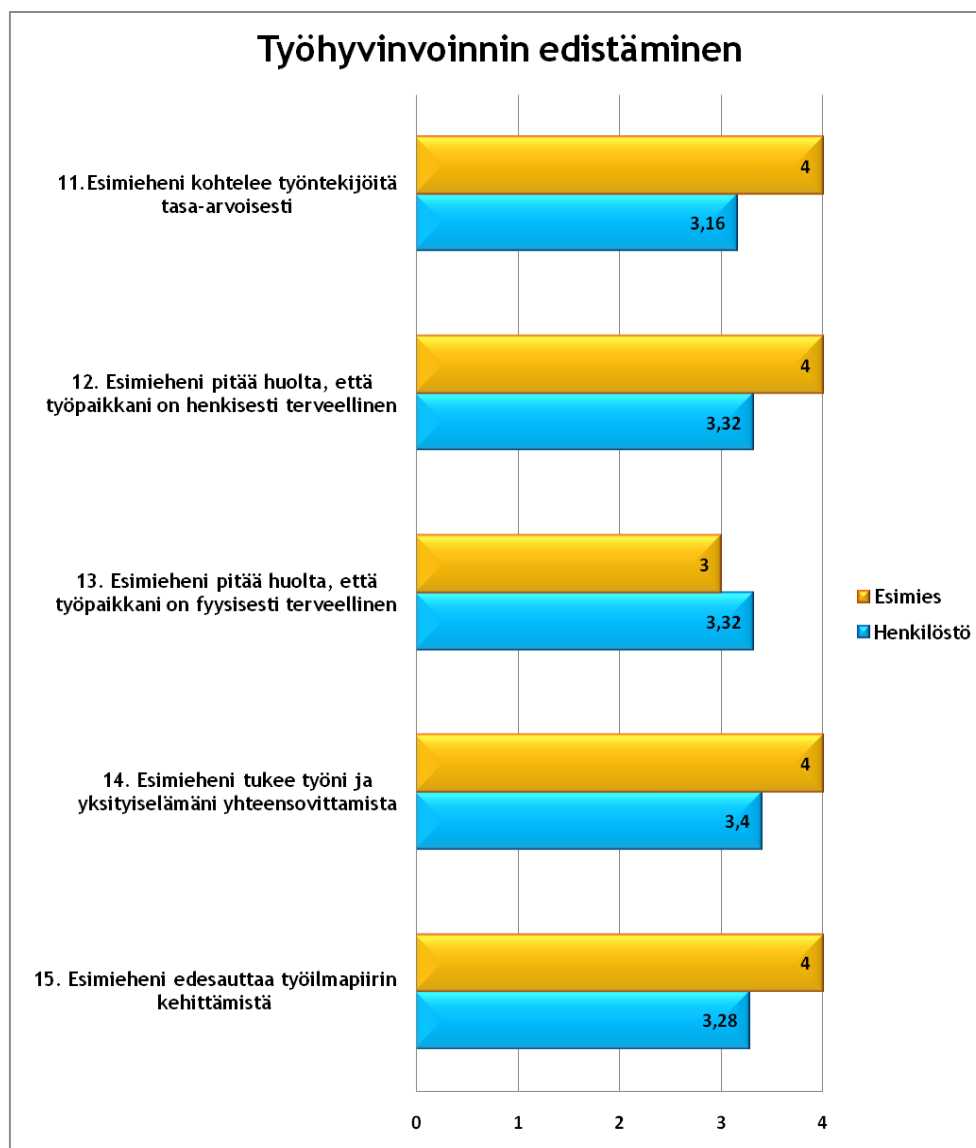
myös helpompi ja nopeampi tapa, johon on helppo turvautua esimerkiksi hektisempään työaikaan, kun tarvitaan nopeita päätöksiä. Työntekijän työvuoro voi myös vaikuttaa, sillä mikäli työntekijä tekee usein vain aamuvuoroa, on siihen aikaan helpompi saada valmennusta esimieheltä, kuin ruuhka-aikaan iltaisin tai viikonloppuvuoroissa.

## 6.5 Työhyvinvoinnin edistäminen

Kyselyn kolmas osa koostui esimiehen taidoista henkilöstön työhyvinvoinnin edistämisessä. Siinä mitattiin sitä, kuinka hän onnistuu henkilöstön tasa-arvoisessa kohtelussa, työpaikan fyysisesti ja henkisesti terveellisenä olemisesta, työntekijän työn ja yksityiselämän yhteensovittamisessa sekä työilmapiirin kehittämisessä (Kuvio 5).

Ensimmäisessä kysymyksessä (kysymys 11) tarkasteltiin kohteleeeko esimies työntekijöitään tasa-arvoisesti. Henkilöstön keskiarvo oli 3,16, mikä osoittaa, että esimies onnistuu hyvin tasa-arvoisessa kohtelussa. Esimies itse oli täysin samaa mieltä asiasta. Kuitenkin työntekijöistä muutama oli vastannut, että ovat jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä asiasta. Jokainen heistä oli naisia. Kohdeyrityksen työntekijöistä yli puolet on naisia. Usein naisten kesken esiintyy helpommin työntekijöiden välistä kateellisuutta. Kateus voi johtua siitä, että toiset työntekijät tulevat paremmin toimeen esimiehen kanssa ja he voivat kokea sen epätasa-arvoisuudeksi. Vaikka esimies ei kohtelisikaan työntekijöitä epätasa-arvoisesti, voidaan myös huomion osoitus sellaiselle työntekijälle, joka tulee todella hyvin toimeen esimiehen kanssa, kokea epätasa-arvoisuudeksi. Syynä epätasa-arvoisuuden kokemiseen voi johtua myös siitä, että esimies ei ole ollut tarpeeksi tarkka siitä, kuinka on huomionnut työntekijöitään ja heidän erilaisuuttaan. Syynä voi myös olla, että kaikki hänen päätöksensä eivät ole olleet oikeudenmukaisia tai ettei hän aina ole käyttäytynyt esimerkillisesti tai kunnioittavasti tiettyä työntekijää kohtaan. Hän saattaa myös olla kohdellut mielipiteiden, iän tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella joitain epätasa-arvoisemmin. Myös se, ettei puututa ongelmakohtiin tai tois-

ten palkitseminen, voi vaikuttaa epätasa-arvoisen kohtelun kokemiseen.



Kuvio 5: Työhyvinvoinnin edistäminen

Toisessa ja kolmannessa työhyvinvoinnin tukemiseen liittyvässä kysymyksessä (kysymykset 12 ja 13) mitattiin sitä, huolehtiiko esimies siitä, että työpaikka on henkisesti ja fyysisesti terveellinen. Henkilöstön keskiarvo kummassakin kysymyksessä oli 3,32, josta voidaan päätellä, että heidän mielestään esimies pitää hyvin huolta työpaikan henkisesti ja fyysisesti terveellisenä pitämisenä. Esimies oli arvioinut, että pitää hyvin huolta työpaikan henkisestä terveellisyydestä, mutta fyysisesti terveellisenä pitämisessä olisi hieman parannettavaa. Esimiehen arvio työpaikan fyysisestä terveellisyydestä voi johtua siitä, että esimies ei ole panostanut tarpeeksi työolojen parantamiseen tai työmenetelmien ja laitteiden kehittämiseen. Syynä voi myös olla, että esimies ei esimerkiksi ole huolehtinut riittävästä lämpötilasta, valaistuksesta tai työergonomiasta. Usein kuitenkin syyt johtuvat yrityksen taloudellisesta tilanteesta ja siitä, kuinka paljon esimiehellä on resursseja käytettävissään. Yrityksen ollessa kuntoklubi, on

esimiehen helpompi pitää huolta sen henkisestä terveellisyydestä tarjoamalla henkilöstölle liikuntamahdollisuuksia. Esimies pystyy myös työntekijöiden työturvallisuuden, työsuojelun ja työterveyshuollon avulla huolehtimaan työpaikan henkisesti terveellisenä olemisesta. Kuten sivulla 27 mainitaan, myös esimiehen tarjoamat kehittymismahdollisuudet, hyvän ilmapiirin säilyttäminen ja vuorovaikutuksesta huolehtiminen edesauttaa henkistä terveellisyyttä. Myös työntekijöiden fyysinen terveys vaikuttaa työpaikan henkisesti terveellisenä olemiseen.

Seuraavan kysymyksen (kysymys 14) avulla tarkasteltiin sitä, tukeeko esimies työntekijöitensä työn ja yksityiselämän yhteensovittamista. Tästä kohdasta esimies sai hyvät arvot ja on selkeää, että sekä esimies että henkilöstö kokee esimiehen onnistuvan hyvin yhteensovittamisessa. Jokainen vastanneista työntekijöistä olivat jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Esimies itse oli vastannut, että on täysin samaa mieltä. Kuten sivulla 30 mainitaan, perhemyönteisyydellä, joustavuudella sekä avoimella työilmapiirillä pystyy esimies helpottamaan perhellisen työntekijän stressiä tai työntekijöiden vapaa-aikaa. Myös avoimella ilmapiirillä esimies voisi helpottaa työntekijöitä tunteiden käsittelyssä. Työn organisoinnilla esimies myös pystyy huolehtimaan siitä, ettei synny liikaa kuormittavuutta, voimattomuutta ja stressiä.

