



Esimiestyön vaikutus työhyvinvointiin

Janne Parta

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Esimiestyön vaikutus työhyvinvointiin

Janne Parta
Tietojenkäsittelyn koulutus
Opinnäytetyö
Elokuu, 2020

Janne Parta

Esimiestyön vaikutus työhyvinvointiin

Vuosi

2020

Sivumäärä

47

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia esimiestyötä ja työhyvinvointia, sekä tehdä analyysia siitä, miten hyvin ne tämän päivän työelämässä kytkeytyvät toisiinsa. Tavoitteena oli siis löytää teoria- ja tutkimusosuuden avulla parhaat työkalut siihen, miten esimies pystyy kehittämään omaa toimintaansa ja kuinka työhyvinvointia voidaan parantaa.

Teoriaosuudessa käsiteltiin mm. yleisellä tasolla työhyvinvointia, erilaisia johtajatyyppejä, sekä hyvän johtajan ominaisuuksia. Teoriaosuus antoi hyvän taustatuen lähteä toteuttamaan tutkimus esimiestyöstä ja työhyvinvoinnista.

Tutkimusosuus toteutettiin eräässä suomalaisessa vakuutusyhtiössä kesällä 2020. Tutkimusmenetelmänä käytettiin GoogleForms -kyselylomaketta, joka annettiin vastattavaksi valitulle joukolle alaisia kyseisessä yrityksessä. Lisäksi haastateltiin yhtä esimiestä, jotta saatiin hie- man vertailupohjaa alaisten ja esimiehen näkemyksille. Tavoite tutkimuksella oli kuitenkin yksi ja sama, eli löytää keinoja esimiestyön ja työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Yleisellä tasolla hyvässä esimiehessä arvostetaan eniten luottamusta ja avoimuutta. Nämä nousivat myös teoriaosuudessa hyvinkin keskeisesti esiin. Ilman riittävää luottamusta ja avoimuutta ei voida puhua hyvästä johtajasta.

Saatujen tutkimustulosten perusteella esimiestyöhön löytyy parannettavaa kyseisessä yrityksessä. Päinvastoin positiivisiakin asioita löytyi paljon. Yhtenä keskeisimpänä kysymyksenä kysyttiin esimiestyön korostamisesta työhyvinvointiin nähden ja vastausten perusteella sitä korostetaan tänä päivänä vain osittain. Tämän seikan ylläpitäminen jatkossa on siis yksi keskeisimpiä kehittämisen kohteita. Vaikka kokonaisuutena arvioiden esimiestyö koettiin tässä tutkimuksessa positiivisena asiana, tulisi sitä jatkossa kuitenkin kehittää askel kerrallaan eteenpäin, jotta työhyvinvoinnin ylläpito pysyisi vakaana.

Janne Parta

Influence of supervisory work to well-being at work

Year 2020 Pages 47

The aim of this Bachelor's thesis was to explore supervisory work and well-being at work and do the analysis how well they link each other in working life nowadays. With the theoretical and empirical sections, the main goal was to find the best solutions how foreman can develop his action at work and how well-being at work can become better with that way.

The theoretical section included for example well-being at work on a general level, different types of foremen and qualities which a good foreman should have. The theoretical section gave a good background to start making the empirical section.

The empirical section was executed in one of the Finnish insurance companies in summer 2020. The research method was GoogleForms questionnaire tool and it was given the chosen group of employees in that company. In addition, one foreman in that company was interviewed and the results of that interview was gained comparison with answers between the employees and foreman. The aim at research was the same, to find solutions to develop supervisory work and well-being at work.

On a general level, confidence and openness are appreciated the most in a good foreman. These were the main points in theoretical section. Without satisfactory confidence and openness, totality of a good foreman doesn't appear.

After getting the research results, there were things to be improved in insurance company's supervisory work, and vice versa there were also positive things. One of the most important question was to explore how well supervisory work is highlighted alongside the well-being at work and after getting the results, it highlights only partially. That is the central thing, which should be developed in the future. Even though supervisory work was experienced as positive thing in this research, it should be developed step by step forward in the future so well-being at work can remain stable.

Keywords: supervisory work, well-being at work, leadership at general level,

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Työn lähtökohdat.....	6
2.1	Tutkimusongelma	7
2.2	Aiheen rajausta	7
2.3	Keskeiset käsitteet	8
3	Työhyvinvoinnin johtaminen.....	8
3.1	Hyvän johtajan ominaisuudet	11
3.2	Johtajatyypit	14
3.3	Kehittyminen esimiehenä	16
3.4	Esimiestyön vaikutus työpaikalla.....	20
3.4.1	Työilmapiiri.....	20
3.4.2	Työn tuottavuus	22
3.4.3	Markkinointi	24
4	Tutkimus esimiestyöstä.....	25
4.1	Laadullinen tutkimusmenetelmä	26
4.2	Kyselylomake.....	26
4.3	Haastattelu	27
4.4	Validiteetti ja reliabiliteetti	27
5	Tutkimuksen toteutus	28
6	Tutkimustulokset	30
6.1	Oman yrityksen esimiestyö.....	30
6.2	Esimiestyö yleisellä tasolla.....	33
6.3	Avoimet kysymykset.....	36
6.4	Esimiehen haastattelu	38
7	Tulosten analysointi.....	39
8	Kehitysehdotukset ja yhteenveto	42
	Kuviot	48
	Taulukot	48

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö käsittelee johtamisen ja esimiestyöskentelyn vaikutusta työhyvinvointiin. Mielestäni johtamisesta ja esimiestyöskentelystä puhutaan tänä päivänä hyvin vähän ja varsinkin niiden merkitystä työpaikalla hivenen jopa aliarvioidaan. Tarkoituksena on selvittää teoriaosuuksien avulla johtamisen ja esimiestyöskentelyn kehittymistä historiasta tähän päivään sekä sitä, millainen vaikutus niillä on työilmapiiriin ja työn tuottavuuteen. Tämän jälkeen selvitetään tutkimuksen avulla, millaisena esimiestyö näyttäytyy käytännössä. Tutkimus teetetään eräässä suomalaisessa vakuutusyhtiössä.

Työ etenee loogisesti selvittäen aluksi mitä ylipäätään tarkoitetaan työhyvinvoinnin käsitteellä. Se kattaa paljon muutakin, kuin pelkän hyvän tunteen työpaikalla. Tämän jälkeen selvitetään pääpiirteet hyvästä johtajasta ja johtajatyypeistä. Esimiehenä kehittyminen on seuraava käsiteltävä aihe ja siihen liittyen otetaan vielä selville, mitä vaikutuksia kehittyvällä esimiehellä on työpaikan eri osa-alueilla. Kun teoriaosuus on käsitelty, otetaan tutkimuksen avulla selvää, miten teoriassa mainitut asiat toteutuvat käytännössä ja tehdään sen pohjalta analyysi.

Idea tähän aiheeseen syntyi lopulta siitä, että puhutaan hyvin merkittävästä asiasta työelämässä, jota pitäisi lähteä tutkimaan enemmän. Johtamisen ei pitäisi pohjautua pelkästään ”pomottamiseen” vaan johtajan pitää osata myös tarjota tukensa alaisilleen. Hyvä esimiestyö on lähtökohta sille, että työskentely on mukavaa ja että yksilö pystyy työelämässä saamaan itsestään parhaan mahdollisen irti.

2 Työn lähtökohdat

Kyseinen tutkimusaihe liittyen esimiestyöhön ja työhyvinvointiin tuli suoraan oman idean kautta. Mielestäni kyseessä on äärimmäisen tärkeä aihe, josta puhutaan tänä päivänä aivan liian vähän. On todennäköistä, että moni työntekijä kokee päivittäisessä työssään olonsa tunkalaksi johtuen huonoista väleistä omaan lähiesimieheen. Tulehtuneet välit johtavat lopulta heikentyvään työilmapiiriin ja tätä kautta lopulta myös työn tuloksiin. Tässä opinnäytetyössä näistä aiheista puhutaan kahtena eri kokonaisuutena, mutta ne linkittyvät silti erittäin paljon toisiinsa.

Lähtökohtana on aluksi selvittää teoriassa keskeiset hyvään esimiestyöhön ja työhyvinvointiin liittyvät käsitteet. Kaikki lähtee liikkeelle siitä, että selvitetään mitä on työhyvinvointi ja hiljalleen tuodaan myös esimiesnäkökulmaa mukaan. Lopuksi selvitetään tutkimuksen avulla,

miten hyvin esimiestyö toteutuu käytännössä ja saadaan ylipäättään selville, puhutaanko esimiestyön vaikutuksesta työhyvinvointiin tänä päivänä riittävästi.

Tutkimuksen tavoitteena oli siis tuoda tulosten analysoinnin avulla esiin niitä elementtejä, joista jokainen esimies pystyisi ottamaan mallia ja käyttämään omassa päivittäisessä työssään. Tutkimuksen voidaan sanoa olevan onnistunut silloin, kun työhyvinvointi paranee ja se näkyy pikaisellakin aikataululla työn tuloksissa ja yleisessä työilmapiirissä.

2.1 Tutkimusongelma

Tutkimusongelmana tässä työssä on etsiä perusteltua tietoa siitä, mitkä elementit luovat pohjan hyvälle esimiestyölle ja työhyvinvoinnille. Ongelmaa kannattaa tutkia etenkin yhteiskunnallisesta näkökulmasta, koska tältä kantilta katsottuna puhutaan hyvin merkittävästä asiasta. Tutkimustulosten avulla pyritään etsimään löytämään ongelmiin ratkaisuja, sekä myös tuottamaan uutta hyödyllistä tietoa aiheesta. Tutkimusongelmaa voidaan lähteä purkamaan esimerkiksi seuraavien kysymysten avulla.

- Mikä seuraavista on hyvän esimiehen tärkein ominaisuus? (Yleisen tason kysymys)
- Kuinka hyvin oma esimiehesi tuntee yrityksen vision ja strategian? (Kysymys viitaten oman työpaikan esimiestyöhön)

Tavoite tutkimukselle oli yksi ja sama, eli selvittää millaisista palasista hyvä esimiestyö rakentuu ja analysoida sen vaikutusta työhyvinvointiin. Tutkimustyön voidaan sanoa olevan onnistunut, kun mahdollisimman moni esimies saa siitä hyötyä ja työhyvinvointi paranee oleellisesti.

2.2 Aiheen rajaus

Tämän tutkimusaiheen ollessa hyvin laaja, oli sen rajaaminen ensi arvoisen tärkeää. Jotta pystyttiin selvittämään esimiestyön vaikutus työhyvinvointiin, oli ensin otettava selville mitä tarkoittaa työhyvinvointi. Etenkin esimiestyön tutkimiseen on olemassa monia eri näkökulmia, joten tässä työssä lähdettiin liikkeelle ihan ruohonjuuritasolta, eli etsittiin vastauksia kysymyksiin, millainen on hyvä esimies/johtaja ja miten hän pystyy kehittämään itseään.

Tutkimusosiossa siis keskityttiin pääasiallisesti siihen, millainen on hyvä esimies ja millaisella esimiestyöllä saadaan paras työn tuottavuus aikaiseksi. Työssä ei puolestaan esimerkiksi tehty vertailua kahden eri työpaikan esimiestyöstä, koska yhden yrityksen sisällä tehdystä tutkimuksesta saatiin jo riittävästi oleellista tutkimusaineistoa kasaan ja tulosten analysoiminen oli helpompaa.

2.3 Keskeiset käsitteet

Työhyvinvointi tarkoittaa työntekijän ja työyhteisön jokapäiväistä jaksamista työpaikalla. Se koostuu monesta eri elementistä.

Esimies on työyhteisön ylin johtaja, jolla on suurin päätäntävalta. Häntä ylempänä on esim. yrityksissä toimitusjohtaja.

Työn imulla tarkoitetaan työntekijän pelkästään positiivisia kokemuksia työstä.

Kontingenssiteorian avulla kuvataan monta eri tapaa johtaa organisaatiota.

PDCA-sykli on ns. jatkuvan oppimisen kehä, missä esimies yrittää ratkaista jatkuvasti eteen tulevia ongelmia.

Sukupuolijohtaminen kuvaa eroja eri sukupuolten johtamisominaisuuksissa.

3 Työhyvinvoinnin johtaminen

Ennen kuin voidaan lähteä analysoimaan johtamisen ja esimiestyöskentelyn vaikutusta työhyvinvointiin, on selvitettävä mistä elementeistä työhyvinvointi koostuu. On luonnollista, että johtaminen ja esimiestyöskentely ovat prosentuaalisesti ehkä vaikuttavimmat tekijät työhyvinvoinnin saralla. Hyvään johtamiseen ja esimiestyöskentelyyn rinnastetaan mm. työturvallisuus ja työsuojelu, jotka ovat myös pääsääntöisesti esimiehen vastuulla. Tässä luvussa pureudutaan myös hieman työn imun käsitteeseen, joka on tänä päivänä hyvin yleinen työhyvinvointiin liittyvä tekijä.

Työhyvinvoinnin kehittymistä kuvaavat hyvin Marja-Liisa Manka ja Marjut Manka teoksessaan Työhyvinvointi. Aikanaan kaikki on lähtenyt liikkeelle ns. ruohonjuuritasolta ja vähitellen on edetty tähän päivään ja laaja-alaiseen työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin kehittymistä kuvataan teoksessa sekä yksilön, että ryhmän näkökulmasta (Manka M-L, Manka M, 2016. 67). Tässä kuvauksessa siis kerrotaan, millaiset tekijät ovat vaikuttaneet sekä yksilön kokemaan hyvinvointiin, että organisaation hyvinvointiin. Laaja-alaiseen työhyvinvointiin liitetään tämän kappaleen alussa mainitun työsuojelun lisäksi mm. yksilön terveys, sekä työkyky ja osaaminen. Ilman riittävää työkykyä ja osaamista ei voi myöskään missään tilanteessa kokea työhyvinvoinnin onnistuvan.

Vaikuttavat tekijät työhyvinvointiin voidaan jakaa kahteen osaan. Sosiaalinen pääoma muodostuu avoimesta työyhteisöstä ja kannustavasta johtamisesta. Rakennepääomaan kuuluvat esimerkiksi organisaation tavoitteellisuus ja vaikuttamismahdollisuudet. Nämä molemmat ovat kytköksissä omaan asenteeseen, eli psykologiseen pääomaan (Manka M-L, Manka M, 2016. 76). Näistä elementeistä muodostuu hyvinvoiva organisaatio. Jos esimerkiksi rakennepääomassa on puutteita, myös työhyvinvointi kokee kolauksen ja ei toteudu täydellisesti.

Psykologisen pääoman rinnalla puhutaan myös optimistisesta työntekijästä. Realistisen optimismin kuvauksella tarkoitetaan uskoa omaan selviytymiseen, sekä ratkaisujen löytymiseen (Paajaste 2017). Tällainen työntekijä uskoo pääsevänsä tavoitteisiin riittävällä sinnikkyydellä, vaikka realistisesti se ei todennäköisesti olekaan mahdollista. Optimistisella työntekijällä on hallussaan riittävästi selviytymiskeinoja. Mikäli optimistinen työntekijä saavuttaa lopulta tavoitteensa, sillä on laaja vaikutus sekä omaan, että yhteisön työhyvinvointiin. Liiallisella ”puskemisella” taas työntekijän suorituskyky voi heikentyä ja samalla myös hänen kokema työhyvinvointi.

Työhyvinvointi nähdään usein myös kilpailukeinona, josta osuvasti raportoi Kirsi Kehusmaa samannimisessä kirjassaan. Hän korostaa, että ”työhyvinvointi on ennen kaikkea yksilöiden ja yhteisön jatkuvaa kehittämistä suuntaan, jossa jokaisella on mahdollisuus kokea työn iloa ja onnistumisia” (2011, 15). Kun kaikki tarvittavat palaset organisaation, esimiehen ja yksilön näkökulmasta loksahdavat paikoilleen, voidaan puhua äärimmäisen kilpailukykyisestä yrityksestä. Hyvin johdetussa organisaatiossa yrityksen toimintatavat ja työn organisointi on järjestetty mallikkaasti ja yksilöillä on riittävästi osaamista suoritua annetuista tehtävistä ja tähän osaamiseen rinnastetaan myös työkyky ja riittävä vapaa-ajan sovittaminen (Kehusmaa 2011, 21).

Konfliktien välttämiseksi on syytä minimoida tilanteet, joissa saman alan työpaikat alkavat liiaksi kilpailemaan työhyvinvoinnin saralla. Tällöin vaarana on, että kaikki huomio siirtyy varsinaisilta työtehtäviltä pois ja yrityksen imago kärsii. Toki yrityksen on oltava markkinamielissä vahva ja houkutteleva, mutta ei kuitenkaan liiaksi. Paras lopputulos syntyy hiljaisella kehittämisellä, jolloin työhyvinvointi vahvistuu vähitellen muiden töiden ohessa ja sen ylläpitämisestä vastaa koko organisaatio.

