

Johanna Männistö

## **Esimiestyön kehittäminen**

Opinnäytetyö

Syksy 2020

SeAMK Liiketalous

Liiketoimintaosaamisen Tutkinto-ohjelma (YAMK)



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalous ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Tradenomi (ylempi AMK)

Suuntautumisvaihtoehto: Liiketoimintaosaaminen

Tekijä: Johanna Männistö

Työn nimi: Esimiestyön kehittäminen

Ohjaaja: Beata Taijala

Vuosi: 2020

Sivumäärä: 63

Liitteiden lukumäärä: 1

---

Esimiehen rooli nykypäivän liiketoiminnassa on tärkeä. Erityisesti pk-yrityksissä esimiehenä toimii usein yrityksen johtaja. Esimiehen tehtävänä on ohjata ja organisoida yrityksen toimintaa sekä työntekijöiden tehtäviä. Esimiehen työnkuvaan kuuluu monia eri tehtäviä, joista osa on haastaviakin. Esimiestyöllä on suuri merkitys yrityksen tuottavuudelle, asiakastyytyväsyydelle sekä henkilöstön hyvinvoinnille. Vaikka esimiestyö koetaan tärkeäksi, vain harvassa yrityksessä esimiestoimintaa johdetaan strategisesti ja kokonaisvaltaisesti. Erityisesti tehokas esimiestyö korostuu pk-yrityksissä toiminnan tehokkuudessa ja tuottavuudessa. Usein kuitenkin käy niin, että esimiestyö hoidetaan, jos muulta työltä jää aikaa.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Etelä-Pohjanmaalla sijaitsevan pk-yrityksen esimiestyön tämänhetkistä tilannetta, sekä henkilöstön odotuksia esimiestyöltä. Opinnäytetyön viitekehyksen muodosti viisi tärkeimmäksi nousutta esimiestyön osa-alueita, jotka olivat työilmapiiri, osaaminen ja oppiminen, kommunikaatio ja viestintä, motivaatio sekä ongelmatilanteet.

Opinnäytetyön tutkimusmuoto oli kvalitatiivinen. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Tutkimusaineisto kerättiin seitsemältä henkilöstöön kuuluvalla kahdenkeskisillä haastatteluilla. Haastattelut taltioitiin ja myöhemmin litteroitiin teemoittain.

Tutkimuksen tuloksista on nähtävissä, että esimiestyöhön kaivattiin parannusta erityisesti viestinnän ja kommunikaation osalta. Lisäksi tutkimuksessa huomattiin, että henkilöstö kaipaa yritykselle näkyvää johtajaa sekä yhteisiä tavoitteita ja päämääriä.

Asiasanat: esimiestyö, johtaminen

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## **Thesis abstract**

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Master's Degree of Business Administration

Specialisation: Business

Author: Johanna Männistö

Title of thesis: Development of supervisory work

Supervisor: Beata Taijala

Year: 2020

Number of pages: 63

Number of appendices: 1

---

The role of the supervisor in today's business is important. In SMEs in particular, the supervisor is often the manager. The role of the supervisor is to guide and organize the company's operations and the employees' duties. The job description of a supervisor includes many different tasks, some of which are challenging. Supervision work is great importance to the company's productivity, customer satisfaction and staff well-being. Although supervisory work is perceived to be important, only a few companies manage their management strategically and holistically. Effective supervision work is particularly emphasized in SMEs in terms of operational efficiency and productivity. However, it often happens that the work of a supervisor is taken care if there is time left from other work.

The aim of the thesis was to find out the current situation of the supervisor work of an SME located in Southern Ostrobothnia, as well as the staff's expectations from the supervisor work. The theoretical part of the thesis was formed by the five most important areas of supervision, which were work atmosphere, competence and learning, communication, motivation and problem situations.

The research form of the thesis was qualitative. A thematic interview was used as the research method. The research material was collected from seven staff members through bilateral interviews. The interviews were recorded and later transcribed thematically.

It can be seen from the results of the study that there was a need for improvement in the work of supervisors, especially in terms of communication. In addition, the study found that staff need a visible manager for the company as well as common goals and objectives.

Keywords: supervisory work, management

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo.....	6
1 JOHDANTO.....	7
1.1 Tutkimusongelma.....	8
2 TUOTTAVA ESIMIES.....	10
2.1 Esimiestyö – mitä se on?.....	10
2.2 Esimiestyön eri osa-alueet.....	16
2.2.1 Työilmapiiri.....	16
2.2.2 Osaaminen ja oppiminen.....	18
2.2.3 Kommunikaatio ja viestintä.....	20
2.2.4 Motivaatio.....	23
2.2.5 Ongelmatilanteet.....	27
2.3 Esimiehen työkalut.....	30
2.4 Alaisten odotukset esimiehelle.....	33
2.5 Johtamisen kehittäminen.....	34
3 TUTKIMUSMETELMÄ JA TOTEUTUS.....	37
3.1 Tutkimusmenetelmä.....	37
3.2 Tutkimushaastattelun rakentaminen.....	42
3.3 Tutkimuksen toteutus.....	44
4 TULOKSET.....	45
4.1 Tutkimusaineisto.....	45
4.2 Taustatiedot.....	45
4.3 Työilmapiiri.....	46
4.4 Osaaminen ja oppiminen.....	47
4.5 Kommunikaatio ja viestintä.....	48
4.6 Motivaatio.....	49
4.7 Ongelmatilanteet.....	50
4.8 Esimiehen tehtävät.....	51

4.9	Odotukset esimieheltä.....	52
4.10	Oma vastuu työntekijänä.....	53
4.11	Muutos johdossa.....	54
4.12	Vapaa sana.....	54
5	YHTEENVETO.....	56
6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	58
	LÄHTEET .....	61
	LIITTEET.....	63

## Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Esimiestyöhön ja esimieheen kohdistuvia odotuksia .....	11
Kuvio 2. Motivaatio ja tarpeet.....	27
Kuvio 3. Ongelmakierre .....	28
Kuvio 4. Esimiehen käytöksen vaikutus .....	32
Kuvio 5. Johtamisen kehittyminen.....	35
Kuvio 6. Teemahaastattelu suhteessa lomakehaastatteluun ja strukturoimattomaan haastatteluun .....	40
Kuvio 7. Tutkimukseen vastanneiden ikähaarukka. ....	45
Kuvio 8. Työsuhteen pituus.....	46
Kuvio 9. Esimiehen tärkein tehtävä.....	51
Taulukko 1. Työmotivaatio. ....	24

# 1 JOHDANTO

Johtaminen on vuosien saatossa muuttunut. Aikaisemmin on ollut vallalla ajatus, että kaikkia alaisia voi johtaa samalla tavalla. Tällä pyrittiin turvaamaan se, että kaikkia kohdeltiin tasa-arvoisesti. Tässä johtamistyyllissä ongelmana on, että kaikki eivät saa itseään parhaalla tavalla motivoivaa johtamista.

Organisaation toimimiseen tarvitaan esimiestä toteavat Surakka ja Laine (2011, 13). Hän on keskushenkilö, joka saa yhteistyön toimimaan, tiedon kulkemaan ja työntekijät tekemään oikeita asioita. Vaikka esimiestyö on erilaista eri organisaatioissa, on joitakin säännönmukaisuuksia, jotka pätevät organisaation toimialasta, kulttuurista ja henkilöstöstä riippumatta.

Esimiehen rooli liiketoiminnassa on erityisen tärkeä. Esimies ohjaa ja organisoii yrityksen toimintaa ja työntekijöitä. Esimiehen työnkuvaan kuuluu monia tehtäviä, joista osa voi olla haastaviakin. Esimiestyöllä on todettu olevan suuri merkitys yrityksen tuottavuudelle, asiakastyytyväisyydelle sekä henkilöstön hyvinvoinnille.

Aarnikoivu (2008, 23) on todennut, että esimiehen valtaa ei saa pitää piilossa, kun tavoitteena on tehokkaasti toimiva työyhteisö. Esimiehellä tulee olla erityinen rooli työyhteisön muihin jäseniin nähden, koska hän ei vastaa vain omasta työpanoksestaan, vaan muidenkin työyhteisön jäsenten panoksesta. Esimiehen roolina onkin tarvittaessa sanoa viimeinen sama työyhteisössä, tehdä päätökset, niin helpot, kuin vaikeatkin, sekä kyetä tuottamaan myös pettymyksiä.

Esimiestyö koetaan yrityksissä erittäin tärkeäksi, mutta vain harvassa yrityksessä esimiestoimintaa johdetaan strategisesti ja kokonaisvaltaisesti. Erityisesti pk-yrityksissä esimiestyö korostuu toiminnan tehokkuudessa ja tuottavuudessa. Usein pk-yrityksissä esimiestyö hoidetaan, jos muulta työltä jää aikaa. Aarnikoivun (2008, 26) mukaan johtaminen mielletään toiminnaksi, jota toteutetaan, jos aikaa jää varsinaiselta oikealta työltä. Johtamista ei mielletä varsinaisesti ammatiksi.

Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus selvittää organisaation esimiestyön tämänhetkinen tilanne ja alaisten toiveet esimiestyölle sekä sen kehittämiseksi.

Opinnäytetyö koostuu viidestä pääluvusta, joita ovat johdanto, tuottava esimies, tutkimusmenetelmä ja toteutus, tulokset sekä yhteenveto ja johtopäätökset.

