



Esimiestyön ja esimiesviestinnän nykytila ja kehittäminen
yrityksessä X

Emma Klemetti

2020 **Laurea**



Laurea-ammattikorkeakoulu

Esimiestyön ja esimiesviestinnän nykytila ja kehittäminen
yrityksessä X

Emma Klemetti
Tradenomi, liiketalous
Opinnäytetyö
Lokakuu, 2020

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää yritys X:n esimiestyön ja esimiesviestinnän nykytila, näiden ongelmakohdat sekä kehittämiskohteet työntekijöiden näkökulmasta. Opinnäytetyö tehtiin eräälle henkilöstöpalvelualan yritykselle, joka työllistää Suomessa noin 160 toimihenkilöä. Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa yritykselle tärkeää ja ajankohtaista tietoa siitä, millaiseksi henkilöstö kokee esimiestyön sekä esimiesviestinnän.

Teoreettisessa viitekehyksessä on käsitelty esimiestyötä sekä esimiesviestintää ja näiden eri osa-alueita. Se on rakennettu tukemaan koko opinnäytetyötä sekä työn tuloksia. Opinnäytetyö on toteutettu kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä käyttäen sähköistä kyselylomaketta tiedonkeruuta varten. Kyselylomake lähetettiin koko yritys X:n henkilöstölle ja vastausprosentiksi muodostui lopulta 44%.

Tutkimustuloksista selviää, että esimiestyö on työntekijöiden mielestä keskivertotasolla, kun taas esimiesviestintä on melko hyvällä tasolla. Tuloksien mukaan esimiestyössä onnistuneita on luottamuksen tunne sekä oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu. Esimiesviestinnän parhaaksi puoleksi nousi tunne, että esimiehille voidaan puhua luottamuksellisesti. Myös tärkeiden asioiden ja muutosten avoin viestintä sekä näistä ajan tasalla pitäminen koettiin onnistuneeksi.

Ongelmakohdiksi esimiestyössä nousi osaamisen kehittäminen sekä perehdytys. Esimiesviestinnän osalta ongelmakohdaksi nousi palautteen antaminen työntekijöille. Tutkimustuloksien mukaan vain alle puolet näkivät itsensä yrityksessä X kolmen vuoden kuluttua. Voidaan siis pitää mahdollisena, että esimiestyön ja esimiesviestinnän ongelmakohdilla on myös vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen.

Tärkeimpinä kehittämiskohteina tutkimuksessa nousi esille esimiestyön sekä esimiesviestinnän kehittäminen tasalaatuisemmaksi eri esimiesten välillä, osaamisen kehittäminen, perehdytys sekä palautteen antaminen työntekijöille. Lisäksi tutkimustuloksista selviää, että työntekijöiden sitoutumisen syytä pitäisi tutkia enemmän sekä saada työntekijät sitoutumaan paremmin yritykseen X.

Emma Klemetti

Current status and development of supervisory work and managerial communication in company X

Year	2020	Pages	42
------	------	-------	----

The purpose of the thesis was to chart the current status of Company X's supervisory work and managerial communications, their problem areas and development targets from the employees' point of view. The thesis was conducted for a company in the personnel services sector, employing about 160 employees in Finland. The purpose of the study was to provide the company with important and up-to-date information on how the staff perceives managerial work and managerial communication.

The theoretical framework addresses supervisory work as well as managerial communication and its various aspects, and it was constructed to support the whole thesis as well as the results of the study. The thesis was carried out using a quantitative study method, utilizing an electronic questionnaire for data collection. The questionnaire was sent to the entire company X's staff and the response rate was 44%.

The results of the survey show that in the opinion of employees the work of supervisors is at an average level, while the communication of managerial is at a fairly good level. According to the results, a sense of trust and fair and equitable treatment are factors with which the supervisors have succeeded. One of the best aspects of managerial communication is that you can talk to the supervisors confidentially, with open communication and that the supervisors are keeping up to date on important issues and changes.

Problem areas in the supervisory work that emerged were the development of competence and orientation. In terms of managerial communication, giving feedback was an issue to be addressed. According to the results of the study, only less than half of the respondents saw themselves in company X after three years. Thus, it can be considered possible that the problem areas of supervisory work and managerial communication also have an effect on the commitment of employees.

The most important areas for development that arose in the study were the development of supervisory and managerial communication that should become more consistent between different supervisors. Also, the development of competence, orientation and giving feedback to the employees was considered significant. In addition, the study indicated that the reasons for employee commitment should be further investigated and the employees more invested in Company X.

Keywords: supervisory work, managerial communication, leadership, development

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Esimiestyö.....	7
2.1	Esimiehen tehtävät ja roolit.....	9
2.2	Perehdytys osana esimiestyötä.....	10
2.3	Tavoitteiden asettaminen osana esimiestyötä.....	11
2.4	Esimies osaamisen kehittäjänä.....	12
3	Esimiesviestintä.....	13
3.1	Kehityskeskustelut.....	14
3.2	Palautteen antaminen osana esimiesviestintää.....	15
3.3	Esimies tiedonvälittäjänä.....	16
4	Tutkimus ja tutkimusmenetelmät.....	16
4.1	Opinnäytetyön luotettavuus.....	17
5	Tutkimuksen tulokset.....	18
5.1	Taustatiedot.....	18
5.2	Esimiestyö.....	19
5.3	Esimiesviestintä.....	23
5.4	Vapaa sana & tulevaisuuden näkymät.....	26
6	Johtopäätökset ja kehitysideat.....	28
6.1	Esimiestyö.....	28
6.1.1	Aikaisemmat tutkimukset.....	29
6.1.2	Kehittämiskohteet & jatkotutkimukset.....	29
6.2	Esimiesviestintä.....	31
6.2.1	Aikaisemmat tutkimukset.....	32
6.2.2	Kehittämiskohteet & jatkotutkimukset.....	33
6.3	Tuloksien vaikutukset sitoutumiseen.....	33
7	Toimeksiantajan palaute.....	34
	Lähteet.....	35
	Kuviot.....	37
	Liitteet.....	38

1 Johdanto

Laadukas esimiestyö on yksi tärkeimmistä tekijöistä organisaatiossa. Sillä voidaan varmistaa innostuneet, tehokkaat ja sitoutuneet työntekijät. Esimiestyöhön panostaminen on siis hyvin kannattava investointi organisaatiossa. Myös esimiesviestintä on erittäin olennainen osa organisaation johtamista sekä esimiestyötä. Ilman hyviä vuorovaikutustaitoja on mahdotonta johtaa laadukkaasti sekä tuloksellisesti ihmisiä.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia yritys X:n esimiestyön sekä esimiesviestinnän nykyistä tilannetta koko henkilöstön näkökulmasta. Tavoitteena on selvittää, mihin työntekijät ovat tyytyväisiä esimiestyössä sekä esimiesviestinnässä, ja mihin he eivät ole tyytyväisiä. Tavoitteena on siis saada selville esimiestyön ja esimiesviestinnän ongelmakohtia ja parantaa näitä kehittämisehdotusten sekä jatkotutkimusideoiden avulla.

Opinnäytetyön toimeksiantajayritys haluaa pysyä nimettömänä, joten yritystä kutsutaan tässä työssä yrityksenä X. Opinnäytetyössä toteutettava tutkimus rajautuu Suomen sisällä yritys X:n toimihenkilöiden mielipiteisiin ja kokemuksiin. Yrityksen palveluksiin kuuluu muun muassa henkilöstövuokraus, rekrytoinnit, suoramaku, ulkoistuspalvelut sekä henkilöarvioinnit. Yritys X työllistää Suomessa noin 160 toimihenkilöä ja toimipisteitä Suomessa on yhteensä 15. eri paikkakunnalla. Toimihenkilöt toimivat myyjinä, henkilöstökonsultteina, henkilöarvioinneissa, yhdistelmärooleissa tai tukitoiminnoissa eli palkkahallinnossa, myynnintukena, taloushallinnossa tai IT:ssä.

Opinnäytetyön aihe valikoitui osittain oman mielenkiinnon, kokemusten ja yritys X:n aikaisempien tutkimusten mukaan. Esimiestyöhön perehtyminen tukee omaa erikoistumistani ja tavoitteena olikin opinnäytetyöprosessin aikana kehittää ymmärrystä esimiestyöstä ja esimiesviestinnästä. Samalle yritykselle on tehty vuonna 2018 opinnäytetyö, joka käsitteli sisäistä viestintää ja viestinnän kanavia yrityksessä X. Tutkimuksessa nousi kehittämiskohteiksi muutoksiin vaikuttamisen mahdollisuuksien lisääminen, muutoksista viestimisen aikataulut ja viestinnän avoimuuskäytänteiden selkeämpi viestintä. Kohdeyrityksen aikaisemmista työtyytyväisyyskyselyistä (Great Place to Work) kävi myös ilmi, että henkilöstö ei ole viestintään täysin tyytyväisiä. Samoin esimiestyö nousi esille viime vuoden työtyytyväisyyskyselyssä useamassa eri kohdassa tyytymättömyytenä. Näistä syistä opinnäytetyössä tutkitaan esimiestyötä ja esimiesviestintää. On myös todella mielenkiintoista nähdä, mihin suuntaan esimiestyö ja esimiesviestintä ovat menneet yrityksessä X edellisten tutkimusten jälkeen.

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus, koska tarkoituksena oli saada mahdollisimman laajasti vastauksia yritys X:n henkilöstöltä ympäri Suomea. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin kyselylomaketta, joka toteutettiin Kyselynetillä. Kyselylomakkeessa jokaiselle vastaajalle esitettiin samat kysymykset sekä samat vastausvaihtoeh-

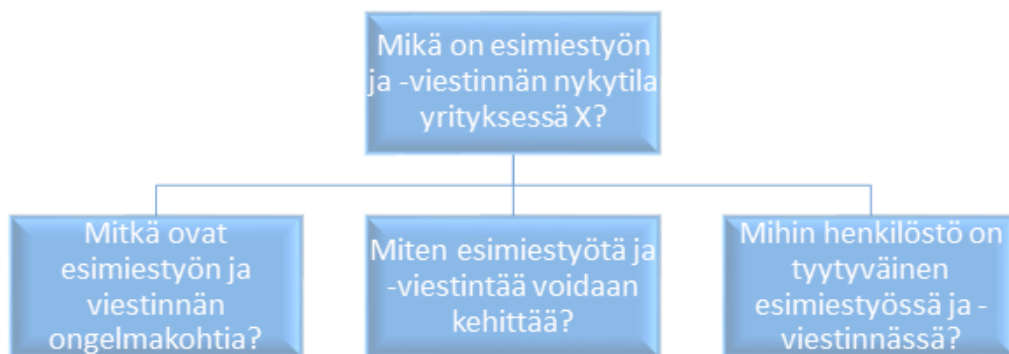
dot. Kyselyssä käytettiin myös avoimia kysymyksiä, jotka ovat ominaisia kvalitatiiviselle tutkimukselle. Kysely lähetettiin yritys X:n koko henkilöstölle, jotta esimiestyön ja esimiesviestinnän tilasta saataisiin mahdollisimman laaja kuva.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymykseksi muodostui:

- Mikä on esimiestyön ja esimiesviestinnän nykyinen tilanne yrityksessä X?

Alakysymyksiksi muodostuivat:

- Mitkä ovat esimiestyön ja esimiesviestinnän ongelmakohtia?
- Miten esimiestyötä ja esimiesviestintää voidaan kehittää?
- Mihin henkilöstö on tyytyväinen esimiestyössä ja esimiesviestinnässä?



Kuvio 1: Opinnäytetyön tutkimuskysymykset

Pääkysymyksen avulla pyrittiin saamaan selville esimiestyön ja esimiesviestinnän nykyistä tilannetta. Alakysymyksillä selvitettiin näiden ongelmakohtia sekä sitä, mihin työntekijät ovat jo tyytyväisiä esimiestyössä sekä esimiesviestinnässä. Lisäksi alakysymysten avulla oli tarkoitus saada selville tärkeimmät kehittämiskohteet.

2 Esimiestyö

Laadukas esimiestyö on yksi tärkeimmistä tekijöistä organisaatiossa. Sillä voidaan varmistaa innostuneet, tehokkaat ja sitoutuneet työntekijät. Esimiestyöhön panostaminen on siis hyvin kannattava investointi yrityksessä. (Työturvallisuuskeskus 2020.) Viitalan (2013) mukaan huonosti hoidettu esimiestyö ja johtaminen vaikuttavat negatiivisesti työntekijöiden sitoutumiseen, työssä viihtymiseen sekä motivaatioon.

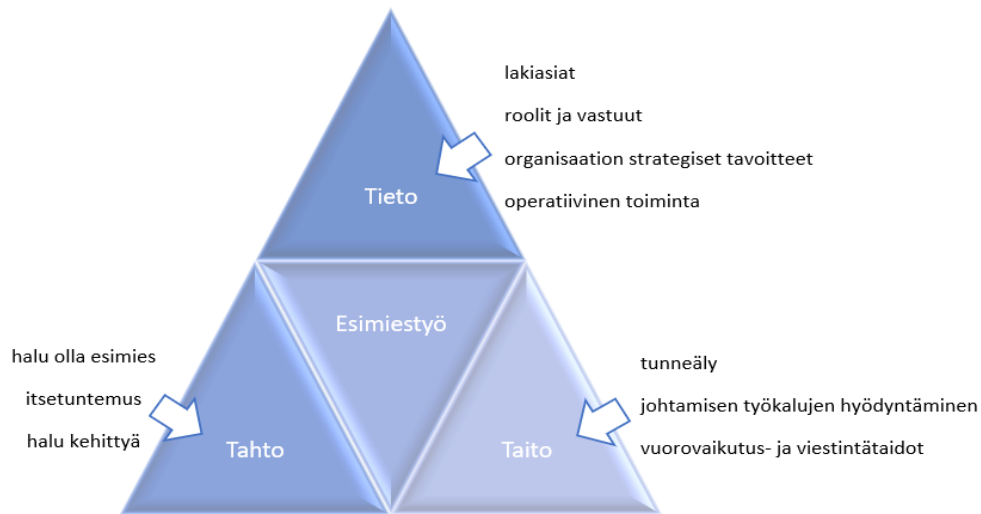
Esimies toimii työnantajansa edustajana. Hänen ensisijaisena tehtävänä on johtaa organisaatiota asetettujen tavoitteiden suuntaisesti. Esimiehellä on direktio-oikeus, jolloin hänellä on oikeus ja velvollisuus johtaa sekä valvoa työtä. Hänellä on oikeus lakien ja työ sopimuksen rajoissa määrätä työtavoista, työtehtävien laadusta, määrästä sekä menettelytavoista työpaikalla. (Johtajuus.info 2020.)

Esimiestyö on johtamista, jossa pyritään vaikuttamaan ryhmiin tai yksilöihin vuorovaikutteisesti sekä tavoitteellisesti. Painopiste esimiestyössä on sujuvuuden varmistamisessa, jotta työntekijät saavuttavat asetetut tavoitteet. Esimiehen on otettava koko henkilöstö tasapuolisesti huomioon toiminnassaan. Hyvä esimiestyö vaatii hyvien sosiaalisten taitojen lisäksi kykyä tehdä päätöksiä ja vastata näiden seuraamuksista. (Kaistila 2020, 6.)