Työhyvinvoinnin kehittämiseen on olemassa monenlaisia ratkaisuja. Puutteiden huomioiminen työhyvinvoinnissa ei ole pelkästään esimiehen vastuulla, vaan kaikki lähtee yksilöstä itsestään liikkeelle. Työntekijän on osattava itse avoimesti ja rohkeasti tuoda esille kokemiaan asioita, joiden pohjalta kehitystyö voidaan aloittaa. Mitä vaikutusvaltaisempi ryhmä työntekijöitä kehitysideoiden kannalla on, sitä todennäköisemmin ne saadaan myös vietyä läpi. Yksi hyvä keino on mm. henkilöstökyselyt, joiden avulla saadaan ajankohtaista tietoa organisaation työoloista, mukaan lukien työtyytyväisyys ja työn organisointi (Toivonen, 2020).

Työhyvinvoinnin kehittäminen voi lähteä aivan pienistäkin asioista liikkeelle. Esimerkiksi yhteiset lounas- ja kahvitauot tuovat mukavan tauon aherrukselle ja auttavat ajatukset hetkeksi pois työasioista. Toki tauot voivat myös antaa tilaisuuden keskustella työasioista muiden kesken ja antamaan palautetta muiden toiminnasta. Mitä tiiviimpi ryhmä tauoille osallistuu, sitä vahvemmaksi myös työyhteisön side muodostuu. Mikäli vielä esimies saadaan osallistumaan näille yhteisille tauoille, voidaan puhua erinomaisesta lähtökohdasta puhuttaessa työhyvinvoinnin kehittämisestä.

Kehitystyötä voidaan arvioida myös esimerkiksi työn imun käsitteen avulla. Jari Hakanen kertoo teoksessaan *Työn imu*, että ”työn imu kuvastaa parasta mahdollista työhyvinvointitilaa ja sen edistämällä luodaan parhaita inhimillisiä mahdollisuuksia lisätä hyvinvointia ja menestystä työelämässä” (2011, 41). Työn imulla siis yksinkertaisuudessaan kuvataan sellaisia elementtejä, jotka mahdollistavat positiivisen tunteen siitä, että työpaikalle on päivittäin mukava tulla ja sieltä on mukava myös lähteä pois. Työn imun kehittäminen on koko organisaation vastuulla ja pienetkin yksityiskohdat voivat parantaa työn imun kokonaisuutta.

Työn imu voidaan tunnistaa kolmen ominaisuuden avulla, joita ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokkuudella kuvataan energisyyttä työssä, omistautumisella merkityksellisyyden tunnetta ja uppoutumisella syvää keskittymistä työhön. Työn imu ei kuitenkaan saa olla yhteydessä työholismiin, jossa yksilö ei osaa irrottautua työstään edes vapaa-ajalla (Mäkelä, 2019). Esimiehen näkökulmasta voidaan ajatella siten, että työntekijälle tarjotaan juuri sellaisia työtehtäviä, joissa hänen uskotaan saavan eniten tuloksia aikaiseksi (tarmokkuus). Tämän seurauksena työntekijälle syntyy tunne merkityksellisyydestä (omistautuneisuus) ja lopulta syvä uppoutuminen annettuun työtehtävään.

Sosiaali- ja terveysministeriön antamilla linjauksilla vuoteen 2020 mennessä hyvän työympäristön ja työhyvinvoinnin edellytyksenä on työpaikkojen riittävä tietotaito, sekä tahtoa ja osaamista tavoitteiden saavuttamiseksi. Tähän kuuluvat mm. johtamistyön korostuminen, yhteistyö terveydenhuollon kanssa, sekä viestinnän parantaminen. Tavoitteena on, että työssäoloaika pitenisi näiden tekijöiden vaikutuksesta vähintään kolmella vuodella (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011. 6-10). Näkemättä vielä tuloksia linjausten onnistuneisuudesta voidaan todeta, että kyseiset asiat pitäisi ottaa huomioon aina työhyvinvoinnista puhuttaessa. Esimerkiksi yhteistyötä työterveyshuollon kanssa tulisi parantaa, jotta saadaan yksilöt pysymään kauemmin työelämässä ja organisaatioiden jatkuva vaihtuvuus pysymään pienempänä.

Työhyvinvointi rakentuu siis monesta osasta ja esimies on usein sen keskiössä. Ilman hyvää johtamista, ei ole myöskään hyvää työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin portaiden (kuvio 1) mukaisesti lähdetään liikkeelle psykofysiologisista perustarpeista kohti itsensä toteuttamisen tarvetta (Rauramo 2019. 3). Jokaisella portaan askeleella esimiehellä on oma roolinsa, kuten taulukosta 1 ilmenee:

Työhyvinvoinnin portaat	Esimiehen näkökulma
1. Psykofysiologiset perustarpeet	Työn kuormittavuus tasaiseksi
2. Turvallisuuden tarve	Turvallinen työympäristö, työsuojelu
3. Liittymisen tarve	Yhteistyön sujuvuus, kokouskäytännöt
4. Arvostuksen tarve	Kehityskeskustelut, palkitseminen
5. Itsensä toteuttamisen tarve	Mielekkään työn mahdollistaminen.

(Rauramo 2019. 4).

Taulukko 1: Työhyvinvoinnin portaat ja niiden toteutuminen esimiehen näkökulmasta.

Kun taulukon mukaiset asiat toteutuvat, myöskin työhyvinvoinnin pitäisi olla vähintäänkin kiitettävällä tasolla. Nyt kun työhyvinvointia on selvitetty, on aika seuraavaksi tutustua siihen, millaisia johtajaominaisuuksia vaaditaan hyvän työhyvinvoinnin toteutumiseksi.

3.1 Hyvän johtajan ominaisuudet

Seuraavaksi on tarkoitus käsitellä johtamista yleisellä tasolla, eli pähkinänkuoressa sitä, millainen henkilö on hyvä johtaja. On hyvinkin luonnollista, että tänä päivänä jokaisessa yrityksessä on yksi tai useampia johtajia, joilla on enemmän tai vähemmän vaikutusvaltaa. Seuraavien tekstipätkien on tarkoitus avata hieman johtamisen ja esimiestyöskentelyn historiaa, sekä syntyneitä niiden pohjalta syntyneitä johtajatyyppejä.

Johtamisen ja esimiestyöskentelyn juuret ovat syvällä historiassa. Aikoinaan, n. 150 vuotta sitten johtamisominaisuuksien katsottiin olevan synnynnäisiä (Fredriksson, Saarivirta 2020). Silloin ei välttämättä ollut tilanne se, että johtajaksi voi ryhtyä kuka vaan. Näin ollen työpaikoilla ja työtehtävissä johtajaroolit jakautuivat nopeasti ilman vastaväitteitä. Roolit jakautuivat esimerkiksi diktaattori- ja demokratiajohtamiseen. Paljon riippui myös maantieteellisesti, minkälaista johtajaroolia suosittiin. Esimerkiksi Saksassa oli käytössä Hitlerin johtama diktaattori. Demokratian puolestaan katsottiin syntyneen antiikin Kreikan demokraattisissa kaupunkivaltioissa.

Diktaattorijohtamisessa henkilöllä oli rajaton hallintavalta, mutta demokraattisessa päätökset syntyivät yhteistyöllä. Molemmissa johtamistyylyissä on hyvät ja huonot puolensa. Diktaattorimaisessa johtamisessa päätökset syntyivät nopeammin, mutta yksipuolisesti. Demokraattisessa taas päätöksien tekeminen saattoi viedä aikaa, mutta toisaalta yhteispäätöksellä. Tänä

päivänä diktaattorijohtamista ei ole käytössä enää juuri lainkaan, vaan päätöksenteossa kuulaaan johtajan rinnalla myös muiden mielipiteitä, mitä voi pitää äärimmäisen hyvänä asiana. Vaikka esimiehellä onkin ylin päätäntävalta työyhteisössä, diktaattorimaista johtamista ei pidetä tänä päivänä enää arvossaan.

1960-luvulla syntyneen kontingenssiteorian mukaan organisaation johtamiseen ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa. Tämän teorian mukaan johtaminen on tilannesidonnaista ja siihen vaikuttaa mm. organisaation koko (Helinheimo 2017). Teoria jakautuu vielä mekaaniseen ja orgaaniseen organisaatioon. Mekaaninen organisaatio on stabiiliin ympäristöön tarkoitettu, jossa muutoksia ei tarvitse tehdä nopeasti. Orgaanisessa puolestaan tilanne on päinvastainen, eli muuttuviin tilanteisiin tulisi reagoida nopeasti (Paajanen 2016)

Kontingenssiteorian pohjalta on syntynyt erilaisia organisaatiotyyppjä, joita on esitellyt kanadalainen Henry Mintzberg. Hänen luomassaan organisaatioteoriassa jokaisella organisaatiomallilla on selkeä suuntaviiva, jolla pystytään johtamaan yritystä ja jakamaan rooleja helpommin.

Mintzbergin organisaatioteoria jakautuu viiteen keskeiseen organisaatiomalliin (Itämäki, 2017):

1. Valta keskittynyt johdolle.
2. Konebyrokratia. Erikoistuminen helppoa eri tehtäviin.
3. Tiedolle vähimmäisstandardi. Työntekijät spesialisteja.
4. Divisioona-muoto. Pääkonttori valvoo organisaation yksiköiden toimintaa.
5. Adhokratia. Organisaatorakenne muodostuu tarpeiden mukaan.

Organisaatiomallissa korostuu se, että eri malleissa johtaminen on selkeämpää kuin toisissa. Mintzbergin organisaatiomallissa neutraalein malli on adhokratia, missä korostuu sosiaalinen kanssakäynti ja valta on jakautunut usealle henkilölle. Ensimmäisessä mallissa valta on keskittynyt johdolle, mutta tuo silti tuloksia. Sairaalat ja yliopistot ovat puolestaan esimerkkejä aloista, joissa työntekijöiden uskotaan olevan spesialisteja ja tiedolle vaaditaan vähimmäisstandardi. (Timonen, 2018, 17-18).

Tällaista Mintzbergin luomaa organisaatiomallia voidaan pitää hyödyllisenä, koska siinä työntekijät pystytään helpommin lokeroimaan eri rooleihin. Tällöin myös johtaminen hahmottuu nopeammin, vaikka toki jokaisessa mallissa johtajuutta vaaditaan. Nykypäivänä alat, joissa valta on keskittynyt kokonaan johdolle, ovat hyvin harvassa. Yleisimpiä ovatkin juuri adhokratiaa suosivat organisaatiot, joissa sosiaalinen kanssakäyminen on avainasemassa.

Johtamista ovat tutkineet myös mm. Shelley A. Kirkpatrick ja Edwin A. Locke. Tutkimuksessaan vuodelta 1991 he nostavat esiin kuusi tärkeää seikkaa, jotka erottavat johtajat muista henkilöistä. Näitä ovat motivaatio, halu johtaa, rehellisyys, itseluottamus, kognitiiviset taidot

ja businesstietämys. Edelleen tutkimuksen mukaan johtajat ovat kunnianhimoisempia kuin ne, jotka eivät ole syntyneet johtajiksi (Kirkpatrick, Locke 1991.) Voidaan hyvin todeta, että Kirkpatrickin ja Locken mainitsemat kuusi seikkaa hyvästä johtajasta ovat käytössä tänäkin päivänä. On suorastaan vaikea kuvitella johtajaksi sellaista henkilöä, jolla ei ole motivaatiota, alan tietämystä tai ylipäänsä halua johtaa.

Teoksessaan *Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä*, Riitta Viitala korostaa, että esimies on yrityksissä jokaista 10-20 henkilöä kohden (Viitala, 2013. 212). Hän korostaa mm. esimiehen roolia organisaation rakentamisessa ja kehittämisessä, suoriutumisen johtamisessa, palkitsemisessa ja hyvinvoinnista huolehtimisessa. Nämä Viitalan mainitsemat esimerkit ovat täydellisiä hyvän johtajan tunnuspiirteitä ja niiden pohjalta koko organisaation voidaan todeta toimivan vähintäänkin mallikkaasti.

Viitalan mainitsema palkitseminen on yksi hyvän johtajan tunnuspiirteistä. Palkitsemisella ei aina tarkoiteta pelkästään rahallista korvausta vaan pienikin kehu alaista kohtaan voi saada aikaan palkitsemisen tunteen. Kuten Viitala toteaa, työtä voi pitää arvokkaana tarpeena ihmiselle kehittyä ja toteuttaa itseään (Viitala, 2013. 114). Siksi osalle on varmasti jopa rahallista korvausta tärkeämpää päästä näyttämään kykynsä työnantajan silmien edessä ja kasvattaa samalla itseluottamusta. Tässä kohtaa esimiehen on hyvä muistaa palkita vain silloin, kun sille on oikeasti tarve. Mikäli palkitsemista tapahtuu jatkuvasti, työntekijöistä saattaa tulla ylimielisiä ja tällöin työpanos kärsii huomattavasti.

Edellä mainituista esimerkeistä ei voida nostaa yhtä ominaisuutta ylitse muiden vaan kyse on laajasta kokonaisuudesta, kun määritellään hyvää johtajaa. Hyvä johtaja osaa ennen kaikkea ohjata ihmisiä, eli puhutaan ihmiskeskeisestä johtamisesta. ”Johtajan tehtävänä on valvoa, toimiiko alainen jatkuvasti johtajan mielestä niin, että tahto toteutuu.” (Hiltunen, 2011. 100). Palautteen antaminen ja myös sen vastaanottaminen kuuluvat johtamisen tärkeimpiin elementteihin, eikä johtajaksi voida ajatella sellaista henkilöä, joka ei osaa ilmaisussaan käyttää laaja-alaista näkökulmaa.

Palautteen antamisen lisäksi Hiltunen korostaa muitakin esimerkkejä hyvän johtajan piirteistä teoksessaan *Johtamisen taito*. Näitä ovat mm. kuunteleminen, ihmisten arvostaminen, auttaminen ja hyväntuulisuus. Kuten Hiltunen kirjassaan toteaa, heikompi menestyminen jossain tehtävässä ei tee hänestä heikompaa ihmistä (2011, 108). Sellainen johtaja, joka tulee aamulla hyvän tuulisena töihin, on paljon herkempi auttamaan alaisiaan, kuuntelemaan heitä ja lopulta myös arvostamaan heidän työpanostaan. Päinvastoin ajateltuna tällaisen johtajan itsetuottamus ja itsetunto kasvavat, kun hän saa alaisiltaan ns. ”vastakaikua”.

Google-yhtiö on teetättänyt myös vuosikymmenen ajan tutkimuksen hyvän johtajan piirteistä. Tämän tutkimuksen kohdan tulokset julkaistiin viime vuonna ja siinä mainittiin kymmenen tärkeintä hyvän johtajan ominaisuutta. Ykköspiirteeksi tämän pohjalta nousi seikka, että

esimiehen tulee olla hyvä valmentaja. Jokaista esiin tulevaa ongelmaa ei tarvitse heti ratkaista, mutta se edesauttaa tiimin osaamisen kasvua. Lisäksi esiin nousi myös hyvin luonnollisia asioita, kuten selkeä visio ja strateginen ymmärrys, tehokas yhteistyö, sekä kommunikointi ja informaation jakaminen. (Palokangas 2019).

Näistä kaikista ominaisuuksista muodostuvat ainakin siis hyvän johtajan tunnuspiirteet. Historiasta on tasaisesti edetty tähän päivään, jolloin käytössä ei ole enää diktatuurimaista johtajataapaa vaan kaikkien mielipiteitä päätöksen teossa pyritään kuuntelemaan. Omien vahvuuksien kukoistamiseksi johtajan itsetunto ja omilla jaloilla seisominen ovat avainasemassa (Korhonen. H, Bergman. T, 2019. 164). Tällä tarkoitetaan siis sitä, että liiallinen itseluottamus voi olla haitaksi koko työyhteisölle ja joitain tehtäviä jää epähuomiossa tekemättä. Tärkeintä on tunnistaa omat vahvuudet ja kehittää niitä vähitellen muiden töiden ohessa. Ymmärrettävää on, että aina ei kerkeä kaikkia työntekijöitä ottamaan huomioon, mutta pienikin välittämisen signaali on jo iso askel hyvän johtajuuden polulla.

Nyt kun ollaan käyneet läpi joitakin hyvän johtajan ominaisuuksia ja tutustuneet vähän johtamisen historiaan, niin seuraavaksi on aika lokeroida erilaisia johtajatyyppejä.