## 1.1 Tutkimusongelma

Muun muassa Aarnikoivu (2013, 13) on sitä mieltä, että johtaminen on organisaation tärkein prosessi. Tärkein prosessi se on siksi, koska johtaminen vaikuttaa kaikkeen. Johtamisen prosessin puutteet tuntuvat kaikkialla organisaatiossa. Tästä syystä on erikoista, että monessa organisaatiossa johtaminen ja siihen sisältyvä esimiestyö on edelleen pirstaleista ja yksittäisten, toisistaan irrallisten toimenpiteiden toteuttamista. Aarnikoivun (2013, 13) mukaan vaihtoehtona olisi toimia systemaattisesti ja kokonaisvaltaisesti.

Jabe (2006, 68) toteaa, ettei yrityksen pääoma ole vain materiassa, kuten seinissä, koneissa ja laitteissa tai raaka-aineissa. Yrityksen pääomaa on myös ihmisten päässä, mutta sitä ei voi kiinteän omaisuuden lailla omistaa. Tämä näkymätön pääoma muodostaa, kuitenkin valtaosan pääomasta.

Opinnäytetyön tutkimuskohteena on Etelä-Pohjanmaalla toimiva pk-yritys, joka toimii kaupan alalla. Yrityksellä on 12 työntekijää sekä ajoittain kausityöntekijöitä tai muita kiireapulaisia. Yrityksen päätoimiala on kone- ja laitemyynti, niiden jälkimarkkinointi sekä huoltotoiminta. Lisäksi yritys myy parin edustamansa merkin tuotteita metsä- ja puutarha-alalta sekä käsityökaluista. Yrityksen kaikki toiminta tapahtuu samassa tilassa. Yrityksen henkilöstö koostuu johdosta, myyjistä sekä huoltoasentajista.

Yritys on sen kokoinen, että yrityksen johtaja toimii myös henkilöstön esimiehenä. Yrityksen organisaatiossa on tapahtunut viime vuosien aikana muutoksia johtotasossa, joten esimiestyön tilan selvittäminen ja kehittämistoiveet ovat tällä hetkellä ajankohtaisia. Tässä tilanteessa on myös hyvä tilaisuus tarkastella mitkä ovat henkilöstön odotukset ja toiveet esimieheltä.

Salmisen (2006, 26) mukaan usein tilanteessa, jossa esimies vaihtuu, esimiestyön merkitys ilmenee. Uuden alussa voi esimies törmätä moniin patoutuneisiin

muutostarpeisiin ja häneen kohdistuu yleensä melkoisia odotuksia tilanteessa, jossa edellisen esimiehen toiminnassa on ollut puutteita.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää esimiestyön tämänhetkinen tilanne sekä henkilöstön toiveet esimiestyöstä ja näin antaa vinkkejä kehitystyöhön, jotta esimiestyö palvelee organisaatiota paremmin. Tässä tutkimuksessa esimies on myös yrityksen johtaja.

## 2 TUOTTAVA ESIMIES

Tässä luvussa käydään läpi esimiestyötä, sen osa-alueita ja työkaluja. Työssä keskitytään viiteen esimiestyön osa-alueeseen, jotka nousivat eniten esille kirjallisuutta tutkiessa. Eniten esille nousseet esimiestyön osa-alueet olivat työilmapiiri, osaaminen ja oppiminen, kommunikaatio ja viestintä, motivaatio sekä ongelmatilanteet. Esimieheltä tarvittavia taitoja on monia, mutta näiden kehittäminen takaa parempaa esimiestyötä, jolla voidaan parantaa organisaation tulosta.

Johtamisen kehittyminen alkaa usein tilanteissa, jolloin uusi esimies aloittaa työnsä, toteaa Juuti (2016, 11). Tällöin työyhteisö on odottavalla kannalla ja uuteen esimieheen kohdistuu paljon odotuksia, mutta samalla esiintyy myös paljon pelkoja. Uuden esimiehen ajatuksia ohjaavat muilta tulevat viestit ja odotukset. Näiden pohjalta hän rakentaa omia mielikuviaan siitä, mitä hänen tulisi saada aikaan työssään. Juutin mukaan uusi esimies joutuu valitsemaan, millaisia tavoitteita hän pyrkii aikaansaamaan ja millaisia suhteita hän luo sidosryhmiin.

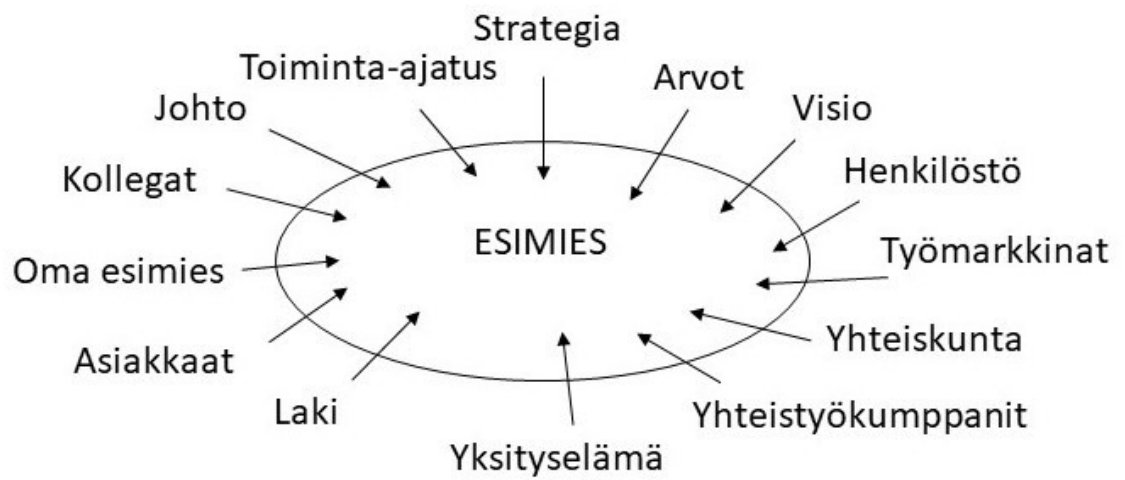
### 2.1 Esimiestyö – mitä se on?

Järvisen (2014, 13) mukaan johtajaksi ei synnytä. Siinä on kyse tehtävästä ja taidoista, jotka voi oppia. Myös Jabe (2006, 19) toteaa, että vanhan ajattelutavan mukaan johtaja on valmis, mutta onneksi tämä on jo menneen talven lumia. Johtajan tehtävään kouliintuu vähitellen ja ajan kanssa. Siinä tarvitaan oppivaa mieltä, ja Järvinen kysyykin, haluaako henkilö oppia ja kehittyä esimieheksi?

Likeri ja Convis (2012, 47) ovat puolestaan erimieltä johtajaksi syntymisestä. Heidän mukaansa Toyotan johtamistavan mukaan vastaus kysymykseen: tehdäänkö vai synnyttäänkö johtajiksi, on kyllä. He toteavat, että johtajiksi synnyttään. Toisin sanoen toisilla ihmisillä ei ole johtamisen kykyjä tai pyrkimystä, eikä mikään koulutus muuta sitä asiaa. Mutta toisaalta myös johtajien pitää oppia olemaan johtajia.

Hyppänen (2013, 13) toteaaakin esimies työhön kuuluvan erilaisia tehtäviä, jotka perustuvat liiketoiminnan tarpeisiin sekä lainsäädäntöön. Näistä syntyy esimiestyön

velvoitteet ja odotukset. Näiden lisäksi odotuksia asettavat myös työntekijät, johto ja asiakkaat, ja kaikki nämä voivat olla hyvin erilaisia. Hyppänen toteaa myös, että esimiehen omat odotuksetkin voivat poiketa muiden odotuksista. Rötkin (2015, 14) puolestaan muistuttaa, että esimiesten tarkoitusta ja merkitystä on harvassa organisaatiossa mietitty oikeasti. Esimiesten työtehtäviä ja mielipiteitä esimiehen toiminnasta osataan kertoa, mutta miksi organisaatiossa on esimiehiä, jää usein vastaamatta. Kuviossa 1 esitetään näitä esimieheen kohdistuvia eri odotuksia.



Kuvio 1. Esimiestyöhön ja esimieheen kohdistuvia odotuksia (Hyppänen 2013, 14).

On oletettavaa Hyppäsen (2013) mielestä, että johdon ja työntekijöiden odotuksissa on eroja, esimerkiksi kustannuksiin, säästöihin ja muutoshankkeisiin liittyen. Esimiestyöstä voi tulla vaikeaa, jos odotukset ovat kovin ristiriitaiset. Ristiriitatilanteissa auttaakin selvittää odotusten perusteet ja tavoitteiden suunnitteleminen yhdessä.

Edelleen on vallalla käsitys, että esimiestehtävään valittaessa huomio kiinnittyy henkilön koulutukseen ja kokemukseen, sen sijaan, että henkilön vuorovaikutustaidoille annettaisiin huomiota ja painoarvoa, toteaa Kauhanen (2018, 47). Vuorovaikutus on keskeinen osa-alue esimiestyössä, vuorovaikutus kollegoiden, henkilöstön ja asiakkaiden kanssa. Myös Järvinen (2014, 14) toteaa, että esimieheksi valikoitumisen perusta on se, kuinka henkilö on pärjännyt työtehtävissään. Rötkin (2015, 192) muistuttaa kuitenkin, että hyvästä asiantuntijasta ei välttämättä tule hyvää esimiestä.

