

Henkilöstökysely yrityksessä X



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, Liiketalouden koulutusohjelma

Syksy, 2020

Daniel Plachý

Liiketalouden koulutusohjelma
Visamäki

Tekijä	Daniel Plachý	Vuosi 2020
Työn nimi	Henkilöstökysely yrityksessä X	
Työn ohjaaja/t	Pasi Laine	

TIIVISTELMÄ

Henkilöstökysely yrityksestä X tähtää johtamisen tutkimukseen, jossa tavoitteena on selvittää henkilöstön kokemuksia johtamisesta. Henkilöstöltä pyritään esimerkiksi selvittämään, kuinka tärkeä heille ovat johtamisen työkalut, esimiesten johtamisosaaminen sekä onko viestintä esimiesten kanssa heille tärkeä.

Taustaa tutkimukselle syntyi tekijän johtamisalueen kiinnostuksen kautta, jolla haluttiin kehittää niin tekijän ammattitaitoisuutta työn kautta kuin johtamisosaamisen parempaa tuntemusta.

Tutkimuksessa käytettiin määrällistä menetelmää sähköisen henkilöstökyselyn muodossa, johon vastasi yhteensä 106 työntekijää yrityksestä X. Tutkimusmenetelmän avulla pyritään selvittämään tutkimuskysymyksiä loogisena tutkimuskysymyksittäin.

Työn lähdeaineisto koostuu tutkimuksista, artikkeleista ja kirjoista, jotka liittyvät johtoon, johtamisen työkaluihin ja aikaisempiin johtamisen tutkimuksiin.

Tutkimuskysymykset ovat kuinka näkyvää lähijohtaminen on, arvostaako henkilöstö viestintää esimiesten kanssa, kuinka tärkeää on henkilöstölle työympäristötyytyväisyys, työn seuranta, sekä työpaikkakannustimet ja esimiesten johtamisarviointi henkilöstökyselyn avulla.

Tulokset osoittivat, että hyviä esimiehiä löytyy reippaasti vastaajien keskuudessa. Tutkimuksen henkilöstö piti työpaikkakannustimia ja viestintää esimiesten kanssa tärkeänä ja lähijohtamista eli johtamista fyysisessä muodossa tiedostettiin, vaikka nykypäivänä etäjohtaminen ja kotitoimisto kuuluvat jokapäiväiseen rutiiniin.

Avainsanat johtaminen, johtajuus, johtamistyökalut, henkilöstö, työnteko
Sivut 39 sivua, joista liitteitä 2 sivua

Degree Programme in Business Administration
Visamäki

Author	Daniel Plachý	Year 2020
Subject	The personnel survey of company X	
Supervisors	Pasi Laine	

ABSTRACT

The personnel survey of company X aims at management research, in which the aim is to find out the personnel's experiences about management. The aim is to find personnel's importance rate in management tools and in communication with supervisors. The local management visibility and evaluation of the leader's social skills, managerial skills and competencies were also asked and measured.

The background for the research was created through the interest of the author's management area, which wanted to develop both the author's professional skills through work and a better knowledge of management. The study used a quantitative method in the form of an electronic personnel survey, which was answered by a total of 106 employees from company X.

The source material of the work consists of studies, articles and books related to the management, management tools and previous management studies.

Research questions are how visible local management is, do employees see value in communication with supervisors and how important work environment satisfaction, job monitoring, and workplace incentives are to the employees. Management evaluation of supervisors through a personnel survey is also one research question in this study.

The results showed that there is plenty of good supervisors among the respondents. Research staff considered workplace incentives and communication with supervisors important, and local management or physical management was visible although today remote management and the home office are big parts of everyday routine.

Keywords management, leadership, job satisfaction, communication, working

Pages 39 pages including appendices 2 pages

SISÄLLYS

1	Johdanto	1
1.1	Henkilöstön kokemukset johtamisesta	1
2	Johtamisen tausta.....	2
2.1	Menneisyys.....	2
2.2	Nyky aika	3
2.3	Johtaminen tulevaisuudessa	5
3	Johto ja henkilöstö.....	8
3.1	Johdon rakenne ja tehtävät	8
3.2	Strateginen johtaminen ottaa henkilöstön huomioon	10
3.3	Taktinen johtaminen henkilöstöä varten	12
3.4	Suomalainen johtaminen	13
3.5	Tomáš Baťan johtaminen	14
3.5.1	Johtaminen henkilöstöhyvinvoinnin avulla	14
3.5.2	Baťan johtamisfilosofia henkilöstön keskuudessa	16
4	Henkilöstökyselyn tutkimus	16
4.1	Aineisto ja menetelmät	16
4.2	Henkilöstökyselyn esittely ja tarkastelu.....	18
4.2.1	Henkilöstökyselyn vastaajien työasema.....	19
4.3	Lähijohtamisen tiedostaminen.....	19
4.4	Henkilöstön arvio esimiesten kanssa viestimisestä	20
4.4.1	Esimiesten johtamisarviointi	21
4.5	Työympäristön, työn seurannan sekä työkannustimien arviointi	22
4.5.1	Työympäristötyytyväisyys	23
4.5.2	Työn seurannan arviointi.....	24
4.5.3	Työkannustimet.....	25
5	Tulosten tarkastelu	25
5.1	Lähijohtamisen tiedostaminen.....	26
5.2	Johtamisviestintä.....	26
5.3	Esimiehet	26
5.4	Johtamistyökalut	27
6	Pohdinta.....	28
6.1	Validiteetti.....	29
6.2	Reliabiliteetti	30
6.3	Loppupohdinta	31
	LÄHDELUETTELO	33

Liitteet

Liite 1 Henkilöstökysely

1 Johdanto

1.1 Henkilöstön kokemukset johtamisesta

Tutkimus henkilöstön johtamisen kokemuksista on mielenkiintoinen ja hyvin vaikea näkökulma selvittää, sillä kaikilla on erilaisia ajatuksia, aisteja ja kokemuksia. Jokaisella työntekijällä on omat odotukset itsestään, esimiehistään sekä ympäristöstään, jossa kukin henkilö työskentelee. Kokemukset johtamisesta voivat olla moniulotteisia ja hyvin radikaaleja, mutta tavoitteena johtamisessa on aina päästä tiettyihin tavoitteisiin tekemällä yhteistyötä.

Edwin A. Locken eroavaisuusteorian mukaan, jossa tutkitaan tyytyväisyyttä, henkilöstön tarpeiden täyttymys ei ole niin tärkeää verrattuna siihen, mitä he tuntevat ja kuinka paljon vaaditaan siihen, että henkilöstön tyytyväisyys täyttyy (iedunote, n.d.).

Henkilöstön tyytyväisyys ja kokemukset liittyvät työpaikoilla oleviin johtamistapoihin. Työn valinta perustuu mielenkiintoon tehdä pienimuotoinen tutkimus ja analyysi henkilöstön johtamisen kokemuksista ja tyytyväisyydestä työpaikalla.

Henkilöstön tyytyväisyyttä ja kokemuksia jatkuvasti tutkitaan ja johtamistapoja pyritään tulosten perusteella parantamaan. Henkilöstöjohtaja Mattila kertoo artikkelissa, että esimiehet vastaavat henkilökunnan työn tarkoituksenperän sisäistämisestä ja tyytyväisyyteen työpaikalla voi jokainen vaikuttaa omalla asenteella (Laszka, 2018).

Aikaisempia tutkimuksia aiheesta on esimerkiksi The Society for Human Resource Management (SHRM), josta ilmenee, että henkilöstö pitää tärkeänä luottamusta että viestintää johdon ja henkilöstön välillä. (SHRM, 2017, s. 3-9)

Lähtökohta tutkimukselle on tekijän oma kokemus ja mielenkiinto johtamiseen sekä johtamisen parempi ymmärrys tutkimuksen kautta.

Työn tietoperusta on rajattu johtamisen kehityksen esittelyyn, jonka jälkeen työ pyrkii avaamaan johtamisen erilaisia toimintamalleja ja työkaluja, joilla kehitetään ja saadaan aikaan hyvää yhteistyötä henkilöstön kanssa, joka vaikuttaa esimerkiksi työpaikatyytyväisyyteen. Läpi teoreettisen osion pyritään ottamaan kantaa johtamiseen niin johdon kuin henkilöstön näkökulmasta.

Osana opinnäytetyötä on tehty henkilöstökyselytutkimus ja sen tuloksia käydään läpi työn tutkimuksellisessa osiossa. Tutkimuksessa on käytetty määrällistä menetelmää, ja kyselyyn vastasi 106 työntekijää yrityksistä X.

Työntekijät ovat vastanneet anonyymisti sosiaalisen median kautta kyselyyn.

Keskeisin idea työssä on tutkia, kuinka tärkeäksi henkilöstö kokee johtamistyökaluja, viestintää esimiesten kanssa sekä minkälaisia kokemuksia heillä on ollut esimiesten kanssa.

Tutkimuskysymykset ovat kuinka näkyvää lähijohtaminen on, arvostaako henkilöstö viestintää esimiesten kanssa, esimiesten johtamisarviointi sekä kuinka tärkeää on henkilöstölle työympäristötyytyväisyys, työn seuranta, sekä työpaikkakannustimet.

2 Johtamisen tausta

2.1 Menneisyys

Fredriksson ja Saarivirta (2015, s. 10) kuvaavat menneisyyden johtamista käskyttelevänä. Johtamispiirteitä ennen pidettiin sen lisäksi synnynnäisinä.

1800-luvun teollinen vallankumous Isossa Britanniassa on laajasti tutkittu varsinkin työväenluokan näkökulmasta. History Crunch Writers - artikkelissa (2016) selitetään työväenluokan 16 tunnin erittäin raskaita työpäiviä, työpaikkojen turvattomuutta, työoikeuksien täydellistä puuttumista, alhaista palkkaa sekä silloista radikaalia johtamista, missä valtio ei puuttunut yritysten toimintaan, esimerkiksi miten työntekijöitä kohdeltiin.

Suomessa työntekijöiden työoloja sata vuotta sitten kuvataan hyvin samantyyppisesti kuin Ison Britannian teollisessa aikakaudessa. 1900-luvun alussa nähtiin nälkää, suurin osa tienasi elantonsa maataloudesta ja lapsetkin joutuivat tekemään erittäin kovaa työtä selvitäkseen. Kaupungeissa taas oli kulttuuria, mutta eläminen siellä oli myös kovaa työskentelyä. (Suomenmaa, 2018)

Työväkeä ei kunnioitettu työpaikalla eikä yhteiskunnassa. Silloinen henkilöstö oli siis vailla oikeuksia ja työpaikkatytyväisyyttä. Henkilöstön johtaminen perustui yrittäjien ja valtion yksipuoliseen valtaan.

Teknologinen ja teollinen kehitys sekä dynaaminen väestökasvu alkujaan Euroopassa vaikutti ihmisten parempiin mahdollisuuksiin muuttamaan ja kehittämään uusia johtamistyyliä ja olla osa johtamista.

Vasta 1970 - ja 80 - luvulla tapahtui käytännöllinen johtamisen murros behavioralistiseen suuntaan, jossa tavoitteena oli yksilöidä johtamisen kautta jokaista työntekijää. Samassa yhteydessä johtamisen rooli muuttui kärkevästä mallista demokraattisempaan muotoon. Tähän muutokseen vaikutti

nopeasti kehittyvä yhteiskunta, jossa työntekijöiltä alettiin vaatia enemmän työponnistuksia ja työnopeutta, jonka myötä nousi pintaan enemmän ajatuksia ja kyseenlaistamista. Tämän lähtökohtana oli seurata työntekijöiden käyttäytymistä, motivaatiota, työn kiinnostavuusastetta sekä työtehoa nopeasti muuttuvassa ympäristössä. (Fredriksson & Saarivirta, 2015, 11-19)

Työläisten oikeudet ja työolot kohenivat ja tulevat muutokset tulisivat takamaan tasa-arvoisuutta, vuorovaikutteista käyttäytymistä sekä yhteiskunnallista luottamusta nykyajan henkilöstölle.

2.2 Nykyaika

Johtamisen muutos näkyy nykypäivänä esimerkiksi viestinnässä. Pekka Seppäsen kolumnissa (Yle uutiset, 2019) mainitaan, että työntekijä on nyky maailmassa moniosaaja, alaisia kutsutaan tiimiläiseksi, ja yrityksessä tapahtuva murros eli kehitys on korvautunut johtavaksi yritykseksi. Vaikka kolumnista huokuu ironisuutta, on selvää, että jokaisen muutoksen yhteydessä syntyy uusia käsityksiä ja sanastoa. Tässä yhteydessä moniosaaminen ja yrityksen murros johtamisessa synnyttää henkilöstölle enemmän luottamusta ja hyviä kokemuksia.

Nykyajan johtamisen positiivisen saavutuksen merkki on esimerkiksi työntekijöiden ja johdon viestinnällinen synkronoituminen. Hierarkia työpaikoilla on joustavampi, ja yhteiskunnallinen että yrityksellinen lähtökohta on ihmisten tasa-arvoisuus.

Nykyään johtamisen ja henkilöstön suhde on huomattavasti yhtenäisempi ja tähän löytyy myös syitä ja seurauksia. Viestinnällinen esteettömyys esimerkiksi esimiehen ja alaisen välillä mahdollistaa parempaa ja luovampaa johtamista että positiivisia tuloksia työnteossa. Henkilöstön ja johdon välinen yhteistyö piilee kuuntelemisessa ja keskustelemisessä sekä jämäkässä tavoitteiden ja osaamisen johtamisessa. (Talouselämä, 2017)

Nykypäivän johtamisen pitäisi olla alaisia motivoiva, innostava että kannustava. Esimerkiksi transformationaalinen johtajuus keskittyy roolimalliin, mutta samalla kyseinen malli ohjeistaa jokaista johtajaa ja parantaa heidän johtamisen taitoja. (Vaasan Yliopisto, 2018)

Tepretin ja Tunan henkilöstötyytyväisyyden ja johtamistyylien tutkimuksessa (2015) on selkeästi osoitettu, että hyvä henkilöstöjohtamisen tyyli on yleisimmin tuloksellisuutta hakeva ja transformationaalinen henkilöstöä kohtaan, joka merkitsee esimiehen ja työntekijän hyvän suhteen. Esimerkiksi itsekuri, johtajan asettamat vaatimukset ja tavoitteet sekä henkilöstön tunteminen ovat henkilöstölle tärkeitä asioita tutkimuksen mukaan. (Tepret & Tuna, 2015, s. 676-677)

Table 1. Production Oriented Leadership Questions

Q	Statements	Noun	X	S
3	He keeps Order.	202	3,61	1,022
6	He always knows who is responsible for what	202	3,84	1,02
9	He holds together.	202	3,52	1,156
12	He gives importance to obey rules and principals.	202	3,93	0,982
15	Gives information about results gotten about the unit	202	3,59	1,039
18	Goals are clear.	202	3,51	1,085
21	He is very rigorous on applying projects.	202	3,8	0,972
24	He is rigorous on supervision.	202	3,78	1,057
27	He defines and states work requirements clearly	202	3,62	1,035
30	He makes plans carefully.	202	3,68	1,031
33	He gives instructions clearly	202	3,8	0,993
36	He examines events and do not makes decisions without thinking	202	3,78	0,980
Total		202	3,70	0,833

1. Kuva Henkilöstötyytyväisyystutkimus (Tepret & Tuna, 2015, s. 676)

Johtamisen lähestymistapa on näin avoimempi, tuloksia hakeva sekä esimerkillinen. Henkilöstö voi tämän nojalla luottaa sekä johtoon, että omiin kollegoihin ja tämä vaikuttaa sekä henkilöstön että johdon hyviin kokemuksiin ja tyytyväisyyteen.