3.2 Johtajatyypit

Johtajatyyppejä on useita ja niissä heikot ja hyvät ominaisuudet voivat kumota toisensa. Voidaan esimerkiksi ajatella johtajan olevan sosiaalisesti heikko, mutta johtamistyyli tuottaa tuloksia nopeasti. Päinvastoin ajateltuna johtaja voi olla sosiaalisesti hyvin lahjakas, mutta tulokset ovat vaatimattomia.

Anneli Valpola jakaa kirjassaan Johtajuuden salat (2015) johtajat kolmeen perustyyppiin johtajuusprofiilin mukaan (Valpola 2015, 18). Perustyyppit jakautuvat karismaattisiin, ideologisiin ja pragmaattisiin johtajiin. Karismaattiset johtajat ovat tämän mallin mukaan erittäin vakuuttavia puhujia ja herättävät seuraajissa toivoa ja innostusta. Ideologisessa johtamistyyliissä johtajat suosivat samoihin arvoihin sitoutuneita seuraajia ja pragmaattiset johtajat luottavat tietoon ja asiantuntemukseen ja tässä tyyliissä aikaisemmat tulokset tuovat johtajille luottamusta. Valpola kertoo tekstissään myös, että karismaattisilla ja pragmaattisilla johtajilla on enemmän sosiaalista kanssakäyntiä kuin ideologisilla johtajilla, jotka luottavat enemmän henkilökohtaisuuteen (Valpola 2015, 23).

Näiden kolmen perustyyppin pohjalta voidaan ajatella, että karismaattiset ja pragmaattiset johtajat ovat enemmän suosiossa kuin henkilökohtaisuuteen keskittyvät ideologiset johtajat. Huipputärkeä ominaisuus johtajalla on luoda sosiaalisia kanssakäyntejä alaisiinsa, eikä vain luottaa omiin tulkintoihinsa. Nykypäivänä on hyvin vaikeaa ajatella sellaista johtajatyyppeä, joka ei ottaisi millään tavoin sosiaalista kontaktia alaisiinsa. Siksi työpaikkojen esimiehet koostuvatkin tänä päivänä hyvin pitkälti karismaattisista ja pragmaattisista johtajatyypeistä.

Yksi hyvin tyypillinen johtajatyyppejä on strateginen johtaja. Tästä kirjoittavat Ossi Aura ja Guy Ahonen teoksessaan Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Tässä johtajatyypissä korostuvat mm. tavoitteet ja suunnittelu pitkällä aikavälillä, sekä jatkuvan kehittämisen mallin käyttäminen työn eri osa-alueilla (Aura, Ahonen 2016, 3). Strateginen johtajatyyppejä osaa siis pitkällä aikavälillä ennakoita tavoitteellisesti yrityksen toimintaa, sekä kehittää toimintoja kokonaisvaltaisesti. Tähän liittyvät myös työaika- ja työn kuormittavuuden sovittaminen. Toki edellä mainituissa Valtolan mainitsemisissä johtajatyyppeissä otetaan varmasti myös tulevaisuuden suunnitelmat tarkasti huomioon, mutta strategisessa johtajuudessa se korostuu erityisesti.

Strategisen johtamisen kriittisiin menestystekijöihin liittyvät mm. kyky ja halu uusiutua, pitkäjänteisyys, sekä riittävä liiketoimintaosaaminen, johon ottaa kantaa Mika Kamensky teoksessaan Strateginen johtaminen (Kamensky 2010, 31). Näin ollen strateginen johtaja ei ole sellainen, joka luovuttaa helposti. Hän pikemminkin saa epäonnistumisista lisää potkua tulevaisuuden suunnitelmiin, eli tällöin voidaan puhua uusiutumiskykyisestä johtajasta. Kamensky korostaa myös strategisen johtajan piirteinä terveen itsetunnon ja nöyryyden tasapainoa (Kamensky 2010, 35). Näin ollen menestyksestä ei saa jäädä liikaa ”leijumaan”, vaan siitä pitäisi pystyä pikemminkin ammentamaan motivaatiota lisää.

On olemassa vielä lisää esimerkkejä johtajatyyppeistä. Duunitorin julkaisemassa artikkelissa johtajat jaetaan asiapomoiksi, statuspomoiksi ja palkituiksi johtajiksi. Nämä johtajatyypit ovat esimerkkejä huonoista johtajista. Asiapomot ymmärtävät organisaation rakenteen hyvin, mutta eivät osaa johtaa ihmisiä. Statuspomot ovat ainoastaan menestyksen ja titteleiden perässä ja palkitut johtajat puolestaan ovat pomoja vasten tahtoaan. He ovat siis saavuttaneet asemansa hyvällä menestyksellä (Mäkelä 2020). Asia- ja statuspomoja voidaan verrata osittain Valpolan mainitsemiin ideologisiin johtajiin, koska he todennäköisesti luottavat toiminnassaan enemmän omaan osaamiseen, kuin ovat kiinnostuneita muiden tekemisistä.

3.2.1 Eri sukupuolten johtaminen

Johtamisessa on tärkeää huomioida myös sukupuolesta johtuvat erot. Nais- ja miesjohtajien tyylissä johtaa voi olla selkeitäkin eroja. Tilanne voi olla nimittäin hyvinkin erilainen, mikäli miehiä johtaa naisjohtaja tai päinvastoin naisia miesjohtaja.

Kirjassaan Erilaisten ihmisten johtaminen Marjatta Jabe nostaa hyvin esille sukupuolierot liittyen johtamiseen. Hänen mukaansa esimerkiksi naisjohtajat pystyvät paremmin johtamaan saman sukupuolen alaisia, kuin miesalaisia. Miesjohtajat puolestaan ovat kehittäneet saman sukupuolen alaisilleen jo etukäteen mahdollisesti erittäin vahvan verkoston, kun taas naisia kohtaan johtaminen voi olla hyvinkin hallitsevaa. Tämä selittyy jo nuoruudessa koettuun asiaan, eli poikien vahvaan tahtotilaan olla parempia ja voittaa (Jabe 2017, 59-65). Tilanne voi olla huolestuttava. Jos esimerkiksi naisjohtaja ei pysty johtamaan vastakkaisen sukupuolen

alaisia, voi sillä olla erittäinkin merkittävä vaikutus työn tulosten kannalta. Hyvinkin yleistä on se, että miesjohtajien ajatellaan olevan johtamisessaan hiukan ylimielisiä, kun taas naisjohtajat liian kilttejä. Kuten Jabe teoksessaan mainitsee, tulevaisuudessa tarvitaan itseensä uskovia ja rohkeita naisjohtajia, sekä tunteellisen puolen omaavia ja sen hyväksyviä miesjohtajia (68).

3.2.2 Eri ikäisten johtaminen

Kuten eri sukupuolten, myös eri ikäisten johtamisessa on eroavaisuuksia. On olemassa nimitäin paljon työpaikkoja, missä työskentelee ihmisiä aina 15-vuotiaasta lähes eläkeiän saavuttaneisiin asti. Luonnollista on, että eri ikäisiä joudutaan pakon edestäkin johtamaan hieman eri lailla.

Työpaikoilla syntyy helposti sellainen mielikuva, että vanhat eivät enää opi ja nuoriin ei voi luottaa. Hyvästä ikäjohtajasta puhutaan silloin, kun hän ei syrji ketään iän perusteella ja pyrkii kaikin keinoin ehkäisemään aikaisen työkyvyttömyyseläkkeen riskiä (Toppinen-Tanner 2020). Syrjinnän ehkäisemiseen kuuluu luonnollisesti myös se, että kaikkia työtehtäviä ei anneta pelkästään kokeneimmille tekijöille vaan uskalletaan luottaa myös nuorempaan sukupolveen.

Eri-ikäisten johtamisessa kannattaa hyödyntää rooliajattelua, sillä se auttaa antamaan uutta näkökulmaa ja työkaluja työntekijöiden johtamiseen. Keskeisiä käsitteitä ovat mm. identiteetti, merkitys ja liittyminen toisiin ihmisiin (Kiviranta 2010, 76). Kun tunnistetaan esimerkiksi eri-ikäisten ihmisten merkitys työtehtävälle, roolit pystytään jakamaan paremmin. Todennäköisesti pitkään saman työtehtävän äärellä työskennellyt kokenut henkilö suoriutuu tehtävästään päivittäin vaivattomasti ja se näkyy pelkästään positiivisena asiana. Johtamisessa kannattaa kuitenkin myös ottaa esille vaihtelu ja eri työtehtävien kokeilumahdollisuus, myös pidempään firmassa olleille työntekijöille.

Edellä oli mainittuna useita johtajatyyppejä, mutta kuten jo aikaisemmin on tullut todettua, niitä löytyy varmasti vielä lisääkin. Erityisen tärkeää yrityksen näkökulmasta olisi se, että esimies pystyisi tunnistamaan itsestään tietynlaisen johtajatyypin. Mäkelän esimerkit huonoista johtajatyypeistä ovat sellaisia, joihin ei tulisi pyrkiä. Sen sijaan strateginen johtaja on varmasti monen yrityksen suosiossa, koska toiminta on tavoitteellista ja suunnattu tiukasti tulevaisuuteen. Toki pitää muistaa työpaikkakohtaiset erot, sillä joillain aloilla päätöksiä pitää tehdä hyvinkin nopeasti, eikä strategista johtajatyyppejä voida täten hyödyntää.

3.3 Kehittyminen esimiehenä

Nyt kun on saatu selville mitä on työhyvinvointi, hyvän johtajan ominaisuudet, sekä esimerkkejä erilaisista johtajatyypeistä, on aika pureutua esimiehenä kehittymiseen. Tämän

kappaleen ideana on siis tuoda esiin niitä elementtejä, joilla esimies pystyy kehittämään omaa johtajuuttaan. Seuraavassa kappaleessa puolestaan kerrotaan hyvän ja kehittyvän esimiehen vaikutuksista jokapäiväiseen toimintaan työpaikalla.

Jokapäiväisessä arkielämässä on hyvä tunnistaa itsestään hyvät ja huonot puolet. Sama pätee esimiestyössä. Kuten päätoimittaja Tuomi Kariniemi artikkelissaan esimiehenä kehittymisestä toteaa, on esimiehen tunnistettava vahvuutensa ja etsittävä sellaisia tehtäviä, joissa näitä vahvuuksia pystyy hyödyntämään (Kariniemi, 2020). Esimiehen kannattaa näin ollen keskittyä työssään sellaisiin asioihin, joista uskotaan olevan eniten hyötyä koko työyhteisölle. Vahvuuksia harjoittelemalla esimies pystyy kehittämään omaa motivaatiotaan, joka taas siirtyy eräänlaisena impulssina suoraan työyhteisöön ja sitä kautta parempiin työtuloksiin.

Motivaation lisääminen kasvattaa myös sietokykyä olla huomioimatta työskentelyyn vaikuttavia häiriötekijöitä. Kuten Salmimies ja Ruutu kirjassaan Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin toteavat, ammattitaitoinen esimies osaa hallita impulssinsa ja ei ärsyynny esimerkiksi provosoi-taessa (2013, 1.0). Hyvän itseluottamuksen omaava johtaja osaa myös paineen alla suoriutua tehtävistä kunnialla, sekä antaa palautetta alaistensa työpanoksesta. Liiallisella itseluottamuksella voi olla myös riskinsä, sillä tällöin esimieheltä saattaa jäädä työtehtäviä huomioimatta ja hänen toimintansa saattaa alaisten silmissä tuntua liian ”mahtipontiselta”.

Luottamus omiin työntekijöihin ei kehitä pelkästään esimiestä, vaan koko organisaatiota. Sami Kalliomaa ja Sami Kettunen toteavat teoksessaan Luottamus esimiestyössä, että ”esimies ei toimi vain oman edun näkökulmasta vaan pystyy huomioimaan organisaation ja toisen osapuolen edun” (2010, 3.1). Luottamuksen pohjana toimii rehellisyys, eli esimies pystyy olemaan esimerkiksi kahdenkeskeisissä keskusteluissa työntekijän kanssa rehellinen ja antamaan oikeanlaista palautetta tämän toiminnasta. Pelkän positiivinen palaute saattaa vääristää työskentelyä, jolloin työyhteisössä syntyy helposti kuva siitä, että kaikki on tällä hetkellä hyvin, eikä ongelmia ole.

Aina kaikki ei kuitenkaan ole pelkästään esimiehen omasta toiminnasta riippuvaista. Esimiehenä toimiva Hanna-Maarit Nieminen korostaa, että suomalaisessa kulttuurissa esimiehelle ei anneta tarpeeksi suullista palautetta, jotta hän voisi kehittyä vielä piirun verran paremmaksi (Nieminen, 2016). Tämä on varmasti paikkaansa pitävä asia, sillä esimieskään ei jatkuvasti voi tarkkailla omaa toimintaansa muiden töiden ohessa, jolloin korostuu alaisten rooli antaa riittävästi palautetta. Palautteen ei aina tarvitse olla kokonaisuudeltaan pitkä vaan pieni huomautuskin, positiivinen tai negatiivinen voi saada esimiehen toimintaan muutoksia hyvinkin pikaisella aikataululla.

Jo aikaisemmin mainittu luottamussana koskee siis myös alaisia. Mikäli työntekijä ei luota tarpeeksi esimieheen, hän ei myöskään osaa avautua kehittämisen kohteista. Pahimmassa tapauksessa esimiestä vastaan asettuu isompikin joukko työntekijöitä, jolloin palautteen

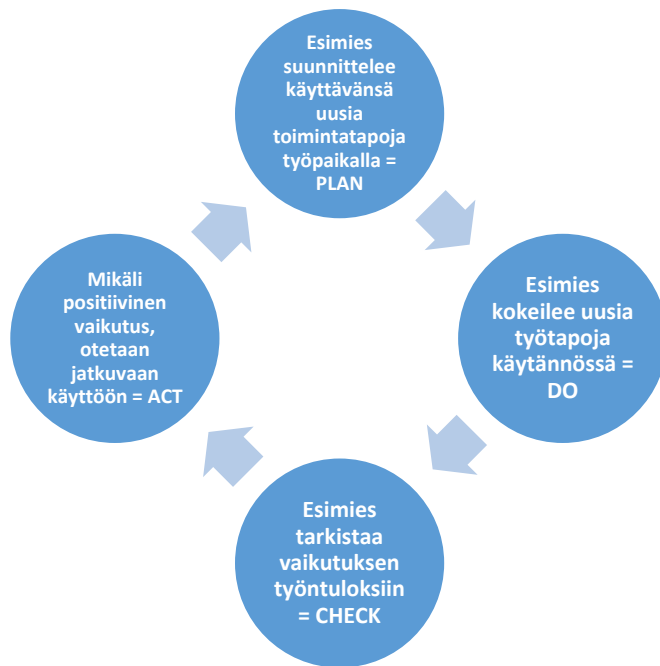
saaminen on entistä tuskaisempaa. Missään vaiheessa ei pitäisi joutua sellaisen tilanteen eteen, että esimies saa osakseen vain negatiivista palautetta. Tällöin seurauksena on varmasti esimiehen itseluottamuksen romahtaminen, jolloin hän ei jaksa edes yrittää kehittää itseään.

Esimiehenä kehittymiseen paneutuu hyvin myös Pauli Juuti teoksessaan Johtamisen kehittäminen (2016). Teos tuo hyvin esiin sen, miten erilaisin keinoin esimies pystyy kehittämään omaan toimintaansa, millä on pelkästään positiivinen vaikutus koko työyhteisöön. Otetaan ensimmäisenä esimerkkinä työhön motivointi. Mikäli esimies huomaa työyhteisössään alakuloa hän voi yrittää muokata työtehtäviä kiinnostaviksi ja antamaan sellaisia töitä, jotka mahdollistavat työssä kehittymisen (Juuti 2016, 37). Puhutaan eräänlaisesta työn uudelleen organisomisesta, jolla tavoitellaan esimiehenä kehittymisen lisäksi muutosta työyhteisön hyvinvoinnissa positiivisempaan suuntaan.

3.3.1 Kehittämisen kehä

Juutin teoksessa esitelty kehittämisen kehä on hyvä ohje esimiehelle toiminnan kehittämistä ajatellen. Kaikki lähtee liikkeelle luovasta ideoinnista suunnittelun kautta tekemiseen ja sitä kautta havainnointiin ja reflektointiin (Juuti 2016, 47). Tämän kehittämisen kehän voidaan ajatella olevan liikkeessä jatkuvasti, jolloin havainnoinnin ja reflektoinnin kautta syntyy luovia ideoita, joita suunnittelun kautta on tarkoitus ottaa käytäntöön ja taas uudelleen. On kuitenkin hyvä huomioida, että jatkuva muutoksen hakeminenkaan ei ole aina hyväksi vaan tiettyä kehitysideaa kannattaa hioa enemmän, jotta lopputulos olisi parempi.