Viimeisen kysymyksen (kysymys 15) avulla selvitettiin, kuinka hyvin esimies edesauttaa työilmapiirin kehittymistä. Myös tässä alueessa esimies oli onnistunut hyvin. Vastanneiden työntekijöiden keskiarvo oli 3,28 ja esimiehen itsearviointi 4,0. Kuitenkin kaksi työntekijää oli jokseenkin eri mieltä asiasta ja yksi työntekijä täysin eri mieltä asiasta. Tähän syynä voi olla henkilökemioiden huono kohtaaminen, joka on voinut johtaa siihen, että avointa ja rehellistä keskustelua myös vaikeista asioista on ollut vaikeaa pitää yllä. Tällä on suoraa vaikutusta työilmapiiriin. Voi myös olla, että työntekijä on kokenut muissa alueissa, kuten esimerkiksi tasa-arvoisessa kohtelussa tai kannustamisessa puutteita, jotka ovat vähentäneet hänen omaa viihtyvyyttään. Työilmapiirin kehittämiseen vaikuttaa myös esimiehen panostaminen esimerkiksi ongelmatilanteiden tai kehitysideoiden loppuun vieminen sekä myös henkilöstön virkistyspäivien järjestäminen.

## 6.6 Esimiehen motivoiva ja kannustava ote

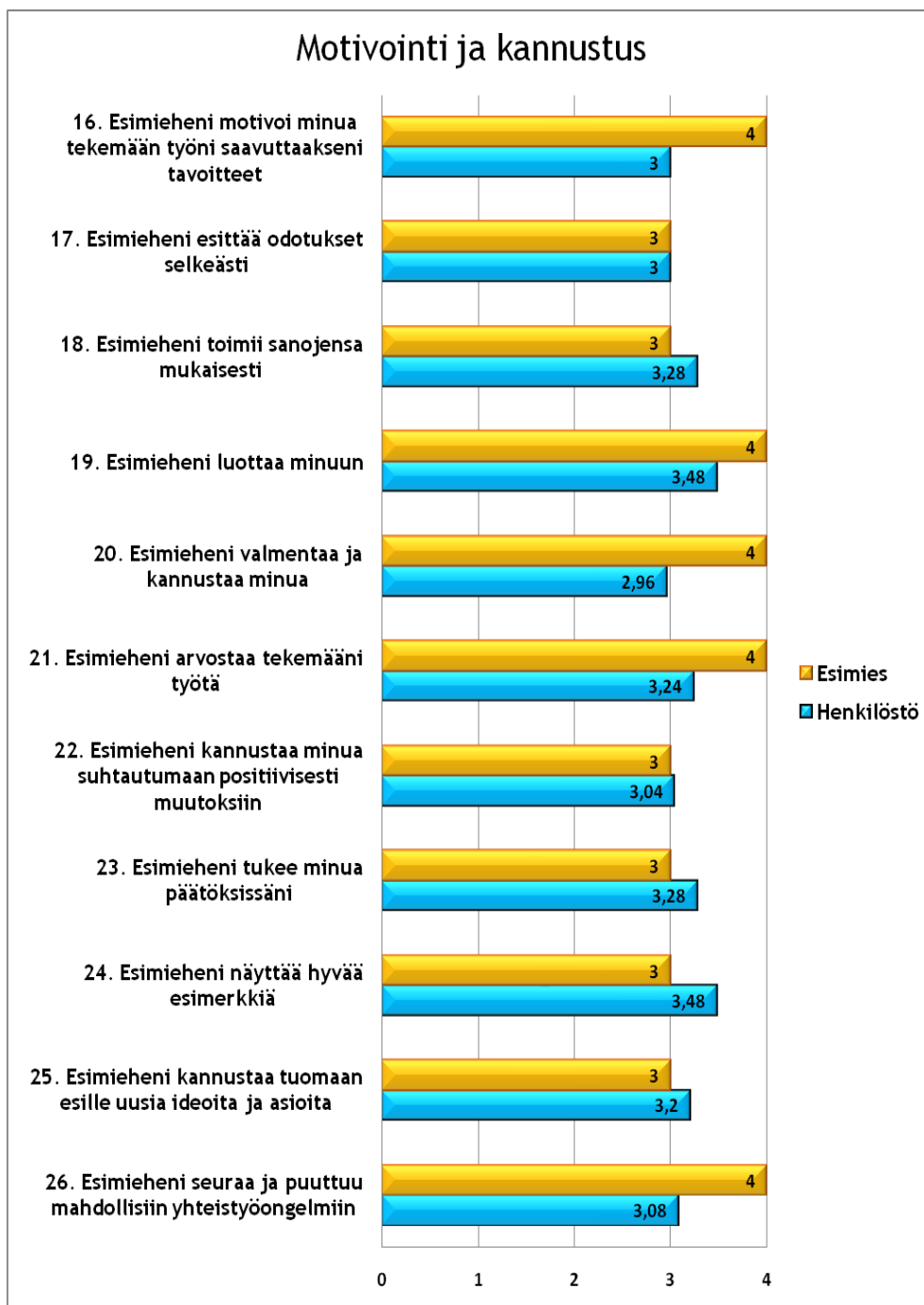
Kyselyn Motivointi ja kannustus - osiossa tarkasteltiin sitä, kuinka esimies motivoi ja kannustaa työntekijöitään eri tavoin. Motivoinnin eri tavoista tarkasteltiin sitä, kuinka hyvin esimies motivoi työntekijöitään saavuttamaan tavoitteet, esimiehen selkeää odotusten esittämistä, sanojensa mukaan toimimista, luottamusta, valmennusta ja kannustusta, työn arvostusta sekä positiivista suhtautumista muutoksiin (kuvio 6). Osiossa selvitettiin myös, kuinka esimies onnistuu päätösten tukemisessa, hyvän esimerkin näyttämisessä, uusien ideoiden esille tuomisessa sekä mahdollisten ongelmatilanteiden selvittämisessä.



Ensimmäisessä motivointia ja kannustamista mittaavassa kysymyksessä (kysymys 16) tarkasteltiin, kuinka hyvin esimies kannustaa työntekijöitään tekemään työnsä, jotta he saavuttavat tavoitteet. Työntekijät olivat asiasta jokseenkin samaa mieltä, kun taas esimies oli täysin samaa mieltä. Viisi työntekijöistä oli jokseenkin eri mieltä asiasta ja vain yksi oli täysin eri mieltä. Syynä voi olla se, että esimies ei ole ilmaissut selkeästi tavoitteita ja tällöin ei hän myöskään ole pystynyt motivoimaan työntekijäänsä niihin. Esimies ei myöskään ole välttämättä asettanut tavoitetta, johon työntekijän on helppo samaistua. Syynä voi olla myös, ettei esimies ole tiennyt tarkalleen, mikä jokaista työntekijäänsä motivoi. Kuten sivulla 22 mainitaan, voi motivaatiotekijänä olla esimerkiksi palkka tai palkkio, jokin kannuste tai julkinen tunnustus, ylennys tai osallistumismahdollisuus. Esimies ei myöskään välttämättä ole tiennyt jokaisen työntekijän sisäisistä motivaatiotekijöistä esimerkiksi siitä, mistä asioista työssä he ovat kiinnostuneita tai innostuneita.

Toisen kysymyksen (kysymys 17) avulla haluttiin saada selvää siitä esittääkö esimies selkeästi odotuksensa työntekijöitään kohtaan. Työntekijöiden vastausten keskiarvo oli 3, joka oli sama, kuin mitä esimies itse oli arvioinut. Suurin osa työntekijöistä oli jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä asiasta. Vain neljä oli jokseenkin eri mieltä ja yksi täysin eri mieltä asiasta. Näistä viiden vastauksista voitiin huomata yhteys edelliseen kysymykseen. Työntekijät olivat vastanneet samalla tavalla kumpaankin kysymykseen, mikä osoitti, että mikäli esimies ei ole osannut ilmaista selkeästi odotuksiaan työntekijöiltä, on hänen myös vaikeaa motivoida heitä saavuttamaan tavoitteet.

Seuraavassa kohdassa (kysymys 18) tarkasteltiin toimiiko esimies sanojensa mukaisesti. Työntekijät ja esimies olivat jokseenkin samaa mieltä asiasta. Työntekijöiden keskiarvo oli tässä kysymyksessä yli kolmen, mikä osoittaa, että esimies on toiminut ainakin suurimman osan ajasta sanojensa mukaan. Vain kolme työntekijää oli jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä asiasta. Tähän voi olla syynä esimerkiksi yksi tietty tapaus, jolloin esimies on toiminut eri tavalla, kuin on puhunut, mikä voi olla jättänyt ns. huonon maun työntekijälle. Yksikin tapaus voi jo riittää, että työntekijälle jää sellainen kuva, että esimies ei pidä sanoistaan kiinni.



Kuvio 6: Motivointi ja kannustus

Neljännessä motivointiin ja kannustamiseen liittyvässä kysymyksessä (kysymys 19) mitattiin sitä, kuinka työntekijät kokivat esimiehen luottamuksen heihin. Työntekijöiden vastausten keskiarvo oli 3,48, mikä osoittaa, että he kokevat esimiehen luottavan heihin. Myös esimies itse oli arvioinut luottavansa täysin omiin työntekijöihinsä. Vain yksi työntekijä oli jokseenkin samaa mieltä asiasta, mikä voi johtua myös yksittäisestä tapauksesta, kuten aikaisemmankin kysymyksen kohdalla. Esimies ei välttämättä ole tukenut esimerkiksi jotain työntekijän ehdotusta tai saattanut tarkistaa tehdyn työn, mikä on aiheuttanut sen, ettei työntekijä koe esi-

miehen luottamusta häneen. Myös vastuunantamisella on merkitystä siihen, tunteeko työntekijä luottamusta.