Esimiehellä on monta roolia: kykyä nähdä kauas, luoda menestyviä strategioita, olla uskottava ja ennen kaikkea kannustaa ja kehittää henkilöstöä (Jabe 2006, 15). Myös Salmisen (2006, 23–26) mukaan esimiehen päätehtävä on toteuttaa yrityksen strategiaa, tarjota johdettavilleen suunnan ja reagoida poikkeamiin. Määrätietoisella johtamisella henkilöstön energia voidaan suunnata tärkeisiin päämääriin. Salmisen mukaan esimiehen tehtävänä on pitää huolta yrityksen tavoitteiden säilymisestä sekä tarkastella toimintaa koko yrityksen näkökulmasta. Johdettavat kaipaavat esimiehiä, jotka luovat järjestystä, huolehtivat tavoitteista, tekevät päätöksiä, vaalivat oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta. Salminen muistuttaa, että esimiehen tehtävänä on auttaa alaisiaan onnistumaan omissa tehtävissään sekä viestiä. Esimiehen kuuluu innostaa ja motivoida sekä vahvistaa alaistensa kokemusta työnsä mielekkyydestä ja merkityksellisyydestä.

Erikson (2019, 31–32) on myös samoilla linjoilla Salmisen ja Jaben kanssa. Johtamisessa on osattava ohjata ihmisiä eteenpäin, osattava kannustaa ja sitouttaa. Johtamisessa oleellisempaa on se mitä tekee, kuin mitä on. Erikson toteaa, että johtamisessa on saatava toiset osallistumaan, luottamaan ja uskomaan työhönsä. Pelkällä esimiehen tittelillä tähän ei pysty, mutta ammattimaisella toiminnalla voi saada ihmeitä aikaan.

Aarnikoivu (2013, 13–14) puolestaan toteaa johtamisen olevan toiminnallisempaa. Hänen mukaansa johtaminen on tekemisen suunnan osoittamista sekä toiminnan puitteiden luomista organisaatiotasolla. Esimiestyön perusidea puolestaan painottuu tekemiseen ja konkreettisiin tehtäviin Aarnikoivun mukaan. Näitä konkreettisia tehtäviä ovat esimerkiksi päivittäisjohtamiseen liittyvät työntekijöiden ohjaaminen ja seuranta sekä kehityskeskustelut.

Rötkin (2015, 19) on samoilla linjoilla, mutta toteaa ytimekkäästi neljä asiaa, miksi esimiestä tarvitaan organisaatiossa. Esimiehiä tarvitaan varmistamaan, että organisaatiossa työskentelevä ihminen:

1. ymmärtää, mikä on organisaation tavoite
2. ymmärtää miksi ja miten organisaatio tavoittelee tavoitettaan
3. ymmärtää, mitä omassa työssään pitää tehdä, jotta organisaatio saavuttaa tavoitteensa

4. todella tekee niitä asioita, joita hänen kuuluu tehdä, ja mielellään vielä menestyksekkäästi.

Juuti (2016, 9) toteaa, että vaikka hyvä johtaminen on helppo tunnistaa, on sitä mahdotonta määritellä tarkasti. Tämä johtuu siitä, että johtamiseen liittyvät piirteet eivät esiinny työyhteisöissä samalla tavalla, eikä niiden taustaltakaan ole löydettävissä täysin samanlaisia ilmiöitä. Juutin mukaan hyvä johtaminen on usein havaittavissa hyvän työilmapiirin yhteydessä. Myös hän on samaa mieltä, että työyhteisön tulos on monesti yhteydessä johtamisen tason kanssa.

Järvinen (2014, 13) korostaa, että esimiehen on tärkeä muodostaa käsitys omasta tehtävästä ja roolista työyhteisössä. Esimiehen on päätettävä paljonko hän panostaa itse esimiestyöhön ja paljonko muuhun toimintaa, kuten suorittavaan työhön. Järvinen toteaa, että usein esimiehet laiminlyövät johtamistehtävänsä, millä on yleensä kielteiset seuraukset työyhteisölle. Työyhteisö on kuin myrskytuulella ajelehtiva laiva ilman johtajaa. Johtaminen ei ole vain esimiehen tehtävä, joka suoritetaan, vaan se on myös rooli muistuttaa Järvinen (2011, 142). Moni esimies ei kykene, halua tai ymmärrä ottamaan johtajuutta, vaan pysyy asiantuntijan tai suorittavan työntekijän roolissa. Järvisen mukaan tästä syystä johtaminen on puutteellista tai olematonta monissa työyhteisöissä.

Järvinen (2011, 144–148) ottaa esille neljä keskeistä edellytystä, johtajuuden vaatimuksista, jotka jokaisen esimiehen pitäisi tiedostaa ja täyttää, vaikka se ei ole helppoa, eikä siihen aina kykene. Ensimmäiseksi vaatimukseksi Järvinen on nostanut esimerkillisyyden. Esimiehen tulee näyttää mallia, miten työpaikalla toimitaan ja käyttäytyään. Mikäli esimies ei käyttyädy organisaation arvojen, määräysten tai ohjeiden mukaan, henkilöstö kyseenalaistaa, miksi heidän täytyy käyttäytyä niin.

Toiseksi vaatimukseksi Järvinen (2011, 145–146) on todennut ammatillisuuden. Esimies vastaa siitä, että henkilöstö toimii tuloksekkaasti eli ihmiset tekevät työnsä tavoitteiden, laatuvaatimusten ja ohjeiden mukaisesti. Suurimmat epäonnistumiset esimiestyössä tapahtuvat Järvisen mukaan usein tilanteissa, jossa esimies kadottaa ammatillisuutensa ja toimii lyhytnäköisesti omien itsekkäiden mielijohteiden, etujensa tai voitonpyynnin pohjalta.

Järvinen (2011, 147) on listannut kolmanneksi vaatimukseksi oikeudenmukaisuuden. Oikeudenmukaisuus liittyy vahvasti johtajuuteen ja kuuluu kiinteästi ammatilliseen käyttäytymiseen. Työntekijät odottavat, että esimies kohtelee kaikkia tasapuolisesti. Toimiakseen oikeudenmukaisesti, edellyttää se selkeitä pelisääntöjä ja ohjeita, joiden mukaan kaikkien pitää toimia.

Viimeiseksi ja neljänneksi ominaisuudeksi Järvinen (2011, 148) on nostanut aitouden. Aitous tulee esimiehen kyvystä ja uskalluksesta olla oma itsensä ja johtamisesta omalla persoonallisella tavalla. Järvisen mukaan kanssakäyminen teeskentelemättömän, omana itsenään toimivan esimiehen kanssa koetaan välittömäksi, mutkattomaksi ja helpoksi. Vuorovaikutus on epäluontevaa, jännittänyt ja hankalaa epäaidon esimiehen kanssa.

Juuti (2016, 9–10) puolestaan tarkastelee johtamiseen vaikuttavia tekijöitä, kuten organisaatioympäristöön liittyvät tekijät sekä kilpailutilanne, ja johtamisen avulla vaikutettaviin tekijöihin, kuten kuinka organisaatio palvelee asiakkaitaan ja kuinka organisaatio sopeutuu ympäristöönsä. Erityisesti vuorovaikutus ympäristön kanssa määrittelee organisaation menestyksen. Juutin mukaan johtamisella pyritään luomaan suotuisat olosuhteet organisaation ja sen sidosryhmien välille. Keskeisin sidosryhmä ovat asiakkaat, ja heidän kokemuksensa määrittävät jokseenkin suoraan organisaation menestystä.

Johtamista tulee jatkuvasti kehittää, jotta organisaatio voi menestyä, ja sen vaikutuspiirissä olevat työntekijät ja asiakkaat voisivat hyvin, toteaa Juuti (2016, 10). Tästä syystä johtamisen kehittyneisyydellä on suuri merkitys niin asiakkaille, organisaatiolle, kuin henkilöstöllekin.

Esimiestyöstä osataan usein luetella velvoitteita tai muita tehtäviä, mutta yllättävän harvoin nostetaan esiin esimiehen roolia arjen tukijana, tsemppaajana ja sparraajana, toteaa Rötkin (2015, 23). Ongelmien ratkoja, esteiden poistaja sekä työskentelyolosuhteiden mahdollistaja ja parantaja, myös nämä ovat esimiehen sivuutetut roolit. Esimiestyöksi tunnustetaan usein vain organisaation prosessit, joihin esimiehelle on määritelty roolit, mutta spontaania kanssa käymistä alaisen ja esimiehen välillä kesken työpäivän, ei tunnusteta Rötkin mukaan todelliseksi esimiestyöksi. Harvoin esimiesvalmennusmateriaaleissa mainitaan, että

todellisuudessa valtaosa esimiestyöstä koostuu epämuodollisista kohtaamisista ja keskusteluista alaisten kanssa.

Asioiden johtaminen ja johtajuus, Juutin (2016, 47–48) mukaan nämä kuvaavat hyvin johtamisen eri puolia. Monet esimiehet näkevät, että esimiestyö koostuu asioiden hoitamisesta, eikä ihmisten johtamisesta. Tässä tilanteessa esimies unohtaa, että esimiestyöstä tulee johtamista vasta, kun he saavat muut mukaan, ja hyviä tuloksia alkaa syntyä vasta kun johtaminen on jaettua. Ilman ihmisiä ei synny tuloksia, ja ihmiset tekevät ne asiat, joita esimiehet pyrkivät saamaan aikaan. Hyppänen (2013, 14) toteaa myös, että esimiehen tehtävät on perinteisesti jaettu management- ja leadership-tehtäviin. Managerit tekevät asioita oikein ja leaderit tekevät oikeita asioita. Hyppänen muistuttaa, ettei ole olennaista jakaa esimiestyötä asioiden ja ihmisten johtamiseen, vaan hyvä esimies tekee molempia. Tuloksellinen johtaminen syntyy yhdessä henkilöstön kanssa ja tähän puolestaan vaaditaan hyvää esimiesosaamista.