Esimiestyön tavoitteena on mahdollistaa sujuva työ, varmistaa työntekijöiden osaaminen, rakentaa luottamusta, näyttää oikeaa suuntaa ja puuttua ongelmiin. Esimiehen on toteutettava yrityksen strategiaa toiminnallaan. Hän ohjaa työntekijöitään strategialähtöiseen toimintaan ja edistää heidän mahdollisuuksia kehittyä työurallaan. (Työturvallisuuskeskus 2020, 3.)

Hyvään esimiestyöhön kuuluu oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus sekä hyvät keskustelutaidot. Esimies ei välttä vaikeitakaan asioita ja hän hoitaa kaikki tehtävänsä kunnolla. Hyvä esimies keskustelelee työntekijöiden kanssa ja ottaa heidän näkemyksensä huomioon sekä arvostaa niitä. Hän osaa antaa palautetta sekä ottaa palautetta vastaan omasta esimiestyöstään. (Jylhä & Viitala 2019.) Esimiehen suurimpia haasteita onkin organisaation tavoitteiden ja henkilöstön näkemysten välisen tasapainon saavuttaminen. Esimiehen on ristiriitatilanteissa pystyttävä tekemään päätöksiä, jotka eivät välttämättä miellytä kaikkia työntekijöitä. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi juuri työntekijöiden ja esimiehen näkemysten väliset ristiriidat. (Salminen 2017, 45.)

Esimiehellä on oltava hyvä itsetuntemus, koska menestyminen esimiehenä vaatii realistista käsitystä itsestään, johon on yhdistetty hyvä tunneäly. Mikäli esimiehellä on vääristynyt minäkuva, hän ei pysty ottamaan vastaan minkäänlaista palautetta tai kritiikkiä. Tällöin esimies ei pysty kehittymään tai käyttämään vahvuuksiaan. Vasta, kun esimies pystyy olemaan itselleen rehellinen, pystyy hän myös olemaan esimerkkinä muille. Esimieheltä ei odoteta täydellisyyttä, sillä pitää muistaa, että hänkin on vain ihminen. Parhailakin esimiehillä on kehittymisen kohteita ja parannettavaa työssään. Tärkeintä on halu toimia esimiehenä sekä motivaatio oman työn sekä itsensä kehittämiseen. (Rötkin 2015, 40.)



Kuvio 2: Esimiesosaamisen kokonaisuus (Hyppänen 2013).

Kuten kuviossa 2 on kuvattuna, esimiestyön kokonaisuus koostuu tahdosta, tiedosta sekä taidosta. Tahtoon liittyy vahvasti halu toimia esimiehenä, kehittymisen halu sekä hyvä itsetuntemus. Taitoon taas liittyy vuorovaikutus- ja viestintätaidot, tunneäly eri tilanteissa sekä eri työkalujen hyödyntäminen. Tietoon liittyy eri lakien ymmärtäminen, roolien ja vastuiden tiedostaminen, organisaation tavoitteiden suuntaisesti toimiminen sekä operatiivinen toiminta. (Hyppänen 2013.)

2.1 Esimiehen tehtävät ja roolit

Esimiehen roolit ovat muuttuneet paljolti vuosien varrella. Aikaisemmin esimiestyössä on keskitytty enemmän asioiden johtamiseen sekä työtehtäviin liittyvään neuvontaan. Nykyään esimieheltä odotetaan enemmän ihmisten johtamista. Esimiehen tulee olla kannustava, valmentava sekä motivoiva esimerkki työntekijöilleen. (Rötkin 2015, 13.) Esimiesrooleilla tarkoitetaan eri tehtäväkenttiä, joilla esimies toimii saavuttaakseen kokonaisuuden johtamisessa. Eri rooleissa tarvitaan oikeanlaista osaamista. Roolit ovat esimiehen työssä koko ajan läsnä vaikka ne näkyvät eri tilanteissa ja tehtävissä eri lailla. (Jylhä & Viitala 2019.)

Henry Mintzberg (1973) on määritellyt esimiesroolit kymmeneen rooliin ja kolmeen pääryhmään. Ensimmäisenä pääroolina on ihmissuhderoolit, jossa johtajaa pidetään johtajana, keulakuvana sekä yhdyshenkilönä. Toisena pääroolina on tiedonkäsittelijänroolit, jossa johtajaa pidetään tiedottajana, puolestapuhujana sekä tarkkailijana. Viimeistä pääroolia kutsutaan päätöksentekorooliksi, jossa johtaja nähdään taas yrittäjänä, konfliktien käsittelijänä, resursien kohdentajana sekä neuvottelijana. (Mintzberg 1973, 96-99.)

Esimiehen tehtäviin kuuluu työntekijöiden tukeminen ja kannustaminen. Hänen on huolehdittava, että työntekijöillä on sellaista osaamista, mitä työtehtävät edellyttävät. Lisäksi uusien vastuiden sekä haasteiden jakaminen kuuluu esimiehelle. Hänen tulisi tiedostaa, kuka työntekijöistä tarvitsee lisää haasteita pysyäkseen motivoituneena ja kuka kaipaa vielä lisää koulutusta nykyisissä tehtävissä. (Rötkin 2015, 31.) Lisäksi esimiehen tehtäviin kuuluu selkeiden tavoitteiden asettaminen yhdessä työntekijän kanssa, suorituksen arvioiminen, palautteen antaminen ja perehdyttäminen. Esimiehen tulee toimia oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti sekä hänen tulisi osata hyödyntää työntekijöiden erilaisuuksia. (Hyppänen 2013.) Esimiehen kuuluu myös valvoa, että organisaation sekä tiimin omia sääntöjä ja toimintatapoja noudatetaan. Mikäli esimies havaitsee sääntöjen laiminlyöntiä, on hänen puuttettava siihen. Esimiehen kuuluu varmistaa, että jokaista kohdellaan tasapuolisesti sekä oikeudenmukaisesti työpaikalla myös muidenkin kuin esimiehen toimesta. (Rötkin 2015, 32-33.)

2.2 Perehdytys osana esimiestyötä

Perehdytyksen perustavoitteena on antaa työntekijälle tarvittavat perusvalmiudet työssä pärjäämiseen. Perehdytyksen tavoitteena on myös se, että työntekijä pääsee tutustumaan uuden työpaikan tapoihin sekä ihmisiin. Kattavan perehdytyksen tarkoituksena on saada työntekijä sitoutumaan yrityksen tavoitteisiin, toteuttaa yrityksen strategiaa sekä mahdollistaa työntekijän omien tavoitteiden saavuttaminen. Hyvästä perehdytyksestä hyötyy koko organisaatio, sillä laadukas työn tekeminen säilyy ja kehittymiselle annetaan mahdollisuus. (Aarnikoivu 2013.) Työhön ei perehdytetä vain uusia tulokkaita, vaan perehdytystä tarvitsevat myös työntekijät, joiden työnkuva tai työmenetelmät muuttuvat (Åberg 2006, 104).

Hyvällä perehdytyksellä voidaan varmistaa, että uuden työntekijän ottaminen yritykseen on ollut kannattava investointi. Onnistumisen merkinä voidaan pitää kannattavuutta. Mikäli perehdyttäminen on ollut onnistunutta, se muuttuu pitkällä aikavälillä kannattavaksi yritykselle. Mikäli perehdytys on ollut huonoa ja työntekijä lähtee yrityksestä jo alkuvaiheessa pois, menetetään rekrytointiin ja perehdyttämiseen käytetty aika ja kustannukset. Huono perehdytys voi siis tulla yritykselle todella kalliiksi. (Brik 2020.) Farren (2007, 1) tekemän uusien työntekijöiden sopeutumiseen liittyvän tutkimuksen mukaan, suunnitelmallisella perehdytyksellä voidaan kasvattaa jopa 58 prosenttia sitä, että työntekijä on yrityksessä vielä kolmen vuoden kuluttua.

Työturvallisuuslaki (2002/738) sekä työsopimuslaki (2001/55) velvoittavat työnantajaa järjestämään työntekijälle perehdytyksen. Esimies on aina vastuussa perehdytyksen suunnittelusta, valvonnasta sekä toteutuksesta, eikä hän voi siirtää vastuuta kenellekään muulle. Esimies voi kuitenkin delegoida perehdyttämisen toimintoja muille työntekijöille, työnopastajille tai kouluttajille, mutta vastuu pysyy aina esimiehellä. Delegoinnin avulla perehdytettävälle saadaan

mahdollisimman laaja tietotaito, mitä vain yksi henkilö ei pystyisi jakamaan. Perehdytys voidaan järjestää myös verkossa tai kirjallisena aineistona, jolloin esimiehellä on vastuu siitä, että perehdytettävä oppii kyseisellä menetelmällä. (Hietala, Kaivanto & Valvisto 2017, 167.) Esimiehellä on hyvin tärkeä rooli perehdytyksessä, vaikka hän ei olisikaan se henkilö, joka jakaa tietoa ja opettaa työntekijää. Esimiehen on silti kannustettava ja oltava tukena työntekijöille perehdytyksen aikana. (Åberg 2006, 105.) Esimiehen on myös annettava itsestään hyvä ensivaikutelma ja ruvettava rakentamaan luottamussuhdetta uuden työntekijän kanssa heti alusta alkaen (Aarnikoivu 2013).

Loppuvaiheessa perehdytystä esimiehen tulisi varmistaa, että perehdytettävällä on kaikki tarvittava tieto työnkuvastaan. Hänen tulisi myös varmistaa, että työntekijä on sisäistänyt kaiken oppimansa. Esimiehen ja uuden työntekijän kannattaisi sopia palautekeskustelu perehdytyksestä, jossa oppiminen voidaan varmistaa. Palautekeskustelussa uudella työntekijällä on mahdollisuus kysyä mietityttävistä asioista sekä antaa palautetta ja kehitysehdotuksia perehdytyksen toteutukselle. (Hietala, Kaivanto & Valvisto 2017, 167.)

2.3 Tavoitteiden asettaminen osana esimiestyötä

Tavoitteiden asettaminen tuo toiminnalle suunnan, jota kohti työntekijä pyrkii menemään. Hyvä tavoite ei ole mahdoton, mutta sen täytyy olla haastava. Lisäksi tavoitteiden on oltava selkeitä ja innostavia sekä niiden on sovittava yhteen organisaation strategian kanssa. (Johtajuus.info 2020.) Tavoitteiden tulisi olla realistisia ja helposti ymmärrettäviä, jotta työntekijät tietäisivät, mitä tavoitteilla pyritään saavuttamaan organisaatiossa. Näin tavoitteet on myös helpompi saavuttaa. (Åberg 2006, 151.) Onnistumiset motivoivat työntekijöitä entistä parempiin tuloksiin ja siksi tavoitteiden seuraaminen on niin tärkeää. Se antaa myös väliaikatietaa työntekijälle sekä esimiehelle siitä, että tavoitteet ovat tai eivät ole saavutettavissa. Näin työntekijällä on mahdollisuus parantaa työsuorituksiaan tavoitteiden saavuttamiseksi tai niiden ylläpitämiseksi. (Hyppänen 2013.)

Tavoitteiden määrittäminen aloitetaan pitkän aikavälin tavoitteista, jotta työntekijät tietäisivät suunnan, mitä kohti ollaan menossa. Välitavoitteiden avulla voidaan helpottaa pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamista. Niiden avulla voidaan motivoida sekä tarkkailla, miten edistyminen tapahtuu. Esimiehen ei kuulu päättää työntekijöiden tavoitteita yksin, vaan heidän kuuluisi yhdessä miettiä pitkän aikavälin tavoitteet sekä välitavoitteet. Esimiehen tulisi olla kannustava tuki niiden saavuttamisessa ja antaa työntekijän itse löytää omanlainen tapa päästä tavoitteisiinsa. (Åberg 2006, 151.) Tavoitteista sovitaan työntekijän kanssa useimmiten kehityskeskustelussa tai muussa kahdenkeskisessä keskustelussa. Esimiehen on tiedettävä, mitkä ovat koko yksikön tavoitteet. Näin hän voi miettiä jokaiselle työntekijälle yksilölliset tavoitteet ja sopia niistä työntekijän kanssa yhdessä. (Hyppänen 2013.)

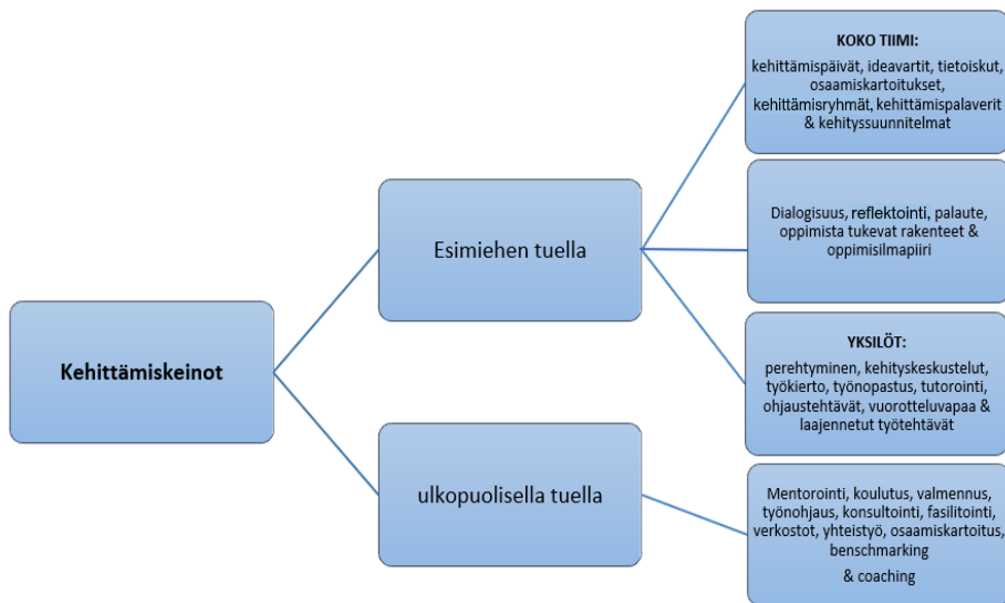
2.4 Esimies osaamisen kehittäjänä

Henkilöstön jatkuva osaamisen ja toimintatapojen kehittäminen on organisaatiolle hyvin tärkeää, sillä yrityksen tulevaisuuden menestyminen riippuu henkilöstön osaamisesta, osaamisen hyödyntämisestä sekä halusta oppia uutta. (Hyppänen 2013.) Sanotaankin, että 2000-luvun talouden tärkein valuutta on uuden oppiminen. Uudenlaisia liiketoimintamalleja tulee jatkuvasti, teknologia muuttuu ja sen myötä myös toimintatavat muuttuvat. Ilman jatkuvaa osaamisen kehittämistä työntekijät eivät pysy muutosten perässä. (Johtajuus.info 2020.)