Seuraavan kysymyksen (kysymys 20) avulla mitattiin sitä, kuinka hyvin esimies kannustaa ja valmentaa henkilöstöään. Esimies itse oli täysin sitä mieltä, että on kannustanut ja valmentanut työntekijöitään, mutta työntekijöiden vastausten keskiarvo oli juuri alle kolmen. Suurin osa työntekijöistä oli kuitenkin jokseenkin tai täysin samaa mieltä asiasta. Kuusi työntekijää oli jokseenkin tai täysin eri mieltä siitä, että esimies valmentaa ja kannustaa heitä. Heistä kaikki, paitsi yksi, olivat osa-aikaisia työntekijöitä, joka voi olla yhtenä syynä heidän mielipiteisiinsä. Osa-aikaisten työntekijöiden työajoilla voi olla ollut suurta merkitystä siihen, kuinka paljon esimies on valmentanut heitä työtehtävissään. Tosin työajoilla ei saisi olla minkäänlaisia merkitystä siihen, että esimies valmentaisi ja kannustaisi muita enemmän kuin toisia. Esimies ei välttämättä ole pohtinut riittävästi erilaisia keinoja valmentaa ja kannustaa myös niitä työntekijöitä, jotka eivät ole samaan aikaan työpaikalla.

Myös sillä, arvostaako esimies työntekijän tehtyä työtä (kysymys 21), on suurta merkitystä työntekijän motivaatioon, sen kautta myös työilmapiiriin ja asiakkaisiin välittymiseen. Työntekijät olivat arvioineet kokevansa hyvin esimiehen arvostuksen. Esimies myös itse oli sitä mieltä, että arvostaa täysin heidän tekemäänsä työtä. Kuitenkin jopa viisi työntekijää oli jokseenkin tai täysin eri mieltä asiasta. Syynä esimiehen arvostuksen epätyytyväisyyteen voi olla, että esimiehellä ja työntekijöillä on erilainen käsitys arvostamisesta. Esimies voi kokea esittävänsä arvostuksensa täysin selkeästi, mutta työntekijä saattaa kokea, ettei se ole riittävää tai esimerkiksi riittävän säännöllistä. Arvostuksen ilmaiseminen on äärimmäisen tärkeää, jotta työntekijä ymmärtää asian, eikä koe sen olevan esimiehen mielestä esimerkiksi itsestäänselvyys. Arvostuksen tuntemiseen voi vaikuttaa myös esimiehen kehumisen tehdystä työstä ja tekemättömien töiden huomauttamisen välttäminen kehumisen yhteydessä. Myös esimerkiksi avustaminen tai tuuraaminen tarvittaessa voi vaikuttaa siihen, että työntekijä kokee esimiehen arvostuksen hänen tekemästään työstä. Kehitysideoiden loppuun vieminen viestii myös arvostuksesta. Myös kiittäminen työntekijäänsä hyvästä työstä luo ihmisissä arvostuksen tunnetta, ylpeyttä ja motivoituneisuutta.

Seuraavan kysymyksen (kysymys 22) avulla tarkasteltiin sitä, kannustaako esimies työntekijää suhtautumaan positiivisesti muutoksiin. Sekä esimies että työntekijät olivat jokseenkin samaa mieltä asiasta. Esimies siis kannustaa työntekijöitään suhtautumaan positiivisesti muutoksiin, mutta silti saattaa välillä itse osoittaa vastahakoisuutensa muutoksiin. Syynä siihen, että työntekijä kokee esimiehen suhtautuvan negatiivisemmin muutoksiin, voi johtua esimiehen tavasta ilmaista muutos, muutokseen johtavat toimenpiteet tai elekieli. Muutoksista viestittäessä on tärkeää, että myös esimiehen elekieli uhkuu positiivisuutta ja sitä kautta myös uskottavuutta.

Työntekijät olivat jokseenkin samaa mieltä siitä, että esimies tukee heitä päätöksissään (kysymys 23). Myös esimies itse oli samaa mieltä asiasta heidän kanssaan ja koki voivansa osoittaa tukea hieman paremmin. Vain kolme vastanneista työntekijöistä oli jokseenkin tai täysin eri mieltä asiasta.

Esimies oli arvioinut seuraavassa kohdassa (kysymys 24) olevansa jokseenkin samaa mieltä siitä, että näyttää hyvää esimerkkiä työntekijöilleen. Työntekijöiden vastausten keskiarvo oli 3,48, mikä osoittaa, että he ottavat esimiehestään itse mallia eri tilanteissa. Hyvänä esimerkkinä oleminen luo kannustavuutta, motivoituneisuutta ja sitoutumista annettuihin työtehtäviin.

Toiseksi viimeisessä kysymyksessä (kysymys 25) mitattiin esimiehen kannustamista uusien ideoiden ja asioiden tuomiseen. Sekä esimies, että työntekijät olivat jokseenkin samaa mieltä asiasta, mikä osoittaa, että esimies suoriutuu asiasta varsin hyvin. Vain neljä työntekijää oli jokseenkin tai täysin eri mieltä asiasta. Syynä tähän voi olla esimerkiksi, että työntekijä on ehdottanut uutta ideaa, mutta esimies ei ole ottanut ideaa tarpeeksi vakavasti viedäkseen sitä eteenpäin. Syynä voi olla myös, että esimies ei ole välttämättä suhtautunut ideaan positiivisesti, minkä vuoksi työntekijä ei koe haluavansa tuoda esille uusia ideoita. Uusien ideoiden kannustamisella esimies pystyy luomaan uusia toimivampia toimintatapoja, luovuutta työpaikalle sekä avartamaan myös omia, vanhoja toimintatapoja. Uusien ideoiden tuomisella ja toteuttamisella työntekijä pystyy toteuttamaan ja kehittämään myös itseään, mikä vaikuttaa myös työntekijän motivaatioon, henkiseen hyvinvointiin ja työssä viihtymiseen.

Viimeisessä kysymyksessä (kysymys 26) haluttiin tarkastella, kuinka hyvin esimies seuraa ja puuttuu mahdollisiin yhteistyöongelmiin. Esimies itse oli täysin samaa mieltä asiasta, eli koki seuraavansa ja puuttuvansa yhteistyöongelmiin. Työntekijöiden keskiarvo oli 3,08, mikä osoittaa, että he olivat jokseenkin samaa mieltä asiasta. Yksi työntekijöistä, joka oli vastannut, että oli jokseenkin eri mieltä asiasta oli jättänyt avoimen palautteen kenttään myös viestin esimiehelleen tuntevansa, että hankalista ja vaikeista asioista on hyvin vaikea keskustella hänen kanssaan. Tämä voi johtua esimerkiksi yhdestä huonommin hoidetusta tilanteesta kyseisen työntekijän kanssa, sillä kuitenkin lähes kaikki vastanneet työntekijät olivat sitä mieltä, että esimies seuraa ja puuttuu yhteistyöongelmiin hyvin.

## 6.7 Avoimet kysymykset

Kyselylomakkeen viimeinen osa koostui kolmesta avoimesta kysymyksestä sekä vapaavalintaisen palautteen jättämisestä esimiehelle. Ensimmäisen kysymyksen avulla haluttiin selvittää, minkälainen on henkilöstön ja esimiehen mielestä hyvä esimies.

Siitä, minkälainen henkilöstön mielestä on hyvä esimies, koottiin lista 10 yleisimmin työntekijöiden vastauksissa esiintyneistä arvoista. Toisella puolella kuvaa ovat esimiehen listaamat arvot (Kuva 6).



Kuva 6: Minkälainen on hyvä esimies?

Vastausten perusteella voitiin tulkita, että henkilöstöllä ja esimiehellä oli erittäin yhteneväiset ajatukset siitä, minkälainen heidän mielestään on hyvä esimies. Sekä esimiehen että henkilöstön mielestä hyvä esimies on kannustava, tasa-arvoinen, esimerkillinen, positiivinen ja selkeä viestimään. Henkilöstön vastaama oikeudenmukaisuus voidaan kuitenkin yhdistää tasa-arvoisuuden tärkeyden viereen, sillä niillä ajetaan samaa merkitystä. Henkilöstö oli myös vastannut hyvän esimiehen olevan empaattinen ja esimies oli vastannut kuunteleva ja avoin, jotka adjektiiveina ovat todella lähellä toisiaan. Myös henkilöstön vastaama motivoiva voidaan yhdistää esimiehen vastaamaan kannustava. Eroavaisuutta vastauksiin toi sen, että henkilöstön mielestä tärkeä osa hyvässä esimieheissä oli palautteen antaminen ja vastaanottaminen sekä luotettavuus. Esimies nosti esille joustavuuden tärkeyden, asioiden loppuun viemisen sekä autoritäärisyyden.

Vastausten avulla luotiin kuva siitä, minkälainen on hyvä esimies tämän arviointikyselyn vastaajien mielestä (kuva 7).