Tämä kehittämisen kehä tunnetaan myös nimellä PDCA-sykli (kuvio 2). Lyhenne tulee englannin kielen sanoista plan (suunnittelu), do (toteutus), check (tarkista) ja act (ota käyttöön). Menetelmän tarkoituksena on jatkuva oppiminen ja siinä korjataan, sekä täsmennetään jatkuvasti eteen tulevia ongelmia (Helsingin kaupunki 2020). Kyseinen sykli on erittäin hyödyllinen yrityksen kilpailukyvyyn mittaamiseen, mutta aivan yhtä lailla esimies voi hyödyntää sitä oman toimintansa arvioimiseen. Alla oleva esimerkki kaavio kuvastaa kehittämisen kehää, eli PDCA-sykliä käytännössä.



Kuvio 1: PDCA-sykli, jonka avulla esimies voi tarkastella omaa toimintaansa.

3.3.2. Monia ohjeita kehittämiseen

Esimiehenä kehittämiseen ei ole olemassa vain yhtä selkeää ohjetta vaan se muodostuu monien tekijöiden summasta. Luonnollisesti mitä enemmän esimies pystyy tuomaan työhönsä näitä kehittämiseen heijastettavia tekijöitä, sitä itsevarmemmaksi hänen oma työskentelynsä muotoutuu.

Parhaat ohjeet kehittyvälle esimiehelle on listannut blogissaan Esa Lehtinen. Kaksikymmentä neuvoa sisältävään ohjeeseen on listattu syventävästi ne elementit, joita esimies tarvitsee toimintansa tueksi. Esiin nousee mm. seikka siitä, että esimiehen on johdettava muita kuin toivoisi itseään johdettavan (Lehtinen 2013). Jokainen johtajan asemassa oleva voi omalle kohdalleen miettiä sitä tosiasiaa, että miltä tuntuisi ollakin alaisena vastaanottamassa käskyjä.

Lehtisen ohjeistuksessa korostuu myös se, että esimiehen on ennen kaikkea oltava palvelija, jonka avulla ihminen pystyy kasvamaan ihmisenä täyteen mittaansa. Lisäksi luottamuksen voittamiseksi edellytetään avoimuutta ja rehellisyyttä (Lehtinen 2013).

Lopuksi taulukossa 2 on tiivistettynä pääkohdat, mitä kehittämiseen pyrkivän esimiehen kannattaa ottaa huomioon omassa toiminnassaan:

Luottamus	Luottaa alaisiin ja tällöin hekin luottavat esimieheen.
Tasapuolisuus	Pyrkii jakamaan tehtävät tasaisesti ja ottamaan toiminnassa kaikki huomioon.
Kannustaminen	Muiden kannustaminen tuo hyvää fiilistä työyhteisöön ja yleiseen suoritustasoon.
Avoimuus	Osa antaa kaikenlaista palautetta ja pystyy sitä myös vastaanottamaan.
Virheistä oppiminen	Jokainen tekee virheitä. Liiallinen syyllistäminen vie energiaa muilta työtehtäviltä.

Taulukko 2: Tiivistetyt parhaat ohjeet kehittymään pyrkivälle esimiehelle.

3.4 Esimiestyön vaikutus työpaikalla

Ennen tutkimusosuuteen siirtymistä selvitämme vielä, millaisia vaikutuksia tehtävänsä orientoituneella ja kehittyneellä esimiehellä on jokapäiväiseen toimintaan työpaikalla. Vaikutusalueita on useita, joista syvennymme tässä kappaleessa ehkä kolmeen tärkeimpään, eli työilmapiiriin, työn tuottavuuteen, sekä työpaikan arvostukseen työmarkkinoilla.

Viimeistään tässä kappaleessa tulee selville se, minkälainen merkitys hyvällä esimiehellä on. Kaiken ei kuitenkaan pidä olla aina esimiehestä kiinni, eikä hänen tehtävänänsä ole jatkuvasti olla tsemppaamassa muita. Hän pikemminkin osaa jakaa tehtävät ajoissa, sekä antaa apua vaikeisiin tilanteisiin. Tähän kuuluu mm. tulehtuneen työilmapiirin parantaminen. Työntekijän vastuulla on myös tarttua itse annettuihin tehtäviin ja suoriutua niistä mahdollisimman hyvin. Mikäli työntekijä joutuu jatkuvasti turvautumaan esimiehen apuun, niin voidaan puhua joko epäonnistuneesta esimiestyöstä tai työntekijän kyvyttömyydestä suoriutua työtehtävistä.

3.4.1 Työilmapiiri

Aluksi käsitellään vaikutusta työilmapiiriin, jota voidaan pitää avainasemassa puhuttaessa jokapäiväisestä työssä viihtymisestä. Kuten Tomi Lantto artikkelissaan mainitsee, eniten työvihtyvyyteen vaikuttaa hyvä johtaminen, mutta vastuu sen edistämässä on jokaisella työhön osallistuvalla (Lantto 2019). Siltikin on vaikea kuvitella sellaista tilannetta, että työntekijä pystyisi levittämään positiivista fiilistä jollei se ole lähtöisin aluksi esimiehestä. Toisin sanoen esimiehen tulee olla se, joka tsemppaa ja motivoi muita parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen.

Hyvän työilmapiirin lähtökohta on se, että jokaisella työntekijällä on mukava tulla aamulla töihin ja lähteä sieltä päivän päätteeksi pois. Esimerkiksi tervehtimisen ja muiden vastaavien yleisten käytäntöjen pitäisi kuulua jokapäiväisiin rutiineihin, jotta kaikilla on riittävästi

voimavaroja suoriutua päivän askareista. Esimiehen tulisi heti kaikin mahdollisin keinoin ottaa muut huomioon, eikä sekoittaa työn ulkopuolelle kuuluvia, henkilökohtaisia asioita työelämään. Mikäli jokin asia on vialla, kannattaa ongelmiin tarttua nopeasti ja pyrkiä kuulemaan kaikkia osapuolia (Mieli, 2020). Kun asiat lähtevät rullaamaan heti työpäivän alusta, koko työyhteisön täyttää energinen ja hyvä tekemisen meininki.

Kaikki pohjautuu myös lakiin. Työsopimuslain mukaisesti työnantajan tai esimiehen on kohdeltava työntekijöitään tasapuolisesti, ellei tehtävien laadun mukaisesti ole tarvetta tehdä poikkeuksia (Kuurne 2020). Luonnollisesti päätökset eivät voi aina tyydyttää jokaista työntekijää ja ristiriitoja voi tulla esimerkiksi lomien pitämisen ajankohdista. Näissäkin tilanteissa avoin keskustelu esimiehen ja alaisten kesken auttaa pääsemään molempia tyydyttävään lopputulokseen.

Johtajan rooli työilmapiirin parantamisessa korostuu hyvin erilaisissa palavereissa. Kun hän osaa olla avoin ja ottaa myös itse palautetta vastaan, vahvistuu jo aiemmin mainittu luottamus esimiehen ja työntekijöiden välille. Hyvän ilmapiirin luomiseksi johtaja osaa jo ennen palavereja miettiä käsiteltävät asiat ja työn jakamisen valmiiksi. Palavereiden päätteeksi hän rupeaa välittömästi rakentamaan muilta saadusta palautteesta sellaista, joka parantaa hyvinvointia työpaikalla. Tässäkin korostuu pyrkimys mahdollisimman tyydyttävään lopputulokseen kaikkien välillä, mutta aina sekään ei valitettavasti ole mahdollista.

Esimiehen välittäessä positiivista energiaa, myös työmotivaatio paranee. Motivaation kasvaessa täyttyvät terveen työyhteisön tunnusmerkit, joihin kuuluvat esimerkiksi työn tekeminen kunnolla, selvät roolit, sekä yleinen työrauha (Perttula 2018). Näiden seurauksena puolestaan työn tuottavuus paranee, johon pureudumme tarkemmin seuraavassa osiossa. Yleisen työrauhan ylläpitämiseen vaikuttaa olennaisena osana työympäristö, joka tulisi muokata sellaiseksi, että jokainen pystyy keskittymään työtehtäviinsä. Aina tämä ei ole pelkästään esimiehen vastuulla, vaan siihen vaikuttaa esimerkiksi myös työympäristön muutoksista vastaava organisaatio.

Organisaatiopsykologiassa korostetaan hyvän työn merkitystä työpaikan ilmapiirille. Mikäli ilmapiiriongelmia syntyy, kehoitetaan kääntämään huomio perustehtävän ja työroolien selkeyteen ihmisten henkilökohtaisten ominaisuuksien sijasta (Aro, A, 2017. 93). Tällä tarkoitetaan sitä, että ensimmäisenä ei aleta esimiehen näkökulmasta epäilemään yksilön kyvykkyyttä suoriutua annetuista tehtävistä, vaan tarkastellaan ovatko roolit jaettu selkeästi ja perustehtävistä kerrottu riittävän laaja-alaisesti. Hyvä esimies ei lähde siis heti syyttelemään alaisiaan vaan osaa aluksi tarkastella, onko tehtävissä neuvottu riittävän hyvin.

Aro korostaa myös teoksessaan Työilmapiiri kuntoon, että työn kehittämisen yleisenä tavoitteena on tasapaino työn vaatimusten sekä ihmisen suoriutumiskyvyn välillä (2017, 93). Mikäli ”vaaka” heilahtaa jommassakummassa väärään suuntaan, syntyy epätasapaino. Tämän

seurauksena voi syntyä ärtyneisyyttä työilmapiirissä, kun osa ei pysty suoriutumaan annetuista töistä. Eli tämän perusteella voidaan todeta, että annetut työtehtävät ja työilmapiiri ovat täysin yhteyksissä toisiinsa. Kun esimies osaa jakaa työtehtävät ihmisten ominaisuuksien mukaan riittävän ajoissa, työskentelystä tulee kaikin puolin vaivattomampaa. Kenellekään ei varmasti ole hyvä tilanne se, että tietyn asian hoitaminen jää yhden työntekijän puutteellisuudesta vajalliseksi.

Työilmapiirin paranemisen myötä, myös työpaikkakiusaaminen vähenee.

Työpaikkakiusaaminen on ollut monella alalla valitettava trendi jo vuosia ja sen torjuminen pitäisi olla avainasemassa työhyvinvoinnista puhuttaessa. Tilastojen mukaan vuonna 2018 noin joka neljäs suomalainen palkansaaja on joutunut kokemaan työpaikkakiusaamista (Sutela. H, Keyriläinen. M, Pärnänen. A, 2019. 17). Esimies pystyy itse vaikuttamaan työpaikkakiusaamisen ehkäisemiseen esimerkiksi jakamalla työntekijöitä pienryhmiin, jolloin eriäviä mielipiteitä ei pääse niin paljoa syntymään. Kaikista radikaalimmassa tilanteessa työpaikkakiusaamiseen syyllistynyt voidaan jopa irtisanoa. Alaisten tärkeä rooli on raportoida kiusaamisesta esimiehelle, sillä aina hän ei välttämättä ole tietoinen tulehtuneesta ilmapiiristä työpaikalla keskittyessään muihin tehtäviin.

Terve työyhteisö ja työilmapiiri kantavat hedelmää. Parhaimmillaan esimiehen ja alaisten välille voi syntyä koko loppuelämän kestävä ystävyysuhde. Tämä kielii siitä, että esimiestyössä on onnistuttu vähintäänkin hyvin ja jokainen on otettu huomioon. Kiittäminen ei ole siis suuntautunut pelkästään työyhteisön ”tähtipelaajille” (Aro. A, 2017. 182).

Optimitilanteessa esimies osaa arvostaa työntekijää vielä työsuhteen päättyessä, vaikka kaikista työtehtävistä ei välttämättä olekaan aina suoriuduttu täysin puhtain paperein.

3.4.2 Työn tuottavuus

Hyvä esimiestyö ja kehittynyt työilmapiiri ovat suoraan yhteydessä työssä oleelliseen asiaan, eli työn tuottavuuteen ja sen kautta työtulosten parantumiseen. Seuraavaksi käymme läpi esimerkkien omaisesti muutamia seikkoja johtamisessa, jotka näkyvät selkeästi parantuneissa työtuloksissa. Saatujen tutkimuslähteiden perusteella hyvän johtamisen merkitystä ei voi vähätellä, mikäli halutaan saavuttaa parhaimpia mahdollisia lopputuloksia.

Tuottavuuden käsitteellä tarkoitetaan sitä, että tiettyä hyödykettä tai palvelua pystytään tarjoamaan laajemmin kuin aikaisemmin. Tuottavuutta voidaan mitata esimerkiksi jakamalla tuotettujen hyödykkeiden summa vaikkapa työtunneilla (Kauhanen. J, 2018. 21). Johtamismenetelmien lisäksi tuottavuuseroja pystytään mittaamaan esimerkiksi työvoiman ja pääoman laatuerolla, sekä yritysrakenteella (Syverson, 2011). Tässä kohtaa keskitymme selvittämään johtamismenetelmien vaikutusta työn tuottavuuteen.

On hyvinkin yksinkertaista ajatella, että työn tuottavuutta voidaan parantaa mm. toimintatapoja ja työmenetelmiä kehittämällä. Tähän liittyy olennaisena osana myös työn tuottavuus ja työskentelyolosuhteet (Yritystoiminta 2020). Näin ollen siis työn tuottavuus ei parane ainoastaan kehittyneen työilmapiirin vaikutuksesta, vaan se on monen tekijän summa. Toimintatapojen parantaminen, työmenetelmien kehittäminen ja riittävän työturvallisuuden takaaminen ovat järjestään esimiehen vastuulla. Viimeisimpänä mainittuun viitaten Sosiaali- ja terveysministeriön teettämän tutkimuksen mukaan vuosina 2002-2006 keskimäärin jopa 35% työntekijöistä kertoi työn aiheuttavan riskin omalle terveydelle (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2007. 18.).

Tämänhetkisiä tuloksia vastaavasta tutkimuksesta ei ole saatavilla, mutta mikäli suuri joukko työntekijöitä tuntee työnsä aiheuttavan riskin omalle terveydelleen, tilanne on huolestuttava. Turvattomuuden tunne voi olla lähtöisin joko työympäristöstä tai suoritettavasta työtehtävästä. Rakennusalan työntekijät voivat tuntea enemmän työympäristöstä johtuvaa turvattomuutta, kun taas esimerkiksi palvelualoilla työskentelevät saattavat joutua epämiellyttäviin tilanteisiin asiakkaiden kanssa ja kokea olonsa uhatuksi. Esimiehen tehtävänä on muokata työympäristö sellaiseksi, että työntekijä pystyy jopa nauttimaan työnteosta.

Edellisessä kappaleessa läpikäydyllyä työilmapiirillä on myös merkittävä vaikutus tuottavuudessa. Toimiva työyhteisö luo erilaisilla panostuksilla hyvinvointia, sekä ylläpitää tuottavuutta. Näitä panostuksia ovat mm. tavoitteiden selkeys, sekä sopivasti kuormittavat työtehtävät. Näin löydetään tehoja ilman lisäkustannuksia (Luottoukko, 2019). Kun työyhteisö on toimiva, poissaolot vähenevät ja esimiehen ei tarvitse jatkuvasti olla tarkkailemassa työn edistymistä. Toisin sanoen hyvässä työyhteisössä osataan heti tarttua toimeen ja kaikilla on tiedossa, millaisia elementtejä vaaditaan tuottavan työn toteutumiseksi.

Työn tuottavuuteen on pyrittävä vaikuttamaan jo rekrytointivaiheessa. Pyrkimyksenä on, että mahdollisimman suuri osa yrityksen sisällä olevista henkilöistä saisi tehdä sellaista työtä, johon heillä on palavin halu (Kauhanen, J. 2018. 97). Näin ollen myös rekrytointivaiheessa työntekijät olisi sijoitettava sellaisiin työtehtäviin, joissa heistä saadaan parhain mahdollinen irti. Esimiehen vastuu korostuu siinä, että haastatteluvaiheessa hän pyrkii mahdollisimman monipuolisilla kysymyksillä selvittämään työntekijän soveltuvuuden kyseiseen työtehtävään. Jos työntekijä ajautuu hänelle epäsopiviin tehtäviin, työn tuottavuus kärsii välittömästi ja työntekijän asenne heikkenee.