Jabe (2006, 19–20) korostaa myös, että ihannejohtaja on yksi porukasta, jota muut haluavat seurata vapaaehtoisesti. Esimies on esimerkki, joka elä niin kuin sanoo. Hyvän esimiehen taito on myös saada esiin jokaisen alaisen parhaat kyvyt, jopa sellaiset, joita henkilö ei ole itse edes havainnut.

Ryan (2008, 5) puolestaan toteaa, että usein tehokkaiden johtajien uskotaan olevan karismaattisia. Jos karismalla tarkoitetaan ihmisten vakuuttelua, että he haluavat seurata sinua, niin silloin karisma on tärkeä. Se ei tarkoita, että johtajien pitää olla elämää suurempia, vaan heillä täytyy olla taitoja, jotta ihmiset haluavat työskennellä heidän kanssaan. Esimiehien täytyy olla itsetietoisia, mutta myös tietoisia henkilöstön tarpeista. Karismaattisilla johtajilla on kyky innostaa alaisiaan parempaan tulokseen.

Toyotan johtamistavasta Liker ja Convis (2012, 33) toteavat, että kaikkien, myymälähenkilökunnasta aina johtokuntaan, täytyy ottaa vastuu yrityksen toiminnan viemisestä kohti täydellisyyttä. Johtajat, jotka ajavat yksittäisiä toimia tai saavutuksia, eivät pärjää Toyotalla, ja voivat jopa vahingoittaa koko systeemiä häiritsemällä syvää johtajuutta. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että yksilöiden täytyy alistua yhteisölliseen toimintaan. Johtaminen Toyotalla on henkilökohtaista, mutta

samalla myös yhteisöllistä. Tämä ilmenee koko henkilöstön itsensä ja osaamisensa kehittämisenä, jota henkilöstöltä odotetaan.

## **2.2 Esimiestyön eri osa-alueet**

Seuraavassa on esitetty viisi esimiestyön osa-alueita, jotka nousivat esille tutkittaessa esimiestyöhön liittyvää aineistoa. Esimiestyössä onnistuakseen esimiehen on keskityttävä moniin asioihin, riippuen työyhteisöstä tai henkilöstöstä.

### **2.2.1 Työilmapiiri**

Aro (2018, 39) kirjoittaa työilmapiirin määritelmän olevan yksilön kokemus omasta työympäristöstään. Moisalo (2010, 147) puolestaan määrittelee työilmapiirin olevan työyhteisössä aistittavissa oleva yleinen tunne. Aron (2018, 40) mukaan työilmapiiri ei ole mitattavissa oleva, objektiivinen asia, vaan lähinnä intersubjektivinen, yhteisössä oleva käsitys sosiaalisen työympäristön laadusta. Yleinen työilmapiiri ilmaisee yhteisössä vallitsevasta yleisestä luottamuksesta ja perusasenteesta työtä ja työpaikkaa kohtaan. Aron mukaan työilmapiiri on helppo aistia lyhyenkin vierailun aikana. Työilmapiiri välittyy helposti myös asiakaspalvelussa ja toiminnassa muiden sidosryhmien kanssa. Myös Moisalon (2010, 147) mielestä työilmapiiri on hankalasti konkretisoitavissa ja määriteltävissä, koska siihen sisältyy niin paljon erilaisia kollektiivisia ja yksilöllisiä asioita. Paras mittari työilmapiiristä on henkilökohtainen fiilis tilanteesta.

Juuti ja Vuorela (2015, 52) toteavat työilmapiirin ja tuloksellisuuden välisissä tutkimuksissa on osoitettu, että työpaikan ilmapiirillä on vaikutusta työyhteisön tulokseen. Tämä vaikutus tulee esiin kuitenkin viiveellä, noin vuoden kuluttua ilmapiirin mittaamisesta.

Työilmapiiri on Aron (2013, 40–42) mukaan seuraus, ei syy. Työilmapiiri, työhyvinvointi mukaan lukien, on seurausta työoloista. Tästä syystä työilmapiirin kohentamisyritykset, joista puuttuu yhteys työn arkeen, jäävät usein tehottomiksi. Juuti ja Vuorela (2015, 53) puolestaan toteavat, että työyhteisön ilmapiirin

parantamiseksi olisi opittava puhumaan asioista avoimesti. Moisalo (2010, 148) muistuttaa, että yksin kukaan ei voi luoda työilmapiiriä, vaan siihen vaaditaan, että enemmistö lähtee ainakin jossain muodossa mukaan. Myös Jabe (2006, 225) toteaa, että jokainen ihminen on oman työnsä johtaja ja sitä myöden osavastuussa työpaikan ilmapiiristä.

Juuti ja Vuorela (2015, 52) puolestaan toteavat, että työpaikan hyvä ilmapiiri perustuu ihmisten väliselle luottamukselle ja avoimuudelle sekä avuliaisuudelle. Tätä ei kuitenkaan aina kyetä toteuttamaan käytännössä. Työyhteisön jäsenten välillä voi olla näkyviä tai piilossa olevia ristiriitoja, jotka voivat johtua menneiden tapahtumien erilaisista tulkinnoista tai kyvyttömyydestä puhua auki tapahtumien taustoja tai eri ihmisten erilaisista pyrkimyksistä. Jabe (2006, 225) puolestaan muistuttaa, että tunteiden vellominen työyhteisössä johtuu useimmiten siitä, että perustehtävä tai rakenteet ovat epäselviä. Työyhteisössä ei ole yhteisiä foorumeja käsitellä asioita tai esimies välttelee hankalien asioiden esille nostamista.

Professori Riitta Viitala Vaasan yliopiston johtamisen laitokselta ehdottaa Jaben (2006, 32) kirjassa, että esimiehen tulisi saada osa palkastaan sen perusteella, miten hän rakentaa ilmapiiriä. Tämä siitä syystä, että esimies on suunnannäyttävä. Esimies auttaa työyhteisöään selvittämään, tiedostamaan ja muistamaan asioita. Myös Jaben mielestä esimies luo yhteistä todellisuutta keskustelemalla, avoin keskustelu rakentaa ilmapiiriä, suuntaa oppimista ja saa aikaan luovaa jännitettä.

Aro (2013, 71) on myös samaa mieltä, että johtamisen merkitys työilmapiirille on erittäin tärkeä ja usein myös ratkaiseva. Onnistunut ja epäonnistunut johtaminen voivat tuottaa täysin erilaisen lopputuloksen työilmapiiriin, vaikka muut olosuhteet olisivat täysin samanlaiset. Aro muistuttaa kuitenkin, ettei kaikkea vastuuta työilmapiiristä voi langettaa johtamisen harteille. Työntekijät eivät voi delegoida omaa vastuutaan, vaan vastuu on jokaisella.

Nummelin (2007, 73) toteaa työilmapiirin olevan organisaation herkkä ilmapuntari. Korkeapaineessa olevassa työyhteisössä voi kuulla iloisen naurun ja pulppuavan puheensorinan. Puolestaan matalapaineessa nämä elementit puuttuvat. Myös Nummelin on samaa mieltä, että työilmapiiri syntyy yhteisen työn tuloksena. Hyvä työilmapiiri heijastuu myös ongelmatilanteisiin, se ennalta ehkäisee ongelmien

syntymistä ja helpottaa niiden ratkaisemista. Hyvässä työilmapiirissä rohkaistuu puhumaan myös vaikeista asioista.

### **2.2.2 Osaaminen ja oppiminen**

Osaaminen on yhdistelmä tietoja, taitoja ja asenteita, toteavat Kupias, Peltola ja Pirinen (2014, 50–51). Osaaminen näkyy ulospäin tarkoituksenmukaisena ja taitavana toimintana. Yksilön osalta osaamisessa on olennaista kyky yhdistää ammattiin liittyvät tiedot ja taidot niin, että niistä on hyötyä. Kupias ym. toteavatkin, että osaaminen on paljon muutakin, kuin tutkinnoilla tai koulutuksilla saavutettua tietovaltaista osaamista. Osaaminen on myös enemmän kuin työnopastuksella saavutettu käytännön osaaminen. Kaiken ydin on osaamisen soveltaminen käytäntöön. Usein moni esimies katsoo kuitenkin osaamista suppeasti ja suuntaa kehittämistä vain tietojen lisäämiseen. Kaiken ydin on osaamisen soveltaminen käytäntöön.

Hyppänen (2013, 108) kuvaa osaamisen tiedon, taidon ja tahdon yhdistelmänä. Tehtävissä tarvitaan siihen soveltuvia tietoja. Taito puolestaan tulee kyvystä soveltaa tietoja käytäntöön, kyvystä hyödyntää työssä tarvittavia työkaluja sekä moninaisista viestintä- ja vuorovaikutustaidoista. Tahto tarkoittaa halua työskennellä siinä tehtävässä ja organisaatiossa, jossa kulloinkin on, sekä halua kasvaa ja kehittyä. Hyppänen toteaa, että osaaminen edellyttää kaikkea näitä.

Kauhanen (2018, 100) kysyykin, minkälaista osaamista nykymaailmassa tarvitaan ja minkälaisilla ominaisuuksilla työelämässä pärjätään? Tärkeää ei ole vain ammatillinen osaaminen ja kyky seurata aikaansa ja tietojen päivitys, vaan se, että myös luonteenpiirteet ja ominaisuudet, sekä niiden mukanaan tuomat avut, ovat tärkeitä seikkoja, joilla asioita viedään eteenpäin.