- ✚ Kannustava
- ✚ Tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen
- ✚ Esimerkillinen
- ✚ Positiivinen
- ✚ Selkeä viestimään
- ✚ Empaattinen ja kuunteleva
- ✚ Motivoiva
- ✚ Avoin

Kuva 7: Arviointikyselyyn vastanneiden kuva hyvästä esimiehestä

Toisella ja kolmannella kysymyksellä haluttiin ottaa selvää siitä, kuinka työntekijät olivat auttaneet tai tukeneet esimiestään työssään sekä, kuinka he voisivat jatkossa auttaa tai tukea häntä. Kysymyksien avulla saatiin henkilöstö pohtimaan sitä, kuinka he itse olivat tukeneet tai voisivat tukea vielä enemmän esimiestään. Saavuttamalla toimivan työympäristön ja esimiestyön, vaatii se aina kummankin osapuolen osallistumista. Esimiehen ja henkilöstön vastauksista koottiin listat, joiden avulla tulosten esittäminen ja analysointi oli selkeämpää.

Henkilöstön ja esimiehen vastaukset vastasivat hyvin toisiaan, mikä osoittaa, että työntekijät ovat auttaneet ja tukeneet esimiestään työssään hyvin (Kuva 8).



Kuva 8: Työntekijöiden tuki

Toisen avoimen kysymyksen avulla selvitettiin, mitä työntekijät kokivat voivansa tehdä enemmän auttaakseen ja tukeakseen esimiestään työssään (Kuva 9). Vastauksista voitiin huomata, että esimies oli erittäin tyytyväinen työntekijöidensä apuun ja tukeen.



Kuva 9: Työntekijöiden tuki 2

Työntekijöiden vastauksista voitiin tulkita, että he olivat todella pohtineet asiaa esittämällä erilaisia tapoja auttaakseen ja tukeakseen esimiestään enemmän. Kuitenkin yksi työntekijä oli vastannut, että esimies voisi aloittaa tukemisen ensin, mikä osoittaa, että työntekijä ei kokenut tuen esimiehelleen tarpeelliseksi tai ei kokenut itse saavansa tukea esimieheltään. Kuitenkin tarkastelemalla kyseisen vastaajan vastauksia, ei löytynyt yksittäistä syytä tukemisen epäytyytyvyyteen. Kaikki ihmiset eivät koe, että esimiehen kuuluisi myös saada tukea työntekijöiltään, vaan kuuluisi hoitaa omat työtehtävänsä itsenäisesti pitäen huolta henkilöstöstään. Yhden työntekijän mielestä hänen itsensä ei tarvitsisi tehdä muutoksia toimintaansa.



Viimeisenä osana kyselyä oli vapaa kenttä, johon työntekijät saivat jättää esimiehelleen vapavalintaista palautetta. Palaute sai olla positiivista tai esimerkiksi kehitysideoita. Palautetta jätti kahdeksan työntekijää, joiden palautteet ovat listattu alle:

”Jatka samaa rataa, olet ehdottomasti ammattitaitoisin esimies joka minun kirjavalla työurallani on tullut eteen!!”

”Olet mielestäni juuri kuvailemani minkäläinen on mielestäni hyvä esimies.”

”Halit :)”

”Viestintä yrityksessä takkuua, mutta johtuu monista asioista. Tautus iltavuorossa ei ole ikinä toiminut. Toiminta välillä vähän epäjohtonmukaista: sanoo jotain mutta itse tekeekin toisin. Myynti (jäsenyyksien) on klubilla tärkeintä ja sitä pitäisi jotenkin korostaa ja tukea (ja kannustaa)enemmän? Asiakkaiden juhliin osallistuminen olisi mielestäni tärkeää, sillä monelle asiakkaalle on tärkeää arjessakin vaihtaa kuulumisia klubipäällikön kanssa. Esimiehenä hän on erinomainen. Ja kehittyy koko ajan paremmaksi!”

”Esimieheni on työssään määrätietoinen ja luotettava. Hän osaa henkilöstöhallinnon tärkeimmän taidon eli ihmisläheisen lähestymistavan johtamisessa. Hän osaa tukea ja kuuntelee aina.”

”Haluan kiittää hyvästä esimiestyöstä. Paljon on ansiotasi, että työpaikkamme on niin viihtyisä ilmapiiriltään, kuin se on. Jatka samaa rataa. Hymyllä vastataan hymyyn ja hyvälle esimiehelle on kivaa tehdä töitä ja sinulle ollaan lojaaleja. Kahden pienen lapsen äitinä olen suunnattoman kiitollinen siitä joustavuudesta mitä työssäni saan nauttia ja silloin on mielekästä myös joustaa takaisin ja työn ja muun elämän vaatimukset on vaivatonta sovittaa yhteen =) On myös hienoa että työntekijöiden sallitaan olla luovia ja kehittämis ehdotuksia yms. otetaan ilolla vastaan ja muutoksia ja uutta ollaan halukkaita luomaan tai ainakin testaamaan. Siten tapahtuu kehitystä, joka palvelee niin työntekijöitä kuin myös asiakaskuntaamme. Jatka samaa rataa!”

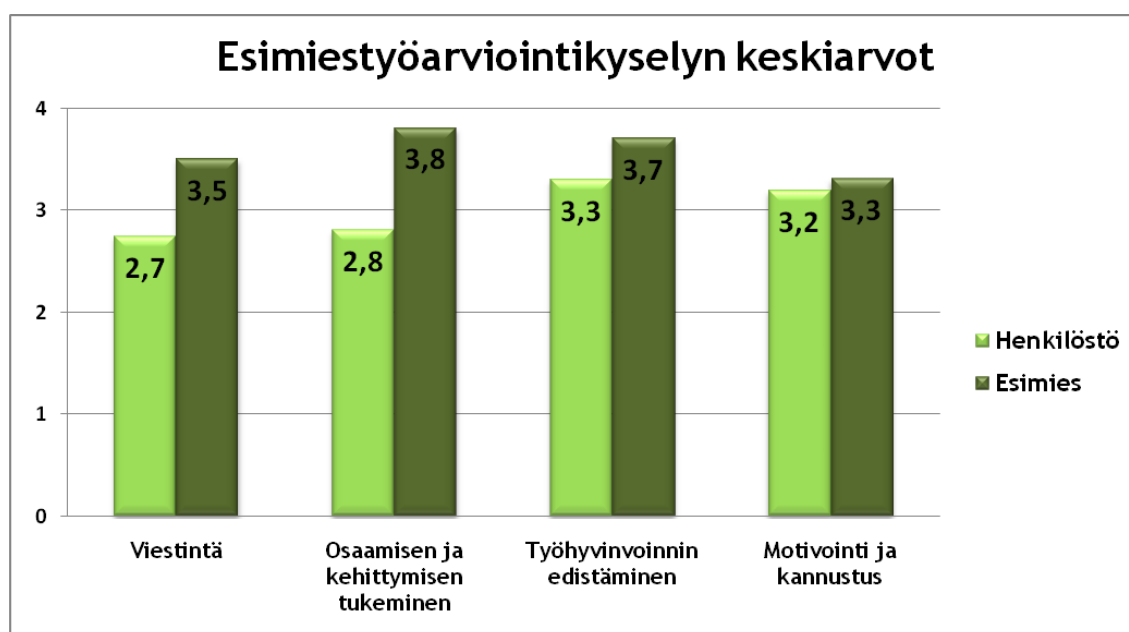
”Minun mielestä olet hoitanut hyvin hommasi. En ainakaan tähän mennessä ole löytänyt mitään valitettavaa. On kiva kun olet aina niin iloinen ja kohtelet työntekijöitä ystävällisesti ja tasa-arvoisesti.”

”Olet helposti lähestyttävä ja miellyttävä persoona.”

“Keep up the good work.”

## 7 Johtopäätökset ja kehitysajat

Opinnäytetyön tutkimusongelmiksi määritettiin, mitkä olivat kohdeyrityksen esimiestyön kehittämisaalueet sekä, kuinka näitä alueita kehittämällä voitiin vaikuttaa työyhteisön toimivuuteen. Tarkastelemalla esimiestyön arviointikyselyn tuloksia saatiin kokonaiskuva esimiestyön eri osa-alueiden toimivuudesta sekä kehittämisaalueista. Henkilöstön ja esimiehen vastauksista laadittiin kokonaiskuva (kuvio 7), minkä avulla hahmotettiin esimiehen onnistuminen eri osa-alueissa.



Kuvio 7: Esimiestyöarviointikyselyn keskiarvot

Tulosten perusteella esimies oli onnistunut keskiarvollisesti varsin hyvin esimiestyön eri osa-alueissa. Kuitenkin voitiin huomata eroa esimiehen oman mielipiteen ja henkilöstön mielipiteiden välillä usean väittämän kohdalla. Esimies koki toimivansa paremmin useassa alueessa, kuin mitä henkilöstö oli mieltä. Viestinnässä sekä osaamisen ja kehittymisen tukemisessa esimiehellä oli enemmän kehitettävää, kuin muissa osa-alueissa. Kuitenkin kehityskohteita löydettiin kaikista osa-alueista. Esimiehen omat arvioinnit voivat myös osoittaa motivoituneisuutta ja henkilöstön antamat huonommat arvioinnit sitä, kuinka näkymätöntä työtä myös esimiehet tekevät. He saattavat kokea toimivansa oikein, mutta työntekijät eivät näe kaikkea panostusta, mitä esimies heihin antaa.