Esimiehen on huolehdittava siitä, että hänen työntekijänsä kehittyvät työssään tai vähintäänkin toiminnan laatu pysyy hyvällä tasolla. Muuttuvassa maailmassa normaalien toimintojen ylläpitäminen vaatii jatkuvaa osaamisen kehittämistä. (Kupias, Peltola & Pirinen 2015.) Osaamisen kehittämisellä varmistetaan jatkuva parantaminen organisaatiossa. Kehittämisellä pystytään motivoimaan sekä sitouttamaan työntekijöitä organisaatioon. Oikeanlaisella osaamisella voidaan varmistaa tuottavuus, työmotivaatio sekä työntekijöiden jaksaminen työssä. (Hyppänen, 2013.)

Esimiehen on ensin ymmärrettävä, mitä osaamisella tarkoitetaan organisaatiossa, jotta hän pystyisi johtamaan ja kehittämään osaamista. Hyppänen (2013) kuvaa osaamisen tiedon, taidon ja tahdon yhdistelmänä. Taidolla tarkoitetaan kykyä soveltaa tietoja käytäntöön, hyödyntää työssä vaadittuja työkaluja sekä viestintä- ja vuorovaikutustaitoja. Tahdolla tarkoitetaan halua työskennellä nykyisessä organisaatiossa, tiimissä ja tehtävässä sekä halua kehittyä. Tiedolla taas tarkoitetaan kokemuksia sekä opintoja. (Hyppänen 2013.) Hyvä muistisääntö esimiehelle uuden oppimiseen on 70/20/10 sääntö. Sen mukaan jopa 70% oppimisesta tulee oman työn kautta, 20% taas tulee muilta ihmisiltä ja vain 10% eri koulutusten ja kurssien kautta. (Johtajuus.info 2020.)

Esimiehellä on käytössään monia eri keinoja, joilla hän voi kehittää yksilön sekä tiimin osaamista. Esimiehen on tiedettävä kannattaako uuden oppimista harjoittaa koko tiimin kesken vai yksilöllisenä oppimistilanteena. Esimerkiksi palautteen antamisessa esimiehen tulisi tietää, voiko palautteen antaa kaikkien kuullen vai tulisiko se antaa kahden kesken työntekijän kanssa. Kehittämisessä voidaan käyttää joko ulkopuolisia apuja tai esimies voi itse kehittää työntekijöiden osaamista. Oppimispaikan ilmapiirillä sekä oppijoiden asenteilla on erittäin suuri vaikutus kehittymiselle, oli kehittämiskeino, mikä tahansa. (Kupias, Peltola & Pirinen 2015.) Kuviossa 3 on kuvattuna tärkeimpiä kehittämiskeinoja, joita esimies voi käyttää osaamisen kehittämiseksi.



Kuvio 3: Osaamisen eri kehittämismahdollisuudet (Kupias, Peltola & Pirinen 2015.)

Esimies voi itse kehittää koko tiimiään esimerkiksi erilaisilla kehittämissuunnitelmissa, palaverilla, tietoisuilla, ideavartilla, osaamiskartoituksilla, kehittämissuunnitelmissa sekä kehittämissuunnitelmissa. Yksilön kehittämistä esimies voi tukea kehityskeskusteluilla, perehdyttämisellä, työnopastuksella, työkierroilla, tutoroinneilla sekä erilaisilla ohjaustehtävillä ja laajennetuilla työtehtävillä. Esimies pystyy tukemaan kehittymistä myös esimerkiksi palautteen avulla, reflektoinnilla, vuoropuhelulla sekä oppimisilmapiirillä. Ulkoisina kehittämiskeinoina voidaan käyttää muun muassa erilaisia koulutuksia, valmennuksia, konsultointeja, työnohjauksia, mentorointia, coachingia, vertailuanalyysiä, verkostoja, yhteistyötä sekä osaamiskartoitusta. (Kupias, Peltola & Pirinen 2015.)

3 Esimiesviestintä

Esimesviestintä on erittäin olennainen osa organisaation johtamista sekä esimeistyyttä. Ilman hyviä vuorovaikutustaitoja on mahdotonta johtaa laadukkaasti sekä tuloksellisesti. Esimiehen yksi tärkeimmistä taidoista on viestiminen. Onnistunut esimiesviestintä saa aikaan työntekijässä halutun vaikutuksen. Tavoitteena esimiesviestinnässä onkin vaikuttaa työntekijöihin. Onnistunut viestintä johtaa haluttuun toimintaan ja tämän saavuttaminen vaatii harjoittelua, suunnitelmallisuutta sekä tietoisuutta omista viestintätaidoista. (Tuominiemi 2020.)

Esimesviestinnällä tarkoitetaan kaikkia niitä esimiehen vuorovaikutustaitoja, joilla hän organisoii, valvoo, koordinoi ja delegoi työtä. Esimesviestintä on myös organisaation sisäistä vies-

tintää, käskemistä, kuuntelemista, välittämistä, ennakoimista ja ymmärtämistä. Esimiesviestinnän tavoitteena on, että esimies viestii työntekijöilleen kaiken tarvittavan tiedon, jota he tarvitsevat tehokkaaseen työn tekoon. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 20-21.)

Viestinnällä pyritään tiedottamaan ja selventämään asioita ja sen tulisi olla ennakoivaa ja aktiivista toimintaa. Hyvä viestintä on avointa, jolloin asioista kerrotaan totuudenmukaisesti, tasapuolisesti ja realistisesti. Näin pystytään parantamaan koko työyhteisön toimivuutta sekä rakentamaan motivoiva työympäristö, jossa työntekijöillä on paremmat mahdollisuudet saavuttaa organisaation tavoitteita sekä saada tukea osaamisen kehittymiseen. (Hokkanen ym. 2008, 20-21.) Avoimuuteen kuuluu onnistumisten lisäksi epäkohdista ja niiden ratkaisusta kertominen. Hyvään viestimiseen kuuluu myös riittävän ajoissa asioista tiedottaminen sekä työntekijöiden pitäminen ajan tasalla. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 6.)

Yksi esimiehen tärkeimmistä viestintätaidoista on kuunteleminen. Esimiehen on kuuntelijana keskityttävä kuuntelemaan työntekijää ja näyttämään eleillä ja kommentteilla, että häntä aidosti kiinnostaa. Mikäli esimies ei täysin ymmärrä, mitä työntekijä kertoo, hänen on kysyttävä kysymyksiä, jotta hän ymmärtäisi paremmin. Esimiehen tulisi keskustelussa katsoa työntekijää silmiin sekä osoittaa eleillä kuuntelevansa häntä. Esimiehen ei tulisi samalla käyttää puhelinta tai tietokonetta eikä tehdä muutakaan häiritsevää toimintaa. Esimiehen tulisi kuunnella työntekijöidensä mielipiteitä ja ottaa ne huomioon tehdessään päätöksiä ja suunnitellessaan tulevia muutoksia. (Salminen 2017, 262.)

3.1 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelu on mainio tapa kehittää työntekijän tavoitteellista osaamista. Kehityskeskustelua voidaan pitää yksilöllisenä osaamiskartoituksena ja se onkin hyvä tapa seurata henkilökohtaisia tavoitteita. Keskustelun tarkoitus on luoda yhteistä kuvaa siitä, mihin suuntaan ollaan menossa, millaisia tavoitteita työntekijällä on sekä miten tavoitteet saadaan saavutettua. Kehityskeskustelun pääpaino on tulevaisuudessa, vaikka keskustelussa käydään läpi myös työntekijän menneet saavutukset, onnistumiset sekä epäonnistumiset. Kehityskeskusteluita olisi hyvä käydä vähintään kerran vuodessa sekä silloin, jos työtehtävissä tai työolosuhteissa tapahtuu muutoksia. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 87.)

Kehityskeskustelussa sovitetaan yhteen yksilön ja organisaation tavoitteet (Hyppänen 2013). Keskustelussa käydään läpi sekä sovitaan työntekijän päätehtävät ja niistä suoriutuminen, tulevat tavoitteet, osaaminen ja sen kehittäminen, työkykyyn liittyvät asiat sekä suunnitellaan mahdolliset osaamis- ja kehittymistarpeet. Kehityskeskustelu on erittäin hyvä väylä päästä vaikuttamaan omaa työtä sekä kehitystä koskeviin asioihin. On tärkeää, että sovitut asiat kirjataan ylös, jotta niitä on helppo tarkastella myöhemmin tai viimeistään seuraavan kehityskeskustelun aikana. (Kaistila 2020, 9.) Keskustelussa työntekijän kannattaa jakaa omia ajatuksiaan ja näkemyksiään esimiestyöstä sekä työyhteisöstä. Kehityskeskustelun tulisi olla avoin

vuorovaikutustilanne, jossa molemmat osapuolet voivat antaa niin positiivista kuin kriittistäkin palautetta. Näin esimies saa aidon kuvan työoloista, omasta työstään sekä kehittämistarpeista. (Hyppänen 2013.)

Kehityskeskustelut toimivat vain, jos esimies ja työntekijä käyvät keskusteluja kehittämisen ja kehittymisen näkökulmasta. Mikäli keskustelut tuntuvat pakonomaisilta, ne eivät toimi. Lisäksi tarvitaan oikeanlaista systematiikkaa keskustelujen toteuttamiseen. Toimivat kehityskeskustelut vaativat myös molemminpuolista tietämystä puitteista ja sisällöstä. Esimiehen on tunnettava työntekijänsä työkenttä. Työntekijän on puolestaan tiedettävä oman työpanoksen merkitys koko työyhteisön toiminnan kannalta. Viimeisenä edellytyksenä on, että kehityskeskusteluiden tuloksena sovitut asiat toteutetaan. (Åberg 2006, 148.) Kehityskeskustelun päätyttyä esimiehellä sekä työntekijällä tulisi olla selkeä kuva siitä, mitä kohti jatkossa mennään. Parhaassa tapauksessa kehityskeskustelu voi poistaa mahdolliset väärinkäsitykset ja parantaa esimiehen ja työntekijän välistä suhdetta sekä parantaa työntekijän työmotivaatiota. (Hietala, Kaivanto & Valvisto 2017, 233.)

3.2 Palautteen antaminen osana esimiesviestintää

Palautteen antaminen kertoo välittävästä esimiehestä. Sen antaminen kuuluu suorituksen arviointiin ja on samalla edellytys kehittymiselle. Laadukkaaseen esimiestyöhön kuuluu niin kannustavan kuin korjaavakin palautteen antaminen. (Aarnikoivu 2013.) Palautteen päätarkoituksena on edistää oppimista ja kehittymistä. Lisäksi sillä voidaan ohjata työn tekemistä, sitouttaa, kannustaa ja motivoida työntekijöitä. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 149.) Palaute kertoo työntekijälle siitä, että esimies on huomannut hänen työnsä. Positiivisella palautteella voidaan synnyttää työn imua sekä vahvistaa halua tehdä hyvää työnjälkeä. Jatkuva positiivinen palaute lisää motivaatiota oppia ja kehittyä. Mikäli esimies ei anna työntekijöille palautetta, he voivat tuntea ettei heidän tekemällään työllä ole merkitystä. Työntekijät eivät myöskään tällöin voi olla täysin varmoja, tekeekö he työnsä oikein. Palautteen puuttuminen vähentääkin työmoraalia sekä työmotivaatiota. (Sarkkinen 2017.)

Esimiehen on tunnettava työntekijänsä oppijoina, jotta hän voi antaa oikeanlaista palautetta ja jotta työntekijät voisivat kehittyä palautteen avulla (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 150). Negatiivinen ja korjaava palaute ei motivoi läheskään yhtä tehokkaasti kuin positiivinen palaute. Tästä syystä onkin hyvä muistaa, että työntekijöille tulisi antaa palautetta enemmän onnistumisista kuin epäonnistumisista. (Johtajuus.info 2020.) Jokainen työntekijä oppii palautteen avulla eri lailla sekä vastaanottaa palautteen eri tavoin. Osa työntekijöistä voi olla hyvinkin herkkiä kriittiselle palautteelle ja toisilla se ei vaikuta heidän toimintatapoihinsa. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 150.)

Palaute pitäisi antaa mahdollisimman nopeasti työsuorituksen jälkeen. Esimiehen on osattava valita oikea paikka palautteen antamiselle. Positiivinen palaute tulisi kertoa mahdollisimman

avoimesti ja mahdollisimman monen kuullen. Negatiivinen palaute tulisi taas kertoa kahden kesken. Negatiivinen palaute ei saisi liittyä henkilöön, vaan sen tulisi kohdistua selkeästi työsuoritukseen. Esimiehen olisi hyvä kertoa työntekijälle korjaavan palautteen yhteydessä, mikä olisi parempi tapa suoriutua tehtävästä. Näin työntekijä voi muuttaa toimintatapojaan. Myös korjaavaa palautetta osataan arvostaa, mikäli se on oikeudenmukaista. Sen tarkoituksena on auttaa työntekijöitä parempiin tuloksiin. (Aarnikoivi 2013.)

3.3 Esimies tiedonvälittäjänä

Esimies toimii organisaatiossa tiedonvälittäjänä, jolloin hänen tulee huolehtia siitä, että työntekijät saavat kaiken tarvittavan tiedon heidän työtään tai työyhteisöä koskevista asioista. Esimiehellä on oltava suunnitelma siitä, mitä ja miten hän tiedottaa asioista. Mitä avoimemmin esimies asioista viestii, sitä enemmän hän luo organisaatiossa ja työntekijöissä luottamusta. (Hokkanen ym. 2008, 20.)

Esimiehen kautta viestitään usein organisaation johdolta tulleet viestit alaspäin. Esimies toimii usein myös työntekijöiden viestinvälittäjänä johdolle. (Rötkin 2015, 36.) Esimies koetaan usein tärkeimmäksi tiedonvälittäjäksi organisaation sisäisessä viestinnässä. Esimiehen on osattava suhteuttaa tärkeät asiat niin, että työntekijät saavat mahdollisimman realistisen kuvan siitä, miten tiedotettava asia vaikuttaa omaan tiimiin tai työntekijään itseensä. (Åberg 2006, 110-111.)

Esimiehen on kerrottava työyhteisön kannalta tärkeät asiat niin, että mahdollisimman moni olisi samaan aikaan paikalla kuulemassa ne. Asiasta tulisi kertoa kaikki se, mitä sillä hetkellä tiedetään ja käydä keskustelua niiden pohjalta. Ikävimmätkin asiat on kerrottava heti, eikä niiden kertomista saa pitkittää turhaan. Jokaisella työntekijällä on oikeus saada tietää omaa työtään koskevat asiat mahdollisimman nopeasti. Esimiehellä on vastuu näiden asioiden viestimisestä ja siitä, että asiat käsitellään oikeissa yhteyksissä. Yksittäistä työntekijää koskevat asiat tulee käsitellä kahden kesken. Sen sijaan koko tiimiä koskevat asiat tulisi käsitellä mahdollisimman laajasti. (Kaistila 2020, 7.)