Nopeasti muuttuva ympäristö aiheuttaa organisaatioille painetta oppia koko ajan uutta. Juuti ja Vuorela (2015, 38) toteavatkin, että organisaation toimintatapoja kehitettäessä on myös henkilöstön osaamisen kehittämiseen panostettava. Tämän lisäksi ihmisten on säilytettävä kykynsä oppia uutta ja aistia herkästi maailman uusia tuulia. Jatkuva uudistuminen vaatii tarttumista uusiin mahdollisuuksiin. Myös Jabe

(2006, 33) toteaa, että yrityksen menestymiselle on kriittistä, että osaamisen kehittyminen on nopeaa ja sen hyödyntäminen tehokasta sekä ihmisten halu käyttää osaamistaan. Hyppänen (2013) toteaa myös, että organisaatioiden tulevaisuuden menestyminen riippuu henkilöstön osaamisesta, osaamisen hyödyntämisestä ja kehittämisestä sekä kyvykkyydestä hankkia uutta osaamista.

Hokkanen ja Strömberg (2003, 39) toteavat puolestaan, että maailman muuttuminen kiihtyvällä vauhdilla on seurausta oppimisesta. Tämä aiheuttaa myös haasteen: jokainen joutuu jatkuvasti oppimaan uutta. Vielä muutamia vuosikymmeniä sitten uskottiin, että oppimiskyky kasvaa pariin kymmeneen ikävuoteen asti, ja alkaa sen jälkeen laskea hitaasti. Nyt on kuitenkin todettu, että oppimiskyky voi säilyä ja jopa kasvaa aina eläkeikään asti. Usein käy kuitenkin niin, että kokemuksen karttuessa halu oppia uusia asioita on vähentynyt ja kyky nähdä omia oppimistarpeita on heikentynyt. Parasta mitä tulevaisuuden turvaamiseksi voi Hokkasen ja Strömbergin mielestä (s. 40) tehdä, on uusien asioiden oppiminen ja oppimiskyvyn säilyttäminen sekä sen kehittäminen. Liker ja Convis (2012,111) toteavat, että johtajan keskeinen tehtävä on opettaa alaistaan ottamaan vastuu omasta kehityksestään, mutta pysyä silti vastuullisena tuloksistaan. Nämä tulokset voidaan saavuttaa kehittämällä kyvykkäitä yksilöitä toimimaan tehokkaasti tiimeinä.

Kaikki opitut tiedot, taidot ja kokemukset voivat jäädä osittain käyttämättä. Kupiaksen ym. (2014, 51) mukaan työntekijän osaaminen voi jäädä jopa valtaosin piiloon. Tämä piilo-osaaminen voisi kuitenkin olla organisaation kannalta hyödyllistä. Sitä kannattaakin yrittää nostaa esille erilaisten kartoitusten ja selvitysten avulla. Vain tiedossa oleva osaaminen voidaan valjastaa organisaation käyttöön.

Surakan ja Laineen (2011, 42) mukaan johtaminen on ennen kaikkea motivoimista oppimiseen, ja yksi keskeisin johtamisen taito onkin ymmärtää, miten oppiminen tapahtuu. Esimiehen on ymmärrettävä ihmisen tiedonkäsittelyä, hänen on ymmärrettävä oppimista ja lisäksi vielä osattava opettaa. Likes ja Convis (2012, 111–112) toteavat, että Toyotalla asetetaan, tekijöitä valitessa, suuri painoarvo ihmisiin, jotka ovat erittäin motivoituneita tavoittelemaan itsensä kehittämistä. Heidän mukaansa johtajan keskeisenä tehtävänä on opettaa alaista ottamaan vastuu omasta kehityksestään. Toyotan oppien mukaan, jos alainen ei kehity, on

ensisijainen syy siihen se, että johtaja ei ole mahdollistanut, innostanut tai kannustanut alaista kehittymään.

Esimiehen kannattaa muistaa, että työyhteisö, joka ei jatkuvasti kehity, kuolee pois, toteavat Juuti ja Vuorela (2015, 73). Myös ihmiset, jotka eivät jatkuvasti uudistu ja opi uutta, näivettyvät. Haasteena onkin jokaisen organisaation ja jokaisen ihmisen uudistua jatkuvasti. Juutin ja Vuorelan mukaan, vain tuoreutensa säilyttänyt, vireä organisaatio voi luottaa pitkällä aikavälillä olemassaoloonsa. Myös Hyppänen (2013, 109) toteaa, että menestymisen varmistaminen tulevaisuudessa edellyttää jatkuvaa uudistumista, kehittämistä ja elinikäistä oppimista.

Hyppänen (2013, 125) esittelee 70–20–10-mallin (Lombardo & Eichinger 1996) aikuisen oppimisesta:

- 70 % opitaan työssä, työhön liittyvien ongelmien ratkaisemisesta ja työkokemuksista
- 20 % opitaan vuorovaikutustilanteissa keskustelujen, esimerkkien ja palautteiden avulla
- 10 % opitaan kursseilla, koulutustilanteissa tai esimerkiksi lukemisen avulla.

Hyppäsen (2013, 126) mukaan mietittäessä sopivia tapoja kehittää henkilökuntaa, täytyy työssä oppimisen menetelmiä tuoda aktiivisesti vaihtoehtona esille. Tutussa ympäristössä, tuttuja töitä tehden ei juuri opita uutta. Jos ympäristö tai tehtävä vaihtuu, ihmisen oppiminen lisääntyy. Tästä syystä tehokkaina osaamisen kehittämismenetelminä pidetään työkiertoa ja urakehitystä. Rötkin (2015, 82) on samaa mieltä työssä oppimisesta. Työssä oppiminen on käytännönläheinen tapa, ja sillä on välittömiä vaikutuksia, kun taas kursseilta saadaan materiaalia, mutta aina ei tapahdu oppimista.

### **2.2.3 Kommunikaatio ja viestintä**

Eriksonin (2019, 31) mielestä kommunikointi työntekijöiden kanssa on johtajan tärkein taito. Viesti tulee saada perille, oli se mikä tahansa. Toisinaan se on

haastavaa esimiehille, mutta kehu, kritiikki, ohjeet tai tuki pitää osata antaa työntekijöille tai mistään ei tule mitään. Johtajan rooli on yksinkertainen: se on ruutu organisaatiokaaviossa, joku on nimitetty päälliköksi. Johtaminen puolestaan on huomattavasti vaikeampaa. Erikson muistuttaa, että johtaminen edellyttää taitoa käsitellä tehokkaasti ihmisiä. Johtaminen on vain ja ainoastaan viestintää.

Hyppänen (2013, 37) toteaa myös, että vuorovaikutus kuuluu esimiestyöhön monin tavoin. Liiketoiminnan pyöriminen edellyttää sujuvaa tiedon kulkua, saumatonta yhteistoimintaa ja yhteisiä pelisääntöjä. Avoin vuorovaikutus ja luottamus, ovat myös toimivan työyhteisön ja hyvän ilmapiirin perustana. Hyppänen toteaa myös, ettei oppimista ja kehittymistä voi tapahtua ilman toimivaa vuorovaikutusta.

Hyppänen (2013, 37) toteaaakin, että esimiestyössä onnistuminen edellyttää hyviä viestintä- ja vuorovaikutustaitoja. Tämä siitä syystä, että työyhteisön jäseniä ohjataan tavoitteiden mukaiseen toimintaan juuri viestinnän, vuorovaikutuksen ja johtajuuden avulla. Myös Eriksonin (2019, 32) mielestä todella hyväksi johtajaksi haikailevan on oltava melkein pä viestinnän asiantuntija. Tämän vuoksi jokaisen esimieheksi ryhtyvän on ymmärrettävä muita ihmisiä. Esimiehen on lakattava ajattelemasta vain omasta näkökulmasta asioita. Usein kehnot pomot, ovat kehoja viestintätaidoiltaan. He eivät kuuntele, he puhuvat itsestään liikaa ja näkevät asiat vain omasta näkökulmastaan. Surakka ja Laine (2011, 149) toteavat, että kuunteleminen on tärkein viestintätaito. Voidakseen todella ymmärtää toista, on kuunneltava aidosti.

Esimiesviestinnän ydin on kasvokkain tapahtuva viestintä, toteaa Nummelin (2007, 35), vaikka sähköpostit ja muut viestit ovat tulleet osaksi informaation välittämistä. Viestinnässä esimiehen on yhdistettävä yritysmaailman vaatimukset ja sosiaaliset odotukset, jotka tulevat työntekijöiden taholta.

Viestintä on paljon muutakin kuin vain sanoja, toteaa Jabe (2006, 193). Viestintä on äänen painoja, taukoja ja ruumiinkieltä. Hyvä kuuntelija on herkkä, ja hän pystyykin lukemaan rivien välistä sekä arvioimaan toisen mielialoja äänen painosta ja kasvonilmeistä. Myös Nummelin (2007, 36) huomauttaa, että viestintä on kokonaisvaltaista. Tulkintoja ei tehdä pelkästään esimiehen sanoista, vaan ilmeet, eleet ja äänenpainot antavat viestille oman merkityksen. Hokkanen ja Stömberg

(2003, 253) toteavat myös, että viestintätilannetta mutkistaa se, että varsinaisen tarkoitetun ja tiedostetun viestin lisäksi syntyy myös joukko sanoman lähettäjän tiedostamattomia viestejä. Viestin vastaanottaja kuitenkin havainnoi ja tekee tulkintoja näistä lähettäjän tiedostamattomista viesteistä. Tästä syystä viestin vastaanottaja toimii sen mukaan, miten hän on ymmärtänyt tai mitä hän uskoo tulleen sanotuksi.