Esimes ei anna riittävästi tietoa organisaation liiketoiminnasta ja taloudellisesta menestyksestä sekä tulevaisuuden suunnitelmista ja strategioista. Myös sisäisessä viestinnässä työntekijät kokivat esimiehellä olevan kehitettävää. Sisäinen viestintä on sidoksissa kahteen ensim-

mäiseen kysymykseen eli siihen, kuinka paljon esimies viestii organisaation asioista. Esimies kuitenkin viestii selkeästi työnjaot organisaatiossa, mikä osoittaa, että esimiehellä on hyvät vuorovaikutusviestintätaidot.

Esimiehen tulisi tehdä selkeä viestintäpolitiikka, jossa päätetään, mitä ja miten asioista tiedotetaan. Parantaakseen sisäisiä viestintätaitojaan eli henkilöstön tietoisena pitämistä mm. organisaation tilanteesta, esimiehen tulisi ottaa selvää erilaisista viestintäkanavoista, joiden avulla saavuttaisi työntekijät paremmin. Keskustelemalla työntekijöiden kanssa esimerkiksi palaverin yhteydessä siitä, minkälaiset viestintäkanavat olisivat sopivia ja kuinka usein viestimistä tapahtuisi, auttaisi esimiestä löytämään parempia työkaluja viestimiseen. Viestimisen lähikanavia käyttämällä esimies saisi paremmin kontaktia työntekijöihin. Lähikanavat olisivat muutenkin sopivampia pienempään yritykseen, jossa harvemmin pidetään esimerkiksi tiedotustilanteita. Lähikanavia voisivat olla esimerkiksi avoin keskustelu, viestintä säännöllisesti palavereissa tai ilmoitustauluja ja sähköpostia käyttäen. Varmistaakseen viestinnän riittävyyden ja jokaisen työntekijän tavoittamisen olisi esimiehen hyvä valita muutama erilainen tapa sisäiseen viestintään. Esimies voisi esimerkiksi tehdä viestinnästä vuosikalenterin, johon merkitsisi säännöllisesti pidettävät tiedotustilaisuudet/palaverit, joissa kerrottaisiin ns. vakioagendan mukaan tietyistä organisaation asioista.

Säännöllisten kehityskeskustelujen tärkeys nousi esille usean tuloksen perusteella. Tuloksien perusteella esimies itse kokee pitävän säännöllisiä keskusteluja, mutta työntekijöiden vastauksissa huomattiin suurta hajontaa. Tämä voi osoittaa sen, ettei esimies ole ottanut riittävän tarkasti selvää työntekijöiden tarpeista kehityskeskusteluihin tai, että hän pitää tietyille henkilöstöryhmille säännöllisesti kehityskeskusteluja ja tietyille ei. Kuitenkin työntekijät kokivat saavansa rakentavaa ja korjaavaa palautetta, mikä osoittaa avointa ja rehellistä ilmapiiriä esimiehen ja työntekijöiden välillä. Henkilöstön arviot sisäisestä viestinnästä, osaamisen kehittymisen tukemisesta ja tavoitteiden asettamisesta ovat sidoksissa kehityskeskusteluiden pitämiseen. Kehityskeskustelujen avulla esimies voisi ottaa selvää henkilöstön mielipiteistä siitä, kuinka sisäistä viestintää tulisi kehittää tai kuinka se tavoittaisi heidät parhaiten. Myös se, mihin suuntaan ja millä tavoin työntekijä haluaisi kehittyä työssään sekä selkeät tavoiteasettelut olisi hyvä keino esimiehelle, jotta saisi paremman kuvan työntekijöiden tulevaisuudensuunnitelmista. Esimies voisi esimerkiksi kertoa työntekijöille, että kehityskeskustelut tullaan pitämään kaksi kertaa vuodessa esimerkiksi maaliskuussa ja syyskuussa, jolloin työntekijät tietäisivät koska odottaa niitä.

Tulosten perusteella esimies ei palkitse työntekijöitä riittävän hyvin erityisen hyvistä työsuorituksista. Koska esimies itse koki palkitsevansa työntekijöitä riittävästi, voidaan tulkita, että työntekijöillä ja esimiehellä saattaa olla erilainen käsitys palkitsemisen eri muodoista. Esimies voisi esimerkiksi kehittää erilaisia kannustustapoja, joiden avulla työntekijä saisi erityi-

sen palkinnon esimerkiksi asiakkaalta saadusta positiivisesta palautteesta tai tavoitteen saavuttamisesta. Esimies voisi myös kiinnittää huomiota siihen, että antaisi enemmän positiivista palautetta ja jättäisi rakentavan palautteen eri ajankohtaan. Tällöin työntekijä keskittyisi positiiviseen palautteeseen paremmin ja muistaisi sen. Palkitseminen voi myös olla vaikeaa esimiehelle, sillä se helposti luo epätasa-arvoisuuden tunnetta, kun joku saa ja joku jää ilman.

Esimies pitää erittäin hyvää huolta työntekijöidensä hyvinvoinnista. Esimies pitää huolta siitä, että työpaikka on fyysisesti ja henkisesti terveellinen. Hän myös haluaa tukea työn ja yksityiselämän yhteensovittamista sekä kehittää työilmapiiriä. Esimies kohtelee myös työntekijöitään tasa-arvoisesti, mutta tässä huomattiin vastauksissa hajontaa. Kaikki jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä vastanneet olivat naisia. Tasa-arvoisuus ja oikeudenmukaisuus ovat ihmisille äärimmäisen tärkeitä asioita ja niillä on suora vaikutus myös henkilön hyvinvointiin ja työilmapiiriin. Esimies voisi yrittää avoimella ja rehellisellä kahdenkeskisellä keskustelulla ottaa selvää siitä, mikäli tietty työntekijä kokee epätasa-arvoisuutta, millä tavalla ja missä tilanteissa. Esimiehen tulisi huomioida jokainen työntekijä erilaisuuksineen. Epätasa-arvoisuuden kokemiseen voi myös toisaalta olla syynä, ettei työntekijä itse arvosta esimiestään.

Esimies itse ei ollut yhtä tyytyväinen panostukseensa työpaikan fyysisesti terveellisenä pitämisessä. Esimies voisi pohtia, missä alueissa hänen mielestään on kehitettävää ja luoda kehityssuunnitelma. Kehitettävää voi olla esimerkiksi työntekijöiden työvälineissä, työergonomiasa, yrityksen siisteydessä, valaistuksessa tai lämmityksessä.

Esimies on hyvä motivoimaan työntekijöitään. Esimies kannustaa työntekijöitä tavoitteisiin, tukee työntekijöitään, kannustaa tuomaan uusia ideoita ja luottaa heihin. Vaikka tulosten perusteella esimies kannustaa työntekijöitään tavoitteisiin ja esittää selkeästi odotuksensa, vastausten hajonnan vuoksi voidaan päätellä, että koska esimies ei pidä säännöllisesti kaikille kehityskeskusteluja, ei hän pysty esittämään odotuksiaan selkeästi ja sen vuoksi hänen on vaikea saada jokainen työntekijä motivoitumaan tavoitteiden saavuttamisesta.

Esimiehellä on kehitettävää valmentamisessa ja kannustamisessa, vaikka suurimpaan osaan motivointiin ja kannustamiseen liittyvien tulosten perusteella työntekijät olivat tyytyväisiä esimiehen toimintaan. Työntekijät olivat myös sitä mieltä, että esimiehen tulisi kysyä enemmän, eikä antaa valmiita vastauksia. Esimies voisi ruveta kiinnittämään huomiota siihen, kuinka voisi kääntää toimintaansa niin, että pystyisi auttamaan työntekijää löytämään vastauksen nopeasti, mutta kysymällä kysymyksiä, joiden avulla työntekijä löytäisi vastauksen. Hyviä kysymyksiä voisivat olla esimerkiksi: ”Miten sinä ratkaisisit tämän asian?” tai ”Mitä sinä ehdottaisit, että tehdään?”. Se, että työntekijät kokevat, että esimies luottaa heihin, on jo

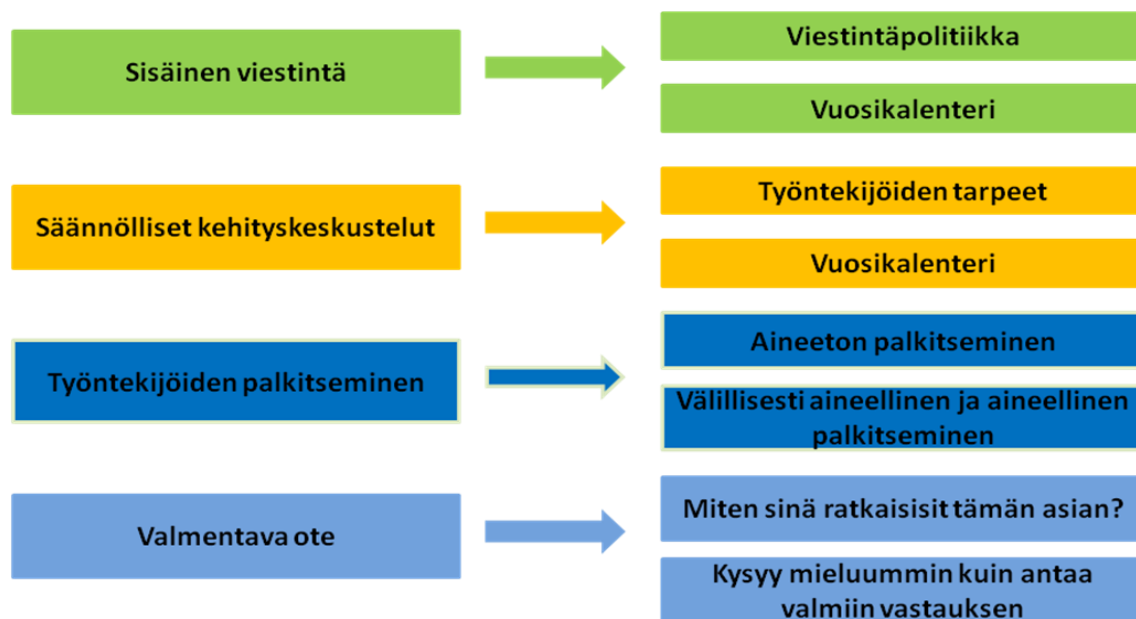
luonut pohjan ns. valmennussuhteelle, mikä helpottaa esimiehen toiminnan aloittamista. Jokainen jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä vastanneet, olivat olleet työsuhteessa 0-2 vuotta, olivat naisia sekä kaikki paitsi yksi oli osa-aikaisia työntekijöitä. Voitiin tulkita, että lyhyt työsuhde ja osa-aikaisuus saattavat haitata luottamussuhteen kehittämistä. Luottamussuhteen luominen on ensi askel valmentavaan otteeseen.