Tuottavuuden arvioiminen on hyvin vaikeaa. Siksi se on mielekästä vain, jos saatavilla on vertailuarvo (Brax, S. 2007). Vertailuarvo voi olla yksinkertaisuudessaan sellainen, että verrataan tuloksia ennen työtapojen muutosta muutosten jälkeiseen aikaan. Yhtä hyvin voidaan verrata myös esimerkiksi uuden esimiehen aikana saavutettuja tavoitteita entisen esimiehen vastaviin. Henkilöstötuottavuudessa voidaan käyttää erilaisia mittareita. Tällaisia ovat mm. HCRF =

liikevaihto / henkilöstömäärä ja HCCF = henkilöstökulut / henkilöstömäärä. (Suhonen, S. 2017).

Yhteenvetona tuottavuuden arviointi lähtee liikkeelle henkilöstön kokemasta työelämän laadusta ja työnhyvinvoinnista. Tämän jälkeen edetään tuottavuuden mittaamiseen ja viimeisessä vaiheessa heijastuu yrityksen kokonaissuorituskyky (Suhonen, S. 2017). Tämän yhteenvetodon perusteella voidaan todeta, että esimies on suuressa roolissa tuottavuuden saralla, koska kaikki lähtee liikkeelle henkilöstön kokemasta työhyvinvoinnista ja tällä on loppupelissä vaikutus koko yrityksen suorituskykyyn. Mikäli johtaminen on vajavaista tai ei toteudu täydellisesti, heilauttaa se koko yrityksen vaakakupin negatiiviseen suuntaan.

3.4.3 Markkinointi

Sanotaan, että hyvällä esimiestyöllä on kauaskantoiset vaikutukset. Sitä voidaan pitää hyvänä asiana, kun jotain työpaikkaa aletaan markkinoimaan uuden työvoiman houkuttelemiseksi. Tässä viimeisessä kappaleessa pohdimme siis hyvän esimiestyön vaikutusta yrityksen vetovoimaan työmarkkinoilla. On siis luonnollisesti selvää, että ihmiset hakevat sellaisia työpaikkoja, joissa he uskovat johtamisen ja yleisen työilmapiirin olevan hyvällä tasolla.

Markkinoinnin käsite on hyvin laaja-alainen. Sen todellinen tavoite on kuitenkin aina edistää yrityksen myyntiä (Pulkka, 2020). Markkinoinnin edistämiseen pyritään aina löytämään kaikki mahdolliset keinot, jolla yrityksen myyntiä saataisiin kasvatettua paremmaksi. Esimiehen rooli korostuu markkinoinnissa myös selkeästi. Miten hyvä esimiestyö saadaan markkinoitua laaja-alaisesti kansalle, pystyykö esimies ylempien johtajien avulla palkkaamaan riittävän laadukasta työvoimaa kilpailun edistämiseksi, sekä onko esimies riittävän kyvykäs pitämään yrityksen johtolankoja käsissään heilahteluista huolimatta?

Markkinoinnin saralla on käynnissä eräänlainen kilpailu. Siinä yrityksen on jatkuvasti erottauttava muista kilpailijoista ja miettiä miten me voisimme tehdä asioita vielä paremmin kuin toiset. Philip Kotler ja Hermawan Kartajaya toteavat teoksessaan Markkinointi 3.0: tuotteista asiakkaisiin ja ihmiskeskeisyyteen, että tuote on segmentoitava kuluttajien tarpeisiin (2011, 12). Samoin voidaan ajatella olevan esimiestyön kohdalla. Hyvää esimiestyötä ja työilmapiiriä olisi markkinointivaiheessa mainostettava riittävästi, jotta ihmiset kiinnostuisivat hakemaan yritykseen töihin. Toki kuluttajat myös ostavat enemmän sellaisen yrityksen palveluja, joissa tiedetään asioiden olevan hyvin.

Puhuttaessa markkinoinnista, siihen liitetään yleensä keskeisenä asiana integroinnin käsite. Integroinnilla tarkoitetaan koko organisaation myynnin edistämistä, eli uusien asiakkuuksien hankkimista ja nykyisten asiakkuuksien syventämistä (Vierula, M. 2009. 23). Näin ollen hyvä esimiestyö on jatkuvasti käynnissä oleva prosessi, jolla pidetään yllä asiakassuhteita. Toki näiden suhteiden ylläpitämiseen kuuluu paljon muutakin, mutta kuten jo muutamaan otteeseen

on tullut todettua, hyvästä johtamisesta lähtee liikkeelle monikin positiivinen asia yrityksen sisällä.

Integraatio pyrkii siis ehkäisemään yrityksen sisällä vallitsevia epäkohtia asiakkuuksien kehittämisen näkökulmasta. Näihin epäkohtiin kuuluvat puutteellisten johtajataitojen lisäksi mm. toimintaympäristön muutokset ja yrityksen sisäinen jäykkyys (Vierula, M. 2009. 18). Integraatiota tulisi hyödyntää siis silloin, kuin johtamisessa havaitaan epäkohtia. Mitä aiemmin nämä epäkohdat havaitaan, sitä varmemmin asiakkuussuhteiden ylläpitäminen saadaan palautettua ”oikeille raiteille”. Liian myöhään havaittavat epäkohdat taas päivittäin suistavat asiakassuhteita yrityksestä pois päin ja niiden uudelleen luominen voi olla haastavaa.

Liiketoiminnan kannattavan kasvun aikaansaamiseksi, on esimiehellä suuri rooli. Tämä ei kuitenkaan pelkästään riitä, vaan tarvitaan myös uudenlaisia esimiesten työelämätaitoja (Lyyra, 2016). Tällä tarkoitetaan uusiutumiskykyä, eli esimies ei voi toiminnassaan jatkuvasti tukeutua vanhoihin konsteihin, vaan häneltä vaaditaan toiminnallaan kykyä pitää yritys kilpailukykyisenä liiketoiminnan saralla. Tarvitaan siis uusia markkinointikeinoja ja tapoja houkutellessa lisää asiakkaita ja työntekijöitä. Tämä korostuu etenkin sellaisissa yrityksissä, joissa esimies vastaa itse suurimmalta osin sen toiminnasta. Suuremmissa yrityksissä uusista markkinointikeinoista ja ideoista pitäisi pystyä raportoimaan ylemmälle johdolle.

Mikäli esimies on vastuussa yritykseen palkattavista työntekijöistä, on tällä seikalla suuri rooli. Kilpailussa menestymisen kannalta on nimittäin tärkeää löytää yrityksiin parhaat mahdolliset työntekijät ja pystyä kehittämään heitä. Yhtä tärkeää on saada heidät sitoutumaan ja pysymään yrityksessä. (Bergström, S. Leppänen, A. 2015. 133).

4 Tutkimus esimiestyöstä

Seuraavaksi on aika tutkia esimiestyötä käytännön tasolla. Esimiestyön tutkimiseen on olemassa monia eri keinoja, johon tässä on käytetty ehkä kaikkein yleisintä, eli kyselytutkimusta. Tutkimus on teetetty eräässä suomalaisessa vakuutusyhtiössä kesällä 2020. Mukana on myös työntekijöiden kirjallisia ajatuksia sen hetkisestä esimiestyöstä, sekä erään kyseisissä vakuutuspalveluissa työskentelevän esimiehen kommentit, joita voidaan käyttää hyvin vertailukenttänä työntekijöiden ajatuksiin.

4.1 Laadullinen tutkimusmenetelmä

Tähän tutkimukseen on valittu menetelmäksi laadullinen tutkimus. Tällaisessa tutkimuksessa ollaan yleensä kiinnostuneita kohteen kuvaamisesta erilaisten tilastojen ja numeroiden avulla (Jyväskylän yliopisto, 2020). Tutkimusmenetelmä on erittäin kätevä siinä mielessä, että sen avulla pystytään siis yksinkertaisuudessaan kuvaamaan tutkittavan yrityksen esimiestyötä ja tulkitsemaan sitä tilastojen ja numeroiden avulla. Vaikka laadullinen tutkimus kulkeekin lähes käsi kädessä toisen yleisen tutkimusmenetelmän, eli määrällisen tutkimuksen kanssa, niin sen avulla on tämän kaltaisessa aihealueessa paljon helpompi ymmärtää asioiden syy ja seuraussuhteita.

Tutkimusmenetelmällä on tässä tutkimuksessa selvitetty ja eroteltu kaksi eri asiaa, eli esimiestyötä yleisesti käytännön tasolla, sekä esimiestyötä työntekijöiden sen hetkisessä työpajassa. Nämä on tilastoitu kahtena eri asiana, koska kokemuksia tietyn työpaikan esimiestyöstä (tässä tapauksessa vakuutusyhtiön) voidaan käsitellä ainoastaan omana aiheenaan, ellei siitä tehdä vertailua esimerkiksi jonkun kilpailevan yrityksen kanssa.

4.2 Kyselylomake

Kyselylomake on erinomainen vaihtoehto tutkimuksen toteuttamiseen silloin, kun tarkoituksena on kerätä tutkimustietoa laaja-alaisesti. Ne ovat nopeita toteuttaa ja yleensä nämä lomakkeet tekevät saaduista vastauksista automaattisesti valmiin jakauman, jotta tutkijan on helppo lähteä tekemään analysointityötä. Lomakkeet voivat mm. sisältää kyllä/ei kysymyksiä, monivalintakysymyksiä, sekä avoimia kysymyksiä. Tämä seikka korostaa lomakkeiden monimuotoisuutta hyvin.

Kyselylomake on myös loistava vaihtoehto niissä tilanteissa, missä tutkimukseen osallistujia ei ole mahdollista saada samanaikaisesti paikalle. Näin ollen kysely voidaan toteuttaa verkossa ja vastaajille antaa maksimiaika (esim. viikko) vastata kyselyyn. Tällaisen kyselyn etuna on sekin, että vastaajat pystyvät halutessaan vastaamaan täysin anonyymisti, sillä moni ei välttämättä halua omalla nimellään osallistua tutkimukseen.

Tutkimuksen toteuttajan vastuulla on tehdä alussa selväksi tutkimuskyselyn tarkoitus, vastausaika, sekä tulosten käsittely luottamuksellisesti. Mitä enemmän tutkimuksen toteuttaja pystyy korostamaan luottamusasiaa, sitä varmemmin hän saa osallistujat vakuuttuneeksi tutkimuksesta ja ylittää saamaan heidät vastaamaan siihen.

4.3 Haastattelu

Haastattelun tekeminen antaa hyvää tukea tutkimusaineistolle. Sama pätee myös tässä opinäytetyössä. Tutkimushaastattelulla on lähes aina jokin tietty tarkoitus. Mielenkiintoiseksi haastattelutilanteen tekee se, että tilanteessa haastattelija on täysin tietämätön osapuoli ja kaikki tieto on haastateltavalla (Ruusuvuori, Tiittula 2005, 23). Haastattelutilanne voi olla erittäin antoisa, mikäli haastattelijalla ja haastateltavalla on hyvä vuorovaikutussuhde keskenään. Tällöin myös tutkimusaineistoa saadaan kerättyä entistä paremmin kasaan.

Tässä työssä haastattelu on toteutettu siten, että erästä vakuutusyhtiössä työskentelevää esimiestä on haastateltu osittain samoin kysymyksiin, mihin myös valittu joukko työntekijöitä on kyselylomakkeessa vastannut. Haastattelumenetelmänä on käytetty henkilökohtaista haastattelua ja saadut tulokset on kirjattu tiivistetysti ylös. Muodoltaan haastattelu on ollut strukturoitu, eli kysymykset noudattavat tiettyä järjestystä. Lisäksi valitulle joukolle työntekijöitä teetetty kysely sisältää muutaman avoimen kysymyksen liittyen esimiestyöhön. Tämä valittu joukko koostuu ikäluokaltaan 20-30 vuotiaista työntekijöistä ja tarkoituksena olikin juuri teetää kysely nuoremmalle sukupolvelle, jotta saadaan heidän mielipiteensä näkyville esimiestyöstä.

Avointen kysymysten tarkoitus on lähinnä antaa tukea ja vertailupohjaa esimiehen itsensä ajatuksille toimivasta esimiestyöstä. Kyseisiä kysymyksiä ei siis välttämättä voida pitää varsinaisina haastattelukysymyksinä.

4.4 Validiteetti ja reliabiliteetti

Kaksi erittäin yleistä käytettyä käsitettä erilaisissa tutkimuksissa ovat validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetti kaikessa yksinkertaisuudessaan tarkoittaa sitä, että miten hyvin jokin tutkimusmenetelmä mittaa sitä ilmiön tai asian ominaisuutta, mitä on tarkoituskin mitata (Hiltunen 2009). Tällaisessa tutkimuksessa, missä mitataan hyvän esimiestyön onnistuneisuutta, validiteetin voidaan olettaa toteutuvan vähintäänkin hyvin. Esimerkiksi kysely- ja haastattelut kohdistuvat täydellisesti juuri esimiestyöhön. Tällöin tutkimus on validi.

Reliabiliteetti puolestaan mittaa sitä, miten luotettavasti ja toistettavasti jokin tutkimusmenetelmä kertoo halutusta ilmiöstä jotain. Siinä on oleellista erottaa kaksi tekijää, eli stabiilitteetti ja konsistenssi (Hiltunen 2009). Kun mietitään esimiestyötutkimusta ilmiönä, reliabiliteetti ei välttämättä toteudu kovin hyvin, sillä kyselyyn vastanneiden vastauksista ei voida päätellä, ovatko ne todenmukaisia vai valheellisia. Lisäksi jos kyselyitä tehdään toistettavasti, vastaukset voivat joka kerralla heittelehtiä eri suuntiin alkuperäisestä vastauksesta, sillä jokaisella kerralla on tarkoitus mitata sen hetkistä esimiestyötä. Ei voida esimerkiksi olettaa,

että maanantaina esimiestyöskentely sujui yhtä hyvin, kuin vaikkapa edellisen viikon perjantaina.

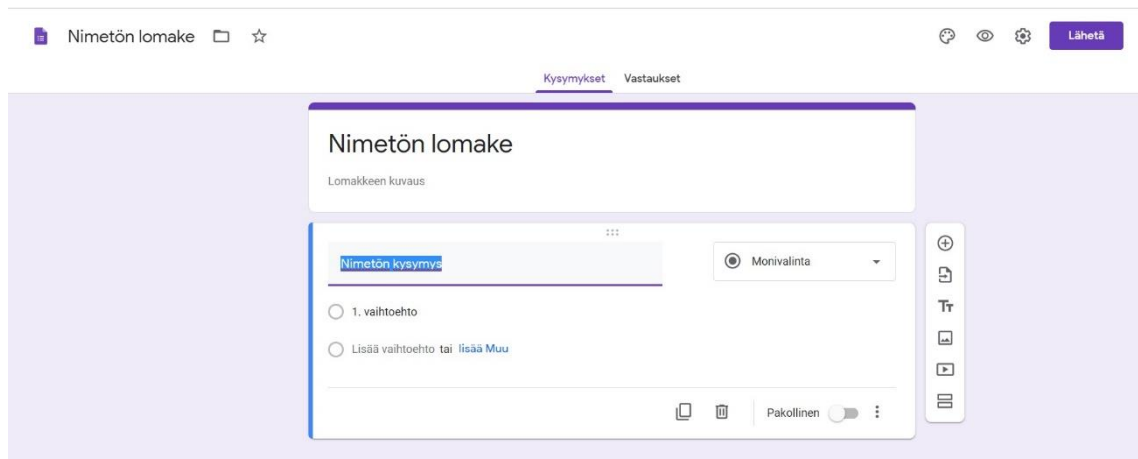
5 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin hyvinkin perinteisellä kyselylomakkeella, jonka pohja on esitettyinä kuviossa 2. Kysymyksiä oli 16 kappaletta ja ne ovat listattuna tämän kappaleen lopussa, sekä myös seuraavassa kappaleessa vastausten kanssa. Tutkimuskysely sisälsi pääasiallisesti monivalintakysymyksiä, sekä muutaman avoimen kysymyksen, joiden avulla analysoitavaa materiaalia saatiin paremmin kasaan. Lomake oli vastattavana noin kahden viikon ajan ja vastausaktiivisuus oli lähes kiitettävä. Kysely lähetettiin 25 työntekijälle ja vastaajia näistä oli 19. Vastausprosentiksi muodostui 76 %.

Osallistujille tehtiin myös informatiivisesti selväksi, että tutkimustuloksia käytetään vain tulosten analysoimiseen, eikä niitä jaeta työn ulkopuolelle. Tämän viestin tarkoituksena oli myös herättää luottamusta, että kyselyyn voi vastata ”turvallisesti”, eikä esimerkiksi asioita väärentämällä.

Tarkoituksena oli alun perinkin, että kysymykset jakautuisivat hieman kahtia. Mikäli tutkimuksessa olisi kysytty pelkästään tietyn työpaikan esimiestyöstä, tutkimustuloksista ei välttämättä olisi ollut niin suurta hyötyä suuremmalle joukolle. Sen sijaan nyt kun mukana oli myös yleisen tason kysymyksiä, tuloksia mahdollisesti lukevat esimiehet saavat paremman pohjan lähteä kehittämään työskentelyään esimerkiksi edellä mainitun kysymyksen pohjalta ”Mikä seuraavista on hyvän esimiehen tärkein ominaisuus?”