Surakka ja Laine (2011, 42) toteavat, että esimiehen viestintä- ja vuorovaikutustehtävä helpottuu, kun hän ymmärtää, että mitä enemmän yksisuuntaista viestintää käytetään, sitä enemmän viesteistä syntyy erilaisia tulkintoja. Esimiehen kaikki viestit sisältävät aukkoja, asioita, jotka luetaan rivien välistä. Tällöin samasta viestistä syntyy erilaisia tulkintoja, kun ihmiset täydentävät aukkoja omien kokemustensa, arvojensa, uskomustensa ja mielikuviansa pohjalta. Mossboda ym. (2008, 85) toteavat, että osa informaatiosta on sellaista, joka edellyttää alaisilta käytännön toimia, joten vuoropuhelu on tällöin välttämätöntä. Parhaiten esimies pystyykin selittämään ja kertomaan asioita sekä herättämään keskustelua, kun hän kohtaa alaisen henkilökohtaisesti. Osa viestinnästä voi olla yksisuuntaista, jolloin se ei vaadi tapaamista, mutta kaksisuuntainen viestintä edellyttää tapaamista alaisen kanssa.

Yksisuuntaisen viestinnän sijaan kannattaa suosia vuorovaikutusta, toteavat Surakka ja Laine (2011, 42). Keskustellessa on mahdollista testata ja tarkentaa viestin sisältöä ja näin keskustelujen avulla syntyy yhteinen näkemys asioista. Myös Mossboda ym. (2008, 83) toteavat, että aikaisemmin tiedonvälitykseen suhtauduttiin push-tekniikalla. Tällöin tietoa tyrkättiin alaisille. Nykyään tyyli on muuttunut esimerkiksi tekniikan toimesta. Tästä syystä työntekijät voivat tietää joistakin asioista jo ennen esimiestä. Nykyisin alainen nähdään subjektina objektin sijaan. Esimiehen suhtautumisen on oltava pull, jolloin työntekijät vedetään mukaan, jotta he voivat kasvaa ammatillisesti pitkällä aikavälillä.

Organisaation sisäisen tiedottamisen tarve lähtee yhteisön toiminnan varmistamisesta, toteavat Hokkanen ja Strömberg (2003, 257). Mitä parempi organisaation sisäinen viestintäilmapiiri on, sitä motivoituneemmaksi henkilöstö tuntee itsensä. Epäonnistuneessa viestintätilanteessa organisaation jäsenillä ei ole

tietoa yhteisön asioista, ja siitä syntyy helposti ennakkoluuloja ja epävarmuutta, tällöin myös työmotivaatio kärsii.

Mitä vähemmän tiedetään, sitä enemmän luullaan. (Hokkanen & Strömberg 2003, 257.)

#### 2.2.4 Motivaatio

Paremmen työtuloksen saavuttamiseksi on pyritty löytämään ratkaisuja erilaisin teorioin ihmisten motivoitumisesta, toteavat Salmimies ja Ruutu (2013, 187). Motivaatio on tilanteen ja yksilön vuorovaikutusta, johon vaikuttavat ympäristötekijät ja henkilökohtaiset tarpeet. Motivaatio antaa toiminnalle voimaa ja se on tila, joka määrittää millä vireystasolla henkilö toimii, saavuttaakseen tavoitteensa.

Ruohotie ja Honka (1999, 33) toteavat, että työpanosta säätelee valmius ja motivaatio. Valmius tarkoittaa, mitä tekijä osaa tehdä ja motivaatio määrää mitä hän haluaa tehdä. Motivaation lisääminen parantaa Ruohotien ja Hongan mukaan niiden suoritusta, jolla on riittävät valmiudet suoriutua tehtävästä. Jos valmiudet ovat heikot, ei motivaation lisääminen johda parempiin tuloksiin.

Motiivit ohjaavat yksilön toimintoja tiettyjä päämääriä kohti, sekä sitovat tietyn osan ihmisen energiasta näiden päämäärien saavuttamiseen, kirjoittavat Ruohotie ja Honka (1999, 13). Motivaatiolla tarkoitetaan puolestaan motiivien aikaansaamaa tilaa. Korkean motiivin omaava henkilö työskentelee ahkerasti saavuttaakseen asetetut tavoitteet. Motivaatiosta riippuu, miten halukas henkilö on käyttämään fyysisiä ja henkisiä voimavarojaan työtä tehdessään.

Motivaatio on tiettyyn tilanteeseen liittyvä psyykkinen tila, joka määrää, miten vireästi, millä aktiivisuudella ja ahkeruudella, ihminen toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu. (Ruohotie & Honka, 1999, 13.)

Motivaatio voidaan jakaa Ruohotien ja Hongan (1999, 14) mukaan sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäiselle motivaatiolle on ominaista, että työ itsessään palkitsee. Sisäinen motivaatio perustuu ihmisen tarpeelle olla itsenäinen ja päteä. Ulkoiseen motivaatioon liittyy puolestaan työympäristö, ja palkkiot. Ulkoisen motivaation palkkiot tyydyttävät turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tarvetta.

Surakka ja Laine (2011, 34) jakavat motivaation myös sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat heidän mukaansa myös kannusteet, kuten palkkaus, työn turvallisuus, asema ja palaute. Sisäiset motivaatio tekijät ovat myös itsensä toteuttamiseen ja arvoihin liittyvät asiat. Heidän mukaansa sisäiset motivaatiotekijät vaikuttavat olevan vaikutukseltaan voimakkaampia ja pitkäkestoisempia, kuin ulkoiset.

Juutin ja Vuorelan (2015, 80) mukaan kun ihminen tekee työtä, jonka hän kokee omakseen, työstä tulee ikään kuin harrastus. Tällöin työhön liittyvä motivaatio viriää kuin itsestään. Tässä tapauksessa on kyse sisäisestä motivaatiosta, joka on myös Juutin ja Vuorelan mukaan pitkäkestoista. Työ, joka vastaa tekijänsä kiinnostuksen kohteita ja sopii ihmiselle, luon perustan pitkäkestoiselle työmotivaatiolle.

Työmotivaation kuvaukseen vaikuttaa kolme keskeistä työtilanteessa vaikuttavaa tekijää, toteavat Ruohotie ja Honka (1999, 17). Kolme keskeistä tekijää ovat työntekijän persoonallisuus, työn ominaisuudet ja työympäristö. Taulukossa 1 esitettään työtilanteessa vaikuttavat tekijät.

Taulukko 1. Työmotivaatio (Ruohotie & Honka 1999, 17).

<b>Persoonallisuus</b>	<b>Työn ominaisuudet</b>	<b>Työympäristö</b>
<b>1. Mielenkiinnon kohde, harrastukset</b>  <b>2. Asenteet</b> - työtä kohtaan - itseä kohtaan  <b>3. Tarpeet</b> - kasvutarpeet - liittymistarpeet - toimeentulotarpeet	<b>1. Työn sisältö, työn mielekkyys, vaihtelevuus</b> - vastuu, itsenäisyys - palaute, tunnustus  <b>2. Saavutukset, eteneminen</b> - saavutukset - kehittyminen	<b>1. Taloudelliset ja fyysiset ympäristön tekijät</b> - palkkaus, sosiaaliset edut - työolosuhteet, työn järjestelyt, työturvallisuus  <b>2. Sosiaaliset tekijät</b> - johtamistapa - ryhmäkiinteys, -normit - sosiaaliset palkkiot - ilmapiiri

Korkealle työmotivaatiolle on hyvänä lähtökohtana ammatillinen mielenkiinto ja työn ominaisuuksien yhteensopivuus, kirjoittavat Ruohotie ja Honka (1999, 17). Surakan ja Laineen (2001, 35) mielestä tämä ei yksin riitä. Riittävä haaste saa ihmiset ponnistelemaan ja oppimaan uutta. On hyvä tehdä töitä silloin, kun taidot ja

tehtävien haastavuus kohtaavat, mutta jos tehtävä on määrältään tai taitotasoltaan ylimitoitettu, ihminen ahdistuu.

Parempaan suoritukseen motivoivat Surakan ja Laineen (2001, 35) mukaan työstä saatava palaute ja tunnustus. Myös sosiaaliset palkkiot, kuten kiitos, arvostus ja hyvät sosiaaliset suhteet, ovat keskeisiä työssä viihtymisen kannalta. Motivaatioon vaikuttaa voimakkaasti myös eri tilanteissa eri tarpeet. Esimerkiksi, jos tarvitaan rahaa, ollaan motivoituneita tekemään väliaikaisesti tylsää työtä hyvällä palkalla. Mossboda ym. (2008, 105) toteavat myös, että ihmisen perustarve on tulla huomatuksi ja hyväksytyksi. Kun alainen tekee töitä parhaansa yrittäen, täytyy hänen saada tietää, että joku toinen – siis esimies – on pannut asian merkille. Jos esimiehen mielestä alainen tekee työnsä hyvin, on tärkeää kannustaa ja kehua silloin tällöin. Tämä ei rasita budjettia, mutta sillä on uskomattoman suuri vaikutus työiloon ja motivaatioon.

Työympäristössä voi olla tekijöitä, jotka eivät Surakan ja Laineen (2001, 35) mukaan sinänsä ylläpidä motivaatiota, mutta voivat huonosti toimiessa laskea sitä. Tällaisia ympäristötekijöitä voi olla esimerkiksi työolosuhteet, palkkaus, ihmissuhteet, työjohto tai hallinto.