Esimies edesauttaa tulosten mukaan työilmapiirin kehittymistä, mutta silti muutama työntekijöistä ei ollut samaa mieltä. Esimiehen tulisi kehittää vuorovaikutusviestintäänsä tukemalla ja kannustamalla työntekijöitään sekä palautteen antamisella kehityskeskusteluissa. Näin hän pystyisi luomaan motivoivan toimintaympäristön, jossa tavoitteet saavutetaan, osaaminen kehittyisi ja samalla työyhteisön hyvinvointi kehittyisi entisestään. Tulosten perusteella esimies seuraa ja puuttuu mahdollisiin yhteistyöongelmiin, mutta yksi työntekijöistä oli jättänyt palautteen esimiehelleen, missä toivoisi enemmän avointa ja rehellistä keskustelua. Hänestä tuntui myös, että hankalista ja vaikeista asioista on hyvin vaikea keskustella.

Esimiehelle jätettiin paljon avointa palautetta, jotka osoittavat, että työntekijät ovat erittäin tyytyväisiä esimiehen toimintaan. Esimiehellä on selkeästi erittäin hyvä suhde lähestulkoon kaikkien työntekijöiden kanssa. Kaksi työntekijää jätti myös rakentavaa palautetta ja kehitysideoita esimiehelleen. He toivoisivat viestinnän parantuvan, tauotuksen iltavuoroihin, epäjohtonmukaisen toiminnan pois sekä asiakkaiden juhliin osallistuminen asiakkaiden tyytyväisyyden kannalta. Avointen kysymysten perusteella työntekijät kokevat, että ovat auttaneet ja tukeneet esimiestä työssään monin eri tavoin ja myös esimies oli erittäin tyytyväinen siihen. Työntekijät myös kokivat voivansa tehdä enemmän tukeakseen ja auttaakseen esimiestään, joilla on suuri vaikutus esimiehen kehittymiselle tulevaisuudessa.

Kuva siitä, minkälainen on hyvä esimies henkilöstön ja esimiehen vastausten perusteella (Kuva 7, s. 46), kuvaa lähestulkoon kohdeyrityksen tuloksien perusteella esimiestä. Esimies voisi ottaa tämän kuvan itselleen motivointikeinoksi, avukseen, tehdessään toimintasuunnitelmaa ja kehityssuunnitelmaa itselleen kehittyessään esimiehenä.

Esimiehen kehitysalueista luotiin kuvio (kuvio 8), jossa vasemmalla puolella kuvataan kehitysalueita ja oikealla puolella on kehitysidea osa-alueen parantamiseksi.



Kuvio 8: Kehitysalueet ja kehitysiedat

Sisäistä viestintää esimies pystyisi parantamaan luomalla selkeän viestintäpolitiikan, jossa olisi selkeä jako, mitä sisäisiä ja mitä ulkoisia viestintäkanavia käytettäisiin. Vuosikalenteriin kirjattaisiin ajankohdat, jolloin esimerkiksi henkilöstöpalaverit ja viikkopalaverit pidettäisiin. Siihen myös merkittäisiin asiat, jotka tilaisuuksissa käytäisiin läpi.

Jotta esimies osaisi pitää säännöllisiä kehityskeskusteluja, tulisi hänen ensin selvittää, kuinka useasti työntekijät kokevat tarvitsevansa kehityskeskusteluja. Esimies voisi merkitä vuosikalenteriin tietyt ajankohdat, jolloin kehityskeskustelut tulisi pitää. Mikäli työntekijät näkisivät tietyt ajankohdat kalenterissa (esimerkiksi syksyllä ja keväällä tietyt viikot), jotka ovat varattuna kehityskeskusteluille, osaisivat he valmistautua keskusteluun ajoissa ja myös huomasivat säännöllisyyden niiden pitämässä.

Esimiehen tulisi kehittää uusia palkitsemistapoja, jotta työntekijät kokisivat enemmän arvostusta tekemästään työstä. Erilaisia palkitsemistapoja voisi esimies tarkastella aineettomien, välillisesti aineellisten ja aineellisten palkitsemistapojen kautta. Aineettomilla palkitsemistavoilla tarkoitetaan tunneperäisiä tapoja, kuten kiittäminen tai kehuminen. Välillisesti aineellinen palkitseminen liittyy urasuunniteluun ja kehityskeskustelujen pitämiseen. Aineellisella palkitsemisella tarkoitetaan rahallista palkkiota.

Valmentavan otteen kehittäminen oli myös yksi esimiehen kehitysalueista. Hänen tulisi pyrkiä keskittymään siihen, että esittäisi enemmän kysymyksiä, kuin antamaan suoraan valmiin vastauksen. Näin esimies pystyisi kehittämään työntekijöiden osaamisen kehittymistä ja motivoituneisuutta.

## 8 Yhteenveto

Kokonaisvaltaisen esimiestyön tarkoituksena on johdattaa työntekijät vuorovaikutteisella, sosiaalisella ja valmentavalla tavalla saavuttamaan organisaation yhteiset tavoitteet. Nopean muutoksen keskellä, suurempien ikäluokkien siirtyessä pois työelämästä ja nuorempien ottaessa suurempaa osaa työelämässä, on äärimmäisen tärkeää kehittää esimiestyötä sekä kokeilla uudenlaisia tapoja johtaa. Tämä tekee johtamisesta haasteellisempaa. Johtajalta vaaditaan valmentavaa otetta, hyvää ihmistuntemusta sekä ryhädynamiikan tuntemusta. Hyvällä esimiestyöllä voidaan vaikuttaa suoraan työyhteisön hyvinvointiin ja ilmapiiriin, mikä luo motivoituneisuutta ja suurempaa työpanosta työntekijöiden kesken. Kokonaisvaltaisesta esimiestyöstä luotiin myös kuvio (kuvio 9), jonka avulla pystytään hahmottamaan selkeästi, mitkä osa-alueet vaikuttavat esimiestyössä.



Kuvio 9: Kokonaisvaltainen esimiestyö

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tuoda esille henkilöstön ja esimiehen näkökulma esimiehen onnistumisesta. Tarkoituksena oli myös tunnistaa, kuinka esimiestyön osa-alueita kehittämällä on merkitystä työyhteisön toimivuuteen. Opinnäytetyön teoriaosuudessa tarkasteltiin eri johtamisrooleja ja esimiestyötä yleisellä tasolla sekä esimiestyön eri osa-alueita ja niiden vaikutusta työyhteisöön. Tavoitteena oli luoda kohdeyritykselle toimiva työväline esimiestyön arviointikyselystä, jonka avulla voitaisiin suorittaa säännöllisiä esimiestyön arviointoja organisaatiossa ja selvittää, mikäli kehitystä tai muutosta alkaa tapahtua sekä esimiestyössä että työyhteisössä ja myös pidemmällä aikavälillä asiakkaissa ja mahdollisesti yrityksen tuloksellisuudesta.

Empiirisessä osuudessa kuvattiin esimiestyötä case-yrityksessä. Työssä tutkittiin kohdeyrityksen henkilöstön ja esimiehen vastauksia vertaillen heidän mielipiteitä siitä, kuinka esimies on onnistunut eri esimiestyön osa-alueissa. Viestinnässä tarkasteltiin sisäisen viestinnän ja vuorovaikutusviestinnän toimivuutta. Osaamisen ja kehittymisen tukemisessa tarkasteltiin esimiehen kykyä tarjota erilaisia kehittymismahdollisuuksia, antaa palautetta ja pitää säännöllisiä kehityskeskusteluja, asettaa selkeitä tavoitteita sekä kykyä palkita hyvistä työsuorituksista. Motivoinnin ja kannustamisen osa-alueessa tarkasteltiin, sitä kuinka hyvin esimies motivoi ja kannustaa sekä valmentaa työntekijöitään. Työhyvinvoinnin edistämiseksi mitattiin, kuinka hyvin esimies pitää huolta yrityksen fyysisestä ja henkisestä terveellisyydestä, työntekijöiden tasa-arvoisesta kohtelusta, työilmapiirin kehittämiseksi sekä työn ja yksityiselämän yhteensovittamisesta.