Kysymyksiä tueksi työssä haastateltiin yhtä esimiehenä toimivaa henkilöä eräässä vakuutusyhtiössä. Esimiehen antamien kommenttien perusteella pystyttiin tekemään vertailua työntekijöiden mielipiteisiin esimiestyöstä. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että tehtiin katselmus, kuinka hyvin esimiehen ja työntekijöiden mielipiteet esimiestyöstä korreloivat toisiaan. Esimiehen antamat kommentit myös toivat työhön aimo annoksen lisää mielenkiintoista sisältöä ja käytännön tietoa hyvinkin tärkeästä aiheesta.



Kuvio 2: Tutkimuskyselyn pohjana käytettiin GoogleFormsia, mikä osoittautui erittäin käteväksi työkaluksi.

Kahdessa ensimmäisessä osiossa kysyttiin esimiestyöstä monivalintavaihtoehtojen avulla, kolmannessa osiossa avoimin kysymyksiin ja viimeisessä oli vuorossa esimiehen haastattelu. Jokaisen kysymyksen kohdalla vastauksiin saatiin hieman hajontaa. Kysymykset ovat listattuna alla, sekä seuraavassa kappaleessa yhdessä tulosten ja analysoinnin kanssa.

Oman yrityksen esimiestyöhön liittyvät kysymykset:

- Millaisena koet oman esimiehesi työpanoksen?
- Miten hyvin oma esimiehesi mielestäsi tuntee yrityksen vision ja strategian?
- Osaako oma esimiehesi mielestäsi kantaa vastuuta omista teoistaan?
- Onko oma esimiehesi mielestäsi riittävän kannustava ja ystävällinen muita kohtaan?
- Onko oma esimiehesi mielestäsi helposti lähestyttävä? Koetko pystyväsi keskustelemaan hänen kanssaan kaikista asioista?

Yleisen tason esimiestyöhön liittyvät kysymykset:

- Mikä seuraavista on mielestäsi hyvän esimiehen tärkein ominaisuus?
- Pitääkö esimiehen mielestäsi olla jatkuvasti tavoitettavissa (pl. lomat ja muut pakolliset poissaolot)?
- Millaista johtamistyyliä seuraavista vaihtoehtoista suosit eniten?
- Millaisena koet tilanteet, joissa työntekijöitä sijoitetaan eri työtehtäviin ominaisuuksien perusteella?
- Motivoivatko yhteiset palaverit sinua parempiin suorituksiin?
- Korostetaanko esimiestyöskentelyn vaikutusta työhyvinvointiin tänä päivänä mielestäsi riittävästi?
- Kuinka hyvin otat selvää yrityksen esimiestyöskentelystä hakiessasi uutta työpaikkaa?
- Millaisena koet työpaikat, joissa lähiesimiehiä saattaa olla useita?

Avoimet kysymykset esimiestyöstä:

- Mitä ominaisuuksia itse arvostat hyvässä esimieheessä eniten?
- Mitä kehitettävää näet oman esimiehesi työskentelyssä?
- Onko johtamiskulttuuri mielestäsi muuttunut viime vuosina? Jos on, niin miten?

Esimiehelle esitetyt kysymykset:

- Mikä näistä (avoimuus, luottamus, empaattisuus) on mielestäsi hyvän esimiehen tärkein ominaisuus ja miksi?
- Pitääkö esimiehen mielestäsi olla jatkuvasti alaisten tavoitettavissa (pl. lomat ja pois- saolot)?
- Onko mielestäsi oikein, että alaisia sijoitetaan eri työtehtäviin heidän ominaisuuksiensa perusteella vai pitäisikö kaikkien saada tehdä kaikkia työtehtäviä?
- Korostetaanko mielestäsi esimiestyöskentelyn vaikutusta työhyvinvointiin tänä päivänä riittävästi?

6 Tutkimustulokset

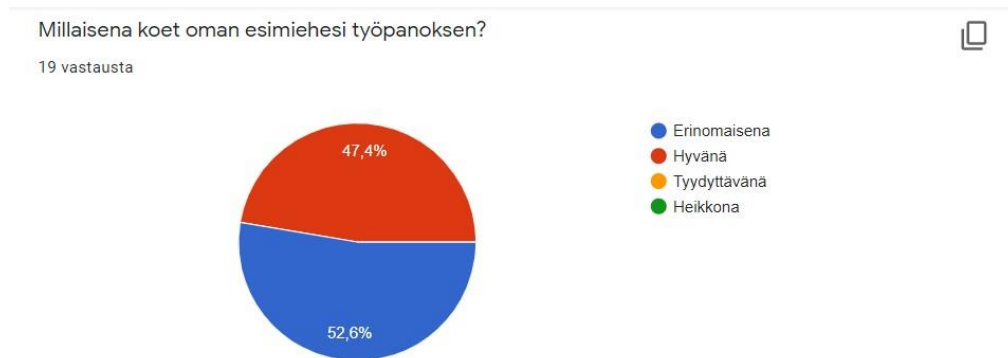
Kysely esimiestyöstä ja työhyvinvoinnista toteutettiin siis eräässä suomalaisessa vakuutusyhtiössä kesän 2020 aikana ja se lähetettiin 25 eri henkilölle yrityksen sisällä. Kyselyyn vastasi 19 työntekijää kyseisen vakuutusyhtiön eri yksiköistä ja vastaajien keski-ikä oli 20-30 ikävuoden välillä. Vastausprosentiksi saatiin 76 %. Kysely oli alkuperäisen suunnitelmankin mukaan tarkoitus järjestää tämän ikäisille työntekijöille, jotta saadaan nimenomaan nuoremman sukupolven mielipiteitä esimiestyöstä esille. Osa työntekijöistä ei halunnut henkilökohtaisiin syihin vedoten vastata kyselyyn ollenkaan tai ottaa muutenkaan kantaa esimiestyöskentelyyn

Seuraavassa käydään läpi saatuja tuloksia kolmessa osassa. Ensin tutkitaan kyseisen vakuutusyhtiön esimiestyöskentelystä saatuja tuloksia, toisessa osassa vastauksia esimiestyöstä yleisellä tasolla, kolmannessa osiossa muutamia avointen kysymysten perusteella saatuja tuloksia ja viimeisessä osiossa esimiehen omia ajatuksia. Kaikkia tuloksia analysoidaan tarkemmin kappaleessa seitsemän.

6.1 Oman yrityksen esimiestyö

Yrityksen sisäistä esimiestyötä tutkittiin mm. kysymyksillä oman esimiehen työpanoksesta, ystävällisyydestä muita kohtaan, sekä vastuun kantamisesta omista teoistaan. Saadut tulokset ovat listattuna alla oleviin kuvioihin 3-7.

Oman esimiehen työpanos nähdään vähintäänkin hyvänä. Koetaan siis, että hän pystyy tarttumaan toimeen ja johtamaan työskentelyä (kuvio 3).



Kuvio 3: Oman esimiehen työpanos

Esimies tuntee vastaajien mielestä yrityksen strategian pääosin erittäin hyvin ja osaa päivittää huomioida tämän omassa työskentelyssään (kuvio 4).

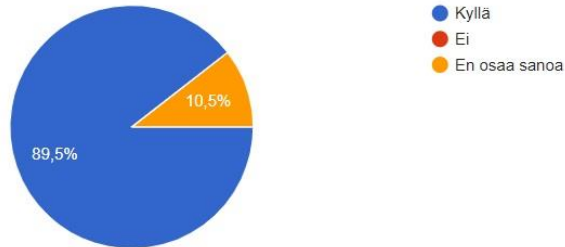


Kuvio 4: Yrityksen visio ja strategia

Suurin osa vastaajista on sitä mieltä, että esimies osaa kantaa vastuuta omista teoistaan. Hän ei siis siirrä itsestään johtuvaa virhettä huolehdittavaksi alaisille (kuvio 5).

Osaako oma esimiehesi mielestäsi kantaa vastuuta omista teoistaan?

19 vastausta

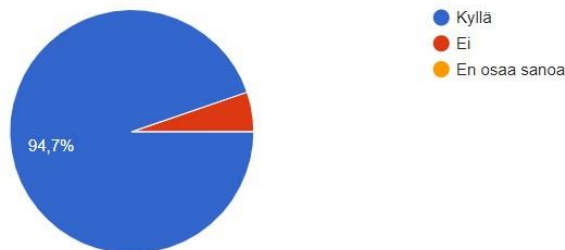


Kuvio 5: Vastuunkantaminen omista teoista

Lähes kaikki vastaajat kokevat, että esimies osaa olla riittävän kannustava ja ystävällinen muita kohtaan. Tämä seikka parantaa alaisten ja esimiehen suhdetta toisiinsa (kuvio 6).

Onko oma esimiehesi mielestäsi riittävän kannustava ja ystävällinen muita kohtaan?

19 vastausta

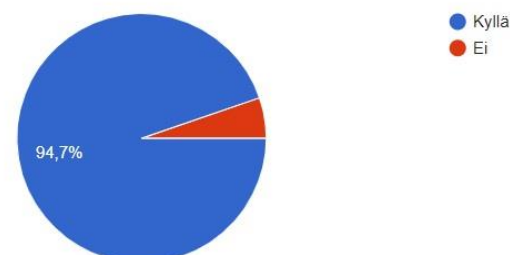


Kuvio 6: Ystävällisyys muita kohtaan

Lähes kaikki vastaajat kokevat pystyvänsä puhumaan kaikista asioista esimiehensä kanssa. On kuitenkin hyvä laittaa merkille, että murto-osa kokee tämän myös haasteellisena (kuvio 7).

Onko oma esimiehesi mielestäsi helposti lähestyttävä? Koetko pystyväsi keskustelemaan hänen kanssaan kaikista asioista?

19 vastausta

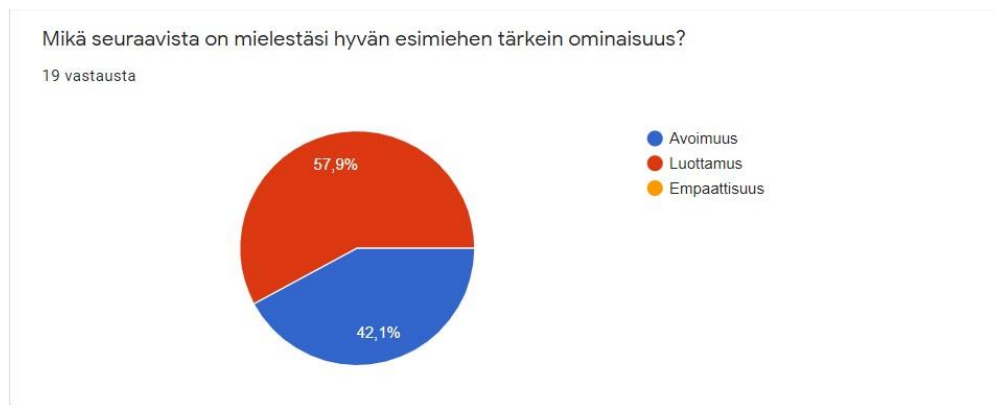


Kuvio 7: Saavutettavuus ja lähestyttävyyys

6.2 Esimiestyö yleisellä tasolla

Esimiestyötä tutkittiin yleisellä tasolla mm. kysymyksillä hyvän esimiehen tärkeimmästä ominaisuudesta, tavoitettavuudesta ja johtamistyylistä. Lisäksi vastaajilta tiedusteltiin sitä, että korostetaanko esimiestyön vaikutusta työhyvinvointiin tänä päivänä riittävästi. Vastaukset ovat listattuna alla oleviin kuvioihin 8-15.

Melkein 60 % vastaajista kokee luottamuksen olevan tärkein esimiehen ominaisuus ennen avoimuutta. Empaattisuutta sen sijaan ei äänestänyt kukaan (kuvio 8).

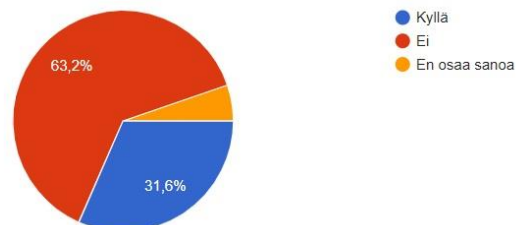


Kuvio 8: Esimiehen tärkein ominaisuus

Hyvin suuri joukko vastaajista on sitä mieltä, että esimiehen ei tarvitse olla jatkuvasti läsnä ja tarjoamassa välitöntä apuaan sitä tarvitseville. Tämä korostaa sitä, että alaisten on myös itse kannettava vastuuta ja uskallettava yrittää ilman apua (kuvio 9).

Pitääkö esimiehen mielestäsi olla jatkuvasti tavoitettavissa (pl. lomat ja muut pakolliset poissaolot)?

19 vastausta

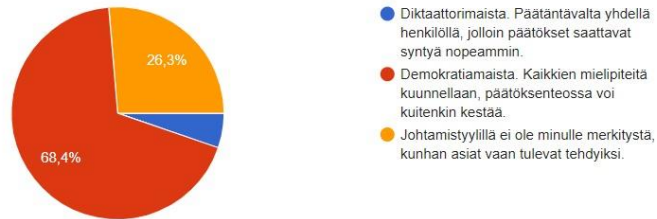


Kuvio 9: Tavoitettavuus

Kaikkien osallistuminen päätöksen tekoon koetaan hyvänä asiana, mutta toisaalta osalle vastaajista johtamistyyli ei ole merkitystä. Kunhan asiat vain tulevat eteenpäin (kuvio 10).

Millaista johtamistyyliä seuraavista vaihtoehdoista suosit eniten?

19 vastausta

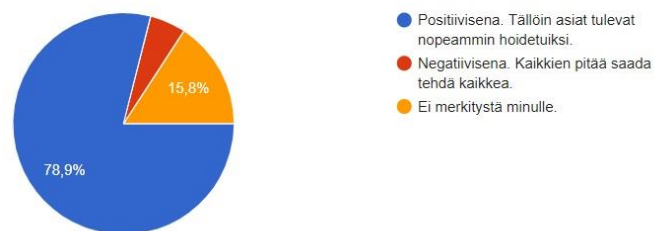


Kuvio 10: Johtamistyyli

Työntekijöiden sijoittaminen eri työtehtäviin nähdään pääosin vain positiivisena, tämän kysymyksen kohdalla hajaannus on kaikkein selkein (kuvio 11).

Millaisena koet tilanteet, joissa työntekijöitä sijoitetaan eri työtehtäviin ominaisuuksien perusteella?

19 vastausta

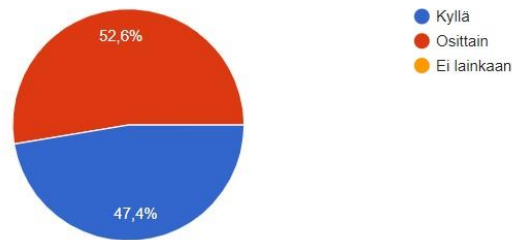


Kuvio 11: Työtehtäviin sijoittaminen

Yhteisiä palaverreja kannattaa kyselyn perusteella järjestää jatkossakin, sillä ne motivoivat työntekijöitä parempiin suorituksiin vähintään osittain (kuvio 12).

Motivoivatko yhteiset palaverit sinua parempiin suorituksiin?

19 vastausta

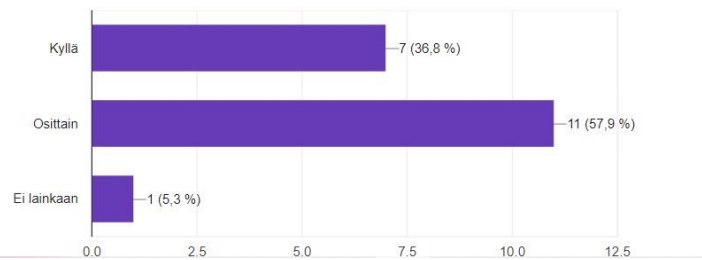


Kuvio 12: Yhteiset palaverit

Tämän kysymyksen vastausten perusteella työhyvinvoinnin merkitystä esimiestyön rinnalla tulisi jatkossa tuoda paremmin esille. Suurimman osan mielestä se toteutuu tällä hetkellä vain osittain, mikä on hieman huolestuttavaa (kuvio 13).

Korostetaanko esimiestyöskentelyn vaikutusta työhyvinvointiin tänä päivänä mielestäsi riittävästi?