Surakka ja Laine (2001, 36) toteavat, että esimiehen näkökulmasta on merkityksellistä, että motivaatioon vaikuttaa myös johtamistapa. Johtamistapaan liittyy johtamiskäyttäytymisen oikeudenmukaisuus, johdonmukaisuus, vuorovaikutteisuus ja esimiehen tapa huomioida motivaatiotekijät.

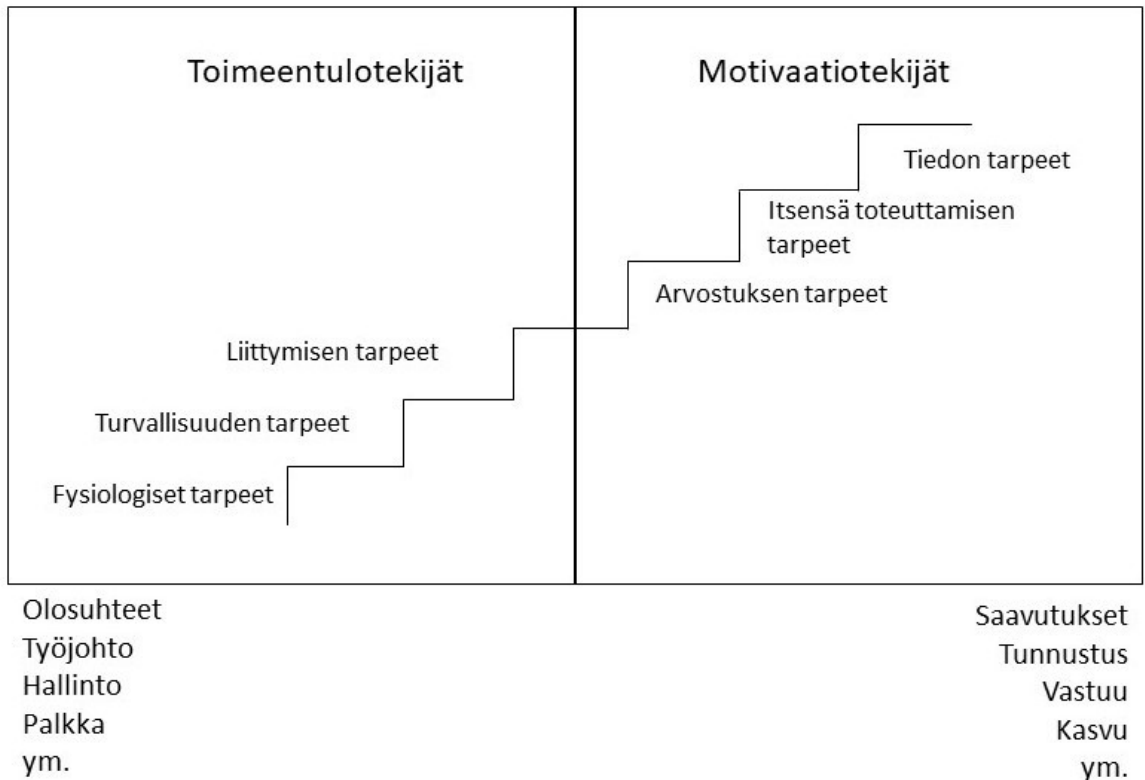
Ihanteellista olisi päästä sisäiseen motivaatioon kirjoittavat Surakka ja Laine (2001, 37). Kun ymmärrämme jopa ikävän työn merkityksen, olemme valmiit sitoutumaan niihin. Ulkoiset palkkiot suuntaavat keskittymisen palkkion saavuttamiseen ja niihin liittyviin tekoihin, eivät itse työn merkitykseen ja tärkeyteen. Valmentava esimies voikin ohjata henkilöstöään kohti sisäistä motivaatiota esimerkiksi kyselemällä, kuuntelemalla ja palautteen antamisella.

Ulkoiseen motivaatioon vaikuttamalla, saadaan ihminen hetkellisesti ponnistelemaan, toteaa Rötkin (2015, 78). Pitkällä tähtäimellä tulisi kuitenkin keskittyä sisäisen motivaation tukemiseen. Keinoja sisäisen motivaation vaikuttamiseen ovat yksilön autonomian tukeminen, osaamisen ja taitojen

kehittämisen mahdollistaminen sekä toiminnan merkityksen kirkastaminen. Nämä asiat ovat Rötkinin mukaan niitä mitä alaiset osaavat itse toivoa. Vaikka he eivät olisi oman motivaation tuntijoita, he huomaavat muutoksen tyytyväisyydessään, kun näissä tekijöissä tapahtuu kehitystä.

Järvinen (2014, 30) toteaa, että työmotivaatio puolestaan syntyy työn merkityksestä. Esimies voi vaikuttaa ihmisten työmotivaatioon, esimerkiksi kertomalla alaiselle miksi heidän työnsä on erityisen tärkeää. Tutkimusten mukaan henkilön työmotivaatio alkaa vähitellen laskea, kun hän on tehnyt viisi vuotta samaa tai samanlaista työtä, toteavat Juuti ja Vuorela (2015, 79). Keskeinen keino, millä esimies voi huolehtia, että työntekijä oppii jatkuvasti työssään ja myös säilyttää hyvän työmotivaation, on työn sisällön sovittaminen kunkin työntekijän osaamista vastaavaksi.

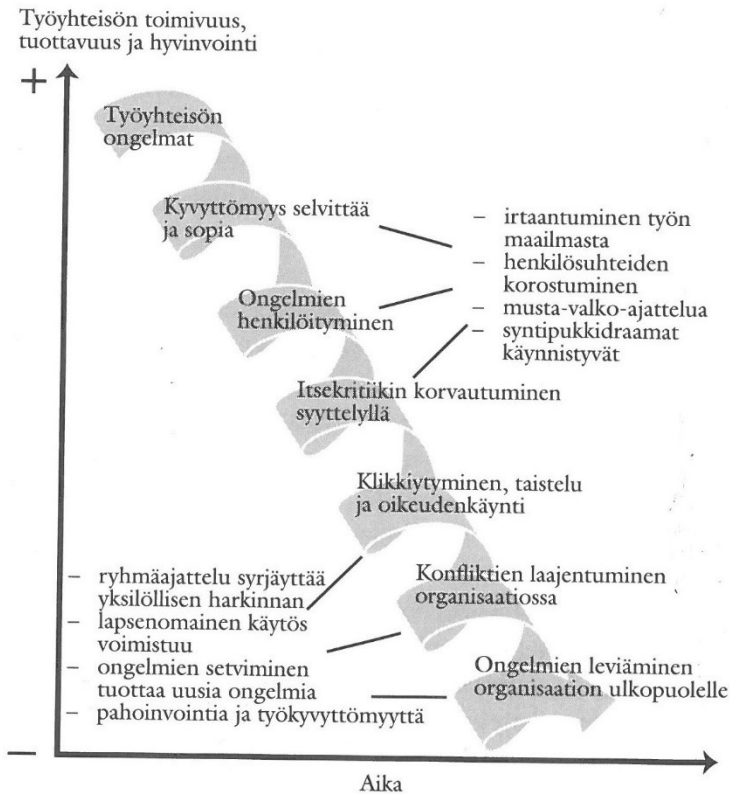
Joskus työstä innostuu ja joskus ”ottaa pannuun” toteavat Hokkanen ja Strömberg (2003, 27). Ihmisten tyytyväisyyden ja tyytymättömyyden taustalla on eri tekijöitä. Jotkut asiat saavat hyvin hoidettuna aikaan tyytyväisyyttä, mutta huonosti hoidettuna ne eivät tee ihmisiä erityisen tyytymättömiksi. Toisaalta taas jotkut asiat saavat huonosti hoidettuna aikaan tyytymättömyyttä, mutta ne eivät hyvinkään hoidettuna saa aikaa tyytyväisyyttä. Näistä ensin mainittuja kutsutaan motivaatiotekijöiksi ja jälkimmäisiä toimeentulotekijöiksi Herzbergin kaksifaktorisen motivaatioteorian mukaan (Miner 2005). Herzbergin motivaatioteoria (1959) nojaa Maslowin (1943) tarvehierarkiaan. Toimeentulotekijät ovat tarveportaikon alapään tarpeet ja yläpään tarpeet liittyvät puolestaan motivaatiotekijöihin. Kuviossa 2 on esitetty toimeentulotekijät ja motivaatiotekijät.



Kuvio 2. Motivaatio ja tarpeet (Hokkanen & Strömberg 2003, 27; Miner 2005).

### 2.2.5 Ongelmatilanteet

Työyhteisön erilaiset ongelma- ja konfliktitilanteet ovat jokaisen työpaikan arkipäivää, toteaa Järvinen (2014, 69). Ongelmatonta yhteisöä ei olekaan, eikä siihen kannata pyrkiä. Johtamisen varsinaisen koetinkiven muodostavatkin juuri työyhteisön ongelmat. Kriittistä tässä onkin, onko esimiehillä riittävä tahto ja taito käsitellä ja ratkaista konflikteja, vai laiminlyövätkö he mieluummin tämän tehtävän. Esimiehen osaamattomuus ja avuttomuus tarttua rakentavalla tavalla ristiriitoihin, pahentaa Järvisen mukaan ongelmakierteitä. Ongelmakierteitä on kuvattu kuviossa 3.



Kuvio 3. Ongelmakierre (Järvinen 2014, 74).