Henkilöstön ja johdon suhdetta siis pyritään oikeilla käyttäytymisen malleilla ohjaamaan enemmän yhtenäisempään muotoon.

Henkilöstön reilu kohtelu työpaikalla on nykypäivää ja siitä vastaa suurimaksi osaksi työnjohto. Työnjohtoa koulutetaan erilaiseen työpaikkahäirintäehkäisyyn ja henkilöstölle selitetään työturvallisuus, johon liittyy esimerkiksi henkilöstön työpaikkahäirintä. (JHL, n.d.)

Työpaikkahäirinnälle on olemassa työturvallisuuden lainsäädäntö.

Jos esimerkiksi työnjohto puuttuu perusteettomasti työntekoon, nöyryyttää henkilöstöä käskyjen antamisen kautta tai käyttää työnjohtovaltaa epäasiallisesti, kyseessä on häirintä, joka voi vaarantaa työntekijän terveyden ja siihen on pakko puuttua heti. (Työsuojelu, n.d.)

Tämän lainsäädännön vuoksi myös johtajien pitää olla varuillaan ja varovaisia, miten kohtelevat omaa henkilöstöä nykypäivänä.

On hyvin monimutkaista sanoa, että nykyajan yritysten johtaminen olisi täysin demokraattista, koska yrityshierarkia on edelleen tarpeellinen.

Tänään käytetään hyvin usein muutosjohtamista, jonka tarve perustuu nopeasti kehittyvään ympäristöön.

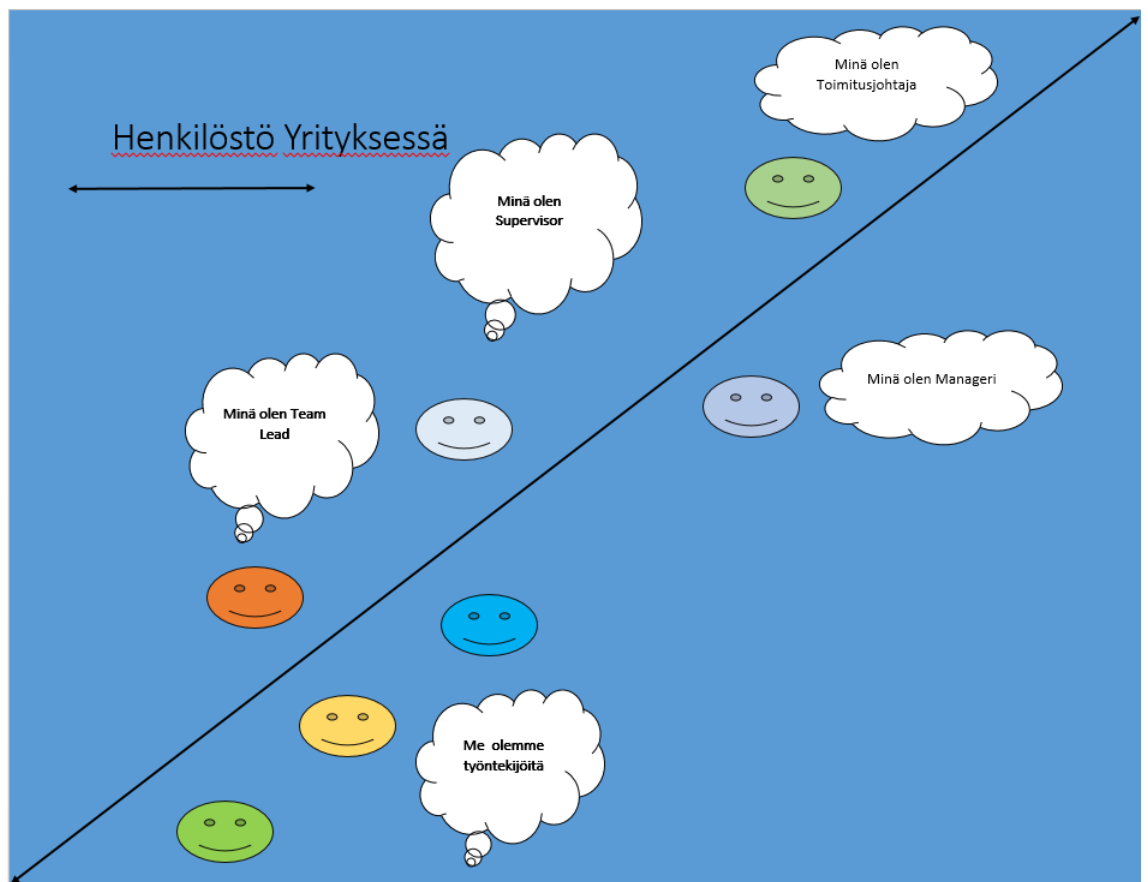
Muutosjohtamisessa johtajan rooli henkilöstön suhteen näkyy sosiaalisena vaikuttajana, joka ylläpitää järjestystä ja hyvää työilmapiiriä sekä selittää tavoitteet (Fredriksson & Saarivirta, 2015, s. 11-12).

Muutosjohtamisessa on Ilmarisen (n.d., s. 3-9) mukaan hyvin tärkeää, että henkilöstö on osa kehitystä yhteistyössä johdon ja esimiesten kanssa, koska muutos vaikuttaa kaikkiin. Jokaisen muutoksen yhteydessä pitäisi

myös huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista, jotta muutokset sujuisivat kaikki puolin hyvin. Yrityksien hierarkia siis toimii edelleen työkuvioiden selkeyttämisessä, mutta hierarkia on avoin ja yhtenäinen, reilu ja ihmisille tasavertainen.

Yrityksen hierarkia perustuu suoraan johtamiseen. Yrityksen hierarkia eli johtoportaatikko takaa systemaattisen henkilöstöjohtamisen, työnjohtamisen ja nykypäivänä myös henkilöstön hyvinvoinnin johtamisen, joka taas vaikuttaa hyviin kokemuksiin.

Kuvassa 1 on esimerkki yrityksen hierarkiasta, joka kuvaa henkilöstön ja johdon työtehtävälinjaua nykypäivänä.



2. Kuva Yrityksen viisikerroksinen johtoportaatikko (Tutor2u, n.d.)

2.3 Johtaminen tulevaisuudessa

Globaali kasvu, erilaiset teknologiat ja viestintävälineet vaikuttavat tulevaisuuden johtamiseen. Johtamisen laatuja pitää kuitenkin edelleen muistaa kiihtyvissä muutoksissa.

Organisaatiokehittäjä Mäenpää kuvailee tulevaisuuden johtamista myös henkilöstön näkökulmasta, joka tarvitsee vapautta, luottamusta, arvostusta, itsenäisyyttä, mutta myös palautetta. Mäenpää myös mainitsee,

että tulevaisuudessa henkilöstö kaipaisi myös enemmän varmuutta. Tulevaisuuden johtajien taas pitäisi olla enemmän inhimillisiä, empaattisia, rohkeita sekä itsereflektiokykyisiä. (Wise Consulting, 2020)

Nykypäivän työskentelyssä on selkeästi tiedostettu, että työmäärä on kasvanut huomattavasti aikaisemmasta ja yhdeltä työntekijältä vaaditaan moniosaisuutta sekä isoja työpanoksia.

Etätyöskentely on uudempi työskentelytapa, joka ei vaadi fyysistä läsnäoloa työpaikalla. Tulevaisuudessa etätyöskentelyyn liittyvän etäjohtamisen on arveltu yleistyvän kulujen vähentämisen vuoksi. Amerikkalaisen tutkimuksen mukaan etätyöskentely alentaa vuodessa yrityksen kiinteistökuuluja jopa 10 000 Amerikan dollaria per työntekijä (Wilkie, 2019).

Tällöin toimistojen merkitys katoaa ja ihmiset tulisivat olemaan tulevaisuudessa vielä enemmän itsenäisempiä. Etäjohtaminen ja henkilöstön itsenäisyys kuulostaa monien korvissa mahdottomalta johtamisen näkökulmasta.

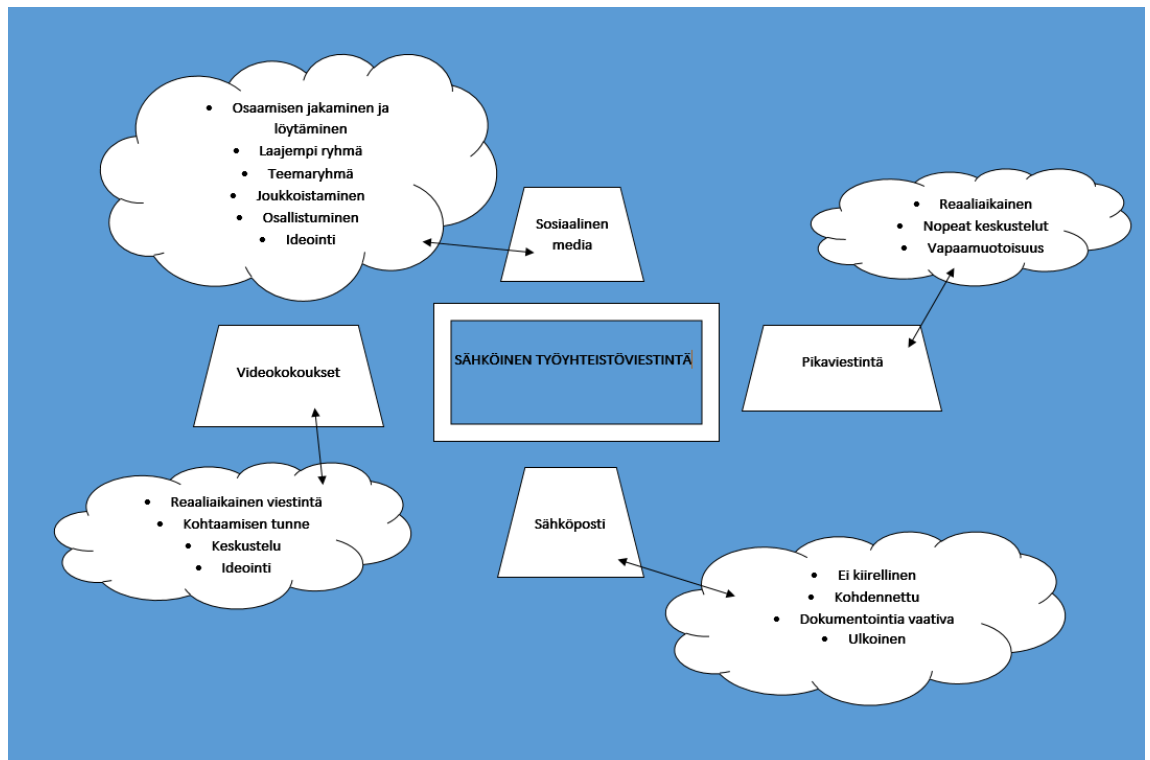
Etäjohtamisen katsotaan olevan hyvin pitkälti menestyksestä silloin, kun johtajalla on hyviä viestintä- ja johtamistaitoja, jopa parempia kuin fyysisessä johtamisessa, ja on tärkeää luoda luottamuksellinen tasapaino ja ohjeistaa henkilöstö itsenäiseen työskentelyyn eli itseohjautuvuuteen. Viestinnän pitää olla myös intensiivistä. Luottamuksenosoitus on etäjohtamisessa tärkeässä roolissa sen vuoksi, jotta henkilöstö saa rohkeutta, itsevarmuutta, energiaa, hyvää oloa sekä sitoutuu työntekoonsa. (TTK, 2018)

Esimiesten koulutus sekä ohjeistus itsenäiseen työskentelyyn etäjohtamisessa on haasteellista. Itsenäisyys työskentelyssä on jokaiselle ratkaiseva tekijä laadulliseen työhön, mutta se saattaa luoda sosiaalisia etäisyyksiä, väärinymmärrystä esimiehen sekä muiden työtehtävistä että hajamielisyttä.

Passiivinen esimiesviestintä, kuten tavoittelemattomuus epäluottamus työntekijöitä kohtaan alentaa voimakkaasti työntekijän motivaation hoitamaan työt, mutta amerikkalaisen kyselyn mukaan etäjohtamisessatyöntekijät pystyvät tekemään jopa 25 % efektiivisemmän työtuloksen suhteessa toimistolla oleviin työntekijöihin. (SHRM, 2009)

Etäjohtamiseen liittyvässä virtuaalisessa ja sähköisessä viestinnässä tärkeimmät ydinkohdat ovat dynaaminen ja jatkuvan suunnan näyttäminen, teknologiaan perehdyttäminen, työosaaminen sekä luottamuksen kehittäminen virtuaalisessa ympäristössä (TTK, 2018).

Kuvassa 3 korostetaan virtuaalinen vuorovaikutus sekä työkalut, joita tarvitaan etäjohtamiseen. Kuvassa näkyy myös, miten näitä työkaluja käytetään.



3. Kuva Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä (TTK, 2018).

Etäjohtamista ja virtuaalista työskentelyä tullaan käyttämään intensiivisemmin aktuaalisen vuoden 2020 Covid-19 maailmanlaajuisen pandemian leviämisen myötä ja käytännössä nyt korostuu entistä enemmän virtuaalisuuden ja digitaalisuuden rooli työskentelyssä.

Niin kuin etäjohtamisessa, viruksen aiheuttama fyysisen läsnäolon kieltä työssä ja ihmisten kohtaamispaikoissa tulee loogisesti aiheuttamaan sosiaalisia etäisyyksiä ja ongelmia tulevaisuudessa.

Huovinmaa (Duunitori, 2020) ohjaa johtajia vaikeassa tilanteessa selkeyteen, tavoiteltavuuteen, vastuullisuuteen ja oikeisiin asioihin keskittymiseen. Henkilöstölle tämä on tärkeää, koska heidän pitää tuntea turvallisuutta ja vakautta oikealla johtamisviestinnällä epävarmassa tilanteessa, joka taas antaa hyvän kuvan esimiehestä.

Tulevaisuuden henkilöstön hyvät kokemukset johtamisesta riippuvat paljon tulevaisuuden johtajista. ”Uusi aika edellyttää uudenlaista johtajuutta” (PALTA ry, 2018, s. 4).

3 Johto ja henkilöstö

3.1 Johdon rakenne ja tehtävät

Johtamisen demokraattinen lähestymistapa on näkynyt esimerkiksi siinä, että työntekijät voivat kertoa omia mielipiteitä ja parannusehdotuksia johtamisen malleihin ja asenteisiin. Myös erilaiset tutkimukset ovat lisänneet ymmärrystä johtajuudesta suhteessa työn tekemiseen nykypäivänä.

Kuvasta 4 nähdään, että tärkeä johtamistyökalu liittyy työntekijöiden motivoimiseen, innostamiseen, esimerkillisyyteen, rehellisyyteen sekä ongelmanratkaisukyvykkyyteen, jotta henkilöstön ja johdon välille syntyisi luja luottamus, yhteistyö ja työinnokkuus.

WHAT LEADERSHIP SKILLS DO YOU NEED MOST?

These competencies were voted the most important for all management positions.



SOURCE ZENGER/FOLKMAN

HBR.ORG

4. Kuva Johtajien tarvitsemat taidot (HBR, 2014).

Kyselyssä on analysoitu eri johtamistehtävien vaatimukset sekä niiden työsuuntautuminen.