19 vastausta

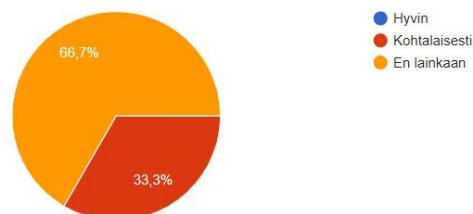


Kuvio 13: Esimiestyöskentelyn korostaminen työhyvinvointiin nähden

Uutta työpaikkaa hakiessa esimiestyön selvittäminen ennakkoon ei tunnu luontevalta, vaan esimiestyön laatuun paneudutaan tarkemmin vasta konkreettisesti työssä (kuvio 14).

Kuinka hyvin otat selvää yrityksen esimiestyöskentelystä hakiessasi uutta työpaikkaa?

18 vastausta

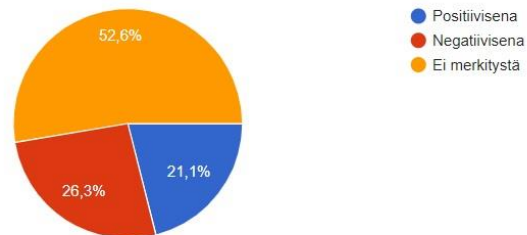


Kuvio 14: Esimiestyön selvittäminen työtä hakiessa

Työpaikat missä lähiesimiehiä saattaa olla useampi koettiin sekä positiivisena, että negatiivisena. Suurimmalle osalle vastaajille sillä ei kuitenkaan ollut merkitystä (kuvio 15).

Millaisena koet työpaikat, joissa lähiesimiehiä saattaa olla useita?

19 vastausta



Kuvio 15: Työpaikat, missä lähiesimiehiä useampi

6.3 Avoimet kysymykset

Viimeinen osio tutkimuskyselystä sisälsi kolme avointa kysymystä, joihin tuli myös laaja-alaisesti vastauksia. Kaksi näistä kysymyksistä oli muodoltaan yleisen tason kysymyksiä ja jäljelle jäänyt kysymys oman työpaikan esimiestyöhön viitaten. Avoimista kysymyksistä saatuja vastauksia on esimerkin omaisesti kuvioissa 16-18 ja niitä käsitellään laajemmin seuraavassa kappaleessa.

Hyvän esimiehen ominaisuuksissa painottuivat etenkin luottamus ja avoimuus. Vastauksia tuli monipuolisesti, mikä kertoo siitä, että hyvällä esimiehellä voi olla paljon erilaisia hyviä ominaisuuksia (kuvio 16).

Mitä ominaisuuksia itse arvostat hyvässä esimieheessä eniten?

16 vastausta

Helposti lähestyttävyyttä
Avoimuus, molemminpuolinen luottamus
Hyvään esimieheen helppo tukeutua = reaktioita ei tarvitse jännittää, tekee järkeviä päätöksiä, kantaa vastuun.
Avoin viestintä, empatia
Kohtelee kaikkia tasapuolisesti ja on oikeudenmukainen, osaa tarvittaessa auttaa, luotettava, empatiakykyinen, helposti lähestyttävä, ongelmanratkaisutaitoinen ja hyvä kuuntelija, omaa hyvät vuorovaikutustaidot
joustava, yhteistyökykyinen, harkitseva, luotettava
Helposti lähestyttävä
Luotettavuus, toiminnan avoimuus

Kuvio 16: Tutkimusvastauksia liittyen hyvän esimiehen ominaisuuksiin

Kysymykseen kehityskohteista oman esimiehen työskentelyssä tuli vähemmän vastauksia, mutta siinäkin korostui vastausten monipuolisuus. Esiin nousivat hyvinkin luonnolliset seikat, kuten palautteen anto ja vahvempi kontakti työntekijöihin. Ilman näitä ominaisuuksia ei voida puhua hyvästä esimiehestä (kuvio 17).

Mitä kehitettävää näet oman esimiehesi työskentelyssä?

11 vastausta

Toisinaan voisi tarttua ongelmatilanteisiin paremmin, eikä olla vain taustatuki.
Näin lyhyellä työkokemuksella en vielä osaa vastata tähän kysymykseen.
Esimieheni voisi olla enemmän läsnä, ottaa enemmän kantaa työntekijöiden työntekoon ja antaa edes jonkinlaisia palautteita. Varsinkin nyt etätöissä tuntuu siltä kuin ei olisi esimiestä lainkaan. Pienellä esimiehen panostuksella olisi suuri merkitys työskentelytehokkuuteen.
Organisointi
Vahvempi kontakti työntekijöihin
Voisi ehkä aavistuksen rohkeammin tehdä selkeitä päätöksiä, eikä jäädä vellomaan tiimissä syntyneiden eräviiden mielipiteiden keskelle
Välillä kiire vie tilaa palautteen annolta.
Vaikea sanoa

Kuvio 17: Tutkimusvastauksia liittyen oman esimiehen kehityskohteisiin.

Viimeisessä kysymyksessä korostuivat etenkin johtamiskulttuurin muuttuminen demokraattisemmaksi, eli päätökset tehdään yhteistyöllä. Tätä voidaan pitää hyvin tärkeänä asiana työhyvinvoinninkin kannalta, että jokainen saa äänensä kuuluviin (kuvio 18).

Onko johtamiskulttuuri mielestäsi muuttunut viime vuosina? Jos on, niin miten?

12 vastausta

Ihmisiä johdetaan yksilöinä. Toisaalta päätöksenteko perustuu tietoon kasvavissa määrin, joka on ristiriidassa yksilöiden huomioon ottamisessa

On, ylhäältä alaspäin tapahtuva johtavuus nähdään yleisesti negatiivisena asiana.

en osaa sanoa

Ainakin etätyö on lisääntynyt, joten varmaankin etätyö tuo johtamiskulttuuriin uusia tuulia ja ajatuksia siihen, miten etänä voi johtaa alaisiaan. Johtamiskulttuurissa tarvitaan myös nykyään entistä enemmän hyviä vuorovaikutustaitoja sekä empatiaa samoin kuin tunneälykkyyden jonkin asteista tuntemusta.

Johtaminen on muuttunut demokraattisemmaksi. Yksi henkilö ei enää määrittele tiimissä mitä tehdään ja milloin, vaan kaikkien tiimiläisten mielipiteitä pyritään kuuntelemaan. Ryhmistä on tullut enemmän itseohjautuvia, jossa esimiehen tehtävänä on vain ohjata työskentelyä haluttua päämäärää kohti. Nähdään, että tekemisen rajoitusten purkaminen johtaa motivoituneempaan henkilökuntaan ja sitä kautta parempiin tuloksiin.

On. Ihmislähtoisemmäksi.

Kuvio 18: Tutkimusvastauksia liittyen johtamiskulttuurin muutokseen viime vuosina.

6.4 Esimiehen haastattelu

Alaisilta saatujen tutkimustulosten tueksi haastateltiin myös erästä kyseisessä vakuutusyhtiössä työskentelevää esimiestä, jolle esitettiin kyselylomakkeella neljä samaa kysymystä kuin alaisillekin. Erona vain se, että esimiehelle esitetyt kysymykset olivat kaikki avoimia kysymyksiä.

- Mikä näistä (avoimuus, luottamus, empaattisuus) on mielestäsi hyvän esimiehen tärkein ominaisuus ja miksi?
- Pitääkö esimiehen mielestäsi olla jatkuvasti alaisten tavoitettavissa (pl. lomat ja poisolot)?
- Onko mielestäsi oikein, että alaisia sijoitetaan eri työtehtäviin heidän ominaisuuksiensa perusteella vai pitäisikö kaikkien saada tehdä kaikkia työtehtäviä?
- Korostetaanko mielestäsi esimiestyöskentelyn vaikutusta työhyvinvointiin tänä päivänä riittävästi?

Esimieheltä saatujen haastattelutulosten perusteella esimiehen tärkeimmäksi ominaisuudeksi muodostui luottamus. Ilman luottamusta esimiessuhde alaisiin nähden ei voi toimia, joka johtaa ns. jatkuvaan kyttämiseen ja lopulta päinvastaiseen efektiin, eli alainen ei luota enää esimieheen. Tästä seuraa työilmapiirin huononeminen, avoimuuden häviäminen, tiedonkulun tökkiminen ja ylipäättään ikävä olo työyhteisössä.

Haastattelun mukaan esimiehen tulisi olla jatkuvasti tavoitettavissa, kun on kyseessä kriittinen asia. Sama pätee myös työn ulkopuolella. Normaalit työasiat tulisi kuitenkin hoitaa työn puitteissa. Kyseinen esimies kannustaa kuitenkin alaisiaan olemaan yhteydessä myös loman aikana, sillä voi olla, että ilman yhteydenottoa jokin kriittinen asia ei etene.

On oikein, että alaisten ominaisuudet otetaan huomioon työtehtäviä mietittäessä ja yritetään löytää sellaisia tehtäviä, missä henkilö varmasti viihtyy. Jos henkilö esimerkiksi laitetaan asiakaspalvelutilanteeseen vastoin tahtoaan, siitä kärsivät molemmat osapuolet (henkilö ja asiakas). Epämukavuusalueella oleminen johtaa hyvinkin nopeasti uupumukseen. Mahdollisuuksia työtehtäviin tulisi kyseisen esimiehen mukaan kuitenkin tarjota monipuolisesti, jotta tiedetään mistä kukakin on kiinnostunut.

Viimeisenä kysyttiin esimiestyöskentelyn korostuksesta työhyvinvointiin nähden. Tämän esimiehen mukaan sitä korostetaan paljon, mutta on varmasti semmoisia työpaikkoja, missä asia ei ole kunnossa. Esimieheksi pitäisi valita henkilöitä, jotka ovat aidosti kiinnostuneita toimimaan ihmisten kanssa. Työhyvinvointi koostuu monesta asiasta ja esimies voi tehdä vain oman osansa siinä. Alaisten oma asenne ja työnantajan suhtautuminen työhyvinvointiin ovat mm. tärkeitä merkillepantavia asioita.

7 Tulosten analysointi

Tässä kappaleessa analysoidaan saatuja tutkimustuloksia ja tehdään niiden pohjalta vertailua teoriaosuudessa käsiteltyihin asioihin. Tarkoituksena on siis tehdä yhteenveto siitä, millaisena esimiestyöskentely nähdään käytännön tasolla ja millaisia mahdollisia kehitysehdotuksia voisi tulevaisuudessa harkita.

Kyselytutkimuksen ensimmäisessä osiossa käsiteltiin erään suomalaisen vakuutusyhtiön esimiestyöskentelyä. Osion jokaiseen kysymykseen saatiin kaikilta vastaus, eli vastausprosentti oli 100. Saatujen tulosten perusteella kyseisen vakuutusyhtiön esimiestyöskentely on vähintäänkin kiitettävällä tasolla. Oman esimiehen työpanos ja tietämys yrityksen strategiasta nähdään vähintäänkin hyvänä ja tutkittavat kokevat myös, että esimies osaa kantaa vastuuta omista teoistaan, on ystävällinen muita kohtaan, sekä myös helposti lähestyttävä. Viimeisimpänä mainittuun huomionarvoisena seikkana voi nostaa sen, että n. 5 % koki esimiehensä olevan huonosti lähestyttävä. Tämä ei onneksi prosentuaalisesti ole kovin suuri lukema.

Toinen osio käsitteli esimiestyötä yleisellä tasolla. Tässä vastaukset jakoutuivat selkeästi laajemmin. Luottamus koettiin tärkeimpänä esimiehen ominaisuutena ennen avoimuutta. Empaattisuutta sen sijaan ei äänestänyt kukaan. Eniten vastaajat olivat yhtä mieltä siitä (78,9%), että työntekijöiden sijoittaminen eri työtehtäviin ominaisuuksiensa perusteella on vain positiivinen asia. Vastaukset jakoutuivat tasaisemmin kysymyksessä, missä tiedusteltiin kokemuksia työpaikasta missä lähiesimiehiä on useita. 52,6% vastaajista koki, että tällä ei ole merkitystä, 26,3% sen sijaan negatiivisena asiana ja 21,1% positiivisena asiana.

Silmiinpistävä elementti oli kysymys liittyen esimiestyöskentelyn korostamisesta työhyvinvointiin nähden. 57,9 prosenttia vastaajista koki, että esimiestyöskentelyn vaikutusta työhyvinvointiin korostetaan tänä päivänä vain osittain. Tämän voisi sanoa olevan hieman huolestuttava merkki, sillä teoriaosuudessa korostettiin nimenomaan sitä, että esimiestyö on ehkä merkittävin työhyvinvointiin liittyvä tekijä. Yksi vastaajista myös koki, että esimiestyöskentelyn vaikutusta ei tänä päivänä korosteta laisinkaan. Tästä saadaankin hyvä päätelmä siihen, että esimiestyöskentelystä ei puhuta riittävästi, eikä sitä osata rinnastaa työhyvinvointiin. Mikäli asiaa ei uskalleta ottaa esille, huonovointisuus päivittäisessä työskentelyssä tulee ajan myötä lisääntymään.

Kolmannessa osiossa alaisilta kysyttiin avoimin kysymyksin ajatuksia esimiestyöstä. Ensimmäisen kysymyksen vastausten perusteella hyvässä esimiehessä arvostetaan pääsääntöisesti avoimuutta, luottamusta ja helposti lähestyttävyyttä. Esiin nousivat myös seikat suorapuheisuudesta ja solidaarisuudesta työntekijöiden kanssa. Vastauksia tuli hyvin monipuolisesti ja niissä oli selvästi paljon samoja asioita, mitä tämän työn teoriaosuudessa on käsitelty. Hienoa oli huomata, että myös tutkimusvastausten perusteella hyvässä esimiehessä arvostetaan montaa eri ominaisuutta, eikä vain tukeuduta yhteen. Näistä vastauksista esimieskin pystyy tarkastelemaan omaa toimintaa ja tutkia toteutuvatko kaikki ominaisuudet päivittäisessä työskentelyssä.

Kysymykseen kehityskohteista oman esimiehen työskentelyssä tuli vähemmän vastauksia (11 kpl), mutta monipuolisesti. Kehityskohteita olivat mm. organisointi, vahvempi läsnäolo ja palautteen anto päivittäisessä työssä, sekä parempi kontakti työntekijöihin. Esille tuli myös tosiasiasta, että esimies osaa olla välillä tyly ja häntä on vaikea lukea. Nämä ovat seikkoja, jotka esimiehen tulisi päivittäisessä työssään ottaa aina huomioon. Esimerkiksi ilman riittävää palautteen antoa alainen ei voi tietää, onko hän onnistunut työtehtävissään. Paremman kontaktin luominen on myös todella tärkeää, koska ilman sitä työntekijät tuntevat itsensä ulkopuoliseksi ja luottamus katoaa. Esimies ei aina voi olla iloinen kaikkia työntekijöitä kohtaan, mutta ei myöskään tyly, varsinkaan jos siihen ei ole aihetta.

Tutkimuskyselyn päätteeksi tiedusteltiin johtamiskulttuurin muutoksesta. Vastauksissa painotui se, että viime vuosina johtamiskulttuuri on selvästi muuttunut demokraattisempaan ja

ihmislähtöisempään suuntaan. Osansa on tuonut myös etätyöskentelyn lisääminen, mikä on tuonut johtamiseen aivan uudenlaisia elementtejä. Päähuomio on kuitenkin se, että enää yksi henkilö tiimissä ei määrittele miten asioita tehdään vaan päätökset syntyvät yhteistyöllä. Teoriaosuudessa käsiteltiin diktatuurin häviämistä johtamistyylinä ja teetetty tutkimus antoi hyvää tukea sille tosiasialle, että päätöksiä ei tehdä enää yksin vaan pääosin aina yhdessä tietyn ryhmän tai koko työyhteisön kesken.

Alaisilta saatujen näkemysten tueksi haastateltiin myös erästä kyseisessä vakuutusyhtiössä työskentelevää esimiestä neljällä kysymyksellä. Verratessa esimiehen ja alaisten vastauksia, huomataan, että molemmat osapuolet korostavat luottamusta hyvän esimiehen tärkeimpänä ominaisuutena. Sen sijaan tavoitettavuuskysymyksessä esimies itse on sitä mieltä, että esimiehen tulisi olla jatkuvasti tavoitettavissa ainakin kriittisillä hetkillä. Alaisista n. 63% prosenttia oli kuitenkin toista mieltä. Työtehtäviin sijoittaminen ominaisuuksien perusteella koettiin molemmin puolin pääosin pelkästään positiivisena asiana ja esimiestyöskentelyn vaikutus työhyvinvointiin toteutuu molempien mielestä ainakin osittain.

Analysoitaessa tutkimustuloksia peilaten teoriaosuuteen huomataan sekä yhteisiä että eriäviä asioita. Teoriaosuudessa puhuttiin diktatuurijohtamisen vähenemisestä ja tutkimus antoi vahvan tuen sille, että päätökset syntyvät nykyään yhteistyöllä ja tämä näkyy myös johtamiskulttuurin muutoksena. Demokratian hyödyntäminen johtamisessa näyttäytyy tulevaisuudessa entistäkin vahvempana ja ylläpitää tästä näkökulmasta työhyvinvointia kasassa.

Työn alkupuolella puhuttiin sosiaalisesta pääomasta, mikä tarkoittaa avointa työilmapiiriä ja kannustavaa johtamista. Avoimen palautteen anto kuuluu myös hyvän johtajan piirteisiin. Muutama tutkimukseen vastannut toi esille sen, että esimies voisi olla avoimempi ja antaa palautetta toiminnasta enemmän. Ystävällisyys ja muiden kannustaminen kuitenkin koettiin toteutuvan hyvin. Tästä saadaan päätelmä, että sosiaalinen pääoma ei tutkimuksen alaisessa yrityksessä toimi täydellisesti. Ei siis riitä, että esimies osaa tsemppata työntekijöitä vaan hänen pitää osata myös antaa palautetta, jotta alaiset tietävät sen hetkisen suoritus tasonsa.

Johtajatyypeiltään tutkimuksen alaisessa yrityksessä suositaan ehkä eniten strategista johtamista. Siinä korostuu tavoitteiden suunnittelu pitkällä aikavälillä. Tutkimusvastausten perusteella todettiin, että oma esimies tuntee yrityksen vision ja strategian pääosin erittäin hyvin. Strategisessa johtajatyypissä ei sen sijaan korostu esimerkiksi runsas sosiaalisten kontaktien luonti alaisiin. Tämä on enemmänkin karismaattisen ja pragmaattisen johtajatyypin erityispiirre. Kuten edellisessä kappaleessa todettiin, kyseisessä yrityksessä palautteen anto ei tutkimuksen mukaan toteudu esimiehen näkökulmasta niin hyvin. Näin ollen vaakakuppi kallistuu selvästi enemmän strategisen johtajuuden puolelle.

Tutkimuksessa validiteetti toteutui hyvin, sillä saatiin mitattua haluttua ilmiötä, eli tässä tapauksessa esimiestyötä. Validiteetin onnistumista korostaa myös se, että kysely- ja

haastattelulomakkeet koskivat nimenomaan esimiestyötä ja kaikki vastaukset myös liittyivät esimiestyöhön. Sen sijaan reliabiliteetti ei toteutunut täydellisesti, sillä ei voida olla varmoja, kuinka suuri osa tutkittavista vastasi kyselyyn realistisesti. Lisäksi jokaisella kerralla on tarkoituksena mitata sen hetkistä esimiestyötä. Esimiestyön laatu voi kuitenkin vaihdella päivittäin, joten siinäkin mielessä reliabiliteetista ei voida puhua.

8 Kehitysehdotukset ja yhteenveto

Suurimpana kehitysehdotuksena saatujen tulosten perusteella voidaan puhua esimiestyön korostamisesta työhyvinvointiin nähden. Nyt se toteutuu tutkimuksen mukaan vain osittain. Tätä voisi lähteä kehittämään pienin askelin eteenpäin. Esimerkiksi aiheesta voitaisiin järjestää infotilaisuus, missä esiteltäisiin työhyvinvoinnin merkitystä, sekä samalla herätettäisiin keskustelua. Yhtä lailla asiasta voitaisiin puhua yhteisissä tiimipalaverissa ja jokainen saisi tuoda mielipiteensä esille. Tämän perusteella esimieskin pystyisi tarkastelemaan omaa toimintaansa ja tuomaan uusia elementtejä päivittäiseen työskentelyynsä. Tällöin työhyvinvointikin saataisi parantua huomattavasti, kunhan aiheesta vain keskustellaan riittävästi.

Toinen tärkeä esiin noussut seikka oli avoimen palautteen antaminen. Se kuuluu hyvän esimiehen tärkeimpiin ominaisuuksiin ja tutkimuksen alaisessa yrityksessä se ei toimi täydellisesti. Tämä on hyvä viesti kaikille yrityksille, sillä avoimuus etunenässä parantaa esimiehen ja alaisen välistä luottamusta. Palaute voi olla positiivista ja negatiivista, kunhan alainen vain tietää sen hetkisen suoritusastonsa. Muuten vaarana on, että alaiset tuntevat itsensä ulkopuolisiksi ja ainoastaan yrittävät suoriutua tehtävistään ilman suurempaa panostusta.

Työntekijän näkökulmasta kehitysehdotuksena voisi mainita sen, että jo työnhakuvaiheessa hakija esimerkiksi tiedustelisi esimieheltä millaista johtamiskulttuuria kyseisessä yrityksessä suositaan ja mitä ominaisuuksia arvostetaan hyvässä johtajassa. Tätä voidaan pitää yhtenä työnhakijan oikeutena. Tällä tavoin työnhakija saisi jo hieman kosketuspintaa yrityksen esimiestyöstä ja samalla myös hyvää kontaktia mahdolliseen tulevaan esimieheen. Mikäli työnhakija lopulta valitaan yritykseen töihin, hänelle ei tällöin tulisi suurena shokkina työpaikan esimieskulttuuri, kun hänellä on siitä tietoa jo valmiiksi.

Kokonaisuus huomioiden tutkimus ei juurikaan suurempia kehitysehdotuksia aiheuttanut, muuten kuin edellä on mainittuna. Avoimen palautteen antaminen esimerkiksi kuuluu olennaisena osana työhyvinvoinnin kokonaisuuteen, joten siihen tulisi kiinnittää tutkimuksen perusteella suurin huomio. Palautteen antaminen on esimiehestä lähtevää ja esimiestyön korostaminen taas linkittyy työhyvinvointiin. Näin ollen tämä kokonaisuus kulkee käsi kädessä ja on hyvä ohje jokaiselle esimiehelle.

Työelämäkumppanin mielestä työn aihe oli mielenkiintoinen ja etenkin tutkimusosuus riittävän laaja. Tutkimustulokset olivat osittain yllättäviäkin, mutta on luonnollista, että osa kokee esimiestyöskentelyn eri tavalla kuin toiset. Työelämäkumppanin suunnalta kyseenalaistettiin mm. alaisten osallistumista tutkimukseen riittävällä vakavuudella, mutta samalla korostettiin sitä, että tuloksesta riippumatta esimiestyöskentelystä ja työhyvinvoinnin parantamisesta löytyy aina kehitettävää, jotta saadaan alaiset varmasti viihtymään työssä ja työympäristö pidettyä vakaana.

Opinnäytetyö itsessään oli hyvä kokemus ja toi varmasti teoria- ja tutkimusosuuksien avulla uusia näkökulmia siihen, mitä kaikkea esimiestyössä tulisi ottaa huomioon ja kuinka työhyvinvointia parantaa. Toivon mukaan työstä on antamaan näkökulmia ja apua sellaisille, jotka ajattelevat tekevän samaisesta aihealueesta itse vastaavan kaltaisen työn. Työn voidaan sanoa olevan onnistunut, mikäli suurin osa esimiehistä pystyy sen avulla tarkastelemaan ja parantamaan omia toimintatapojaan.

Lähteet

Painetut

Aro, A. 2017. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent.

Aura, O. Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.

Bergström, S. Leppänen, A. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 2015. Helsinki: Edita.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Tampere: Tammerprint Oy.

Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Hyvärinen, M. Nikander, P. Ruusuvuori, J. Tutkimushaastattelun käsikirja. 2017. Tampere: Vastapaino.

Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Helsinki: Kauppakamari.

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: Ps-kustannus.

Kalliomaa, S. Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: Alma Talent.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä: Helsinki: Kauppakamari.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari.

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: Alma Talent.

Korhonen, H. Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Helsinki: Alma Talent.

Kotler, P. Kartajaya, H. Markkinointi 3.0: tuotteista asiakkaisiin ja ihmiskeskeisyyteen. 2011. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Manka, M-L. Manka M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Ruusuvuori, J. Tiittula, L. 2005. Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. 2005. Tampere: Vastapaino

Salmimies, R. Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Helsinki: Alma Talent.

Sosiaali- ja terveysministeriö. Euroopan työsuojelustrategia 2007-2012: työn laadun ja tuottavuuden parantaminen, yhteisön työterveys- ja työturvallisuusstrategia. 2007. Helsinki: Yliopistopaino

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2011. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020. Tampere: Juvenes Print.

Sutela, H. Keyriläinen, M. Pärnänen, A. Digiajan työelämä: työolotutkimusten tuloksia 1977-2018. Helsinki: Tilastokeskus.

Timonen, H. 2018. Organisaattiorakenne ja ympäristö. Espoo: Aalto-yliopisto.

Työturvallisuuskeskus. 2009. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Prima.

Valpola, A. 2015. Johtajuuden salat. Helsinki: Kauppakamari.

Vierula, M. Suuri integraatiokirja: markkinointi, myynti ja viestintä. 2009. Helsinki: Talentum Media Oy.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Sähköiset

Brax 2017. Palvelut ja tuottavuus. Viitattu 11.6.2020. https://www.researchgate.net/publication/242728467_Palvelut_ja_tuottavuus

Cyverson 2011. What determines productivity? Viitattu 11.6.2020. <https://pubs.aeaweb.org/doi/pdfplus/10.1257/jel.49.2.326>

Fredriksson, Saarivirta 2020. Johtamisen historian lyhyt oppimäärä. Viitattu 21.5.2020. <http://elektra.helsinki.fi/oa/2489-5822/17/1/johtamin.pdf>

Halme 2016. 1/2016 Esimiesuran alkutaipaleella on opittava katsomaan peiliin. Viitattu 4.6.2020. <https://specia.fi/esimiesuran-alkutaipaleella-on-opittava-katsomaan-peiliin/>

Helinheimo 2017. 1960-luku ja kontingenssiteoria. Viitattu 21.5.2020. <https://prezi.com/cs2mqggdgcwcd/johtamisen-historia/>

Helsingin kaupunki 2020. PDCA-sykli on menetelmä ongelmanratkaisuun sekä kehittämiseen. Viitattu 4.6.2020. <https://kehmet.hel.fi/metelmalaari/pdca-sykli/>

Hiltunen 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Viitattu 11.8.2020. http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti_handout.pdf

Itämäki 2017. Organisaatiomallin johtaminen. Viitattu 28.5.2020.

<https://jop2017blog.wordpress.com/2017/11/07/organisaatiomallin-johtaminen/>

Jyväskylän yliopisto 2020. Määrällinen tutkimus. Viitattu 12.8.2020.

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

Kariniemi 2020. Esimiehenä kehittyminen. Viitattu 2.6.2020.

<https://johtajuus.info/johtajuus-ilmiona/esimiehen-rooli-ja-tehtavat/esimiehenä-kehittymisen/>

Kirkpatrick, Locke 1991. Leadership: do traits matter? Viitattu 21.5.2020.

<https://sites.fas.harvard.edu/~soc186/AssignedReadings/Kirkpatrick-Traits.pdf>

Kuurne 2018. Myös lait velvoittavat tasapuolisuuteen. Viitattu 9.6.2020

<https://www.ttl.fi/tyopiste/reilu-esimies-kuuntelee-ja-antaa-mahdollisuuksia-vaikuttaa/>

Lantto 2010. Työilmapiiri kuntoon - 10 tapaa, joilla jokainen voi vaikuttaa. Viitattu 9.6.2020.

<https://y-studio.fi/yrityksen-kasvu/jaksaminen/tyoilmapiiri-kuntoon/>

Lehtinen 2013. Esimies - kehity ihmisenä ja johtajana. Viitattu 4.6.2020.

<http://esalehtinen.blogijanne.fi/2013/10/07/esimies-kehity-ihmisena-ja-johtajana/>

Luottoukko 2019. Terve työyhteisö on tuottavampi. Viitattu 15.6.2020.

<https://www.helins.fi/blog/terve-tyoyhteiso-tuottavampi/>

Lyyra 2016. Menestys on kiinni esimiesten ihmisten johtamisen taidoista. Viitattu 18.6.2020.

<https://blog.kauppalehti.fi/vieraskyna/markkinointi-instituutti-esimies-psykologi-sovittelija-ja-tunteiden-peili>

Mieli 2020. Hyvä työilmapiiri vahvistaa työhyvinvointia. Viitattu 9.6.2020.

<https://mieli.fi/fi/mielenterveys/ihmissuhteet/hyv%C3%A4-ty%C3%B6ilmapiiri-vahvistaa-hyvinvointia>

Mäkelä 2019. Työn imu edesauttaa hyvinvointia. Viitattu 20.5.2020.

<https://duunitori.fi/tyoelama/tyon-imu>

Mäkelä 2019. Tunnistatko nämä johtajatyypit? Viitattu 2.6.2020.

<https://duunitori.fi/tyoelama/huono-johtaminen-kolme-johtajatyypia>

Paajanen 2016. Luento 5 - kontingenssiteoria. Viitattu 30.5.2020.

<https://mietteilajohtamisesta.wordpress.com/2016/10/17/luento-5-kontingenssiteoria/>

Paajaste 2017. Psykologinen pääoma tukee muutoksessa. Viitattu 18.5.2020.

<https://blog.barona.fi/psykologinen-paaoma-tukee-muutoksessa>

Palokangas 2019. Googlen 10 vuoden tutkimus: Tällainen on ”täydellinen” johtaja.

Viitattu 28.5.2020. <https://www.marmai.fi/uutiset/googlen-10-vuoden-tutkimus-tallinen-on-taydellinen-johtaja/7e159112-eafc-3144-954f-d6d5314d8a16>

Perttula 2018. Virkistyspäivät ovat kivoja, mutta hyvä työilmapiiri syntyy työntöön sujuvuudesta.

Viitattu 11.6.2020. <https://www.tehylehti.fi/fi/tyoelama/virkistyspaivat-ovat-kivoja-mutta-hyva-tyoilmapiiri-syntyy-tyonteon-sujuvuudesta>

Pulka 2020. Markkinoinnin tavoite ei ole viihdyttää, eikä sitä tule väkisin pukea kauniisiin vaatteisiin. Viitattu 17.6.2020.

<https://www.digimarkkinointi.fi/blogi/luova-markkinointi-voi-olla-vaarallista>

Suhonen 2017. Tuottavuuden arviointi. Viitattu 17.6.2020.

https://www.lamk.fi/sites/default/files/2018-06/Tuottavuuden%20arviointi_raportti.pdf

Toivonen 2015. Henkilöstökysely pohjana työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Viitattu 18.5.2020.

<https://www.tietoakseli.fi/blogi/liiketoiminnan-kehittaminen/kannattaako-tyohyvinvoinnin-kehittaminen/>

Toppinen-Tanner 2020. Ikäjohtaminen. Viitattu 13.8.2020. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ika-johtaminen/>

Yritystoiminta 2020. Tuottavuuden parantaminen. Viitattu 15.6.2020.

<http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/tuottavuus>

Kuviot

Kuvio 1: PDCA-sykli, jonka avulla esimies voi tarkastella omaa toimintaansa	19
Kuvio 2: Tutkimuskyselyn pohjana käytettiin GoogleFormsia, mikä osoittautui erittäin käteväksi työkaluksi.	29
Kuvio 3: Oman esimiehen työpanos	31
Kuvio 4: Yrityksen visio ja strategia	31
Kuvio 5: Vastuunkantaminen omista teoista	32
Kuvio 6: Ystävällisyys muita kohtaan	32
Kuvio 7: Saavutettavuus ja lähestyttävyyys	32
Kuvio 8: Esimiehen tärkein ominaisuus	33
Kuvio 9: Tavoitettavuus	33
Kuvio 10: Johtamistyyli	34
Kuvio 11: Työtehtäviin sijoittaminen	34
Kuvio 12: Yhteiset palaverit	35
Kuvio 13: Esimiestyöskentelyn korostaminen työhyvinvointiin nähden	35
Kuvio 14: Esimiestyön selvittäminen työtä hakiessa	35
Kuvio 15: Työpaikat missä lähiesimiehiä useampi	36
Kuvio 16: Tutkimusvastauksia liittyen hyvän esimiehen ominaisuuksiin	37
Kuvio 17: Tutkimusvastauksia liittyen oman esimiehen kehityskohteisiin	37
Kuvio 18: Tutkimusvastauksia liittyen johtamiskulttuurin muutoksiin viime vuosina	38

Taulukot

Taulukko 1: Työhyvinvoinnin portaat ja niiden toteutuminen esimiehen näkökulmasta	11
Taulukko 2: Tiivistetysti parhaat ohjeet kehittymään pyrkivälle esimiehelle	20