Kyselytutkimuksen tulosten mukaan kohdeyrityksen esimies onnistuu keskiarvolla mitattuna hyvin eri esimiestyön osa-alueissa; viestinnässä, osaamisen ja kehittymisen tukemisessa, motivoinnissa sekä työhyvinvoinnin edistämiseksi. Esimiehen itsearvioinnista voidaan myös huomata esimiehen motivoituneisuus ja se, että hän pitää työstään. Hänen korkeammat arviointinsa, kuin mitä henkilöstö on antanut, voivat johtua siitä, että kaikkea hänen antamaansa panostusta työntekijöihin ei välttämättä aina huomata.

Säännöllisten kehityskeskustelujen pitäminen on äärimmäisen tärkeää sekä työntekijän, työyhteisön että esimiehen kannalta. Sillä huomattiin olevan selkeää vaikutusta myös esimiehen onnistumiseen motivoinnissa ja kannustamisessa, tavoiteasettelussa, palkitsemisessa sekä työntekijöiden osaamisen kehittämiseksi. Säännöllisten kehityskeskustelujen avulla työntekijät tietävät ja ymmärtävät mitä heiltä odotetaan ja sen, kuinka he pystyvät saavuttamaan tulokset. Kehityskeskustelujen avulla parannetaan myös henkilökemioita osallistavan henkilöstöjohtamisen avulla, joka edesauttaa henkilöstön osaamisen kehittämistä, millä mahdollistetaan henkilöstön motivoituneisuus ja työpanos.

Työntekijät kokivat, etteivät saa esimieheltä riittävästi tietoa organisaation liiketoiminnasta ja taloudellisesta menestyksestä sekä tulevaisuuden suunnitelmista ja strategioista. Tällä huomattiin olevan selkeä yhteys siihen, ettei esimies pidä säännöllisiä kehityskeskusteluja, sillä niiden avulla esimies voisi ottaa selvää työntekijöiden henkilökohtaisista mielipiteistä sen suhteen, millä tavoin viestintää tulisi tehdä ja kuinka paljon. Sisäinen viestintä edistää yhteistoimintaa ja parantaa työyhteisön toiminnan sujuvuutta ja tehokkuutta. Se myös edistää ymmärrystä siitä, mikä merkitys tavoiteasettelulla ja suorituksella on organisaatiolle.

Tulosten perusteella työntekijät eivät olleet tyytyväisiä esimiehen palkitsemistapoihin. Tämä usein johtuu esimiehen ja työntekijöiden erilaisista käsityksistä palkitsemisesta. Työntekijät usein kokevat sen liittyvän rahalliseen arvoon, kun taas esimies palkitsee esimerkiksi huo-



mionosoituksilla. Palkitsemisella on merkitystä työntekijän motivaatioon, joka vaikuttaa työntekijän työpanokseen sekä osaamisen kehittymiseen.

Henkilöstön tuloksista ja antamistaan kirjallisista palautteista tuli selkeästi esille, että osa arvostaa esimiestään suuresti ja kokee hänen toimivan hyvin työssään. Kohdeyrityksessä arvostetaan esimiestä, joka on kannustava, tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen, esimerkillinen, avoin, positiivinen, selkeä viestimään, empaattinen ja kuunteleva sekä motivoiva. Tuloksista huomattiin arvojen kuvaavan suuresti kohdeyrityksen esimiestä, mutta myös havaittiin osia alueita, joita esimiehen tulisi kehittää.

Henkilöstön tuella ja avulla on myös merkitystä esimiehen työhön. Työntekijät kokivat tukevana ja auttavansa esimiestä esimerkiksi tekemällä työnsä sovitusti, joustavuudella, tuomalla kehitysideat esille sekä hyvillä vuorovaikutustaidoilla. He kuitenkin kokivat, että voisivat auttaa esimiestä antamalla palautetta, keskustelemalla, kehittämällä toimintaansa ja tehokkuutta sekä ottamalla huomioon, että esimies myös on ihminen, jolla on tunteet. Esimiestyö ei ole vain yksiselitteisesti esimiehen vastuulla, vaan on myös kahden kauppa. Esimies ja henkilöstö, tukemalla toisiaan luovat hyvinvoivaa ja toimivaa työyhteisöä.

Avoimen palautteen avulla myös ilmeni, että työntekijät toivoivat parannusta sisäiseen viestintään sekä esimiehen epäjohdonmukaisuuteen. He toivoivat myös parempaa tauotusta ilta- vuoroihin sekä esimiehen osallistumista asiakkaiden juhliin, sillä se edesauttaa hyvien asiakassuhteiden luomisen ja säilyttämisen. Tulosten perusteella kuitenkin esimies on työntekijöiden mielestä ammattitaitoinen, tiimityöskentelijä, hyvä palautteen antaja, avoin, iloinen, ystävällinen ja helposti lähestyttävä.

Tuloksista huomattiin, että esimiehen johtamisroolina toimii päätöksentekorooli. Päätöksentekoroolissa esimies toimii yrittäjänä, konfliktien käsittelijänä, neuvottelijana ja kohdentajana. Myös huomattiin selkeää yhteyttä henkilösuhderooliin, jossa esimies nähdään keulakuvana, organisaation puolestapuhujana ja resurssien allokoijana. Esimies toimii sekä ihmisten että asioiden johtajana, mutta valmentavassa johtamisotteessa on vielä kehitysalueita.

Esimiehen kehittäessä viestintätaitojaan sekä suunnitellessa jatkossa säännölliset räätälöidyt kehityskeskustelut työntekijöille kehittää hän samalla omaa työtään, kuin myös työyhteisöä. Valmentamistaitojaan kehittämällä, tavoitteita asettamalla sekä luomalla uusia palkitsemistapoja, pystyy esimies toiminnallaan vaikuttamaan työntekijöiden motivaatioon ja työpanokseen ja sitä kautta mahdollisesti myös yrityksen tuloksellisuuteen. Mikäli jatkossa esimies mitata osaamistaan säännöllisesti, voidaan huomata myös vaikutusta pidemmällä ajanjaksolla asiakkaiden tyytyväisyydessä.

Asiakastyytyväisyyskyselyjä tulisi myös pitää säännöllisesti, jotta voitaisiin huomata, onko esimiehen kehittymisellä ja työyhteisön toimivuuden parantamisella ollut vaikutusta asiakkaiden tyytyväisyyteen. Asiakastyytyväisyydellä voidaan vaikuttaa myös pidemmällä ajanjaksolla yrityksen tuloksen paranemiseen luomalla pysyviä asiakassuhteita sekä hyvää työnantajamielikuvaa ulospäin.

Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus saavutettiin, sekä saatiin vastauksia esitettyihin tutkimusongelmiin, joissa selvitettiin esimiestyön kehittämisalueet sekä minkälaista merkitystä niiden kehittämisellä on työyhteisön toimivuuteen. Tutkimustuloksia tarkastellessa syntyi jatkotutkimusidea siitä, millä tavoin kohdeyrityksen esimiestyössä ja työyhteisön toimivuudessa on huomattu kehitystä ensimmäisen vuoden jälkeen. Olisi myös mielenkiintoista saada tietoa asiakastyytyväisyyden paranemisesta sekä mikäli tuloksilla on ollut vaikutusta kohdeyrityksen tuloksellisuuteen.

## Lähteet

- Bunker, K. 2009. Nowadays Leadership Means Being More Human. viitattu 7.5.2011.  
<http://www.forbes.com/2009/06/24/human-change-management-leadership-managing-ccl.html>
- Fyysinen kuormitus. Työsuojeluhallinto. Viitattu 4.5.2011.  
<http://www.tyosuojelu.fi/fyysinenkuormitus>
- Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi. Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Esimiehen työ ja roolit. Johtamisen, esimiestyön ja vuorovaikutuksen valmennus- ja kehittämismenetelmät. 2008. Helsinki: Rastor Oy
- Henkinen hyvinvointi. Työsuojeluhallinto. Viitattu 4.5.2011.  
<http://www.tyosuojelu.fi/fi/hyvinvointi>
- Henkinen kuormitus. Työsuojeluhallinto. Viitattu 4.5.2011.  
<http://www.tyosuojelu.fi/fi/henkinenkuormitus>
- Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi
- Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Jalava, U. 2001. Esimiestyö. Valmentaminen ja uudistuminen. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Jarvis, C. 2005. Mintzberg: The managerial roles. Business Open Learning Archive. Viitattu 5.7.2011.  
[www.bola.biz/mintzberg/mintzberg2.html](http://www.bola.biz/mintzberg/mintzberg2.html)
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS Kustannus.
- Juuti, P. 2005. Millaista on hyvä johtaminen. Kirjastolehti 5/2005.
- Järvinen, P. 2009. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. 2. painos. Juva: WSOYpro.
- Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Juva: WSOY.
- Kauhanen, J. 2000. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 3. painos. Vantaa: WSOY.
- Kehittämishjelmat. Psycon. Viitattu 5.6.2011.  
[http://www.psycon.fi/palvelut/johdon-esimiesten-kehittaminen/fi\\_FI/kehittamisohjelmat/](http://www.psycon.fi/palvelut/johdon-esimiesten-kehittaminen/fi_FI/kehittamisohjelmat/)
- Kuntonen, S. 2005. Tavoitteena tasa-arvoisuus ja yhdenvertaisuus työpaikalla. Suora 9/2005.
- Landsberg, M. 2003. The Tao of Coaching. London: PROFILE BOOKS LTD.
- Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H 2004. Ei ainoastaan rahasta. Osaamisen kokonaispalkitseminen. Vammala: Tammi.
- Westerlund, E. 2007. Motivaatio lähtee yhteisestä haasteesta. Intressi 1/2007.
- Mintzberg, H. 1980) The Nature of Managerial Work. 1980 edition. Prentice-Hall Inc. Englewood Cliffs.
- Nurmi, R. 2000. Johtaminen ja esimiestyö. Mermerus Oy. Tampere: Tammer-Paino.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosana Oy.