4 Tutkimus ja tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Tällä tutkimusmenetelmällä selvitetään prosentteihin ja lukumääriin perustuvia kysymyksiä. Kvantitatiivisella tutkimuksella voidaan hakea vastauksia kysymyksiin, mikä, missä, paljonko ja kuinka usein. Tutkimuksella saadaan selvitettyä olemassa oleva tilanne, mutta ei asioiden syitä. Kvantitatiivisen tutkimuksen edellytyksenä on riittävän suuri ja edustava otos. Ominaista kvantitatiiviselle tutkimukselle on, että tuloksia analysoidaan numeeristen suureiden avulla sekä havainnollistetaan taulukoiden tai kuvioiden avulla. (Heikkilä 2014, 15.) Tutkimuksessa käytettiin

myös kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaisia avoimia kysymyksiä. Avoimilla kysymyksillä haluttiin saada vastauksista laajempia. Näin työntekijät pystyivät myös vastaamaan kysymyksiin esimerkein tai perustella vastauksiaan. Vastauksia lähdettiin keräämään kyselylomakkeen avulla, joka on yksi kvantitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmistä. Sille ominaista on, että jokaisella vastaajalla on samat kysymykset sekä vastausvaihtoehdot. (Heikkilä 2014, 15.)

Kysely toteutettiin Kyselynetillä ja se lähetettiin sähköpostin välityksellä koko yritys X:n henkilöstölle ympäri Suomea. Kysely lähetettiin kaikkiaan noin 160 henkilölle. Tarkoitus oli saada 50% henkilöstöstä vastaamaan kyselyyn. Tutkimuksen kysymykset liittyivät yritys X:n esimiestyöhön sekä esimiesviestintään. Kyselyyn oli aikaa vastata pari viikkoa ja vastauksia kaiken kaikkiaan saatiin 83 kappaletta. Kuitenkin vain 71 henkilöä (44%) oli vastannut kyselyyn loppuun saakka. Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään vain loppuun asti täytettyjä vastauksia. Muita rajoituksia vastaajien tai vastausten suhteen ei ollut. Henkilöstölle lähetetty kyselylomake löytyy kokonaisuudessaan tämän opinnäytetyön lopusta liitteistä 1.

Kyselylomakkeessa on käytetty erilaisia väittämiä sekä kysymyksiä. Väittämissä vastausvaihtoehto 5 tarkoittaa täysin samaa mieltä ja 1 tarkoittaa täysin eri mieltä. Näiden väliin jääneitä vastausvaihtoehtoja ei ole sen tarkemmin määritelty kyselylomakkeessa. Tuloksien analysoinnin helpottamiseksi vastauksien keskiarvoille on määritelty, mitä ne tarkoittavat. 1 tarkoittaa todella huonoa, 2 tarkoittaa heikkoa, 3 tarkoittaa kohtalaista, 4 tarkoittaa hyvää ja 5 tarkoittaa erittäin hyvää.

Tutkimuksessa esimiestyön sekä esimiesviestinnän ongelmakohdat määräytyivät siten, että tietty vastausvaihtoehto on selkeästi kerännyt enemmän ääniä kuin muut vastausvaihtoehdot. Työntekijöiden tyytyväisyyttä tiettyyn osa-alueeseen arvioidaan vastausten keskiarvon perusteella sekä sen perusteella, ettei nähtävissä ole juurikaan hajontaa tietyn osa-alueen kohdalla. Tyytyväisyyttä arvioidaan myös siten, että suurin osa on yhtä mieltä kysymyksestä tai väittämästä. Esimiestyön sekä esimiesviestinnän nykytilannetta arvioidaan kaikkien vastausten perusteella sekä sen perusteella, nouseeko esille paljon ongelmakohtia vai ei. Kehitysideat ja jatkotutkimusehdotukset määräytyvät ongelmakohtien mukaan sekä myös muiden kyselyssä esille nousseiden ongelmien tai havaintojen mukaan.

4.1 Opinnäytetyön luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa pitää ottaa huomioon niin reliabiliteetti kuin validiteettikin. Reliabiliteetilla eli luotettavuudella tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta. Mikäli tutkimus toistettaisiin uudestaan, vastauksista saataisiin samankaltaisia, kuin aikaisemmassakin tutkimuksessa. Validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin tutkimus vastaa sitä, mitä sillä oli tarkoitus tutkia. (Vilkkä 2007, 149-150.)

Tämän opinnäytetyön reliabiliteettia on vaikea arvioida, koska esimiestyö ja esimiesviestintä kehittyvät jatkuvasti ja tarvitsevat jatkuvaa kehittymistä. Mikäli näissä ei olisi tapahtunut mitään muutosta tai kehitystä, tulokset olisivat varmasti samansuuntaisia, jos tutkimus toteutettaisiin uudestaan. Mikäli esimiestyötä sekä esimiesviestintää olisi kehitetty ja tämä tutkimus toistettaisiin uudestaan, vastaukset eroaisivat varmasti toisistaan. Validiteetti on toteutunut tutkimuksessa melko hyvin, sillä kyselytutkimuksessa on saatu vastauksia etsittyihin tutkimuskysymyksiin. Sitä on saattanut heikentää se, että jotkut tutkimuskysymykset ovat voineet olla niin sanotusti vääriä kysymyksiä. Validiteettia tukee kuitenkin se, että tutkimuksessa tehdyt päätelmät sekä saadut tulokset ovat osoittautuneet onnistuneiksi.

Luotettavuutta saattaa heikentää se, että vastaajat ovat voineet tulkita kysymykset eri lailla. Myös se voi heikentää luotettavuutta, että kyselyn väittämiin tuli vastata numeroin yhdestä viiteen. Vain viidelle ja yhdelle oli tarkkaan määritelty, mitä nämä tarkoittivat. Tästä syystä esimerkiksi vastusvaihtoehto kolme on voitu ymmärtää eri vastaajien kesken eri lailla. Osa on voinut tulkita vaihtoehdon kolme esimerkiksi en osaa sanoa tai en tiedä. Tässä opinnäytetyössä sitä on kuitenkin pidetty kohtalaisena vastauksena. Kyselyyn vastasi 44% henkilöstöstä, joten tälläkin saattaa olla vaikutusta tuloksiin ja tätä kautta luotettavuuteen. Tuloksia voidaan kuitenkin pitää suuntaa antavina ja melko luotettavina.

5 Tutkimuksen tulokset

Opinnäytetyötä varten jaettiin kyselylomake yritys X:n koko Suomen henkilöstölle. Vastauksia, joita hyödynnetään tässä opinnäytetyössä, saatiin 71 kappaletta. Kyselyn ensimmäinen osio liittyi vastaajien taustatietoihin, jossa selvitettiin vastaajan ikä, sukupuoli, työsuhteen kesto sekä toimiiko vastaaja esimiesasemassa vai alaisena. Näillä haluttiin varmistaa, että vastauksia on saatu tasapuolisesti eri henkilöiltä ja näin ollen vastaukset ovat eri näkökulmista. Kyselyn toisessa osiossa keskityttiin esimiestyöhön ja kolmannessa osiossa taas esimiesviestintään. Loppuosiossa selvitettiin työntekijöiden sitoutumista yritykseen yhdellä kysymyksellä ja työntekijöillä oli mahdollisuus antaa avointa palautetta esimiestyöstä sekä esimiesviestinnästä.

5.1 Taustatiedot

Vastaajista 65% oli naisia ja 35% miehiä. Ikä jakautui vastaajien kesken siten, että 9% oli alle 25-vuotiaita, 53% oli 25-35 -vuotiaita, 24% oli 36-45 -vuotiaita ja 14% oli yli 46-vuotiaita. Alaisena työskenteleviä oli 79%, kun taas esimiesasemassa työskenteleviä oli 21%. Tämä oli täysin odotettavissa, sillä esimiesasemassa olevia on yrityksessä X huomattavasti vähemmän. Työsuhteiden kestot jakautuivat siten, että suurin osa (46%) on työskennellyt yrityksessä 0-2

vuotta, toiseksi eniten vastaajista (35%) on työskennellyt yrityksessä 3-5 vuotta, 13% on työskennellyt yrityksessä 6-10 vuotta ja vähiten vastaajista (6%) on työskennellyt yrityksessä yli 11 vuotta.

5.2 Esimiestyö

Toisessa osiossa lähdettiin selvittämään työntekijöiden mielipiteitä ja kokemuksia esimiestyöstä. Teoreettisen viitekehyksen mukaan hyvällä esimiestyöllä voidaan varmistaa innostuneet, tehokkaat ja sitoutuneet työntekijät. Sen tavoitteena on mahdollistaa sujuva työ, varmistaa työntekijöiden osaaminen, rakentaa luottamusta, näyttää oikeaa suuntaa ja puuttua ongelmiin. Lisäksi esimiehen on kohdeltava jokaista tiimin jäsentä oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Näiden perusteella lähdettiin selvittämään, miten työntekijät kokevat esimiestyön eri osa-alueiden toteutuneen yrityksessä X.

Ensimmäiseksi työntekijöiltä kysyttiin väittämiä, jotka liittyivät esimiehen käyttäytymiseen ja tehtäviin. Väittämässä vastausvaihtoehto viisi tarkoitti täysin samaa mieltä, kuin väittämä. Vaihtoehto yksi taas tarkoitti täysin eri mieltä, kuin väittämä. Vastausvaihtoehtoa kolme ei ollut sen tarkemmin määritelty, mutta sitä pidetään tässä tutkimuksessa kohtalaisena mielipiteenä. Alapuolella olevasta kuviosta 4 voi nähdä väittämät tarkemmin.

Vastaa seuraaviin väittämiin kokemuksiesi mukaan (1 = täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä). *

	1 (täysin eri mieltä)	2	3	4	5 (täysin samaa mieltä)
Saan esimieheltäni apua päivittäisissä ongelmissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni kohtelee tiimin jäseniä oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni johtaa tiimin jäseniä yksilöllisesti, huomioiden eri ikäisten ja eri elämäntilanteissa olevien työntekijöiden tarpeet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni luottaa minuun ja tekemiseeni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuvio 4: Esimiestyön väittämät

Esimiehen tulisi olla se henkilö työpaikalla, joka varmistaa työntekijöiden osaamisen ja auttaa heitä suoriutumaan päivittäisistä työtehtävistä. Tämän takia ensimmäiseksi selvitettiin, saako työntekijät esimieheltään apua päivittäisissä ongelmissa. Noin 32% vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että he saavat apua esimiehiltään päivittäisissä ongelmissa. Suurin osa työntekijöistä (38%) vastasi vaihtoehdon neljä eli he ovat melko tyytyväisiä avun saamiseen. 15% työntekijöistä koki saavansa kohtalaisesti apua esimieheltään eli he vastasivat vaihtoehdon

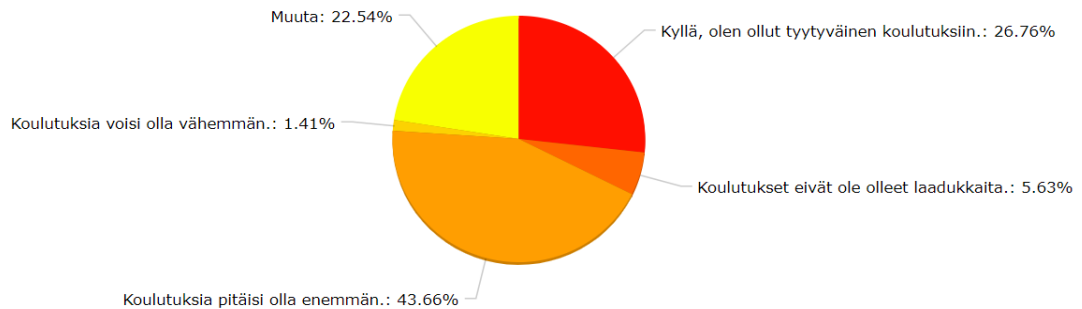
kolme. Noin 12% vastaajista koki saavansa heikosti apua esimieheltään ja vain 3% koki saavansa huonosti apua esimieheltään päivittäisissä ongelmissa.

Esimiehen tulee kohdella työntekijöitä tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti sekä varmistaa, että jokainen saa samanlaista kohtelua työpaikalla. Tähän viitaten työntekijöiltä kysyttiin, kuinka hyvin tämän on toteutunut yrityksessä X. Suurin osa vastaajista (48%) oli täysin samaa mieltä, että heidän esimiehensä toimii oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Noin 32% koki tämän pitävän hyvin paikkaansa eli he vastasivat vaihtoehdon neljä. 9% vastaajista koki heidän esimiehensä kohtelevan oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti kohtalaisen hyvin. 10% taas koki tämän toteutuvan heikosti ja vain 1% vastaajista koki, että tämä toteutuu huonosti.

Seuraavana käsiteltiin esimiehen johtamista ottaen huomioon eri ikäiset ja eri elämäntilanteissa olevat henkilöt. 32% vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että heidän esimies osaa johtaa kaikkia yksilöllisesti ottaen huomioon eri ikäiset sekä eri elämäntilanteet. Suurin osa vastaajista (40%) vastasi vaihtoehdon neljä, jolloin he ovat melko tyytyväisiä siihen, että esimies johtaa yksilöllisesti. 14% vastasi vaihtoehdon kolme, jolloin he ovat kohtalaisen tyytyväisiä yksilölliseen johtamistyyliin. 10% oli sitä mieltä, että johtamisessa otetaan heikosti huomioon eri ikäiset ja eri elämäntilanteet. Vain 4% vastaajista oli täysin eri mieltä, että esimies johtaisi yksilöllisesti. Viimeisenä väittämänä kysyttiin esimiehen luottamuksesta työntekijään ja hänen tekemistä kohtaan. Suurin osa vastaajista (59%) oli täysin samaa mieltä luottamuksen tunteesta. 25% vastaajista oli taas lähes samaa mieltä eli he vastasivat vaihtoehdon neljä. Vain 6% koki, että esimies luottaa häneen ja tekemiseensä kohtalaisesti, kun taas 9% koki, että heihin luotetaan heikosti. Vain 1% vastaajista oli täysin eri mieltä siitä, että heihin ja heidän tekemiseensä luotettaisiin.