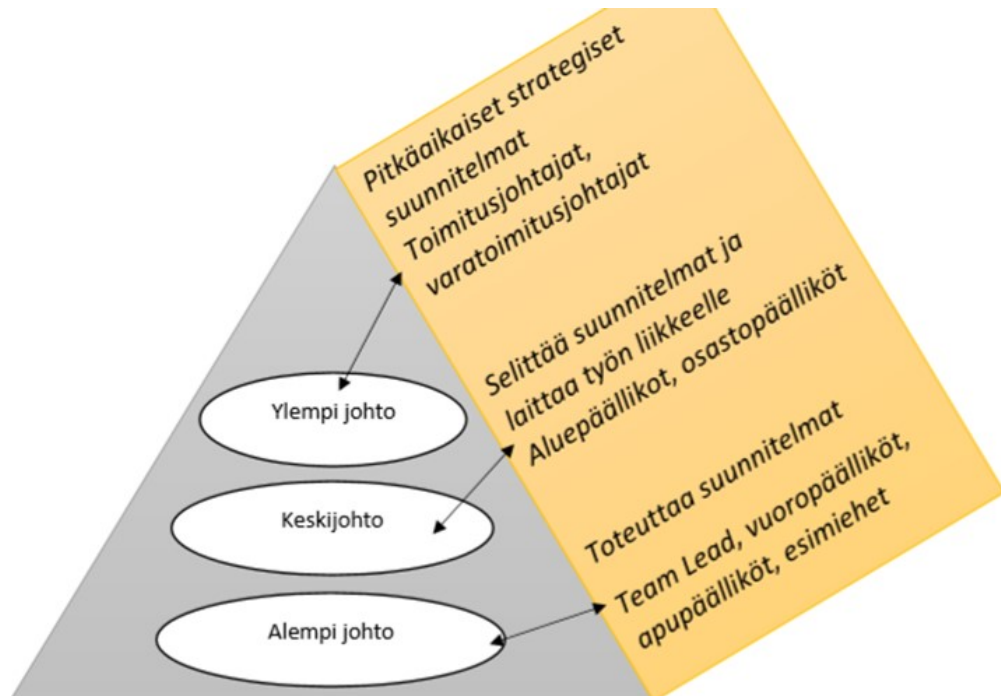
Esimerkiksi alempi johto ja keskijohto eli *Middle Management* keskittyvät kyselyn mukaan enemmän henkilöstön viestintään ja operatiiviseen ongelmanratkaisuun, kun taas korkeampi johto, eli *Top Management*, keskittyy strategiaan yritysasioihin ja niiden kehitykseen:

- Toiminnan seuranta ja henkilöstön lähestymistapakehitykset
- Virheiden seuranta
- Inhimillisten ja taloudellisten faktorien seuranta
- Henkilöstötyytyväisyyden seuranta työpaikalla

(HBR, 2014)

Johdon rakenne perustuu hierarkiaan, jossa on kolme johtotasoa:

- Alempi johto
- Keskijohto
- Ylempi johto



5. Kuva Johtotasot ja johtamisen hierarkia organisaatioissa (Lumencandela, n.d.)

Alemmassa johdossa ovat esimerkiksi esimiehet, jotka pitävät huolta henkilöstöstä ja koko osastosta. Henkilöstöongelmat ja niiden ratkaisut, henkilöstön motivaatio, suunnan näyttäminen sekä työn laadun arviointi kuuluu ensisijaisesti alemmalle johdolle.

Keskijohto taas vastaa toiminnan järjestämisestä ja sen aktivoinnista isossa mittakaavassa. Keskijohto on yhteistyössä alemman johdon kanssa, jossa esimerkiksi suunnitellaan ja toteutetaan kannustinohjelmia ja keskitytään henkilöstön työnseurantaan.

Ylempään johtoon kuuluu toimitusjohtajat, varatoimitusjohtajat sekä hallituksen jäsenet. Tämän johdon tärkeimpiin työtehtäviin kuuluu tavoitteiden ja strategioiden suunnittelu sekä yrityssäntöjen luominen. Johto vastaa koko yrityksen kulusta ja toiminnasta. Keskijohdon päälliköt ovat tiettyyn pisteeseen asti yhtä päteviä kuin ylempään johdon toimitusjohtajat. (Lumen, n.d.)

Voidaan mainita, että keski – sekä ylempi johto on tietynlainen visionääri ja strategi tärkeissä hankkeissa, kun taas alempi johto on taktikko, joka keskittyy tiettyyn yksikköön ja siihen liittyviin suoranaisiin toiminnallisiin asioihin reaaliajassa yhteistyössä henkilöstön kanssa, jotta henkilöstön ja johdon tavoitteet saavutettaisiin.

Jakosuo väitöskirjassa (2005) on tutkittu Suomen postin henkilöstö – että asiakastytyväisyyden yhteyksiä laajassa mittakaavassa. Väitöskirjassa tulivat esille esimerkiksi asiakkaiden tyytyväisyys palveluihin ja henkilöstön puolelta tyytyväisyys esimiehiin ja johtamiseen. Työssä selkeästi osoitettiin, että asiakkaat näkevät toiminnassa parantamisen varaa esimiesten luottamuksessa henkilöstöä kohtaan. Henkilöstö taas kaipaa vähemmän esimiesten siirtoja, sillä näkevät liian useissa esimiesmuutoksissa ongelman toiminnan epävakaudessa, joka vaikuttaa henkilöstön työpaikkatyytyväisyyteen. (Jakosuo, 2015, s. 169-172)

Huono luottamus esimiesten ja työntekijöiden kesken yrityksen sisällä siis näkyy yrityksen ulkopuolella edustavana toimintana myös negatiivisesti.

3.2 Strateginen johtaminen ottaa henkilöstön huomioon

Strategia tulee kreikkalaisesta sanasta στρατηγία (stratēgia) ja tarkoittaa sotilaallisten joukkojen johtajaa ja niiden johtamista kuten joukkojen siirtoja, tulevaisuuden ennustusta ja johtajien sotasuunnittelua. Tavoitteena on aina voittaa. Strategiassa on Clausewitzin mukaan kyse sotavoimien, kuten resurssien käyttämisestä, jotta päämäärät saavutettaisiin. (Maanpuolustuskorkeakoulu, 2009, s. 6-7)

Ihmiset, jotka pystyivät käyttämään strategioita, olivat kirjallisten lähteiden mukaan esimerkiksi antiikin Rooman strategit tai toisen maailmansodan sotilaat. Sodasta palanneet sotilaat 1940-luvulla aloittivat strategisen johtamisen implementoimista liiketoimintaan. (Gummerus, 2018)

Strategiaa käsitteenä voidaan ymmärtää liiketoiminnassa tulevaisuuden ennustuksena, mikä liittyy suoranaisesti henkilöstöjohtamiseen. Hyvä strategiantekijä on liiketoiminnassa persoona, joka näkee nykytilanteen ja tulevaisuuden oikein. Tämä vaatii laajaa ymmärrystä, virheiden kokemista sekä muiden liiketoimien seurantaa.

Strategiseen johtamiseen liittyy systemaattisuutta:

"Organisaatio on muutoksessa elävä systeemi, kuin elävä organismi, siksi organisaatiolla on kyky uusiutua sen parissa työskentelevien ihmisten johdosta. Strategia on luotava organisaation rakenteen mukaiseksi, joustavaksi ja ihmisten potentiaali sekä verkostot huomioon ottavaksi" (Gummerus, 2018).

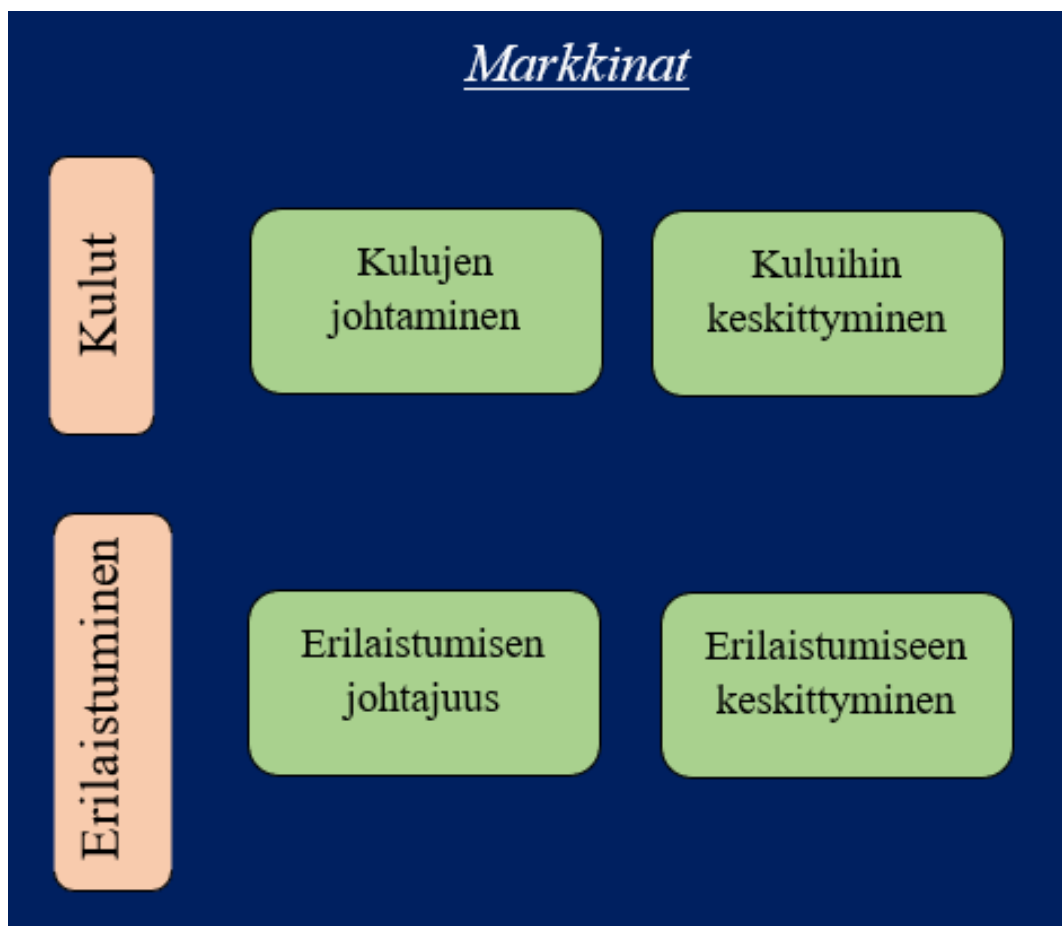
On siis välttämätöntä, että henkilöstö on laajasti mukana elävässä organisaatiossa sekä sen kehittämisessä ja sen potentiaali on otettava aina huomioon, jotta syntyisi yhteinen tavoite ja voitto sekä henkilöstön hyvät kokemukset johtajistaan.

Michael Porterin strategiat taas keskittyvät kulujen johtamiseen ja asiakaisiin, mutta niiden saavuttamiseksi tarvitaan hyvää henkilöstön arvoketjua sekä arvostettua työnantajaimagoa (First Person, 2017).

Kuvassa 6 visualisoidaan strategista johtajuutta markkinoilla, joka haetaan monitoroimalla kustannuksia ja keskittymällä kustannusten suunnitteluun kysynnän, kilpailijoiden sekä henkilöstön avulla.

Tätä työkalua voidaan heijastaa esimerkiksi henkilöstön työpanoksiin ja työskentelyasenteeseen, koska työntekijä voi olla liiketoiminnalle joko kulu tai voitto. Jos henkilöstö on tyytyväinen johtamiseen, työilmapiiriin ja työhön itsessään, tällöin työpanos tuottaa yritykselle sekä voittoa, että strategisen lähestymistavan johtamisessa:

- Kustannusten johtajuus
- Erilaistuminen muista
- Kustannuskeskittyminen
- Keskittyminen erilaistumiseen



6. Kuva Porterin markkinajohtajuuden strategian malli (Riley, 2019).

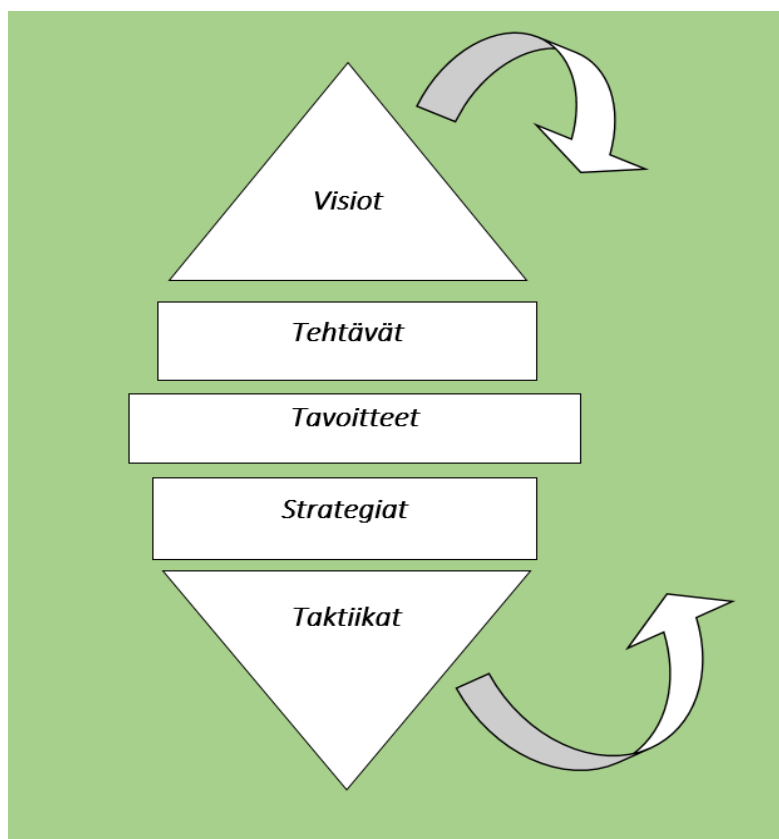
3.3 Taktinen johtaminen henkilöstöä varten

Taktiikka eli metodi on enemmän lyhytaikaisempi ja huomattavasti operatiivisempi suunnitelma ja järjestely, jossa johonkin yksikköön tai muuttu-jaan vaikutetaan heti, mutta se ei vaikuta isoihin muutoksiin pitkällä aikavälillä. Taktiikka käsitteenä liittyy myös muinaiseen sotastrategiaan. Clausewitz kuvaa taktiikkaa sotavoimien käyttönä yksittäisessä taistelussa (Maanpuolustuskorkeakoulu, 2009, s. 6).

Taktinen johtaminen on tärkeä henkilöstön näkökulmasta sen vuoksi, koska se näyttää suoraan ja reaaliaikaisesti, mitä pitää tehdä ja miksi. Taktisen johtajan tehtävä on delegoida henkilöstölle tehtäviä, jotka pitää tehdä, jotta voidaan siirtyä uuteen tehtävään. Kyseinen johtaja taktisesti myös selittää miksi työtehtävät ovat tärkeitä. (Rhythms Systems, 2020)

Henkilöstölle esimies, joka käyttäytyy taktisesti on aktiivinen malli, jossa työnteko aktivoidaan ja tämä synnyttää työntekijöissä ongelmanratkaisuhaluutta. Jotta tämä olisi mahdollista, tarvitaan molemminpuolista joustavuutta. Tämä myös alentaa merkittävästi yrityksen kuluja. (Graeber, 2018)

Kuva 7 näyttää liiketoimintasuunnitelman, jossa pitää olla mukana myös yritystaktiikka. Taktiikka on yrityksessä yksi ensimmäisistä operatiivisista lähestymistavoista, jolla henkilöstö ja johto saa aikaiseksi yhteistyön.