Puro, J-P. 2002. Esimiehen viestintätaidot. Porvoo: WSOY.

Reinboth, R. 2005. Hyvä johtaja toimii vastuullisesti. Tiedon silta 1/2005.

Räsänen, A. 2001. Hyvä johtajuus syntyy luottamuksesta. Psycon views 1 / 2001.

Sundvik, L. 2006. Toimiva työyhteisö. Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki: EDITA.

Tervola, M. 2008. Vältä sisäisen viestinnän sudenkuopat. Talouselämä Fakta 12/2008.

Tuulenmäki, S. & Sonninen, J. 2008. Uudistava johtaminen. Leading Learning in Business. Wise/lead Oy. Nurmijärvi.

Työturvallisuuslaki 2002/738.

Uusitalo, I. 2009. Asioita johdetaan ihmisten kautta. Turun Sanomat 12 / 2009.

Yhdenvertaisuuslaki 2004/21.

## Kuvat

Kuva 1: Mintzbergin johtamisroolit (mukautettuna Jarvis 2005).	10
Kuva 2: Ihmisten johtamisen ulottuvuudet, jakkaramalli mukautettuna (Piili 2006, 19).	13
Kuva 3: Luottamussuhteen rakennetekijät (Jalava 2001, 71).	14
Kuva 4: Esimiehen ammatillisen ja persoonallisen minän käyttö ja tasapaino (Järvinen 2001, 140).	19
Kuva 5: Tuloksellisuus ja hyvinvointi (Juuti & Vuorela 2002, 135).	28
Kuva 6: Minkälainen on hyvä esimies?	45
Kuva 7: Arviointikyselyyn vastanneiden kuva hyvästä esimiehestä	46
Kuva 8: Työntekijöiden tuki	47
Kuva 9: Työntekijöiden tuki 2	48

## Kuviot

Kuvio 1: Vastaajien työsuhteen kesto vuosina	31
Kuvio 2: Työsuhteen muoto	32
Kuvio 3: Viestintä	33
Kuvio 4: Osaamisen ja kehittymisen tukeminen	36
Kuvio 5: Työhyvinvoinnin edistäminen	39
Kuvio 6: Motivointi ja kannustus	42
Kuvio 7: Esimiestyöarviointikyselyn keskiarvot	50
Kuvio 8: Kehitysalueet ja kehitysideoita	54
Kuvio 9: Kokonaisvaltainen esimiestyö	55

## Liitteet

Liite 1: Esimiestyön arviointikyselylomake	
--	--

## Liite 1. Esimiestyön arviointikyselylomake

Esimiestutkimuksella selvitetään kuntoklubin klubivastaavan esimiestyön onnistumiset ja kehittämisaalueet. Kyselyllä saadaan luotettavaa ja ajankohtaista tietoa esimiestyön tilasta ja, kuinka sitä kehittämällä saadaan organisaation työyhteisön toimivuutta parannettua.

**Esimiestyöarviointi kuntoklubi, kevät 2011**

Hyvä työntekijä,

antamasi tiedot ovat luottamuksellisia. Tietoja käytetään vain tutkimustarkoituksiin. Kyselyyn vastataan nimettömästi, joten henkilöllisyys ei tule esille vastauksista. Jokainen vastaus on tärkeä kehittämisen työkalu.

Arvioitavana esimiehenä kyselyssä toimii toimipisteen klubivastava.

Vastaaminen vie aikaa vain maks. 10 minuuttia.

**Taustatiedot**

Sukupuoli

Mies

Nainen



Työsuhteen kesto

0-2 vuotta

3-5 vuotta

6-8 vuotta

yli 8 vuotta



Työsuhteen muoto

Vakituinen

Osa-aikainen

**Esimiestyöarviointi**

*Seuraavien väittämien avulla arvioidaan esimiehen osaamista eri osa-alueissa. Väittämät ovat jaettu neljään kategoriaan, jotka ovat viestintä, kehittymisen tukeminen, työhyvinvoinnin edistäminen sekä motivointi ja kannustus.*

**Viestintä**

1. Saan riittävästi tietoa organisaation liiketoiminnasta ja taloudellisesta menestyksestä esimieheltäni

Täysin samaa mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Jokseenkin eri mieltä

Täysin eri mieltä



2. Saan riittävästi tietoa organisaation tulevaisuuden suunnitelmista ja strategioista esimieheltäni

Täysin samaa mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Jokseenkin eri mieltä

Täysin eri mieltä

3. Esimieheni hoitaa hyvin organisaation sisäisen viestinnän

Täysin samaa mieltä      Jokseenkin samaa mieltä      Jokseenkin eri mieltä      Täysin eri mieltä

4. Esimieheni viestii organisaatiossa työnjaot selkeästi

Täysin samaa mieltä      Jokseenkin samaa mieltä      Jokseenkin eri mieltä      Täysin eri mieltä

#### Kehittymisen tukeminen

5. Esimieheni tukee osaamiseni kehittymistä

Täysin samaa mieltä      Jokseenkin samaa mieltä      Jokseenkin eri mieltä      Täysin eri mieltä

6. Esimieheni asettaa selkeät tavoitteet työlleni

Täysin samaa mieltä      Jokseenkin samaa mieltä      Jokseenkin eri mieltä      Täysin eri mieltä

7. Esimieheni pitää säännöllisesti kehityskeskusteluja kanssani

Täysin samaa mieltä      Jokseenkin samaa mieltä      Jokseenkin eri mieltä      Täysin eri mieltä

8. Esimieheni antaa rakentavaa ja korjaavaa palautetta tekemästani työstä

Täysin samaa mieltä      Jokseenkin samaa mieltä      Jokseenkin eri mieltä      Täysin eri mieltä

9. Esimieheni palkitsee minua erityisen hyvistä työsuorituksista

Täysin samaa mieltä      Jokseenkin samaa mieltä      Jokseenkin eri mieltä      Täysin eri mieltä

10. Esimieheni kysyy mieluummin kuin antaa valmiin vastauksen

Täysin samaa mieltä      Jokseenkin samaa mieltä      Jokseenkin eri mieltä      Täysin eri mieltä

#### Työhyvinvoinnin edistäminen

11. Esimieheni kohtelee työntekijöitä tasa-arvoisesti

Täysin samaa mieltä      Jokseenkin samaa mieltä      Jokseenkin eri mieltä      Täysin eri mieltä

12. Esimieheni pitää huolta, että työpaikkani on henkisesti terveellinen

Täysin samaa mieltä      Jokseenkin samaa mieltä      Jokseenkin eri mieltä      Täysin eri mieltä

- |  | mieltä                | mieltä                  | mieltä                | mieltä                |
|--|-----------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------|
|  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 13. Esimieheni pitää huolta, että työpaikkani on fyysisesti terveellinen | Täysin samaa mieltä   | Jokseenkin samaa mieltä | Jokseenkin eri mieltä | Täysin eri mieltä     |
|  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 14. Esimieheni tukee työni ja yksityiselämäni yhteensovittamista         | Täysin samaa mieltä   | Jokseenkin samaa mieltä | Jokseenkin eri mieltä | Täysin eri mieltä     |
|  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 15. Esimieheni edesauttaa työilmapiirin kehittämistä                     | Täysin samaa mieltä   | Jokseenkin samaa mieltä | Jokseenkin eri mieltä | Täysin eri mieltä     |
|  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

#### Motivointi ja kannustus

- |   |                       |                         |                       |                       |
|---|-----------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------|
| 16. Esimieheni motivoi minua tekemään työni saavuttaakseni tavoitteet | Täysin samaa mieltä   | Jokseenkin samaa mieltä | Jokseenkin eri mieltä | Täysin eri mieltä     |
|   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 17. Esimieheni esittää odotukset selkeästi                            | Täysin samaa mieltä   | Jokseenkin samaa mieltä | Jokseenkin eri mieltä | Täysin eri mieltä     |
|   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 18. Esimieheni toimii sanojensa mukaisesti                            | Täysin samaa mieltä   | Jokseenkin samaa mieltä | Jokseenkin eri mieltä | Täysin eri mieltä     |
|   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 19. Esimieheni luottaa minuun   | Täysin samaa mieltä   | Jokseenkin samaa mieltä | Jokseenkin eri mieltä | Täysin eri mieltä     |
|   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 20. Esimieheni valmentaa ja kannustaa minua                           | Täysin samaa mieltä   | Jokseenkin samaa mieltä | Jokseenki eri mieltä  | Täysin eri mieltä     |
|   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 21. Esimieheni arvostaa tekemääni työtä                               | Täysin samaa mieltä   | Jokseenkin samaa mieltä | Jokseenkin eri mieltä | Täysin eri mieltä     |
|   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 22. Esimieheni kannustaa minua suhtautumaan positiivisesti muutoksiin | Täysin samaa mieltä   | Jokseenkin samaa mieltä | Jokseenkin eri mieltä | Täysin eri mieltä     |
|   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |