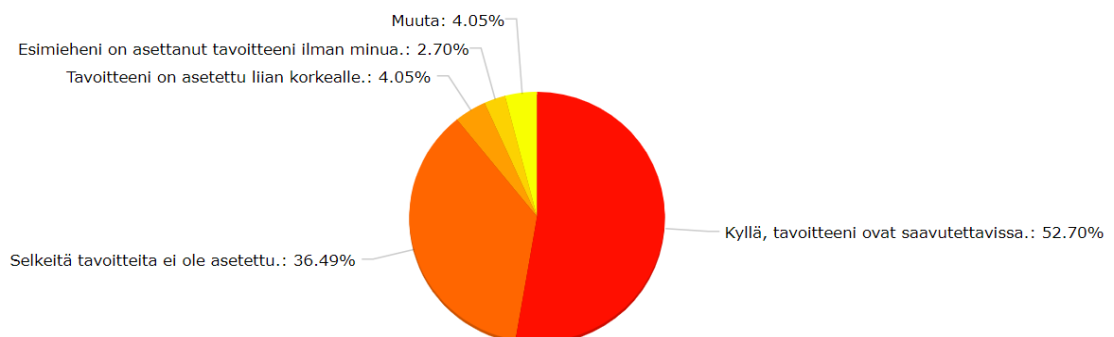
Seuraavaksi lähdettiin selvittämään esimiehen tärkeimpien tehtävien toteutumista yrityksessä X. Teoreettisen viitekehyksen mukaan osaamisen kehittäminen on organisaatiolle hyvin tärkeää, sillä yrityksen tulevaisuuden menestyminen riippuu henkilöstön osaamisesta, osaamisen hyödyntämisestä sekä halusta oppia uutta. Esimiehen on huolehdittava siitä, että hänen työntekijänsä kehittyvät työssään. Kehittämällä pystytään motivoimaan sekä sitouttamaan työntekijöitä organisaatioon. Oikeanlaisella osaamisella voidaan varmistaa tuottavuus, työmotivaatio sekä työntekijöiden jaksaminen. Koulutukset ovat vain yksi osaamisen kehittämisen muoto ja tätä lähdettiin kartoittamaan työntekijöiden näkökulmasta. Kyselyssä esitettiin väittämä ”Esimieheni järjestää minulle koulutuksia ammatillisen osaamiseni kehittämiseksi.” Vain 27% vastaajista oli tyytyväisiä järjestettäviin koulutuksiin, kun taas noin 44% toivoisi koulutuksia olevan enemmän. Reilu 5% vastaajista koki, että järjestettävät koulutukset eivät ole olleet laadukkaita. Reilun 1% mielestä koulutuksia voisi olla vieläkin vähemmän. 22% vastaajista vastasi vaihtoehdon ”muuta”. Suurin osa tämän vaihtoehdon vastanneista olivat sitä mieltä, että koulutukset täytyy itse etsiä ja osallistua niihin omakustanteisesti sekä vapaa-ajalla. Nämä

vastaukset huomioiden, voidaan todeta, että vain noin 30% vastaajista on ollut tyytyväisiä järjestettäviin koulutuksiin. Noin 65% toivoisi lisää koulutuksia ja noin 5% ei halua ollenkaan koulutuksia. Osa vastaajista kirjoitti tykkäävänsä siitä, että voi itsenäisesti opiskella vapaa-ajalla. Alapuoella olevasta kuviosta 5 voi nähdä vastausvaihtoehdot sekä vastauksien tarkat prosentit.



Kuvio 5: Väittämä ”Esimieheni järjestää minulle koulutuksia ammatillisen osaamiseni kehittämiseksi.”

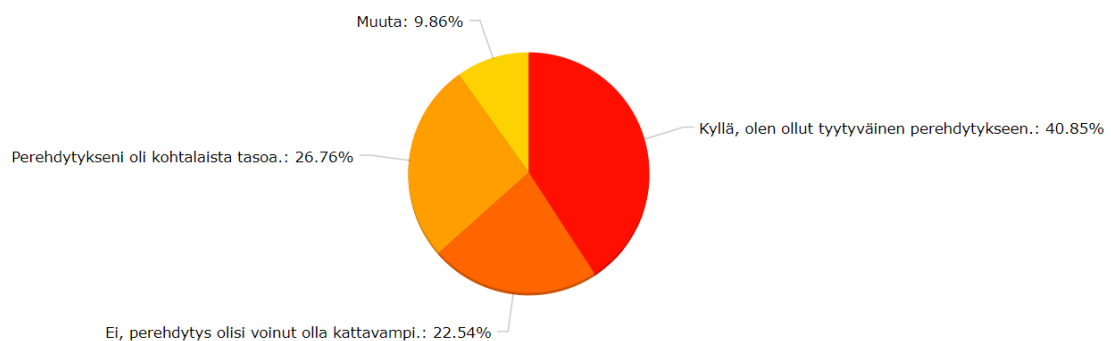
Seuraavaksi työntekijöille esitettiin väittämä ”Olemme esimieheni kanssa asettaneet minulle selkeät tavoitteet.” Tällä haluttiin kartoittaa tavoitteiden asettamista, sillä kuten teoreettisessa viitekehyksessä on kerrottu, esimiehen tulisi asettaa tavoitteet yhdessä työntekijän kanssa. Niiden tulisi olla selkeät, innostavat, realistiset, haastavat sekä sovitettu yhteen organisaation strategian kanssa. Onnistumiset motivoivat työntekijöitä entistä parempiin tuloksiin ja siksi tavoitteiden asettaminen sekä niiden seuraaminen on tärkeää.



Kuvio 6: Väittämä ”Olemme esimieheni kanssa asettaneet minulle selkeät tavoitteet.”

Yläpuolella olevasta kuviosta 6 voidaan huomata, että suurimman osan (53%) mielestä tavoitteet on asetettu esimiehen kanssa ja ne ovat saavutettavissa. Hieman yli 36% vastaajista koki, ettei selkeitä tavoitteita ole asetettu. Vain noin 4% vastaajista oli sitä mieltä, että tavoitteet on asetettu liian korkealle, eikä ne ole saavutettavissa. Todella pieni osa (3%) vastasi, että esimies on asettanut tavoitteet yksin. Noin 4% vastasi vaihtoehdon ”muuta”, johon vastaajat olivat kirjoittaneet muun muassa koronan vaikuttavan tavoitteiden saavuttamiseen sekä tavoitteiden asettamisesta täysin itse. Eräs vastaaja oli kirjoittanut, että asetetut tavoitteet eivät ole olleet järkeviä.

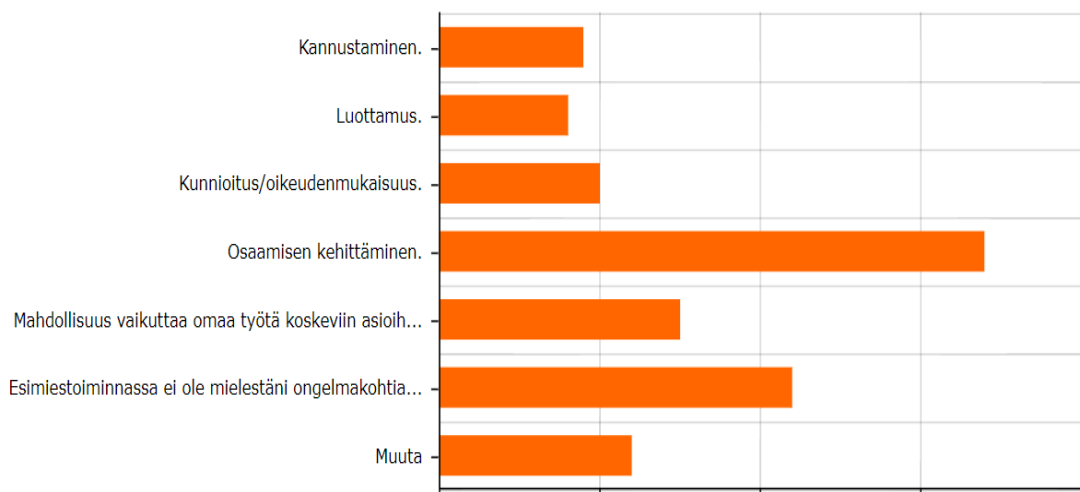
Seuraavaksi lähdettiin selvittämään perehdytyksen laatua, sillä se kuuluu esimiehen tärkeimpiin velvollisuuksiin. Teoreettisen viitekehyksen mukaan vastuu perehdytyksen suunnittelusta, valvonnasta sekä toteutuksesta on aina esimiehellä. Myös työturvallisuuslaki sekä työsopimuslaki velvoittavat esimiestä järjestämään perehdytyksen. Vain hyvällä ja kattavalla perehdytyksellä voidaan saada työntekijät sitoutumaan yritykseen ja sen tavoitteisiin. Kyselyssä esitettiin seuraavaksi väittämä ”Esimieheni on järjestänyt minulle riittävän perehdytyksen työtehtäviini.” Suurin osa (41%) vastaajista oli tyytyväisiä perehdytyksen laatuun, joka heille on järjestetty. Reilu 22% oli taas sitä mieltä, että perehdytyksen pitäisi olla kattavampaa, eikä he olleet tyytyväisiä järjestettyyn perehdytykseen. Noin 27% vastaajista oli taas sitä mieltä, että heille järjestetty perehdytys on ollut kohtalaista tasoa. Noin 10% vastasi vaihtoehdon ”muuta”. Näistä lähes jokainen vastaaja kirjoitti, että perehdytystä ei ole järjestetty ollenkaan. Eli noin 60% vastaajista toivoisi perehdytyksen olevan laadukkaampaa ja noin 40% on taas ollut tyytyväisiä perehdytyksen laatuun. Vastauksia ja tarkkoja prosentteja voi tarkastella alapuolella olevasta kuviosta 7.



Kuvio 7: Väittämä ”Esimieheni on järjestänyt minulle riittävän perehdytyksen työtehtäviini.”

Viimeisessä kohdassa keskityttiin esimiestyön ongelmakohtiin. Näillä haluttiin saada selville, mitä osa-alueita pitäisi esimiestyössä kehittää. Työntekijöiltä kysyttiin, mitkä ovat heidän mielestään oman esimiehen toiminnassa ongelmakohtia. Vastausvaihtoehtoihin oli lueteltuna lista esimiehen tärkeimpiä ominaisuuksia ja hänen tehtäviään, joita on käsitelty tarkemmin teoreettisessa viitekehyksessä. Vastaajilla oli mahdollisuus valita useampi vastausvaihtoehto,

mikäli he pitivät useampaa osa-aluetta esimiestyön ongelmakohtana. Eniten ääniä (48%) keräsi osaamisen kehittäminen. Toiseksi eniten ääniä (31%) keräsi vastausvaihtoehto ”Esimiestoiminnassa ei ole mielestäni ongelmakohtia.” Reilu 21% vastaajista koki, että eivät pysty vaikuttamaan omaa työtä koskeviin asioihin. 14% vastaajista oli sitä mieltä, että esimies ei kunnioita tai kohtelee kaikkia oikeudenmukaisesti. Noin 13% mielestä kannustamisessa on puutteita ja 11% koki luottamuksessa olevan puutteita. Lisäksi 17% vastaajista vastasi vaihtoehdon ”muuta”. Suurin osa näistä vastauksista oli joko perehdytykseen tai palautteeseen liittyviä kommentteja. Muutama vastaaja oli sitä mieltä, että osaamista ei tunnusteta riittävän hyvin, jolloin parhaat potentiaalit jäävät käyttämättä. Suunnilleen puolet vastaajista (48%) oli sitä mieltä, että ongelmakohtana on osaamisen kehittäminen. Vastauksia sekä vastausvaihtoehtoja voi tarkastella alapuolella olevasta kuviosta 8.



Kuvio 8: Esimiestyön ongelmakohdat

5.3 Esimiesviestintä

Tässä osiossa lähdettiin selvittämään työntekijöiden mielipiteitä ja kokemuksia esimiesviestinnästä. Teoreettisen viitekehyksen perusteella esimiesviestintä on erittäin olennainen osa koko organisaation johtamista ja esimiestyötä. Ilman hyviä vuorovaikutustaitoja on mahdollista johtaa laadukkaasti sekä tuloksellisesti. Esimiesviestintään liittyy monia eri osa-alueita ja näiden onnistumista yrityksessä X lähdettiin kartoittamaan kyselyssä erilaisilla väittämillä. Alapuolella olevasta kuviosta 9 voi tarkastella näitä väittämiä tarkemmin.

Vastaa seuraaviin väittämiin kokemuksiesi mukaan (1 = täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä) *

	1 (täysin eri mieltä)	2	3	4	5 (täysin samaa mieltä)
Voin puhua esimiehelleni luottamuksellisesti ja hän haluaa kuunnella minua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni pitää minut ajan tasalla tärkeistä asioista ja muutoksista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni kertoo avoimesti tapahtuvista asioista ja muutoksista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan esimieheltäni kannustavaa ja korjaavaa palautetta säännöllisest.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuvio 9: Esimiesviestinnän väittämät

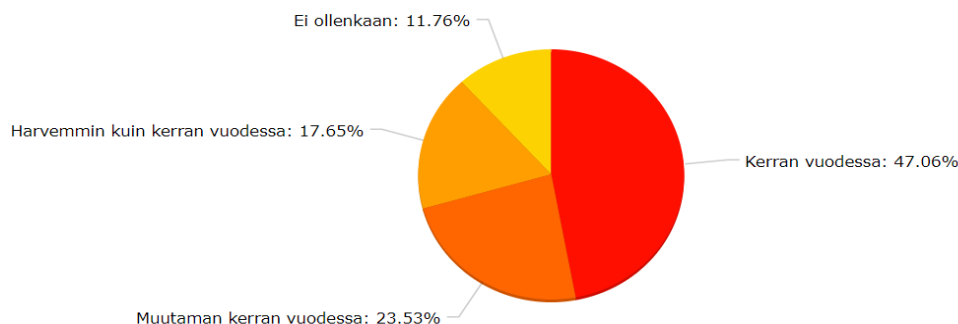
Ensimmäisessä väittämässä lähdettiin selvittämään, kuinka moni kokee pystyvänsä puhumaan esimiehelleen luottamuksellisesti ja tuntee, että esimies haluaa kuunnella häntä. Teoreettisessa viitekehyksessä on kerrottu, että esimiehen yksi tärkeimmistä viestintätaidoista on kuunteleminen. Luottamuksen tunne keskusteluihin syntyy, kun työntekijät kokevat esimiehen kuuntelevan heitä aidosti. Jopa yli puolet (52%) vastaajista vastasi vaihtoehdon ”täysin samaa mieltä”. 37% vastaajista vastasi vaihtoehdon neljä, joten he kokevat myös luottamuksen olevan kunnossa. 7% vastaajista piti luottamuksen tunnetta kohtalaisena. Vain 1% vastaajista vastasi vaihtoehdon kaksi, jolloin he kokevat luottamuksen heikoksi. Noin 3% vastaajista oli täysin eri mieltä siitä, että esimiehelle voisi puhua luottamuksellisesti ja esimies haluaisi kuunnella työntekijää.

Seuraavaksi selvitettiin esimiehen tapoja viestiä tärkeistä asioista. Tällä haluttiin selvittää, toteutuuko teoreettisessa viitekehyksessä esiin tuodut seikat liittyen esimiehen toimimiseen tiedonvälittäjänä. Jokaisella työntekijällä tulisi olla oikeus saada tietää omaa työtään koskevat tiedot mahdollisimman nopeasti, oli ilmoitettava asia sitten negatiivinen tai positiivinen. Vastuu tiedottamisesta kuuluu useimmiten esimiehelle. Hänen tulisi osata kertoa asiat niin, että jokaisella on selkeä käsitys siitä, miten informaatio vaikuttaa tiimiin tai työntekijöihin itseensä. Työntekijöille esitettiin väittämä ”Esimieheni pitää minut ajan tasalla tärkeistä asioista ja muutoksista.” Vähän alle puolet (45%) vastaajista oli edellä mainitusta väittämästä täysin samaa mieltä. 32% vastaajista vastasi vaihtoehdon neljä, joten hekin kokevat esimiehen viestivän tärkeistä asioista ja muutoksista hyvissä ajoin. 14% koki, että heitä pidetään ajan tasalla kohtalaisen hyvin. 7% vastaajista ei ollut tyytyväisiä tärkeistä asioista viestimisen nopeuteen. Vain 2% vastaajista vastasi vaihtoehdon ”täysin eri mieltä”. Toisella esimiesvies-

tintään liittyvällä väittämällä haluttiin selvittää viestinnän avoimuutta. Avoimuudella on todettu olevan yhteys luottamukseen, joten viestinnän avoimuuden selvittäminen on tärkeää. Avoimeen viestintään kuuluu onnistumisten lisäksi epäkohdista kertominen sekä riittävän ajoissa asioista tiedottaminen. Suurin osa (44%) vastaajista vastasi vaihtoehdon ”täysin samaa mieltä” eli he ovat täysin tyytyväisiä esimiesviestinnän avoimuuteen. 32% vastasi vaihtoehdon neljä, joten hekin ovat tyytyväisiä viestinnän avoimuuteen. 10% vastaajista vastasi vaihtoehdon kolme, jolloin he ovat kohtalaisen tyytyväisiä viestinnän avoimuuteen. 8% vastaajista koki, että tapahtuvista asioista ja muutoksista avoimesti viestiminen on heikkoa. Vain 3% vastaajista vastasi vaihtoehdon ”täysin eri mieltä”.

Viimeisessä väittämässä selvitettiin palautteen saamista esimieheltä. Teoreettisessa viitekehityksessä on kerrottu, että laadukkaaseen esimiestyöhön kuuluu kannustavaa kuin korjaavaakin palautetta. Niiden tarkoituksena on edistää oppimista ja kehittymistä sekä ohjata työn tekemistä, sitouttaa, kannustaa ja motivoida työntekijöitä. 20% vastaajista vastasi vaihtoehdon ”täysin samaa mieltä”, jolloin he kokevat saavansa riittävästi kannustavaa sekä korjaavaa palautetta. 28% vastasi vaihtoehdon neljä eli hekin ovat tyytyväisiä palautteen saamisen määrään. Kuitenkin suurin osa (30%) vastaajista vastasi vaihtoehdon kolme, jolloin he kokevat saavansa kohtalaisesti kannustavaa sekä korjaavaa palautetta. 12% vastaajista eivät olleet tyytyväisiä palautteen määrään ja jopa 10% vastasi vaihtoehdon ”täysin eri mieltä”. Huolestuttavan moni ei siis ollut tyytyväinen palautteen määrään eikä laatuun.

Kysymyksellä ”Kuinka usein esimiehesi järjestää teille kahdenkeskisiä kehityskeskusteluita?” haluttiin selvittää, onko esimiehellä ja työntekijällä riittävästi kahdenkeskisiä keskusteluita. Teoreettisen viitekehityksen mukaan kehityskeskustelua voidaan pitää osaamiskartoituksena ja sen avulla voidaan seurata esimerkiksi yksilön tavoitteita. Keskustelun tarkoitus on antaa työntekijälle ohjausta, kehittää osaamista sekä määrittellä tavoitteet ja suunnitella, miten päämäärään päästään. Kehityskeskustelu on myös hyvä väylä päästä vaikuttamaan omaa työtä sekä kehitystä koskeviin asioihin.



Kuvio 10: Kuinka usein esimiehesi järjestää teille kahdenkeskisiä kehityskeskusteluita?

Yläpuolella olevasta kuviosta 10 voidaan nähdä, että hieman alle puolet (47%) vastaajista kertoi, että heille pidetään kerran vuodessa kehityskeskustelu esimiehen kanssa. Noin 18% vastaajista kertoi, että heillä on harvemmin, kuin kerran vuodessa kehityskeskustelu. Noin 23% vastasi, että heillä on kehityskeskusteluita muutaman kerran vuodessa. Jopa 12% vastaajista vastasi, että heillä ei ole ollenkaan kehityskeskusteluita esimiehen kanssa. Kuviosta 10 voi tarkastella vastausprosentteja tarkemmin.

Osion viimeisellä kysymyksellä selvitettiin ongelmakohtia liittyen esimiesviestintään. Näillä haluttiin saada selville, mitä osa-alueita pitäisi esimiesviestinnässä kehittää. Työntekijöiltä kysyttiin, mitkä ovat heidän mielestään oman esimiehen viestimisessä ongelmakohtia. Vastausvaihtoehtoihin oli lueteltuna lista esimiesviestinnän tärkeimpiä osa-alueita, joita on käsitelty tarkemmin teoreettisessa viitekehyksessä. Vastaajilla oli mahdollisuus valita useampi vastausvaihtoehto, mikäli he pitivät useampaa osa-aluetta esimiesviestinnän ongelmakohtana.



Kuvio 11: Esimiesviestinnän ongelmakohdat

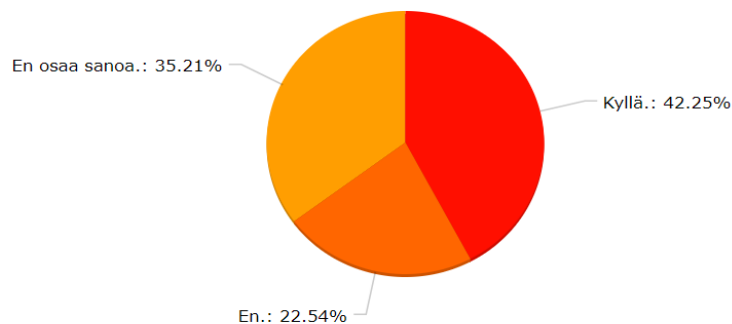
Yläpuolella olevasta kuviosta 11 voidaan nähdä, että eniten vastauksia (38%) keräsi vaihtoehto ”esimiesviestinnässä ei ole ongelmakohtia.” Vastaajista 25% koki, että viestintää on liian vähän. 23% vastaajista oli sitä mieltä, että esimies ei kerro tietoa riittävän ajoissa. 19% koki, että viestintä ei ole täysin selkeää. 12% vastaajista koki, että heidän mielipiteitä ei oteta huomioon muutoksissa ja 19% vastasi vaihtoehdon ”muuta”. Suurin osa tähän kohtaan vastanneista kirjoitti, että palautetta pitäisi saada enemmän. Vain muutama tähän kohtaan vastanneista oli kirjoittanut muusta kuin palautteen saamisesta. Eli noin 40% vastaajista koki ettei esimiesviestinnässä ole ongelmakohtia ja noin 60% koki, että siinä on jonkinlaisia ongelmia. Vastaukset jakautuivat todella tasaisesti eikä tämän osion perusteella noussut esille yhtä ongelmaa ylitse muiden.

5.4 Vapaa sana & tulevaisuuden näkymät

Kyselyn viimeisessä osiossa työntekijöillä oli mahdollisuus antaa palautetta tai kehittämisehdotuksia esimiestyöhön ja esimiesviestintään liittyen. Eräs vastaajista kirjoitti seuraavasti:

”Osaamisen kehittämisen tuki ja työnohjaus yrityksessä X on niukkaa ja siitä on vuosien varrella valitettavasti karsittu. Myös henkilöstön sitouttaminen tuntuu edelleen olevan asia, johon ei panosteta. Hyviä kollegoita lähtee jatkuvasti ympäriltä.” Toinen vastaajista totesi: ”Esimiestyö ei ole talossa tasalaatuista. Esimiestyö on tärkeää työtä ja sitä tekemään pitäisi valita vain niitä, jotka haluavat tehdä sitä ja joilla on siihen osaamista tai vähintäänkin todennettua potentiaalia.” Esille tuotiin myös epäkohtia esimiesviestinnän läpinäkyvyydestä, rehellisyydestä, avoimuudesta sekä vaikeiden asioiden käsittelystä. Esimiestyöstä palautetta annettiin muun muassa siitä, että esimieheltä ei saa riittävästi apua, vaan apuja täytyy kysyä työkavereilta. Muutama koki, että vahvuuksien tunnistamisessa ja niiden hyödyntämisessä on parannettavaa. Avoimessa palautteessa saatiin myös positiivisia kirjoituksia esimiestyöstä. Eräs vastaaja kirjoitti esimerkiksi seuraavaa: ”Lähiesimiehen kanssa ei ole ongelmia, erittäin hyvää ja valmentavaa esimiestyötä, vapaus vaikuttaa omaan tekemiseen omien vahvuuksien kautta.”

Lopuksi haluttiin vielä selvittää, näkeekö moni itsensä yrityksessä muutaman vuoden kuluttua. Tällä haluttiin saada selville, kuinka sitoutuneita työntekijät ovat yritykseen X ja voiko esimiestyöllä ja esimiesviestinnällä olla merkitystä työntekijöiden sitoutumiseen. Teoreettisessa viitekehyksessä on moneen kertaan todettu, että huonolla esimiestyöllä ja esimiesviestinnällä on erittäin negatiivinen vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen, kun taas hyvällä esimiestyöllä sekä esimiesviestinnällä voidaan pitää työntekijöistä kiinni.



Kuvio 12: Näetkö itsesi kyseisessä yrityksessä kolmen vuoden kuluttua?

Kuten kuviosta 12 voi nähdä, alle puolet (42%) vastasi näkevänsä itsensä yrityksessä vielä kolmen vuoden päästä. Noin 35% ei osannut sanoa, ovatko yrityksessä vielä silloin ja noin 23% ei näe itseään enää yrityksessä kolmen vuoden kuluttua.

6 Johtopäätökset ja kehitysideat

Opinnäytetyön päätutkimuskysymyksiksi määritettiin, mikä on esimiestyön ja esimiesviestinnän nykyinen tilanne. Lisäksi alakysymyksiksi määritettiin, mitkä ovat ongelmakohtia esimiestyössä ja esimiesviestinnässä, miten näitä voitaisiin kehittää ja mihin työntekijät ovat jo ennestään tyytyväisiä. Tarkastelemalla kyselytutkimuksen tuloksia saadaan kokonaiskuva esimiestyön sekä esimiesviestinnän tilasta sekä ongelmakohdista. Tuloksista selviää myös, mitä osa-alueita tulisi kehittää sekä mihin työntekijät ovat jo ennestään olleet tyytyväisiä. Tutkimus on tuottanut hyvin tärkeää sekä ajankohtaista tietoa esimiestyöstä sekä esimiesviestinnästä yritykselle X. Tuloksien pohjalta yritys saa tärkeää tietoa esimiestyön sekä esimiesviestinnän nykytilasta ja näillä tiedoilla he pystyvät keskittymään ongelmakohtien kehittämiseen.

Tässä luvussa tarkastellaan lisää kyselytutkimuksen johtopäätöksiä, tuodaan esille kehitysideoita sekä verrataan tuloksia aikaisempiin tutkimuksiin. Kappaleessa käydään myös läpi, millaisia jatkotutkimuksia yritys X:n pitäisi toteuttaa, jotta esimiestyötä ja esimiesviestintää voitaisiin kehittää entistä paremmaksi.

6.1 Esimiestyö

Henkilöstölle suunnatun kyselyn tuloksien perusteella voidaan todeta, että esimiestyö ei ole tasalaatuista yrityksessä X. Vastauksissa oli paljon hajontaa, joka tekee tuloksien analysoinnista vaikeampaa. Lähes jokaisen kysymyksen tai väittämän kohdalla vastauksia saatiin työntekijöiltä, jotka olivat erittäin tyytyväisiä kysytyyn esimiestyön osa-alueeseen, mutta vastauksia tuli myös työntekijöiltä, jotka olivat todella epätyytymättömiä samaan osa-alueeseen. Tämä saattaa kuitenkin osittain johtua siitä, että tutkimuksen kohteena oli useampi esimies eikä vain yksi ja näin ollen toimintatavat ovat erilaisia. Kuitenkin ongelmakohtia muodostui vain muutama, koska nämä nousivat tuloksien mukaan ongelmakohdiksi ylitse muiden. Näiden kohdalla vastaukset eivät poikenneet toisistaan niin laajasti. Tutkimus on toteutettu suurimmaksi osaksi kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Tämän takia syitä ei saada selville ja niiden selvittämiseksi on tehtävä uusia tutkimuksia aiheeseen liittyen.

Kyselytutkimuksen tuloksien perusteella esimiestyön nykytilanne on keskivertotasoa eli kehitettävää on vielä jonkin verran. Tuloksista voidaan päätellä, että esimiehiä pidetään suurimmilta osin oikeudenmukaisina ja tasapuolisina. Tämä saavutti kyselyssä keskiarvon neljä. Tuloksien mukaan työntekijät ovat myös todella tyytyväisiä siihen, että heidän esimiehensä luottaa heihin ja heidän tekemiseensä. Tämäkin saavutti keskiarvon neljä.

Suurimmaksi ongelmakohdaksi esimiestyössä nousi osaamisen kehittäminen. Jopa puolet kokivat, että osaamisen kehittämistä ei tueta tarpeeksi. Kyselystä nousi esille, että työntekijät kaipaavat lisää koulutuksia osaamisen kehittämiseksi. Jopa yli puolet vastaajista toivoi oman osaamisen kehittäviä koulutuksia lisää. Vaikka uuden oppiminen tapahtuukin useimmilla vain

10% koulutuksien kautta, tulisi niitä tarjota työntekijöille säännöllisesti. Koulutuksissa kannattaisi hyödyntää ulkopuolisia asiantuntijoita, jotta laatu sekä mielenkiinto säilyisivät. Esimiehen tulisi huolehtia työntekijöiden osaamisen kehittymisestä, koska sillä pystytään motivoimaan ja sitouttamaan työntekijöitä. Nykyaikaisella osaamisella saavutetaan organisaatiolle kilpailuetua sekä tuottavuutta, joten panostaminen jatkuvaan oppimiseen on etu koko organisaatiolle. Toiseksi ongelமாகohdaksi kyselyssä nousi työntekijöiden perehdyttäminen. Kyselyn mukaan reilusti yli puolet työntekijöistä kaipaaisivat laadukkaampaa perehdytystä työhönsä. Vain reilu neljäsosa koki, ettei esimiestyössä olisi mitään ongelமாகohhtia. Myös neljäsosa piti ongelmana sitä, että he eivät pysty vaikuttamaan omaa työtä koskeviin asioihin. Loput vastauksista jakautuivat melko tasaisesti muiden vastausvaihtoehtojen kesken, eikä niitä pidetä tässä tutkimuksessa ongelமாகohhtina vähäisten vastausprosenttien takia.

6.1.1 Aikaisemmat tutkimukset

Esimiestyötä tutkivassa osiossa kyselyn tuloksia verrataan Great Place to Work (WPTW) -tutkimukseen. Tämä kysely toteutetaan vuosittain henkilöstölle yritys X:ssä ja kyselyn avulla pyritään kehittämään yrityskulttuuria. GPTW -tutkimuksessa on arvioitu koko johdon toimintaa ja tässä opinnäytetyön osiossa on arvioitu ainoastaan esimiestyötä. Lisäksi 2019 vuoden GWP -tutkimukseen on saatu noin puolet enemmän vastauksia, kuin tähän opinnäytetyön tutkimukseen. Näin ollen vastaukset eivät ole täysin verrattavissa, mutta antavat suuntaa sille, mihin päin yrityksessä X ollaan menossa.

GPTW -tutkimuksessa ongelமாகohdaksi nousi vuonna 2019 muun muassa mahdollisuus vaikuttaa omaa työtä koskeviin asioihin ja luottamuksen tunne työn tekemiseen sekä työntekijää kohtaan. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että luottamuksen tunne ja asioihin vaikuttaminen ovat parantuneet viimeisen vuoden aikana. Vuonna 2019 noin 75% koki, että ei pysty vaikuttamaan omaa työtä koskeviin asioihin. Tämän vuoden tutkimuksessa tulos oli enää vain 20%. Luottamus parantui myös huomattavasti vuoden 2019 tutkimuksesta, jolloin jopa 60% koki, että heihin ja heidän tekemiseen ei luoteta. Tämän vuoden tutkimuksessa tulos oli enää noin 11%. Voidaan siis todeta, että luottamuksen tunne ja mahdollisuus vaikuttaa omaa työtä koskeviin asioihin ovat kehittyneet parempaan suuntaan vuoden aikana. On myös mahdollista, että GPTW -tutkimuksessa vastaajat eivät ole ottaneet arviointiin mukaan esimiestyötä vaan ainoastaan johdon. Tästä syystä ei voida olla täysin varmoja, onko luottamuspuola ja mahdollisuus vaikuttaa omaa työtä koskeviin asioihin ollut edes ongelமாகohhtina esimiestyössä vai vaan johtotasolla.

6.1.2 Kehittämiskohteet & jatkotutkimukset

Tärkeimpinä kehittämiskohteina tutkimuksessa nousi esille osaamisen kehittäminen. Monet kyselyyn vastanneista kokivat, että osaamisen kehittämistä ei järjestetä tarpeeksi esimiehen

toimesta. Osaamisen kehittämisen tulisi olla yksilöllistä ja tukea jokaisen omaa työtään ja kehittää sitä osaamista, mistä jokainen itse hyötyy. Kuten teoreettisen viitekehyksen luvussa 2.3 on todettu, että nykymaailmassa uuden oppiminen on erittäin tärkeässä roolissa. Teknologia ja toimintatavat kehittyvät koko ajan ja ilman osaamisen kehittämistä työntekijät eivät pysy muutosten perässä. Sanotaankin, että yrityksen tulevaisuuden menestyminen riippuu henkilöstön osaamisesta, osaamisen hyödyntämisestä sekä halusta oppia uutta. Yritys X:n kannattaisikin tehdä jatkotutkimuksia aiheesta osaamisen kehittäminen. Olisi hyvä tutkia, minkälaista osaamisen kehittämistä työntekijät kaipaavat lisää, mikä on ollut onnistunutta tähän mennessä ja mitä pitäisi parantaa.

Toisena kehittämiskohteena tutkimuksesta nousi työntekijöiden perehdyttäminen. Tutkimuksen tuloksista oli havaittavissa, että perehdytykseen ei olla täysin tyytyväisiä. Useat työntekijät kirjoittivat avoimeen palautteeseen, että perehdytys ei ole järjestelmällistä eikä tarpeeksi kattavaa. Avoimista vastauksista kävi myös ilmi, että uusin tehtäviin perehdyttäminen organisaatiossa on vähäistä. Perehdytykseen olisi syytä panostaa, koska kuten teoreettisen viitekehyksen luvussa 2.2 on todettu, että hyvällä perehdytyksellä on vaikutusta kannattavuuteen sekä työntekijän sitoutumiseen. On myös todettu, että huono perehdytys saattaa tulla yritykselle erittäin kalliiksi. Jatkotutkimusta olisikin hyvä tehdä tästä aiheesta. Selville pitäisi saada, mikä perehdytyksessä on koettu huonoksi ja mikä hyväksi sekä mitä perehdytykseltä kaivataan lisää. Näin perehdytystä voitaisiin kehittää laadukkaammaksi ja suunnitelmallisemmaksi.

Lisäksi melkein jopa 40% työntekijöistä koki, että selkeitä tavoitteita ei ole asetettu. Ilman tavoitteita työntekijällä ei ole selkeää päämäärää työssään eikä kehittymistä pystytäkään seuraamaan yhtä tehokkaasti. Esimies pystyisi vaikuttamaan tavoitteiden asettamiseen erittäin helposti. Esimies ja työntekijä voivat esimerkiksi sopia kehityskeskustelun yhteydessä tai muun kahdenkeskisen keskustelun yhteydessä selkeät tavoitteet. Lisäksi olisi hyvä tehdä suunnitelma siitä, miten tavoitteet saadaan saavutettua.

Tutkimuksen tuloksista on havaittavissa, että esimiestyö on yrityksessä X todella epätasalaatuista. Tästä syystä yksi kehittämiskohteista tulisikin olla tämän parantaminen. Kehittämällä koko yrityksen esimiestyötä siitä voitaisiin saada tasalaatuisempaa eri esimiesten välillä. Tätä varten on kuitenkin tehtävä jatkotutkimuksia, jotta pystytään kehittämään oikeita osa-alueita. Esimiehien toimintatavoista, tehtävistä sekä vastuista tulisi tehdä selkeämmät, jotta kaikki esimiehet pystyisivät toimimaan samalla tavalla. Jatkotutkimusten avulla tulisi selvittää, minkälaista esimiestyötä työntekijät arvostavat, mihin osa-alueeseen he ovat tyytyväisiä ja mihin pitäisi saada muutoksia. Näiden perusteella voitaisiin määritellä selkeät säännöt ja toimintatavat esimiestyölle. Vasta, kun esimiestyöstä saadaan tasalaatuista, voidaan kyselytutkimuksesta saada yhteneviä vastauksia ja silloin esimiestyötä voidaan pitää hyvällä tasolla.

6.2 Esimiesviestintä

Kyselytutkimuksen tuloksien perusteella voidaan todeta, ettei esimiesviestintäkään ole tasa-laatuista yrityksessä X. Lähes jokaisen kysymyksen tai väittämän kohdalla vastauksia saatiin työntekijöiltä, jotka olivat erittäin tyytyväisiä kysytyyn esimiesviestinnän osa-alueeseen, mutta vastauksia tuli myös työntekijöiltä, jotka olivat todella epätyytymättömiä samaan osa-alueeseen. Tämäkin saattaa johtua osittain siitä, että tutkimuksen kohteena oli monia eri esimiehiä ja heillä kaikilla on oma tapa toimia esimiesviestinnän suhteen. Ongelmakohtia muodostui kuitenkin selkeästi vain yksi, sillä tämä vastausvaihtoehto keräsi vastauksia ylitse muiden vaihtoehtojen ja suurin osa vastaajista piti tätä ongelmana. Aikaisemmassa luvussa tuotiin jo esille, että kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä ei saada syitä selville ja siksi esimiesviestinnästäkin on tehtävä jatkotutkimuksia syiden selvittämiseksi.

Tutkimustuloksien perusteella voidaan todeta, että esimiesviestinnän nykytila on melko hyvällä tasolla, mutta kehittämiskohteitakin löytyi. Tuloksista voidaan nähdä, että esimiehiä pidetään todella luotettavina ja heille pystytään puhumaan avoimesti. Vastauksien keskiarvoksi muodostui jopa 4,5. Tuloksien mukaan työntekijät arvostavat esimiehien nykyisessä viestintätyylissä sitä, että he pitävät työntekijät ajan tasalla sekä viestivät avoimesti tärkeistä asioista ja tulevista muutoksista. Tämäkin vastausvaihtoehto muodosti keskiarvon 4,5.

Esimiesviestinnän osalta suurimpana ongelmakohdana voidaan pitää palautteen puutteellisuutta. Tämä vastausvaihtoehto saavutti keskiarvon kolme. Luvussa 3.2 on todettu, että palautteen saaminen on edellytys kehittymiselle. Sen on todettu synnyttävän työn imua ja halua tehdä hyvää työnjälkeä. Puutteellisella palautteella vähennetään vain työntekijöiden työmotivaatiota sekä työmotivaatiota. Kyselyn tuloksista nousi esille, että huomattavan moni ei ollut tyytyväinen kannustavan sekä korjaavan palautteen säännöllisyyteen. Huolestuttavaa oli se, että noin 20% vastaajista vastasi vaihtoehdon yksi tai kaksi ja 30% vastasi vaihtoehdon kolme, kun kysyttiin, saako he riittävästi palautetta työstään. Monet työntekijät kirjoittivat myös ”muuta” kohdan lisäkenttään kaipaavan esimiehiltään enemmän palautetta omasta työstään. Moni koki myös, että ei saa minkäänlaista palautetta työstään omalta esimieheltä. Vähän yli puolien vastauksista voitiin tulkita, että he kaipaavat lisää palautetta tai he eivät ole tyytyväisiä palautteen laatuun.

Lisäksi osalle työntekijöistä pidetään aivan liian harvoin kehityskeskustelu oman esimiehen toimesta. Teoreettisen viitekehyksen mukaan kehityskeskusteluita tulisi pitää vähintään kerran vuodessa, mikäli työtehtävät tai työolot eivät ole muuttuneet. Noin puolet työntekijöistä kertoi, että heillä on kerran vuodessa kehityskeskustelu. Osalle työntekijöistä pidetään jopa useamman kerran vuodessa kehityskeskustelu. Huolestuttavaa oli kuitenkin se, että osalle työntekijöistä ei pidetä kehityskeskustelua ollenkaan ja osalle näitä pidetään jopa harvemmin kuin kerran vuodessa.

Esimiesviestinnän ongelmakohtia tutkivassa kyselyosiossa, hieman alle puolet työntekijöistä vastasi, ettei esimiesviestinnässä ole ongelmakohtia. Osa koki, että viestintä ei ole riittävän selkeää. Osa työntekijöiden mielestä tietoa ei kerrota riittävän ajoissa ja joidenkin mielestä viestintä on liian vähäistä. Vain muutamat työntekijät pitivät ongelmakohtana sitä, että esimies ei ota heidän mielipiteitään huomioon heitä koskevissa muutoksissa. Ongelmakohtien vastausvaihtoehdoissa ei kuitenkaan ollut vaihtoehtona palautteen saamista. Huomattavan moni olikin vastannut vaihtoehdon ”muuta”, johon lähes kaikki olivat kertoneet palautteen saamisen ongelmakohtaksi. Avoimia vastauksia tuli myös palautteen laadusta ja sen kokonaan puuttumisesta. Vastaukset jakautuivat todella tasaisesti eri vastausvaihtoehdoille ja vastauksissa oli nähtävissä selkeää hajontaa. Tästä syystä esimiesviestinnän ainoaksi ongelmakohtaksi nousi tässä tutkimuksessa palautteen antaminen työntekijöille.

6.2.1 Aikaisemmat tutkimukset

Yritykselle X on tehty vuonna 2018 tutkimus sisäisestä viestinnästä. Tutkimuksesta kävi ilmi, että jopa 75% vastaajista oli ollut sitä mieltä, että ei pysty tai ei tiedä pystyykö vaikuttamaan muutoksiin. Vuoden 2018 tutkimuksessa oli korostunut, ettei työntekijöille anneta mahdollisuutta vaikuttaa heitä koskeviin päätöksiin. Tämän opinnäytetyön kyselytutkimuksesta selvisi, että enää vain 13% mielestä esimiesviestinnän ongelmakohtana on se, että työntekijöiden mielipiteitä ei kuunnella heitä koskevissa muutoksissa. Vastaukset eivät kuitenkaan ole täysin verrattavissa, koska tässä opinnäytetyössä tutkitaan vain oman esimiehen toimintaa, kun taas sisäisen viestinnän tutkimuksessa on ollut tutkittavana koko organisaation viestintä. Tulokset antavat kuitenkin viitteitä sille, että muutosta on tapahtunut parempaan suuntaan ja mahdollisuus vaikuttaa muutoksiin on parantunut. On myös mahdollista, että vuoden 2018 tutkimuksessa noussut ongelma ei ole liittynyt esimiesviestintään ollenkaan ja tästä syystä tulokset ovat huomattavasti paremmat tämän opinnäytetyön tutkimustuloksissa.

Vuoden 2018 sisäisen viestinnän tutkimuksessa oli noussut myös negatiivisesti esille viestinnän avoimuus sekä viestinnän aktiivisuus. Nämä olivat tulleet avoimessa palautteessa esille, joten vastausprosentteja ei ole tiedossa. Tätä opinnäytetyötä varten tehdyssä tutkimuksessa neljäsosa piti viestinnän vähäisyyttä ongelmana, mutta avoimuuteen oltiin tyytyväisiä. On vaikea saada selville, onko aktiivisuus viestinnässä parantunut parin vuoden aikana, koska vuoden 2018 tutkimuksessa ei ollut kerrottu tuloksia tarkkoina lukuina. Viestinnän vähäisyys eli aktiivisuus nousi kuitenkin molemmissa tutkimuksissa esille, joten tästä voisi olla hyvä tehdä jatkotutkimusta.

Vuoden 2019 GPTW -tutkimuksessa oli selvitetty työntekijöiltä, miten he kokevat johdon pitävän heidät ajan tasalla tärkeistä asioista ja muutoksista. Tätä opinnäytetyötä varten tehdyssä kyselytutkimuksessa selvitettiin, miten työntekijät kokevat esimiehen pitävän heidät ajan tasalla tärkeistä asioista ja muutoksista. Vuoden 2019 tutkimuksessa vain 25% oli ollut sitä

mieltä, että johto pitää työntekijät ajan tasalla tärkeistä asioista sekä muutoksista. Tämän opinnäytetyön kyselytutkimuksesta kävi ilmi, että jopa 77% on tyytyväisiä siihen, miten heidän esimiehensä pitävät heidät ajan tasalla. Tutkimuksien vastaukset eivät ole tässäkään täysin verrattavissa, koska GPTW -tutkimus käsittelee koko johdon toimintaa, kun taas tämän opinnäytetyön kyselytutkimus käsittelee vain esimiehien toimintaa. Tuloksia verrattaessa voidaan kuitenkin päätellä, että vuodesta 2019 on edistytty parempaan suuntaan asioiden ja muutosten ajan tasalla pitämisessä. On myös mahdollista, että ongelma ei ole ollut esimiehen viestinnässä vaan johtotason viestinnässä ja näin ollen vastaukset ovat eri suuntaisia.