7. Kuva Strategian ja taktiikan ero (ITsGuru, 2017).

3.4 Suomalainen johtaminen

Suomessa esiintyvää johtamismallia voidaan rinnastaa pohjoismaalaiseen tai skandinaivialaiseen johtamiseen sen yhtäläisyyksien takia.

Työelämä 2020 – tutkimuksessa kuuluisten suomalaisien yritysten johtajilta kysyttiin, mikä on suomalainen johtajuus ja mihin se perustuu.

Suomessa johtaminen perustuu seuraaviin perusarvoihin:

- Matala hierarkia
- Luottamus
- Asiantuntemus
- Ratkaisukeskeisyys
- Hyvä yhteinen arvopohja
- Vaatimattomuus
- Rehellisyys

(TEM, 2018, s. 17)

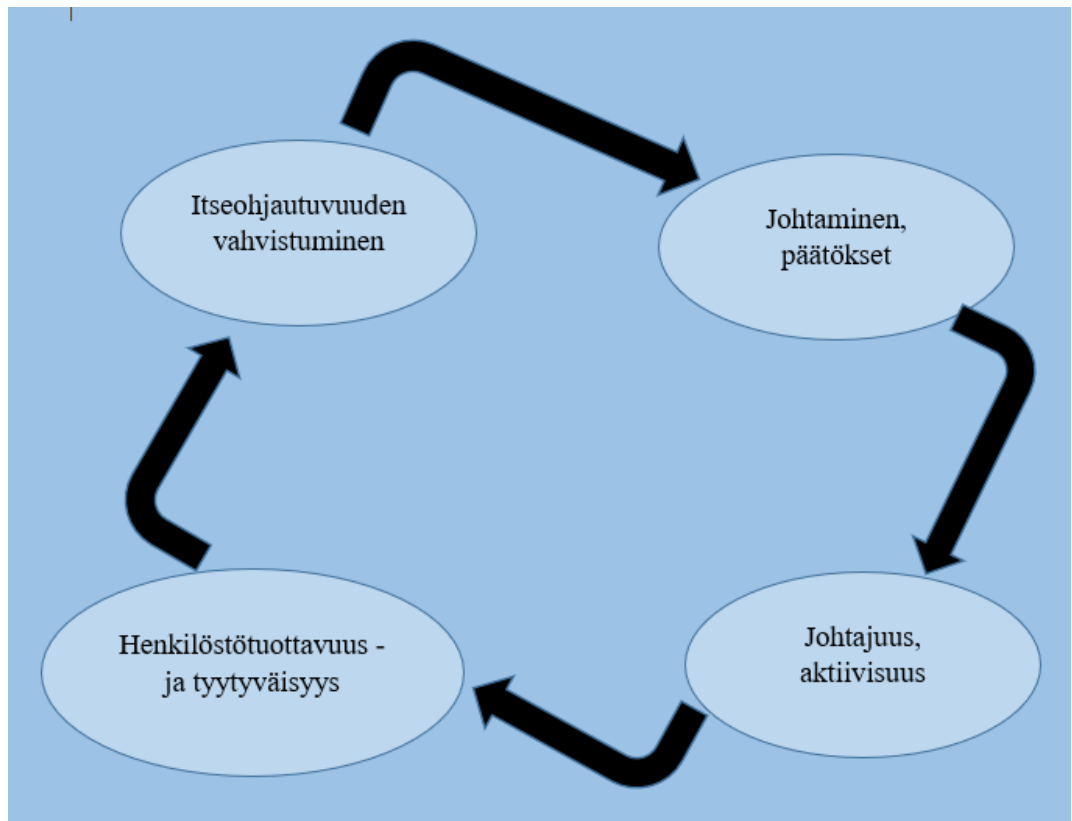
Suomalainen johtaja on helposti lähestyvä henkilö, joka vaikuttaa henkilöstön tyytyväisyyteen ja helpompaan ohjattavuuteen sekä muokkaa johtamista olemalla avoin uusille kehitysideoille. Maanläheisyys suomalaisessa johtamisessa näkyy hyväntahtoisuutena, nöyryytenä sekä vaatimattomuutena, mikä saa aikaan kaikkien kunnioituksen ja selkeän linjauksen. Suomalaisten organisaatioiden kuvaillaan insinöörimäisiksi ja prosessienhallinnoiviksi, jossa ei keskitytä paljon psykologisiin muuttujiin eikä henkilöstöviestintään. (TEM, 2018, s. 9-21)

Vaikka insinöörimäisyyttä nähdään huonona puolena sosiaalisissa suhteissa, on tutkimuksessa korostettu myös johtamisosaamista, jossa johtajat ymmärtävät ja osaavat asettua esimerkiksi työntekijän asemaan.

Ylen uutisten tutkimuksen mukaan (2019) **20** toimitusjohtajista, joilta kysyttiin asepalveluksen yhteyksiä yritysjohtajan asemaan, **14** johtajaa saivat johtajakoulutusta varusmiespalveluksessa ja **13** oli käynyt reserviupseerikoulun. Tutkimuksessa mietteenä oli, antaako Suomen armeijan johtajakoulutus valmiuksia yritysjohtamisessa.

Auran Faktat- Blogissa esitellään tutkimus johtamisen tasosta Suomessa sekä henkilöstötyytyväisyydestä.

Auran mukaan hyvä johtaminen ja johtajuus kehittävät henkilöstön motivaatiota ja osaamista sekä vastuunkantoa yksilötasolla (Auran Faktat, 2020). Kuva 8 kuvaa johtamisen vaikutusta henkilöstöön ja johtamisen kehitystä Suomessa.



8. Kuva Ihmisten johtaminen kehittyi Suomessa oikeilla strategioilla (Auran Faktat, 2020)

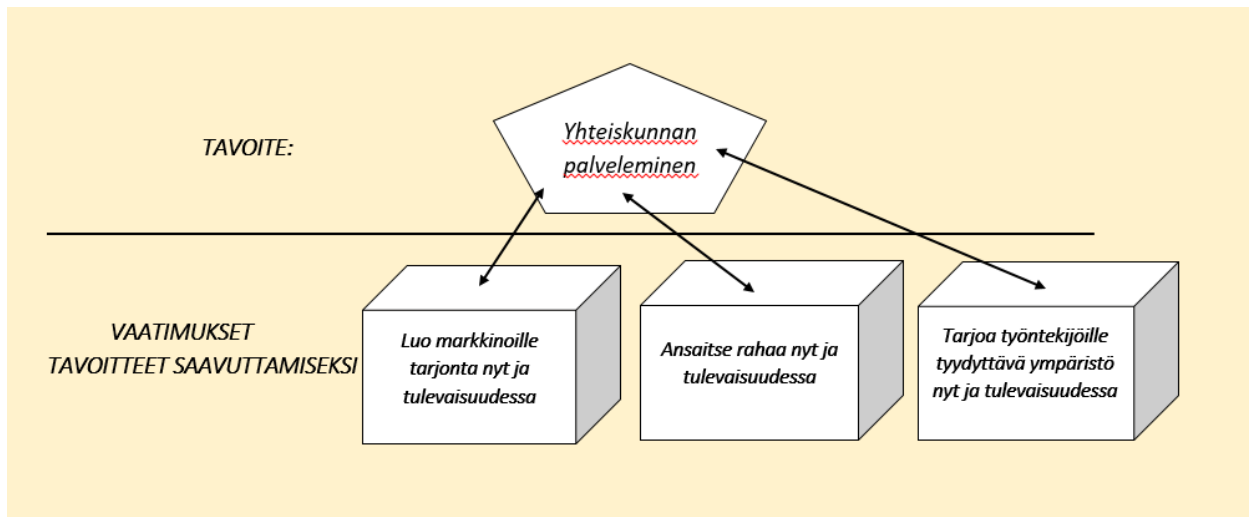
3.5 Tomás Baťan johtaminen

3.5.1 Johtaminen henkilöstöhyvinvoinnin avulla

Tšekkoslovakialaisella kenkä – ja kumiyrityksellä Baťalla oli 1900-luvun ensimmäisellä puoliskolla henkilöstöjohtamisen tyyli, joka meni oman aikansa edellä.

Baťa System Management (BSM) oli johtamismalli, jossa tavoitteena oli hallinnoida jokaista yksikköä riippumatta muista. Hallinnointi tapahtui henkilöstön johdosta, joka koulutettiin itsekuriin, hyviin kirjanpidollisiin ja myynnillisiin taitoihin sekä tarkkaan alan osaamiseen. Yrityksen kokonaistavoite oli palvella yhteiskuntaa ja kantaa isoa yhteiskuntavastuuta. Perustaja Tomás Baťa uskoi siihen, että työntekijöiden hyvinvointi ja laadukas koulutus yrityksen sisällä mahdollistaa menestyksekkään yrityksen ja sen täydellisen johtamisen myös yrityksen ulkopuolella. Hän myös uskoi siihen, että isolla yrityksellä on vastuu huolehtia ympäristöstään ja yhteiskunnasta, jossa se elää. Vastuu tapahtui aina yksilötasolla koulutuksen yhteydessä. (Lednický, 2001, s. 14-25)

Kuvassa 9 näkyy Baťan organisaation johtamistavoitteet.



9. Kuva Baťan tavoite johtamisessa (Zelený, 2010, 108).

Laajassa tutkimuksessa Baťan johtamismallista on tutkittu henkilöstön osaamista, elintason laatua, sekä yrityksen yhteiskuntavastuuta. Tutkimuksessa kuvaillaan henkilöstön kasvumahdollisuuksia yrityksessä, henkilöstöetuja, yrityksen rakennuttamat asunnot, sairaalat, teatterit, korkeakoulut, yrityspankit sekä erilaiset vakuutukset ja muut lisäedut, joita Baťa tarjosi työntekijöille. (Koncitikova, Gregar, 2012, s. 1-6)

Kuvassa 10 nähdään Baťan rakennuttamat asutusalueet työntekijöille.



10. Kuva Baťan talot työntekijöille (Praha Neznama, n.d.)

Bařalla oli kehittynyt järjestelmä työntekijöiden hyvinvointia varten, jossa korostuivat sosiaalinen, koulutuksellinen, kulttuurinen ja terveyshuollollinen kokonaisuus. Henkilöstöllä oli oma kirjasto, sosiaalinen klubi, urheilualueet että modernit elokuvateatterit, sillä yrityksen perustaja uskoi, että henkilöstön hyvinvointi ja osaaminen on kulmakivi hyvälle ja menestyvälle yritystoiminnalle. (Culík, Končítíková, & Staňková, 2014, s. 19-20)

3.5.2 Bařan johtamisfilosofia henkilöstön keskuudessa

Yrityksen menestys on kiistämättä johtunut hyvästä koulutuksesta ja työfilosofiasta Bařan yrityksessä. Vaatimukset henkilöstön pääsemiseksi johtamistehtäviin olivat suuret. Työntekijän piti käydä osastonsa kaikki tehtävät läpi ennen kuin hänet harkittiin osaston esimieheksi. Tämä johtui siitä, että esimiehet tunsivat paremmin oman osaston alaisia sekä heidän työnsä, jotta työn ja työntekijöiden johtaminen ei olisi sattumanvaraista. (Hrozková, 2017, s. 39-42)

Yrityksellä oli henkilöstölle myös oma johtamiskoulu, jossa henkilöstö sisäisti tarkasti oman osastonsa johtamistehtäviä. Johtamista myös tarkasti suunniteltiin ja sen jälkeen vasta toteutettiin. Johtamisessa muiden muuassa vaadittiin epähierarkiaa alaisten ja esimiesten välillä ja kaikkia piti kohdella samalla tavalla työtehtäviin katsomatta. Tärkeä johtamisen lähestymistapa liittyi myös esimiesten esimerkillisyyden näyttämiseen. (Žiřlavská, 2010, s. 23-25)

Johtaminen ei koskenut siis vain esimiehiä, vaan kaikkia työntekijöitä yrityksen sisällä. Ideana oli saada yritykseen mahdollisimman sopivia työntekijöitä, jotka olivat itsenäisiä ja oma-aloitteisia esimerkiksi kehittämään yrityksen toimintaa. Tämä strategia sai koko henkilöstön ajattelemaan johtavalla tavalla. Tärkeää oli myös henkilöstön vastuullisuus, jota yrityksessä tarkasti seurattiin kirjanpidon ja lähijohtamisen avulla.

4 Henkilöstökyselyn tutkimus

4.1 Aineisto ja menetelmät

Henkilöstön kokemuksia johtamisesta ja työtyytyväisyyttä voi mitata monella kysymyksellä ja lähestymistavalla. Tässä tutkimuksessa henkilöstön kokemuksia johtamisesta on kerätty kvantitatiivisella eli määrällisellä menetelmällä kyselyn avulla yrityksestä X anonyymisti sosiaalisen median kautta.

Kyselyllä pyritään selvittämään henkilöstön arviointeja johtamisesta. Taivoitteena on selvittää, arvostaako henkilöstö viestinnän esimiesten kanssa, onko lähijohtaminen näkyvää ja missä suhteessa henkilöstölle on

tärkeää työpaikkakannustimet, työympäristötyytyväisyys sekä työn seuranta. Tutkimuksessa kysytään vastaajilta myös arviointia esimiehistä johtamisessa. Kyselyyn vastasi 106 työssä käyvää henkilöä, joista 89 ovat työntekijöitä ilman esimiesvastuuta ja 17 ovat esimiehiä.

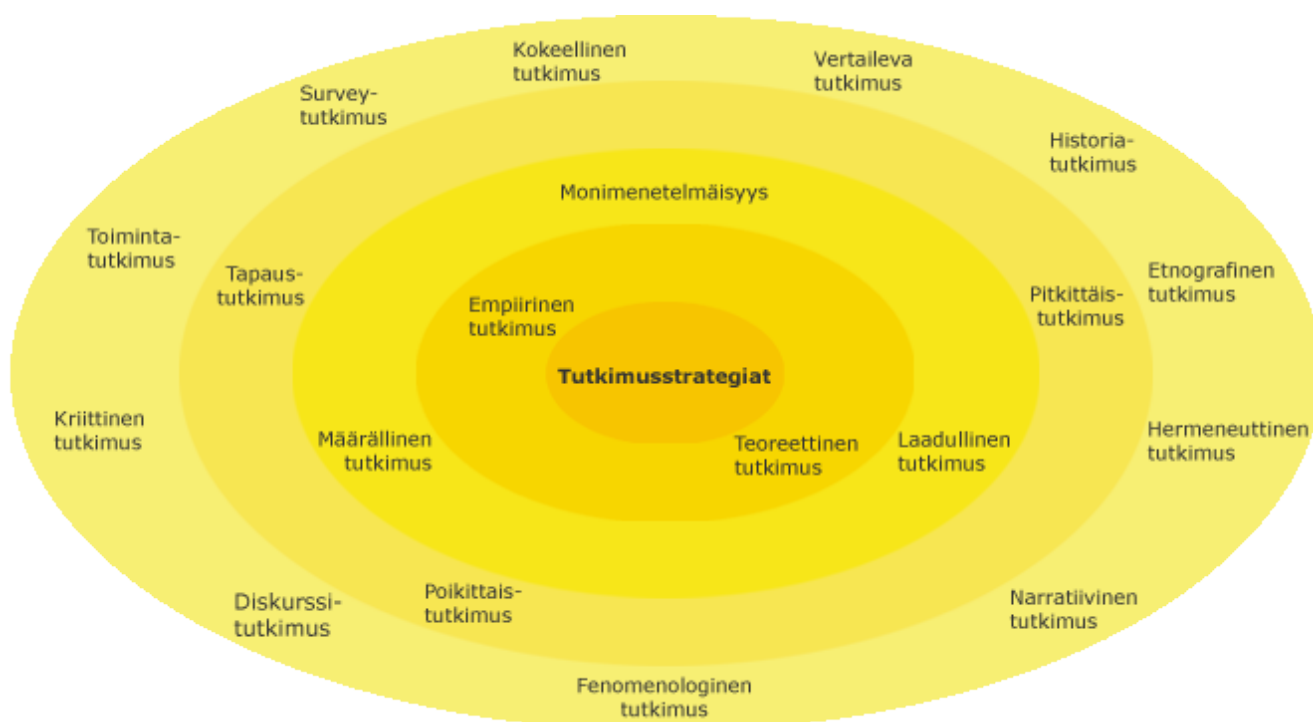
Tutkimuskysymykset ovat:

- *Kuinka näkyvää lähijohtaminen on?*
- *Arvostaako henkilöstö viestintää esimiesten kanssa?*
- *Esimiesten johtamisarviointi*
- *Kuinka tärkeää on henkilöstölle työympäristötyytyväisyys, työn seuranta, sekä työpaikkakannustimet?*

”Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla saadaan yleensä kartoitettua olemassa oleva tilanne, mutta ei pystytä riittävästi selvittämään asioiden syitä” (Heikkilä, 2014, s. 8).

Tässä tutkimuksessa käytetään määrällistä toteuttamistapaa, joka pohjautuu tutkimuskysymyksiin arvioimiseen. Kyselyn kysymysten perusteella pyritään samaan vastaukset tutkimuskysymyksiin, joihin ei haeta syitä vaan suhdetta johtamisen tärkeyteen, näkyvyyteen ja arviointiin.

Kuva 11 näyttää työn tutkimusstrategia-asetelman.



11. Kuva Tutkimusstrategiat (Koppa, 2014)

4.2 Henkilöstökyselyn esittely ja tarkastelu

Henkilöstökysely pyrkii selvittämään tässä tutkimuksessa arviointeja lähijohtamisesta, viestimisestä johtajien kanssa, johtamisen merkityksestä, sekä työympäristötyytyväisyydestä. Tämän avulla pyritään selvittämään, kuinka tärkeitä kysytyt asiat johtamisesta henkilöstölle ovat ja onko johtaminen kuinka näkyvää.

Vastaajilta kysyttiin yhteensä 4 arviointikysymystä liittyen lähijohtamiseen, johtajien arviointiin sekä johtamisen työkalujen arvioimiseen:

1. *Työtaso (Mikä on työtasosi/Työtehtäväsi?)*
2. *Lähijohtaminen (Oletko joskus nähnyt fyysistä koordinointia tai jonkun johtavan ihmisiä työpaikallasi?)*
3. *Transformationaalinen johtaminen (Kuinka tärkeäksi koet viestinnän esimiesten kanssa?)*
4. *Esimiehet (Miten arvioisit nykypäivän esimiesten sosiaalisia taitoja, johtamistaitoja sekä johtamisosaamista?)*
5. *Työympäristö, - seuranta – sekä työkannustimien arviointi*

Työtehtävä kysyttiin vastaajilta sen vuoksi, jotta tutkimuskysymyksille löytyisi vastaajien työtehtävärakenne.

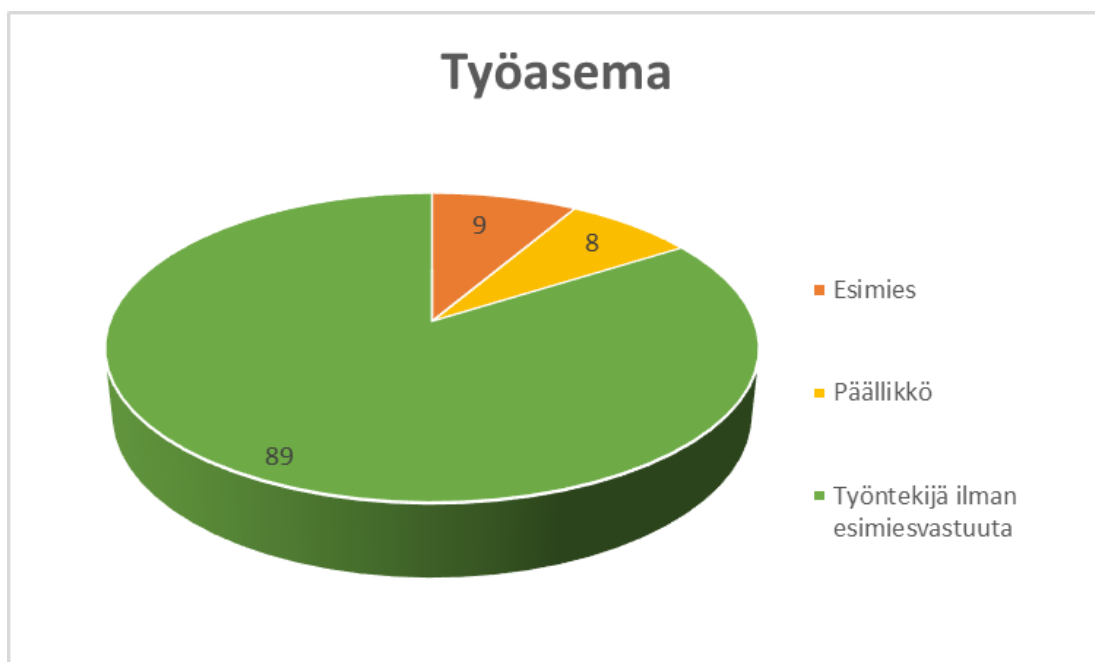
Arvioitavat kysymykset ovat jaettu neljään osaan:

- Lähijohtamisen tiedostaminen
- Johtamisviestintä
- Esimiehet
- Johtamisen työkalut

Taulukko 1. Henkilöstökyselyn kysymysten arviointi

1. Lähijohtaminen	2. Transformationaalinen johtaminen	3. Esimiehet	4.1 Työympäristö	4.2 Työn seuranta	4.3 Henkilöstön kannustimet
En tiedosta (7)	Arvosana 1 (1)	Arvosana 1 (3)	Ärsyttävä (1)	Ärsyttävä (1)	Ärsyttävä (1)
En osaa sanoa (9)	Arvosana 2 (1)	Arvosana 2 (14)	Ei tärkeä (1)	Ei tärkeä (3)	Ei tärkeä (2)
Neutraali (20)	Arvosana 3 (14)	Arvosana 3 (44)	Neutraali (7)	Neutraali (6)	Neutraali (8)
Olen tiedostanut (58)	Arvosana 4 (49)	Arvosana 4 (38)	Perusrutiini (11)	Perusrutiini (16)	Perusrutiini (13)
Tiedostan (12)	Arvosana 5 (41)	Arvosana 5 (5)	Tärkeä (40)	Tärkeä (50)	Tärkeä (49)
			Erittäin tärkeä (46)	Erittäin tärkeä (30)	Erittäin tärkeä (33)

4.2.1 Henkilöstökyselyn vastaajien työasema



12. Kuva Työasema

Kuvan 12 mukaisesti esitetään vastaajien työtehtävät, jotka viittaavat siihen, kuinka moni tekee johtamistehtäviä.

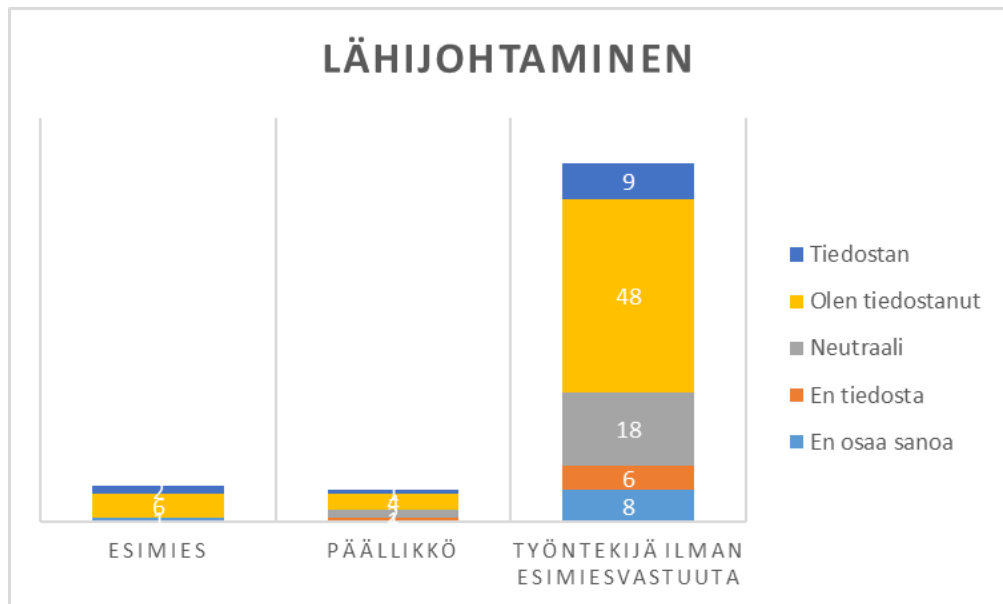
Vastaajista **84 %** eivät ole johtamistehtävissä. Loput vastaajat johtavat esimiehinä tai päällikköinä (**16 %**).

Työssä aikaisemmin mainittu johtoportaitikka perustuu alempaan, keskimäiseen ja ylempään johtoon, jossa alemmassa johdossa esimiehet ja henkilöstö tekevät intensiivistä yhteistyötä taktisesti ja keski- sekä ylempi johto tekee pitkäaikaisia eli strategisia ratkaisuja isossa mittakaavassa yhteisesti esimiesten kanssa. (Kuva 5)

4.3 Lähijohtamisen tiedostaminen

Kysymyksellä ”Oletko joskus nähnyt fyysistä koordinoitua tai jonkun johtavan ihmisiä” on tavoitteena selvittää henkilöstön arviointi siitä, ovatko kyselyn vastaajat tiedostaneet sellaista johtamista, jossa esimies tai esimiesvastuussa ollut henkilö on näyttänyt johtamisen taitoja, jotka ovat vaikuttaneet vastaajien lähijohtamisen tiedostamiseen. Lähijohtamiseen, tai fyysiseen johtamiseen kuuluu esimerkiksi selkeä esimiehen tavoiteltavuus, tehtävien jako ja luottamuksen osoitus henkilöstöä kohtaan. Lähijohtamisessa korostuu esimiehen suora kontakti ja tavoiteltavuus fyysisessä muodossa.

Taulukko 2. Lähijohtamisen arviointi



Taulukossa 2 tulee ilmi kyselyn vastaajien lähijohtamisen tiedostamisen tila. Henkilöstö vastaa, että tiedostaa tai on tiedostanut lähijohtamisen, eli fyysisen lähiesimiesjohtamisen (**66 %**). Lähijohtamisen tiedostaminen kertoo, että otannan esimiehet johtavat näkyvästi, mikä on taas henkilöstön näkökulmasta hyvä asia, sillä tietävät, mikä johtaminen on ja miten se toimii. Lähijohtaminen luo henkilöstöön tiettyä luottamusastetta siitä, että johtamista tapahtuu.

Neutraaleja vastauksia on myös yllättävän paljon (**19 %**), mutta ne eivät kerro tarkemmin, mitä vastaajat haluavat ilmaista.

Henkilöstö, joka ei tiedosta tai ei osaa sanoa lähijohtamisen tiedostamisesta on **15 %**. Päälliköistä ja esimiehistä **kaksi** eivät tiedosta tai eivät osaa sanoa lähijohtamisen tiedostamisesta.

4.4 Henkilöstön arvio esimiesten kanssa viestimisestä

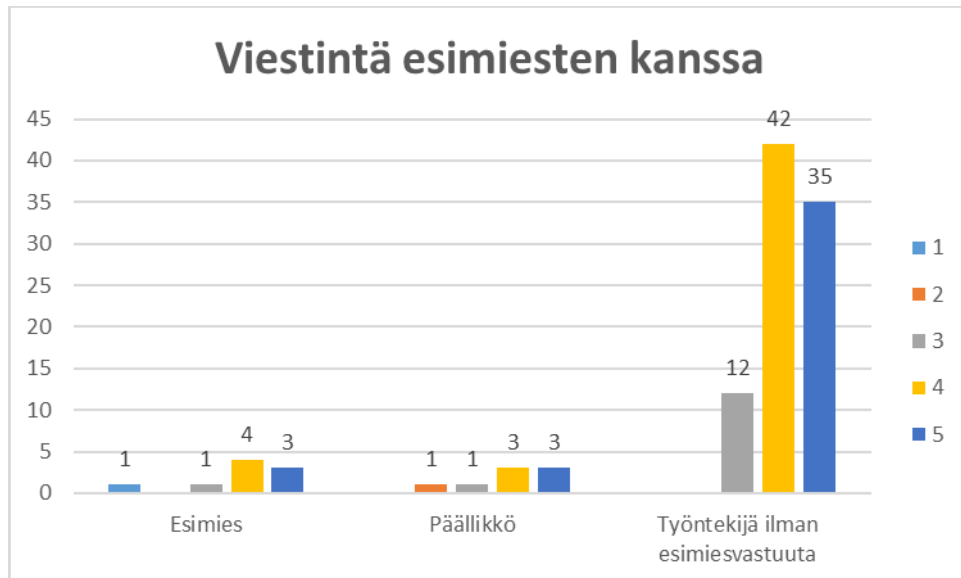
Seuraavana kysymyksenä kysyttiin henkilöstöltä ”*Kuinka tärkeäksi koet viestinnän esimiesten kanssa?*”

Hyvässä johtamisessa on tärkeää, että henkilöstö ja johto ymmärtävät ja ylläpitävät hyviä viestimistaitoja, jotta saavutettaisiin hyvä työilmapiiri, pyydyttäisiin tavoitteissa ja kehitettäisiin toimintaa yhteistyössä.

Kuvassa 13 esitetään kyselyn vastaajien arviointi johtamisen yhteydessä tapahtuvasta viestinnän tärkeydestä. Hyvä viestintä ylläpitää luottamusta sekä hyvinvointia työympäristössä, ja saa aikaan motivoitumista ja uusien asioiden kokemista.

Arviointiasteikko:

- Numerot 1-2 = Ei tärkeä
- Numero 3 = Normaali
- Numero 4-5 = Erittäin tärkeä



13. Kuva Viestintä esimiesten kanssa

Vastaajat ovat tässä arvioinnissa sitä mieltä, että viestintä esimiesten kanssa on tärkeä, tai erittäin tärkeä (**85%**).

Noin **13%** vastaajista kokevat viestimisen esimiesten kanssa normaalina ja loput eivät pitäneet viestintää kovin tärkeänä tai lainkaan tärkeänä (**alle 3%**).

Henkilöstökyselyn vastaajien mielestä on tärkeää, että sekä esimiehet että henkilöstö keskustelevat keskenään, joka osoittaa luottamuksen ja uskon viestintään.

Muutosjohtamisessa, tai transformationalisessa johtamisessa korostetaan viestintää johdon ja henkilöstön välillä, jotta molempien tarpeet ja tavoitteet saataisiin yhtenäiseksi toiminnaksi. Viestinnässä on tärkeää, että johtajat seuraavat ja motivoivat alaisia yhtäaikaaisesti, jotta toiminnasta saataisiin mahdollisimman laadukas ja efektiivinen. (Ojala, 2016, s.4-5)

Jos henkilöstö pitää tärkeänä viestintää esimiesten kanssa, voidaan päätellä, että henkilöstö on valmis tekemään yhteistyötä.

4.4.1 Esimiesten johtamisarviointi

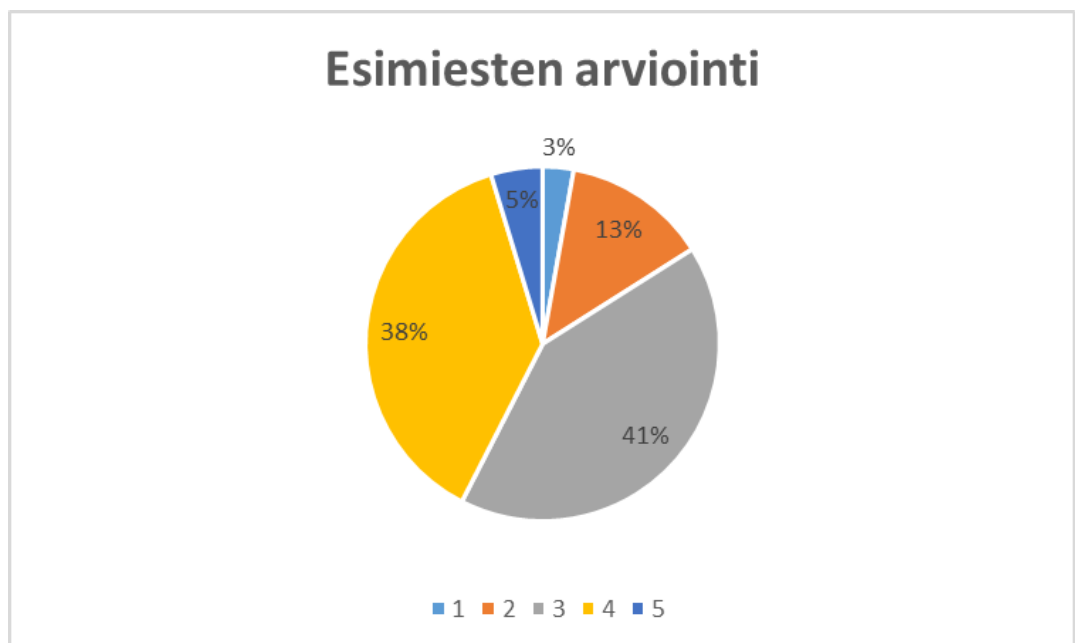
Henkilöstöltä kysyttiin kyselyssä myös esimiesten johtamisarviointia heidän kokemuksiansa perusteella:

”Miten arvioisit nykypäivän esimiesten sosiaalisia taitoja, johtamistaitoja sekä johtamisosaamista”?

Arviointi kohdistuu esimiesten sosiaalisiin taitoihin, johtamisasenteeseen sekä yleiseen johtamisosaamiseen.

Arviointiasteikko:

- Numerot 1-2 = Huono
- Numero 3 = hyvä
- Numero 4-5 = Erinomainen



14. Kuva Esimiesten arviointi

Vastaajien mielestä heillä on ollut suurimmaksi osaksi hyviä ja osaavia esimiehiä (**84 %**). Vain noin joka seitsemännellä on ollut huonoja kokemuksia esimiesten kanssa.

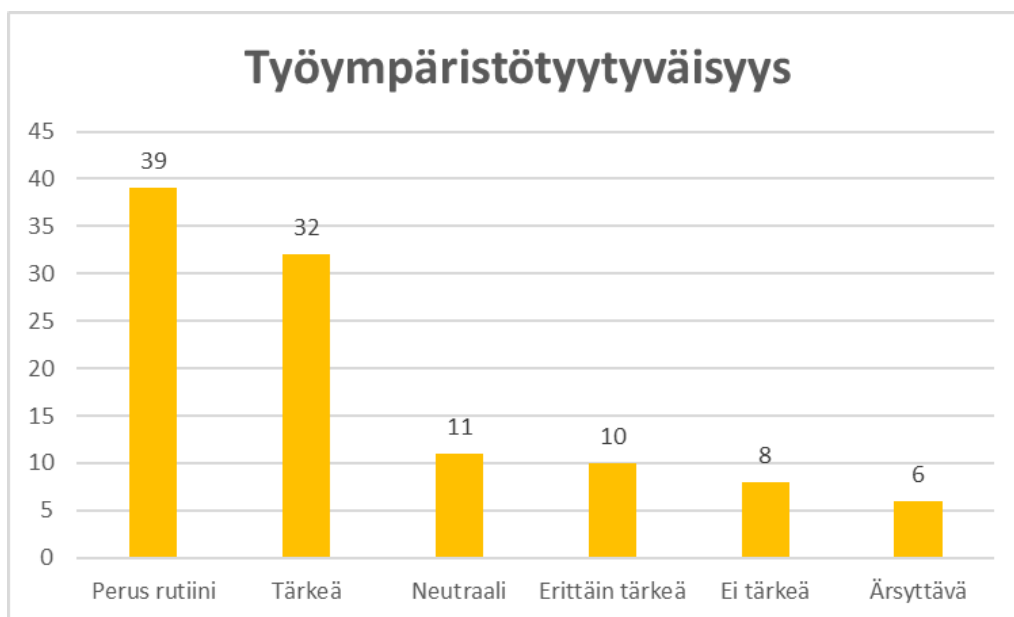
4.5 Työympäristön, työn seurannan sekä työkannustimien arviointi

Niin kuin työssä on aikaisemmin mainittu, hyvän johtamisen työkaluihin kuuluu työn seuranta, erilaiset työkannustimet sekä työympäristön tyytyväisyyden seuranta. Nämä kolme asiaa ovat keskenään symbioosissa. Työn seurannassa tavoitteena on seurata henkilöstön käyttäytymistä suhteessa työympäristöön että työhön itsessään. Seuranta antaa mahdollisuuden parannuksille niin työympäristöön että työntekoon. Hyvässä johtamisessa näitä asioita tiedostetaan ja toimitaan virheiden korjaamisen nimissä, yhteistyössä henkilöstön kanssa.

Työkannustimet taas luovat henkilöstölle motivaatio-ohjelman, johon kuuluu esimerkiksi kannustinohjelmat, työedut, joustavat työajat ja ajoittainen palkitseminen hyvästä työskentelystä. Henkilöstöä ja työtä siis seurataan myös ahkeruuden tunnistamisen ja palkitsemisen vuoksi ja talenttien etsimiseksi yrityksen sisällä. Kannustimet vaikuttavat sen lisäksi työhyvinvointiin ja työympäristöön, joiden kautta saadaan henkilöstö pysymään yrityksissä. Tutkimuksen ”Employee Engagement” -osiossa vastaajien mukaan rahapalkitseminen (**44 %**), työpaikkaedut (**32 %**) sekä joustavuus työpaikalla (**34 %**) ovat syitä, miksi jäädä yritykseen (SHRM, 2017, s. 9).

Työympäristötyytyväisyys ja viihtyvyys työpaikalla kulkevat käsi kädessä. Tyytyväisyys voi liittyä työhön itsessään, viihtyvyyteen työtovereiden ja esimiesten kanssa tai siihen, miltä oma työpaikan rakennus näyttää ja kuinka puhdas se on sisältä. Myös työpaikkaturvallisuus liittyy työympäristöön.

4.5.1 Työympäristötyytyväisyys



15. Kuva Työympäristötyytyväisyys

Vähän yli kolmasosa vastaajista on sitä mieltä, että tyytyväisyys työympäristöön on rutiininomaista, eli itsestäänselvyys (**37 %**).

Kuitenkin **42 %** vastaajista kokee, että työympäristötyytyväisyys on tärkeä tai erittäin tärkeä.

Pieni osa vastaajista kokee tämän ärsyttäväksi tai tarpeettomaksi (**13 %**).

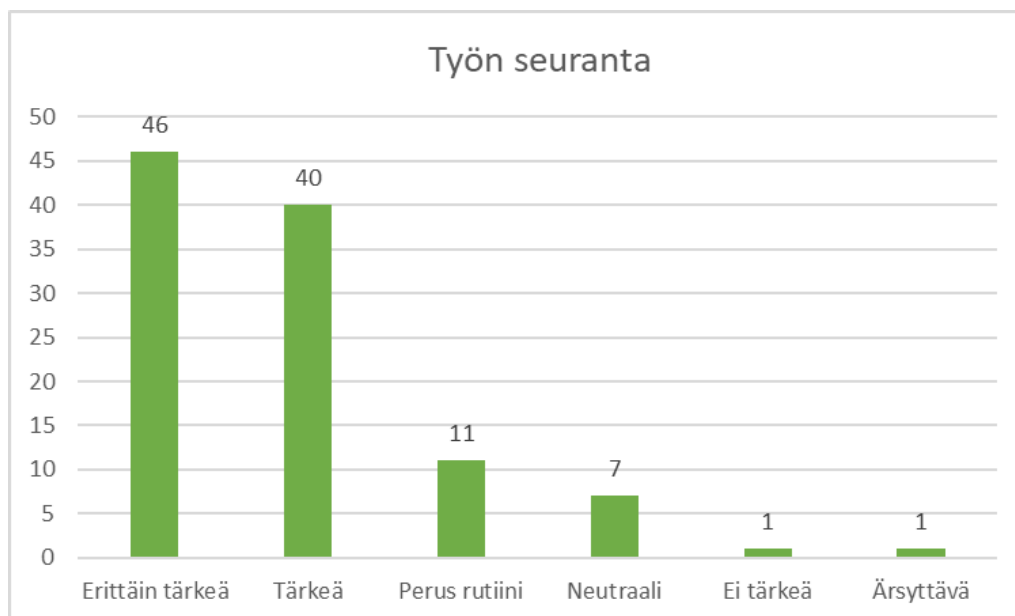
SHRM tutkimuksen mukaan vastaajat pitävät tärkeänä seuraavia asioita työpaikkatyytyväisyyskyselyssä:

- Työntekijöiden reilu kohtelu (**65 %**).
- Luottamus henkilöstön ja johdon välillä (**61 %**)

- Työturvallisuus (58 %)
- Mahdollisuudet omien kykyjen käyttämiseen työssä (56 %)

(SHRM, 2017, s. 3)

4.5.2 Työn seurannan arviointi



16. Kuva Työseuranta

Työn seuranta on yritykselle tärkeä sen vuoksi, jotta tavoitteisiin kirjatut työtehtävät saataisiin valmiiksi ajoissa ja hyvässä laadussa. Seuranta kertoo myös henkilöstön efektiivisyydestä, että työn delegoinnista, joka kuuluu johtamisen taktiikkaan. (Graeber, 2018)

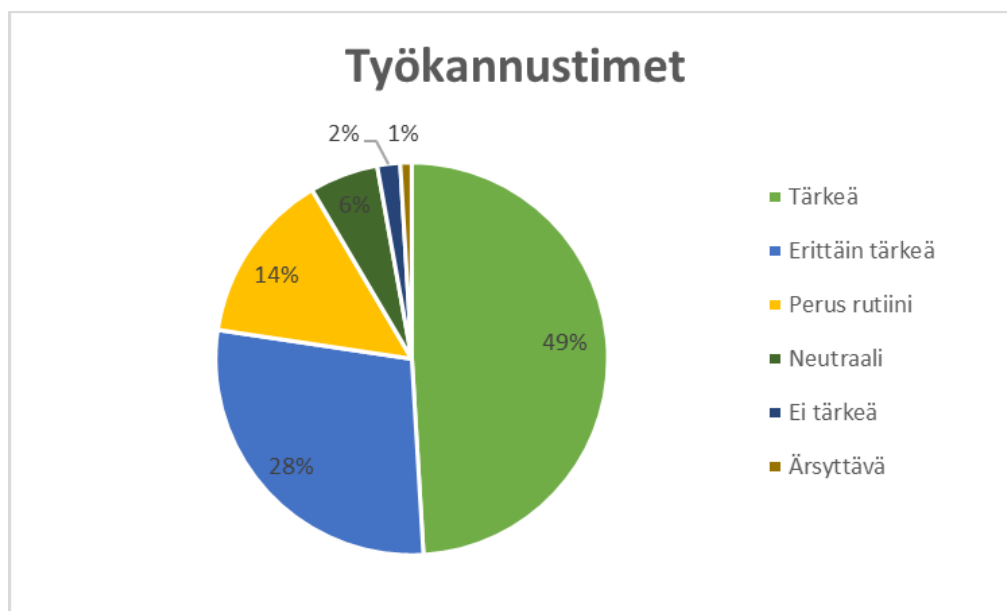
Vaikka työn seuranta kuulostaa ja tuntuu olevan henkilöstöä vastaan, kirjanpito ja kirjatut työn seurannat parantavat työkyvyn tunnistamista ja antaa parantamissuuntia, jotta henkilöstön olisi mukava työskennellä.

Suurimman osan kyselyn vastaajien mukaan seuranta on tärkeä tai erittäin tärkeä (86 %). Vain noin 17 % pitää työn seurantaa rutiinina tai normaalina käytäntönä ja alle 2 % vastaajista kokee seurannan olevan ärsyttävää tai tarpeetonta.

Työn seurannasta on tehty paljon tutkimuksia. Esimerkiksi etätyöskentelyn työseuranta erilaisilla kulunvalvonta – sekä kontrollijärjestelmillä voi selvittää jopa tuhansien kilometrien päästä työntekijöiden työajankäyttöä, läsnäoloa, toimintaa, työsuorituksia sekä työtuloksia. Suurimmaksi osaksi nämä valvontajärjestelmät toimivat johtamista ja työhallintaa varten, esimerkiksi työn ja työntekijän tunnistaminen on tällä tietotekniikalla mahdollinen. (Työterveyslaitos, 2011, s. 11-12)

Tutkimuksessa myös mainitaan, että työntekijöiden kokemuksen mukaan työn määrää ja tehokkuutta (**80 %**) sekä työn laatua (yli **80 %**) seurataan jatkuvasti. Seuranta on tutkimuksen mukaan olemassa työturvallisuuden ja työhallinnan sekä työnjohdon vuoksi. (Työterveyslaitos, 2011, s. 47-49)

4.5.3 Työkannustimet



17. Kuva Työkannustimet

Zengerin ja Folkman tutkimuksessa, jossa henkilöstöltä kysytään heidän toivotut piirteet johtajissa, saadaan selville, että haluttuja piirteitä ovat johtajien antama motivaatio, innostus ja rehellisyys (**38 %**) henkilöstöä kohtaan (HBR, 2014).

Työssä aikaisemmin mainitut erilaiset työkannustimet ovat myös palkitseminen hyvästä työstä sekä erilaiset edut, jotka ovat osa johtamisen työkaluja. Tämän tutkimuskyselyn vastaajat pitävät työpaikkakannustimia erittäin tärkeinä ja tärkeinä (**77 %**), joka on yli kolme neljäsosa.

Itsestäänselvyytenä ja normaalina tätä pitää vastaajista **20 %** ja vain **3 %** vastaajista kokee kannustimien olevan tarpeettomia tai ärsyttäviä.

5 Tulosten tarkastelu

Henkilöstökyselyn avulla saatiin tulokset, jotka kertovat vastaajien kokemuksien perusteella arvioinnin lähijohtamisen näkyvyydestä, viestinnän tärkeydestä esimiesten kanssa, esimiesten johtamisen osaamisesta, työympäristötyytyväisyyden, työn seurannan sekä työpaikkakannustimien tärkeydestä ja tarpeellisuudesta.

Taulukkoon 3 on koottu kyselyn vastauksien ylä- sekä alahuiput tutkimuskysymyksille.

Taulukko 3. Tulosten huippukohdat

1. Lähijohtaminen	2. Transformationaalinen johtaminen	3. Esimiehet	4.1 Työympäristö	4.2 Työn seuranta	4.3 Henkilöstön kannustimet
Ei näkyvä (2%)	Ei tärkeä (2%)	Huono (16%)	Ei tärkeä (13%)	Ei tärkeä (2%)	Ei tärkeä (3%)
Näkyvä (66%)	Tärkeä (85%)	Hyvä (84%)	Tärkeä (40%)	Tärkeä (81%)	Tärkeä (77%)

5.1 Lähijohtamisen tiedostaminen

Tutkimuskysymyksellä ”*kuinka näkyvää lähijohtaminen on*” oli tavoitteena selvittää vastaajien tunnetaso siitä, tapahtuuko heidän ympärillään lähijohtamista. Vastaajilta kysyttiin tässä yhteydessä kysymys ”*Oletko tiedostanut tai nähnyt jonkun johtavan tai koordinoivan työntekijöitä*”. Henkilöstölle on tärkeää, että johtaminen on näkyvää, sillä se vaikuttaa toiminnan selkeyteen ja esimiehen luottamiseen. **66 %** vastaajien mielestä lähijohtamista on koettu ja tiedostettu.

The Society for Human Resource Management – tutkimuksen mukaan henkilöstölle on erittäin tärkeää, että he ovat jokapäiväisessä lähikontaktissa esimiestensä kanssa, joka vaikuttaa etenkin luottamuksen rakentamiseen. Tutkimuksessa **61 %** vastaajille on tärkeää, että luottamusta löytyy työntekijöiden ja johdon välillä. (SHRM, 2017, s. 3)

5.2 Johtamisviestintä

Kysymyksellä ”*Kuinka tärkeäksi koet viestinnän esimiesten kanssa*” liittyy muutosjohtamisen malliin, missä painotetaan johdon ja henkilöstön välisen viestinnän olevan avain hyvän toiminnan ja työpaikan luomiselle. Tutkimuskysymys tälle kyselylle on. Viestinnällä saadaan sekä johdon että henkilöstön tarpeet yhtenäiseksi toiminnaksi. (Ojala, 2016, s.4-5)

Jo aikaisemmin mainittu Zengerin ja Folkman tutkimuksessa ja kyselyssä esimiehiltä halutaan intensiivistä viestintätaitoa (**35 %**) (HBR, 2014).

Tutkimuksessa viestintä johdon ja henkilöstön välillä ei kuitenkaan ollut henkilöstölle niin tärkeä kuin tämän tutkimuksen henkilöstölle.

Tutkimuskysymykselle ”*Onko henkilöstölle viestintä esimiesten kanssa tärkeä*” saadaan melko selkeä vastaus tämän kyselyn vastaajilta (**85 % tärkeä**).

5.3 Esimiehet

Kysymyksellä ”*Miten arvioisit nykypäivän esimiesten sosiaalisia taitoja, johtamistaitoja sekä johtamisosaamista*” haetaan vastaajilta vastausta

tutkimusongelmaan liittyen esimiesten johtamisosaamiseen heidän kokemuksiansa perusteella.

Vastaajat arvioivat esimiesten johtamistaitoja kokemuksensa perusteella hyväksi tai erittäin hyväksi (**84 %**).

Suomalaisen tutkimuksen mukaan, jossa kysyttiin suomalaisten yritysten johtajilta johtamisesta, tulee ilmi, että Suomessa johtaminen perustuu helppoon esimieslähestymiseen. Kyseinen johtaja on nöyrä, rehellinen, pitää tyytyväisyyttä yllä ja on avoin uusille ideoille ja yhteistyölle. Tutkimuksessa painotettiin myös se, että johtajat ovat osa henkilöstöä ja ymmärtävät näin ollen alaisten oikeat johtamistavat ja tarpeet. (TEM, 2018, s. 9-21)

5.4 Johtamistyökalut

Viimeisessä tutkimuskysymyksessä selvitettiin, kuinka tärkeä on henkilöstölle työympäristötyytyväisyys, työn seuranta sekä työpaikkakannustimet. Tämän tutkimuksen otanta pitää johtamistyökaluja tärkeänä tai erittäin tärkeänä seuraavasti:

- Työympäristötyytyväisyys **42 %**
- Työn seuranta **86 %**
- Työpaikkakannustimet **77 %**

(Taulukko 3)

Henkilöstölle työympäristö voi olla mielekäs esimerkiksi silloin, kun työ itsessään on tarpeeksi kiinnostava, työkavereiden sekä esimiesten kanssa työskentely ja yhteistyö sujuu hyvin, työpaikalla oleva turvallisuus on tarpeeksi kattava tai työpaikka on siisti ja asiallinen.

Aikaisemmin mainittu SHRM – työpaikkatytytyväisyyskyselyn vastaajat pitivät tärkeinä työntekijöiden reilun kohtelun, luottamuksen työntekijöiden ja esimiesten kanssa, työturvallisuuden sekä mahdollisuudet toteuttaa omia kykyjä omassa työskentelyssä (SHRM, 2017, s. 3).

Tässä kyselyssä tavoitteena oli selvittää tärkeyden tila johtamisen työkaluista kokonaisuudessaan, kun taas SHRM-tutkimuksessa kysyttiin tarkemmin työympäristötytytyväisyyden eri alueiden tärkeyttä, mutta kokonaisuuden tärkeyttä ei painotettu.

Työn seurannassa on kyse niin henkilöstön kokonaisesta seurannasta kuin työtehtävien seurannasta, jotta suunnitelmassa olevat tavoitteet saavutettaisiin ajoissa ja laadukkaasti. Seurannassa kyse on työtehokkuuden seuraamisesta että työn delegoimisesta ja kehittämisestä, mikä kuuluu johtamisen taktiikkaan. (Graeber, 2018)

Seuranta antaa myös mahdollisuuden arvioida, onko työn lähestymistavat oikeita ja pitääkö jotakin kehittää. Tässä tutkimuksessa vastaajat pitivät tärkeänä tai erittäin tärkeänä työn seuranta (88 %).

Työn seurannassa mainittu työn kehittäminen ja sen kautta johtaminen parantaa kehityksessä tapahtuva osaaminen ja asiantuntemus, jota suomalaisen johtamisen tutkimuksessa korostettiin (TEM, 2018, s. 17).

Aikaisemmin mainittiin työpaikkatyytyväisyyden kyselyssä, että SHRM-tutkimuksen vastaajat pitivät tärkeänä omien kykyjen ja osaamisen mahdollistamista omassa työskentelyssä. Tämä liittyy itsensä toteuttamiseen, jota pidettiin tärkeänä 56 %. (SHRM, 2017, s. 3)

Työpaikkakannustimissa kyse on luoda työntekijöille kannustinohjelmia, jossa korostetaan arvostusta ja palkitsemista työntekijöiden sitoutumisesta että työn teosta. Ohjelman tavoitteena on myös löytää tulevaisuuden johtajia ja talenteja tietyille työtehtäville.

Tämän tutkimuksen vastaajien mielestä kannustimien tarpeellisuus on korkea (77 %).

Kannustimet parantavat henkilöstön työpaikkatyytyväisyyttä ja työhyvinvointia ja näin henkilöstö jää yrityksiin. SHRM-tutkimuksen ”Employee Engagement” - osiossa vastaajien mukaan rahapalkitseminen (44 %), työpaikkaedut (32 %) sekä joustavuus työpaikalla (34 %) ovat tärkeitä syitä, miksi jäädä yritykseen (SHRM, 2017, s. 9). Tutkimuksessa vastaajien mielestä rahapalkitseminen on kaikista yllä mainituista kannustimista yksi tärkeimmistä (61 %).

Tämän tutkimuksen vastaajien mukaan työpaikkakannustimet ovat tärkeitä tai erittäin tärkeitä kokonaisuudessaan (77 %). Tässä osiossa mainitun vertaustutkimuksen vastaajien mielestä siis yksittäiset kannustimet ovat luokkaa noin 60 % tärkeitä henkilökunnalle, joten tämän tutkimuksen vastaajat pitävät työkannustimia vielä tärkeämpinä kuin vertaistutkimuksessa.

6 Pohdinta

Pohdinnassa esitetään myös luotettavuuteen ja ongelmanratkaisuun liittyvää itsearviointia ja tarkastellaan opinnäytetyöprosessin merkitystä omalle ammatilliselle kehittymiselle. Tuloksista tehdyt päätelmät osoittavat, miten opinnäytetyö on muuttanut tai lisännyt tietoa tutkittavalla tai kehitettävällä alueella ja miten sen tuloksia voidaan käytännössä hyödyntää.

Työn henkilöstökyselyssä oli tavoitteena selvittää, missä määrin vastaajien mielestä ovat tärkeitä johtamisen työkalut, viestintä esimiesten kanssa

sekä kuinka paljon lähijohtamista tiedostetaan ja onko vastaajilla ollut henkilöstönä hyviä vai huonoja kokemuksia esimiehistään.

Jo tarkastelussa mainittu yhteenveto kertoi melko selvästi vastaajien kannan henkilöstökyselyn perusteella.

Tutkimuskysymykset, joihin saatiin vastaukset, olivat:

- *Kuinka näkyvää lähijohtaminen on?*
- *Arvostaako henkilöstö viestintää esimiesten kanssa?*
- *Esimiesten johtamisarviointi*
- *Kuinka tärkeää on henkilöstölle työympäristötyytyväisyys, työn seuranta, sekä työpaikkakannustimet?*

Tutkimus avasi, että vastaajien mielestä lähijohtaminen on heidän mielestään ollut näkyvää (**66 %**) ja henkilöstö kokee viestinnän esimiesten kanssa tärkeäksi tai erittäin tärkeäksi (**85 %**).

Henkilöstön mielestä heillä on ollut suurimmaksi osaksi hyviä tai erinomaisia esimiehiä (**84 %**). Kuitenkin **16 %** koki, että heillä on ollut huonoja kokemuksia tai huonoja esimiehiä.

Johtamisen työkaluista tehty kyselyn osa, jossa haluttiin selvittää henkilöstön mukaan tarpeellisuuden sekä tärkeyden taso työympäristötyytyväisyydestä, työn seurannasta ja työpaikkakannustimista kertoi, että nämä koetaan melko tärkeiksi työpaikoilla, jossa vastaajat työskentelevät. Työympäristötyytyväisyydessä tuli yllätyksenä tälle tutkimukselle, että **39 %** piti tätä rutiinina. Taas **40 %** otannasta kokee työympäristötyytyväisyyden tärkeäksi tai erittäin tärkeäksi.

1. Lähijohtaminen	2. Transformationaalinen johtaminen	3. Esimiehet	4.1 Työympäristö	4.2 Työn seuranta	4.3 Henkilöstön kannustimet
Ei näkyvä (2%)	Ei tärkeä (2%)	Huono (16%)	Ei tärkeä (13%)	Ei tärkeä (2%)	Ei tärkeä (3%)
Näkyvä (66%)	Tärkeä (85%)	Hyvä (84%)	Tärkeä (40%)	Tärkeä (81%)	Tärkeä (77%)

6.1 Validiteetti

Hiltusen mukaan (2009) tutkimus, jolle ei löydy validiteettia eli pätevyyttä, on täysin arvoton. Validiteetti sanoo, kuinka hyvin tutkimusmenetelmä mittaa ilmiötä tai ongelmaa, jota oli tarkoitus tutkia.

Tutkimukselle tavoitteena oli luoda looginen rakenne ja selkeät tutkimuskysymykset hyvällä kieliasulla. Tässä tutkimuksessa validiteetti ja tutkimuskysymyksiin vastaamiseen käytettiin rakennevaliditeettia sekä loogista validiteettia.

Rakennevaliditeetissa on olennaista saadun pistemäärän tai arvon merkityksen tarkastelu ja tämän pistemäärän ominaisuuden tai piirteen ilmaisu. Loogisessa validiteetissa katsotaan kriittisemmin koko työtä ja loogisuudelta vaaditaan, että tulos suhteessa kysymyksiin ja arvioituihin tuloksiin näyttää loogiselta. (Hiltunen, 2009, s. 2-8)

Tässä työssä rakennevaliditeetti näkyy suoraan prosentuaalisina arvoina, jotka saatiin henkilöstökyselystä. Oletettua oli, että henkilöstö tiedostaa suurimmaksi osaksi lähijohtamista, heillä on ollut osaavia esimiehiä johtamisessa, pitävät tärkeänä johtamisen työkaluja sekä viestintää esimiesten kanssa.

Tässä tapauksessa tutkimusta voidaan pitää tutkimuskysymyksiä kautta valideina, sillä niihin saatiin odotetut tulokset. Ainoana poikkeamana pidettiin työssä työympäristötyytyväisyyden tärkeys, joka oli yllättävän pieni; Vastaajat pitivät työympäristötyytyväisyyttä rutiininomaisena yhtä paljon kuin tärkeänä tai erittäin tärkeänä. Tässä työssä kysymyksillä rutiininomaisuutta ei haettu, vaan tärkeyden tasoa.

Tutkimuksen looginen validiteetti näkyy esimerkiksi teoreettisessa osiossa, jossa esitettiin aikaisempia lähteitä sekä mietteitä aiheesta ja aihe mielestäni esitettiin tarpeeksi kattavasti. Tutkimuskysymysten ja vastauksien tarkastelussa myös vertaisarvioitiin loogisesti tutkimuskysymyksittäin saadut tulokset suhteessa aikaisempiin tutkimusten tuloksiin. Loogisuus mielestäni kaikissa kohdissa näkyy lukijalle selkeästi.

Huomioon otettava asia on, että tutkimuksessa ei haettu laaja-alaisia syitä tutkittavalle aiheelle. Tämä näkyy henkilöstökyselyssä, jossa ei tarkasti kysytty esimerkiksi lähijohtamisen tiedostamisesta; miksi tiedostetaan tai ei tiedosteta.

6.2 Reliabiliteetti

Reliabiliteetti eli luotettavuus voidaan tarkistaa yhdenmukaisuuden, tarkkuuden, jatkuvuuden sekä objektiivisuuden ja subjektiivisuuden perusteella. Luotettavuudessa tavoitteena on saavuttaa epäsattumanvaraisuutta ja tutkimus voitaisiin toistaa niin, että saataisiin samat tulokset. Tärkeää on myös reliabiliteetissa se, onko tutkimus ymmärrettävä lukijalle. (Hiltunen, 2009, s. 9-11)

Tutkimusta voidaan pitää luotettavana aiheelle. Systemaattisia virheitä ei olennaisesti tapahtunut työssä. Selkeät henkilöstökysymykset antoivat prosentuaaliset arvot, joiden kautta työ antaa selkeän tutkimuskysymysten tarkastusmahdollisuuden. Luotettavuus näkyy esimerkiksi vastaajien rakenteessa; Kyselyyn vastasivat vain työntekijät, eikä esimerkiksi työttömät, opiskelijat tai eläkkeellä olevat (Kuva 11).

Pitää ottaa kuitenkin huomioon, että jonkin asteista heittoa saattaa olla aikaisempien tutkimusten ja tämän tutkimuksen tuloksissa samalle aiheelle, sillä otanta on suurempi tai pienempi eri tutkimuksissa, joka vaikuttaa prosentuaaliseen lopputulokseen. Suhteutettuna ne olivat tässä tapauksessa hyvin samanarvoiset. Myös teoreettiset lähteet, oma loogisuus aiheesta sekä aikaisemmin todettu validiteetti tutkimukselle pitäisi kertoa luotettavuudesta.

6.3 Loppupohdinta

Henkilöstökysely yrityksestä X – opinnäytetyö oli mielenkiintoinen prosessi omalle johtamisoppimiselle seuraten omaa ammatillista kehittymistä.

Työstämisen aikana tavoitteena oli kehittää ongelmanratkaisukykyä miettimällä loogisin menetelmin. Prosessin aikana saadut palautteet seminaareissa auttoivat miettimään tutkimusta eri näkökulmista ja mahdollisimman ammatillisesti. Mielestäni virheitä tuli tehtyä paljon, mutta niistä päästiin yli ja niistä myös opittiin. Ongelmien ratkaisuna käytettiin loogisuutta, omaa työkokemusta ja korkeakoulututkinnosta saatua osaamista.

Prosessin merkitys omalle ammatilliselle kehitykselle näkyy esimerkiksi asenteessa, mielenkiinnossa selvittää ja oppia tiedostetut asiat ja kokeilla erilaisia menetelmiä niistä asioista, joita tämä ammatti esitti opiskelijalle, jolla ei ollut tutkinnon alussa mitään kokemusta liiketalouden alasta tai ammatista.

Jatkoa tutkimukselle voisi suorittaa ylemmän ammattikorkeakoulun laajempänä työnä, jossa olisi isompi ja kattavampi otanta sekä omia lähteitä johtamisesta.

Tämän tutkimuksen tulokset ovat lisänneet tietoa henkilöstön kokemuksia johtamisesta niistä kysymyksistä, joita työssä henkilöstölle esitettiin. Johtamisalueelle nyt löytyy pakatumpi lisätieto johtamisviestinnän ja työpaikkakannustimien tärkeysasteesta henkilöstölle kyselyn otannan kokemusten kautta. Myös esimiesarviointit ja lähijohtamisen tiedostaminen antavat lisätietoja johtamisalueelle tutkimuksen avulla.

Tuloksien pitäisi antaa tietoa, kuinka tärkeäksi johtamisesta kysytyjä asioita koetaan ja antavatko johtajat missä suhteessa hyviä tai huonoja kokemuksia itsestään henkilöstölle. Esimerkiksi lähijohtamisen tiedostamisen tutkimuksia tässä muodossa ei löytynyt lähteistä paljon. Johtamisen ja esimiesten laadusta sekä työympäristötyytyväisyydestä on taas tehty paljon tutkimuksia.

Tärkeysasteet kertovat henkilöstön kokonaisista ajatuksia ja mielipiteitä johtamisalueesta, joita voidaan käyttää esimerkiksi yrityksen johtamisraken-

teiden parannuksissa ja työtyytyväisyyden kehittämisessä. Myös johtamisen suurempi tiedostaminen työpaikoilla ja johtamisen koulutuksen kehitys on merkittävä asia niin yrityksille kuin yhteiskunnille, millä voidaan vaikuttaa ihmisiin positiivisella tavalla.

LÄHDELUETTELO

Culík, T., Končítíková, G. & Staňková, P. (2014). *The basic principles of Bata Management System as a tool for Corporate Social Responsibility development*. The North Atlantic University Union. Romania. International Journal of Economics and Statistics, ss. 230-239. Haettu 18.1.2020 osoitteesta

file:///C:/Users/dplachy/Downloads/slides.tips_the-basic-principles-of-bata-management-system-as-a-tool-for-corporate-social-responsibility-development.pdf

Duunitori. (2020). Näin johtajan kannattaa toimia kriisissä – asiantuntijalta vinkit koronatilanteeseen reagointiin: ”Ole selkeä ja tukeudu faktoihin”. Haettu 25.5.2020 osoitteesta

<https://duunitori.fi/tyoelama/kriisin-johtaminen>

Fredriksson, M. & Saarivirta, T. (2015). *Johtaminen eilen ja tänään – johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana*. Ammattikasvatuksen aikakauskirja 17, ss. 7-20. Haettu 26.2.2020 osoitteesta

<http://elektra.helsinki.fi/oa/2489-5822/17/1/johtamin.pdf>

Fulconis, F & Paché, G. (2019). Exploiting SCM as source of competitive advantage: The importance of cooperative goals revisited. *Competitiveness Review, 2005*, ss. 92-100. Haettu 8.1.2020 osoitteesta

<https://hal-amu.archives-ouvertes.fr/hal-02304245/document>

Gummerus, E. (2018). Strateginen johtaminen. Blogijulkaisu 22.10.2018. Haettu 8.5.2020 osoitteesta

<https://erkkagummerus.com/2018/10/22/strateginen-johtaminen/>

Grmanová, Š. (2007). *Advertising of Bata company, history and present*. Kandidaattityö. Multimedia and Design. Tomas Bata University in Zlín. Haettu 17.2. osoitteesta

http://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/4591/grmanov%C3%A1_2200_bp.pdf?se

Hiltunen, L. (2009). *Validiteetti ja reliabiliteetti*. Jyväskylän Yliopisto.

Haettu 2.9.2020 osoitteesta

http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ ja_reliabiliteetti.pdf

History Crunch. (2019). Working Conditions in the Industrial Revolution. Haettu osoitteesta 29.4.2020

<https://www.historycrunch.com/working-conditions-in-the-industrial-revolution.html#/>

Hrozková, I. (2017). *The Principles of Financial Management of the Bata Company in Current Enterprise*. Pro Gradu. Oikeustieteiden yksikkö. Masarykin Yliopisto. Haettu 27.8.2020 osoitteesta

https://is.muni.cz/th/exftj/Diplomova_prace_-_Iva_Hrozkova.pdf

Iedunote (n.d.). Theories of Job Satisfaction. Haettu 27.8.2020 osoitteesta

<https://www.iedunote.com/job-satisfaction-theories>

Ilmarinen. (2014). *Onnistunut muutos*. Haettu 7.5.2020 osoitteesta

<https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-onnistunut-muutos.pdf>

Itsguru. (2017). The Difference Between Objectives, Strategies and Tactics in Business. Päivitetty 21.8. 2017. Haettu 24.1.2020 osoitteesta

<https://www.itsguru.com/difference-goal-objective-strategy-plan/>

Jakosuo, K. (2005). *Asiakas- ja henkilöstötyytyväisyydenväliset yhteydet- Tapaustutkimus Suomen Postista*. Väitöskirja. Taloustieteen laitos. Helsingin yliopisto. Haettu 29.8.2020 osoitteesta

<https://core.ac.uk/download/pdf/14916468.pdf>

Kolttola, E., Westling, J. & Huhtinen, A. (2010). *Strategia käytäntönä : johdatus jalkautuksen tutkimukseen*. Helsinki:Edita Prima Oy. Haettu 20.2.2020 osoitteesta

https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74163/kolttola-wetling-huhtinen-strategia_kaytantona.pdf;jsessionid=7D76388B724E333B2578F2E9E41ABF06?sequence=1

Koppa. (2014). Tutkimusstrategiat. Jyväskylän yliopisto. Haettu 27.8.2020 osoitteesta

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/>

Koponen, I. (2017). *Näkökulmia menestystä ja hyvinvointia tuoviin johtamismalleihin*. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Centria-ammattikorkeakoulu. Haettu 19.1.2020 osoitteesta

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/123497/Koponen_Irene.pdf?sequence=2

Laszka, K. (2018). Henkilöstön tyytyväisyys vaikuttaa tulokseen. *Evento*. Haettu 29.6.2020 osoitteesta

<https://eventolehti.fi/artikkelit/henkiloston-tyytyvaisuus-vaikuttaa-tulokseen/>

Links International. (2018). Leadership Tactics and Management Styles You Should Know. Blogijulkaisu 28.9.2018. Haettu 10.5.2020 osoitteesta

<https://linksinternational.com/blog/3-leadership-management-tactics-you-need-to-know/>

Lumen (n.d.). Types of Management. Haettu 2.9.2020 osoitteessa <https://courses.lumenlearning.com/boundless-business/chapter/types-of-management/>

Mamia, T., Alvesalo-Kuusi, A., Kuokkanen, A. & Virtanen, S. (2011). *Työn elektroninen valvonta Suomessa*. Loppuraportti 6/2011. Helsinki: Työterveyslaitos. Haettu 3.9.2020
<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134952/Ty%C3%B6n%20elektroninen%20valvonta%20Suomessa.pdf?sequence=1>

moodle.hamk.fi. (2019). Haettu 5.4.2020 osoitteesta
Hämeen ammattikorkeakoulun tietokanta

Mäenpää, I. (2020). Tulevaisuuden johtaminen – itsereflektion vallankumous. Blogijulkaisu 21.2.2020. Haettu 8.5.2020 osoitteesta
<https://www.wiseconsulting.fi/opi-ja-inspiroidu/tulevaisuuden-johtaminen-itsereflektion-vallankumous/>

Nickols, F. (2016). Strategy: Definitions & Meanings. Oma artikkeli. Haettu 16.2.2020 osoitteesta
https://nickols.us/strategy_definitions.pdf

Ojala, K. (2016). *Transformationaalinen johtaminen hoitotyössä*. Pro gradu -tutkielma. Terveystieteiden yksikkö. Tampereen yliopisto. Haettu 27.8.2020 osoitteesta
<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/99115/GRADU-1464777421.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rauramo, P. *Työturvallisuuskeskus Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä -digijulkaisu*, Julkaisija: Työturvallisuuskeskus, palveluryhmä. Julkaistu 17.10.2018. Haettu 16.1.2020 osoitteesta:
https://ttk.fi/koulutus_ ja_ kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/etajohtamiet ja_ virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa

Rhythm Systems. (2020). Strategic Leadership vs. Tactical Leadership: Which Management Style Are You? Haettu 9.5.2020 osoitteesta
<https://www.rhythmssystems.com/blog/strategic-vs.-tactical-leaders-which-are-you>

Riley, J. Porter's Model of Generic Strategies for Competitive Advantage. Blogijulkaisu. Haettu 23.2. 2020 osoitteesta: <https://www.tutor2u.net/business/reference/porters-generic-strategies-for-competitive-advantage>

Roth, P.CH. (2018). Hallintoakatemia - Tunneäly onnistuneen johtamisen työkaluna. Blogijulkaisu 3.8.2018. Haettu 30.4.2020 osoitteesta

<https://hallintoakatemia.fi/tunnealy-onnistuneen-johtamisen-tyokaluna/>

Rybka, Z. (2016). *Principles of Bata Management System*. 4. painos. Zlín: Fosfa A.S.

SHRM. (2017). Employee Job Satisfaction and Engagement: The Doors of Opportunity Are Open. Haettu 28.4.2020 osoitteesta
<https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/pages/2017-job-satisfaction-and-engagement-doors-of-opportunity-are-open.aspx>

SHRM (2009). Why Are Companies Ending Remote Work? Haettu 2.9.2020 osoitteesta
<https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/employee-relations/pages/drawbacks-to-working-at-home-.aspx>

Talouselämä. (2017). Henkilöstötyytyväisyys on kasvun mahdollistaja. Talouselämä 22.9.2017. Haettu 30.4.2020 osoitteesta
<https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/aditro/henkilostotytyvaisyys-on-kasvun-mahdollistaja-kuusi-vinkkia-miten/ba646343-1d29-3348-bc7a-c35194f87c8b>

TEM. (2018). *Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus*. Työ- ja elinkeinoministeriö. Julkaisusarja 9/2018. Haettu 29.3.2020 osoitteesta:
http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160870/TEM_oppaat_9_2018_Suomalaisen_johtamisen_tila_ja_tulevaisuus_web.pdf

Terho, S. (2009). *Strategian jäljillä*. Julkaisusarja 2/2009. Helsinki:Edita Prima Oy. Haettu 2.9.2020 osoitteesta
https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74176/terho-strategian_jaljilla.pdf?sequence=1

Tepret, N. & Tuna, K. (2015). *Effect of Management Factor on Employee Job Satisfaction: An Application in Telecommunication Sector*. Elsevier Ltd. s. 673-679.
 Haettu 29.8.2020 osoitteesta <https://pdf.sciencedirectassets.com/277811/1-s2.0-S1877042815X00334/1-s2.0-S187704281503743X/main.pdf>

Tutor2u.(n.d.). Hierarchy. Haettu 7.5.2020 osoitteesta
<https://www.tutor2u.net/business/reference/hierarchy>

Työsuojelu. (n.d.) Epäasiallinen kohtelu. Haettu osoitteesta 5.5.2020
<https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/epaasiallinen-kohtelu>

Työterveyslaitos. (n.d.). Hyvän johtamisen kriteerit. Haettu 29.4.2020 osoitteesta

<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>

Vaasan Yliopisto. (2018). Väitös: Miten tunnistaa hyvä johtaja nykypäivän kilpailullisessa maailmassa? Haettu 27.4.2020 osoitteesta

https://www.univaasa.fi/fi/news/johtajuuden_mittaaminen/

Vänttilä, S. (2018). Sata vuotta sitten Suomessa nähtiin nälkää ja perheistä kuoli keskimäärin kaksi lasta, nyt lapset pysyvät hengissä ja ruokaa heitetään tonneittain roskeen – miten tässä näin kävi? *Suomenmaa*

1.1.2018. Haettu 29.4.2020 osoitteesta

<https://www.suomenmaa.fi/uutiset/sata-vuotta-sitten-suomessa-nahtiin-nalkaa-ja-perheista-kuoli-keskimaarin-kaksi-lasta-nyt-lapset-pysyvat-hengissaja-ruokaa-heitetaan-tonneittain-roskeenmiten-tassa-nain-kavi-6.3.321871.a902deb04a>

Yle uutiset. (2019). Pekka Seppäsen kolumni: Ennen vanhaan työpaikoilla oli työntekijöitä, nyt työntekijöistä on tullut osajia, moniosajia ja tiimiläisiä. Yle uutiset 30.12.2019. Haettu 15.2.2020 osoitteesta:

<https://yle.fi/uutiset/3-11119537>

Zelený, M. (2010). *Bata's aim*. Haettu 9.1.2020 osoitteesta:

<https://www.semanticscholar.org/paper/Bata-Management-System%3A-A-Built-In-Resilience-at-Zeleny/97bd4adb1b54bb5fa34fb5383123080fe09f43e>

Zelený, M. (2010) *Bata Management System: A Built-In Resilience against Crisis at the Micro*. Haettu 24.1.2020 osoitteesta: <http://www.milanzeleny.com/Files/Content/BMS%20-%20AUCO.pdf>

Zenger, J. & Folkman, J. (2014). *The Skills Leaders Need at Every Level*.

Harvard Business Review 30.7.2014 Haettu 19.1.2020 osoitteesta:

<https://hbr.org/2014/07/the-skills-leaders-need-at-every-level>

Žižlavská, P. (2010). *Principles of the Bata Management System*. Opinnäytetyö. Taloustieteiden johtamisyksikkö. Tomáš Bata'n Yliopisto. Haettu

29.8.2020 osoitteesta

<https://pdfs.semanticscholar.org/547f/b850b0c828c655f6bbbf158dd667f9d502a4.pdf>



Personnel Questionnaire

Experience of the personnel about management and leadership

* Pakollinen

1. What is your current work position? Please select only one option *

Position

- Employee (no superior responsibility)
- Manager
- Superior position

2. Have you ever noticed physical coordination or someone managing personnel at your work place? *

Local Management

- I have noticed it
- I have noticed
- Neutral
- I can't say for sure
- I haven't noticed