6.2.2 Kehittämiskohteet & jatkotutkimukset

Esimiesviestinnän tärkeimpänä kehittämiskohteena kyselytutkimuksessa nousi palautteen antaminen työntekijöille. Monet kyselyyn vastanneista koki, että eivät saa tarpeeksi kehittävää tai korjaavaa palautetta esimieheltään. Mikäli esimies ei anna työntekijöille riittävästi oikeanlaista palautetta, he voivat tuntea ettei heidän tekemällään työllä ole merkitystä. Tällöin työntekijät eivät voi olla täysin varmoja siitä, tekevätkö he työnsä oikein. Luvussa 3.2 on todettu, että puutteellinen palaute vähentää työmotivaatiota ja saa aikaan työntekijässä epävarman tunteen omaa työtä kohtaan. Kyselytuloksien mukaan yritys X:n olisi hyvä tehdä jatkotutkimuksia palautteesta. Palautteen säännöllisyyttä ja laatua olisi hyvä tutkia, sillä palaute on yksi tehokkaimmista tavoista kehittää työntekijöitä. Työntekijöiltä pitäisi selvittää, minkälaista palautetta he kaipaavat lisää, mihin he ovat jo ennestään tyytyväisiä ja mitä pitäisi tehdä toisin.

Tutkimuksen tuloksista on havaittavissa, että esimiesviestintä on yrityksessä X todella epätasalaatuista. Tästä syystä yksi kehittämiskohteista tulisi olla tämän parantaminen. Näin koko yrityksen esimiesviestintä voitaisiin saada tasalaatuisemmaksi eri esimiesten välillä. Tätä varten on kuitenkin tehtävä jatkotutkimuksia, jotta voitaisiin kehittää oikeita viestinnän osalueita. Esimiehien toimintatapoja viestinnän suhteen tulisi selkeyttää ja kaikkien esimiehien tulisi toimia samalla tavalla. Jatkotutkimusten avulla tulisi selvittää, minkälaista esimiesviestintää työntekijät toivovat ja arvostavat sekä mihin osa-alueeseen he ovat tyytyväisiä ja mihin pitäisi saada muutoksia. Näiden perusteella viestintään voitaisiin kehittää selkeät säännöt siitä, miten esimiesten tulisi viestiä ja mitä kaikkea esimiesviestintään ylipäättään kuuluu. Vasta, kun esimiesviestinnästä saadaan tasalaatuista, voidaan kyselytutkimuksesta saada yhteneviä vastauksia ja silloin esimiestyötä voidaan pitää hyvällä tasolla.

6.3 Tuloksien vaikutukset sitoutumiseen

Kyselytutkimuksen viimeisen kysymyksen tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden sitoutuneisuutta yritykseen X. Tuloksien pohjalta voidaan todeta, että työntekijöiden sitouttamiseen pitäisi panostaa enemmän. Vain alle puolet näkevät itsensä yrityksessä X kolmen vuoden ku-

luttua. Tietoperusta tukee hyvin sitä, että perehdytyksellä, osaamisen kehittämällä sekä palautteella on suuri merkitys työntekijöiden sitoutumiseen. Nämä kolme edellä mainittua osa- aluetta nousivat ongelmakohdiksi tässä tutkimuksessa, joten on melko selvää, että sitouttamis- sessakin on puutteita. Luvussa 3.2 on todettu, että palautteen yksi päätarkoituksista on si- touttaa työntekijä yritykseen kehittymisen, motivoinnin ja kannustamisen kautta. Myös osaa- misen kehittäminen on todettu yhdeksi sitouttamisen välineeksi luvussa 2.4. Lisäksi onnistu- nut perehdytys voi kasvattaa jopa 58% todennäköisyyttä sille, että työntekijä on yrityksessä vielä kolmen vuoden kuluttua, kuten luvussa 2.2 on kerrottu.

Opinnäytetyön tietoperusta tukee hyvin syy-seuraussuhteen toteutumista. Aiemmissa luvuissa on kerrottu palautteen, perehdytyksen sekä osaamisen kehittämisen vaikuttavan suuresti si- toutumiseen. Nämä kolme osa-aluetta nousivat kyselytutkimuksessa suurimmiksi ongelmakoh- diksi ja vain alle puolet vastasivat näkevänsä itsensä yrityksessä X kolmen vuoden kuluttua. Voidaan siis pitää mahdollisena, että esimiestyön ja esimiesviestinnän ongelmakohdilla on ne- gatiivista vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen. Tämä voi myös johtua monista muistakin syistä, mutta on mahdollista, että esimiestyön sekä esimiesviestinnän kehittämisen myötä työntekijöiden sitoutuneisuus saataisiin kasvuun. Tätä varten on kuitenkin ryhdyttävä teke- mään jatkotutkimuksia, joita tässä opinnäytetyössä on ehdotettu perehdytyksen, osaamisen kehittämisen sekä palautteen suhteen. Lisäksi jatkotutkimuksia olisi hyvä tehdä myös sitoutu- miseen liittyen, jotta sitä voitaisiin parantaa oikeilla menetelmillä.

7 Toimeksiantajan palaute

Opinnäytetyö sai erinomaista palautetta työelämän edustajalta. Palautteessa kerrottiin, että tutkimustulokset sekä johtopäätökset tuottivat yritys X:lle hyvin oleellista ja tarpeellista tie- toa. Työelämän edustaja kirjoitti myös seuraavaa ”Opinnäytetyössä on kuvattu tilanne, haas- teet sekä kehitysehdotukset erittäin ymmärrettävästi ja kypsästi.” Opinnäytetyön tutkimustu- loksista aiotaan julkaista tiivistelmä henkilöstölle, jotta jokainen voi helposti tutustua tulok- siin.

Yrityksessä X oli sattumoisin tehty samankaltaista tutkimusta lähiaikoina muiden tutkimusten yhteydessä. Näiden tutkimusten tulokset osoittautuivat samansuuntaisiksi kuin tämän opin- näytetyön kyselytutkimuksen tulokset. Tästä syystä opinnäytetyön tutkimus ei tuottanut yri- tykselle X mitään täysin yllättävää tai täysin uutta tietoa. Molemmat näistä tutkimuksista kui- tenkin tukee toisiaan, koska tutkimuksista on saatu samansuuntaisia tuloksia. Tämä osoittaa myös sen, että tässä opinnäytetyössä tehty tutkimus on kokonaisuudessaan onnistunut ja tu- loksia voidaan pitää luotettavina.

Lähteet

Painetut

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen, esimies. E-kirja. Helsinki: Talentum.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Hietala, H., Kaivanto, K., Pihlajamäki, A. & Valvisto, E. 2013. Esimiehen käsikirja. Helsinki: Talentum.

Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY oppimateriaalit.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. E-kirja. Helsinki: Edita.

Jylhä, E. & Viitala, R. 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja. Helsinki: Edita.

Kupias, P. & Peltola, R. 2015. Esimies osaamisen kehittäjänä. E-kirja. Helsinki: Sanoma Pro.

Minzberg, H. 1973. The Nature of Managerial Work. Harper & Row. New York.

Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Helsinki: Talentum.

Salminen, J. 2012. Uuden esimiehen kirja. 2. p. Helsinki: Talentum.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. E-kirja. Helsinki: Edita.

Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää!: esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Inforviestintä.

Sähköiset

Balentor. 2020. Esimiesviestintä ja vuorovaikutustaidot. Viitattu 7.8.2020. <https://www.balentor.fi/esimiesviestinta-ja-vuorovaikutustaidot>

Brik. 2020. Onnistunut perehdytys sitouttaa ja parantaa tuottavuutta - Huolehdi 5 avainkohdasta. Viitattu 1.9.2020. <https://www.brik.fi/onnistunut-perehdytys-sitouttaa/>

Farren, C. 2007. Help new hires succeed: Beat the statistics. Mastery Works, Inc. Viitattu 1.9.2020. <http://thewynhurstgroup.com/wp-content/uploads/2014/07/Help-NewHires-Succeed.pdf>

Hagerlund, T. & Kaukopuro-Klemetti, H. 2013. Työyhteisö viestii jotta olisi olemassa. Suomen Kuntaliitto. Helsinki. Viitattu 11.8.2020. https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/tyoyhteiso_viestii_ebook.pdf

Johtajuus.info - Valmennusverkko. 2020. Viitattu 10.8.2020. <https://johtajuus.info/>

Kaistila, M. 2020. Työturvallisuuskeskus. Hyvä esimiestyö. Viitattu 9.8.2020. <https://docplayer.fi/103593-Hyva-esimiestyo-maijaliisa-kaistila-tyoturvaluuskeskus-kuntien-elakevakuutus.html>

Sarkkinen, M. 2017. Työterveyslaitos. Palaute on työelämän pienin suuri asia. Viitattu 6.8.2020. <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia/>

Työsopimuslaki 2001/55. Annettu Helsingissä 26.1.2001. Viitattu 10.8.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Työturvallisuuskeskus. 2020. ESIMIESTEN PEREHDYTTÄMINEN - keskeinen lainsäädäntö tutuksi. Viitattu 11.8.2020. https://ttk.fi/files/7208/Esimiesten_perehdyttaminen.pdf

Työturvallisuuskeskus. 2020. Johtaminen ja esimiestyö. Viitattu 10.8.2020. https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo

Työturvallisuuskeskus. 2020. Perehdyttäminen ja työnopastus - Ennakoivaa työsuojelua. Viitattu 10.8.2020. https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua

Työturvallisuuslaki 2002/738. Annettu Helsingissä 23.8.2002. Viitattu 10.8.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön tutkimuskysymykset	7
Kuvio 2: Esimiesosaamisen kokonaisuus (Hyppänen 2013).	9
Kuvio 3: Osaamisen eri kehittämismahdollisuudet (Kupias, Peltola & Pirinen 2015).	13
Kuvio 4: Esimiestyön väittämät	19
Kuvio 5: Väittämä ”Esimieheni järjestää minulle koulutuksia ammatillisen osaamiseni kehittämiseksi.”	21
Kuvio 6: Väittämä ”Olemme esimieheni kanssa asettaneet minulle selkeät tavoitteet.”	21
Kuvio 7: Väittämä ”Esimieheni on järjestänyt minulle riittävän perehdytyksen työtehtäviini.”	22
Kuvio 8: Esimiestyön ongelmakohdat	23
Kuvio 9: Esimiesviestinnän väittämät	24
Kuvio 10: Kuinka usein esimiehesi järjestää teille kahdenkeskisiä kehityskeskusteluita?	25
Kuvio 11: Esimiesviestinnän ongelmakohdat	26
Kuvio 12: Näetkö itsesi kyseisessä yrityksessä kolmen vuoden kuluttua?	27

Liitteet

Liite 1: Kyselylomake 39

Liite 1: Kyselylomake

Teen opinnäytetyötä aiheesta esimiestyön ja -viestinnän nykytila ja kehittäminen. Tämän kyselyn avulla minun on tarkoitus kartoittaa esimiestyön ja -viestinnän nykytilaa sekä tunnistaa näiden ongelmakohdat. Tarkoitukseni on siis kehittää näitä paremmaksi ja siihen tarvitsen sinun apuasi!

Vastaamiseen kuluu noin 5-10 minuuttia. Toivon mahdollisimman laajoja sekä rehellisiä vastauksia, jotta tulokset olisivat todennukaisempia. Vastaaminen tapahtuu täysin anonyymisti sekä luottamuksellisesti, eikä niistä pysty tunnistamaan ketään.

Iso kiitos jo etukäteen vastauksestasi ja ajastasi!

Taustatiedot

Ikä *

- Alle 25
 25-35
 36-45
 Yli 46

Sukupuoli *

- Nainen
 Mies
 Muu

Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä? *

- 0-2 vuotta
 3-5 vuotta
 6-10 vuotta
 Yli 11 vuotta

Työskenteletkö? *

- Esimiesasemassa
 Alaisena

Esimiestyö

Vastaa seuraaviin väittämiin kokemuksiesi mukaan (1 = täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä). *

	1 (täysin eri mieltä)	2	3	4	5 (täysin samaa mieltä)
Saan esimieheiltäni apua päivittäisissä ongelmissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni kohtelee tiimin jäseniä oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni johtaa tiimin jäseniä yksilöllisesti, huomioiden eri ikäisten ja eri elämäntilanteissa olevien työntekijöiden tarpeet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni luottaa minuun ja tekemiseeni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Esimieheni järjestää minulle koulutuksia ammatillisen osaamiseni kehittämiseksi. *

- Kyllä, olen ollut tyytyväinen koulutuksiin.
- Koulutukset eivät ole olleet laadukkaita.
- Koulutuksia pitäisi olla enemmän.
- Koulutuksia voisi olla vähemmän.
- Muu, mikä?

Olemme esimieheni kanssa asettaneet minulle selkeät tavoitteet. *

- Kyllä, tavoitteeni ovat saavutettavissa.
- Selkeitä tavoitteita ei ole asetettu.
- Tavoitteeni on asetettu liian korkealle.
- Esimieheni on asettanut tavoitteeni ilman minua.
- Muu, mikä?

Esimieheni on järjestänyt minulle riittävän perehdytyksen työtehtäviini. *

- Kyllä, olen ollut tyytyväinen perehdytykseen.
- Ei, perehdytys olisi voinut olla kattavampi.
- Perehdytykseni oli kohtalaista tasoa.
- Muu, mikä?

Mikä/mitkä ovat mielestäsi esimiestoiminnan ongelmakohdat? (Voit valita useamman vaihtoehdon) *

- Kannustaminen.
- Luottamus.
- Kunnioitus/ oikeudenmukaisuus.
- Osaamisen kehittäminen.
- Mahdollisuus vaikuttaa omaa työtä koskeviin asioihin.
- Esimiestoiminnassa ei ole mielestäni ongelmakohtia.
- Muu, mikä?

Kerro miten edellisen kysymyksen ongelmat näkyvät arjessa, mikäli koet niitä olevan.

Esimiesviestintä

Vastaa seuraaviin väittämiin kokemuksiesi mukaan (1 = täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä) *

	1 (täysin eri mieltä)	2	3	4	5 (täysin samaa mieltä)
Voin puhua esimiehelleni luottamuksellisesti ja hän haluaa kuunnella minua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni pitää minut ajan tasalla tärkeistä asioista ja muutoksista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni kertoo avoimesti tapahtuvista asioista ja muutoksista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan esimieheltäni kannustavaa ja korjaavaa palautetta säännöllisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuinka usein esimiehesi järjestää teille kahdenkeskisiä kehityskeskusteluita? *

- Kerran vuodessa
- Kerran kuukaudessa
- Muutaman kerran vuodessa
- Harvemmin kuin kerran vuodessa
- Ei ollenkaan

Mikä/mitkä ovat mielestäsi esimiesviestinnän ongelmakohtat? (voit valita useamman vaihtoehdon) *

- Viestintä on liian vähäistä.
- Esimieheni ei kerro tietoa ajoissa.
- Viestintä ei ole selkeää.
- Mieliapiteitäni ei kuunnella minua koskevissa muutoksissa.
- Esimiesviestinnässä ei ole ongelmakohtia.
- Muu, mikä?

Kerro miten edellisen kysymyksen ongelmat näkyvät arjessa, mikäli koet niitä olevan.

Lopuksi

Näetkö itsesi kyseisessä yrityksessä kolmen vuoden kuluttua? *

- Kyllä.
- En.
- En osaa sanoa.

Onko sinulla jotain palautetta/kehitysehdotuksia liittyen esimiestyöhön ja/tai -viestintään tai jotain muuta palautetta?