Varsinainen ongelmakierre alkaa Järvisen (2014, 74) mukaan siitä, kun työn ja toiminnan kannalta haitalliset pulmat ja epäselvyydet lakaistaan maton alle, sen sijaan, että ne käsiteltäisiin ja ratkaistaisiin. Kun ongelmat kasaantuvat riittävästi, alkaa työyhteisö syiden pohdinnan sijaan syyllistää henkilöitä, joista katsoo vaikeuksien johtuvan. Tämä on inhimillinen taipumus, jossa monimutkaiset ongelmat yksinkertaistetaan ja oma vastuu siirretään jonkun toisen harteille. Vaativampaa onkin pohtia ja keskustella siitä, mikä on eri henkilöiden käsitys ongelmien syistä ja mitä itse kukin voisi jatkossa tehdä, että samoilta ongelmilta välttyttäisiin.

Myös Hyppänen (2013, 177) toteaa, että työyhteisön ongelmat lähtevät monesti liikkeelle harmittomasta konfliktista, joka voi liittyä esimerkiksi työtapoihin, epäselviin vastuisiin ja velvollisuuksiin tai työnjakoon. Erityisesti, kun asiaa ei ratkaista, syntyy kielteistä ja aggressiivista käyttäytymistä.

Järvinen (2014, 75) toteaa myös, että kohtalokkainta ongelmien henkilöitymisessä on se, että silloin työyhteisö joutuu sisäisen maailmansa pyörteeseen. Tällöin työyhteisö ei enää pysty tarkastelemaan toimintaansa haittaavia ongelmia

laajakatseisesti ja näkemään niiden monimutkaisuutta. Tämä johtaa siihen, että käsitys asioista muuttuu mustavalkoiseksi ja aiheuttaa vahvoja vastakkainasetteluja: laiskat ja ahkerat, osaavat ja osaamattomat, kokeneet ja kokemattomat. Syylliset ovat ihmisten mielestä aina vastakkaisella puolella.

Ongelmakierteen vaiheessa, jossa työyhteisön jäsenet alkavat leimata toinen toisiaan syytäiksi, heidän työsuhteensa korvautuvat tunnevaltaisilla henkilösuhteilla Järvinen (2014, 76) toteaa. Tilanteen jatkuessa työn maailma jää vähitellen sivummalle ja työyhteisö joutuu laajeneviin ihmissuhdekonflikteihin, joissa on yhä vaikeampi olla neutraali ja puolueeton. Tämä klikkiytymisvaihe on vaarallinen, koska siinä kukaan ei uskalla ottaa kantaa tosiasioiden pohjalta, vaan ainoastaan omien mielipiteidensä perusteella. Konfliktien kierteiden laajentuessa ne usein saavuttavat pisteen, jossa ongelmat alkavat väkisin näkyä myös organisaation ulkopuolelle.

Järvisen (2014, 78) mukaan ongelma-kierteen petollisuus on siinä, että alun perin työhön liittyvät ristiriidat rikkovat lopulta ihmisten keskinäiset suhteet aiheuttaen tulehtuneen työilmapiirin. Alkuperäiset ongelmat ovat usein olleet normaaleja työtoimintaan liittyviä asioita: kyse on saattanut olla työjärjestelyihin, toimintatapoihin tai tiedotukseen liittyvistä epäselvyyksistä tai väärinymmärryksistä. Kun niitä ei ole heti käsitelty pois päiväjärjestyksestä, ovat ne synnyttäneet uusia ongelmia ja väärinkäsityksiä, minkä seurauksena on jouduttu mahdollisesti ongelma-kierteeseen.

Puuttuminen ongelmatilanteeseen on Hyppäsen (2013, 178) mukaan helpompaa, kun esimies havainnoi ja seuraa työyhteisön toimintaa. Havainnoimalla työyhteisöä, voi esimies huomata ongelmista kertovia merkkejä, kuten käyttäytykö joku eri lailla, kuin ennen, onko klikkejä, kerrotaanko asioista avoimesti, kuuluuko työpaikalla naurua, juttelevatko työntekijät keskenään ja tulevatko he huoliensa kanssa esimiehen juttusille. Kun ongelma havaitaan ja siihen päätetään tarttua, on ongelmaa tarkasteltava ja rajattava, jotta siihen voidaan tarttua.

Konfliktien ratkaisemiseksi myös Järvinen (2014, 81) ohjeistaa esimiestä ensin muodostamaan käsityksen siitä, mitä ongelmat ovat ja keitä ne ensisijaisesti koskevat. Tässä on tärkeää selvittää, onko kyse yksilöongelmasta vai laajemmasta työyhteisöllisestä ongelmasta.

Yksilöongelmiin Järvinen (2014, 90) kehottaa tarttumaan kahden kesken kyseisen henkilön kanssa. Usein kuitenkin yksilöongelmia yritetään hoitaa peitellysti ja työyhteisön kautta. Esimerkiksi esimies voi puhua palaverissa kaikille jostakin epäkohdasta, kun hän todellisuudessa yrittää vihjata yhdelle alaiselle kyseisestä ongelmasta. Todellisuudessa kyseinen alainen ei ymmärrä, että vihje on tarkoitettu hänelle, ja muut ihmettelevät mitä esimies haluaa sanoa.

Yhteisöllisissä ongelmissa on tärkeää miettiä, keitä se koskee ja mistä se on syntynyt, toteaa Järvinen (2014, 90). Yhteisöllisissä ongelmissa on yleensä kyse siitä, että työnteon perusedellytykset eivät ole olleet kaikilta osin riittävän hyvässä kunnossa.

### **2.3 Esimiehen työkalut**

Esimiehen työn tärkein tavoite on Moisalon (2010, 46) mukaan vaikuttaa. Tärkeää ei ole tehdä itse, vaan saada muut tekemään niitä asioita, joita he haluavat saavuttaa. Moisalo tarjoaa esimiehelle työvälineitä, joilla henkilöstö on mahdollista saada työskentelemään toivottuun suuntaan.

Tehokkainta johtamista on omalla esimerkillä johtaminen, toteaa Moisalo (2010, 46). Liian tuttua on vaatia henkilöstöä toimimaan tilanteissa tietyllä tavalla, vaikka johto tekee asiat omien normien mukaan. Henkilöstö on usein kovin havainnoiva ja esimies usein seurannan kohteena. Jos kerrotut normit ja todellisuus eivät kohta, toimitaan usein todellisuuden, eikä kerrottujen normien mukaan.

Esimiehen on hyvä näkyä alaistensa parissa, muistuttaa Moisalo (2010, 47). Esimiehen näkyminen antaa viestiä, että esimies on kiinnostunut henkilökunnan työstä ja tekemisestä. Usein kiire ei aseta rajoituksia näkymiselle, vaan sen tekee omat valinnat ja arvostukset, esimies on myös henkilöjohtaja.

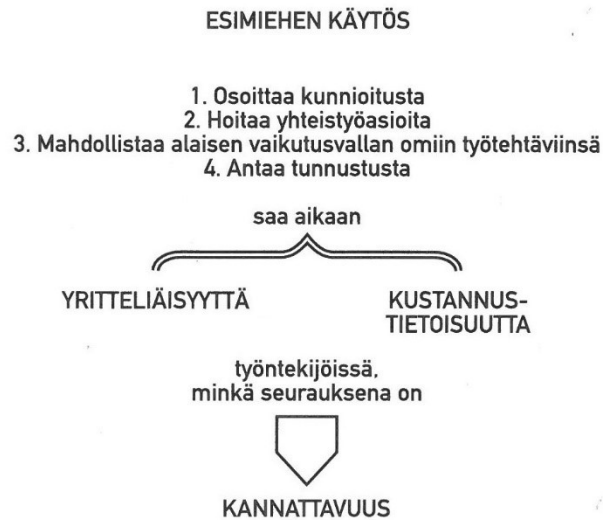
Palkitseminen ja kannustaminen on yksi esimiehen työkaluista, muistuttaa Moisalo (2010, 47). Useissa organisaatioissa on liikkuvan palkan elementtejä, jotka voivat olla yksilön, työryhmän tai yrityksen menestymisestä riippuvaisia. Kannustamiseen on käytettävissä muitakin menetelmiä runsaasti, jotka ovat esimiehen päätettävissä, esimerkiksi työn sisältöön vaikuttaminen on usein tehokas ja toimiva tapa.

Jokaisella esimiehellä tulee olla oma johtamisfilosofia, sanoo Moisalo (2010, 49). Oman esimiehisyyden tulee perustua johonkin harkittuun linjaan ja toimintatapaan, josta käytännön arkijohtaminen johdetaan. Jos toiminnan johtotähti puuttuu, ja asioissa yrittää aina luovia tapauskohtaisesti, joutuu tuulen vietäväksi. Oman johtamisfilosofian tärkein ominaisuus on se, että se on sisäistetty hyvin. Omassa johtamisfilosofiassa tulee määritellä ne pysyvät periaatteet, joista ei missään tilanteessa aio luopua.

Organisaatiokulttuurilla laaditaan Moisalon (2010, 51) mukaan yhdessä vastuut ja toimintatavat yritykseen. Perustavanlaatuisessa asiassa onnistutaan, jos pystytään luomaan kulttuuri, jossa kaikki kokevat vastuuta tehtävästä työstä, organisaatiosta ja pärjäämisestä. Esimiehellä on vahva osa organisaatiokulttuurin luomisessa. Moisalo muistuttaa, että muutokset organisaatiokulttuurissa ovat hitaita, eikä mikään muutu muutamassa viikossa.

Organisaation palaverikäytännöt ovat myös yksi esimiehen työkaluista Moisalon (2010, 53–57) mukaan. Pienissä vapaamuotoisissa palavereissa pystytään nostamaan esille asioita ja mielipiteitä, mitä ei muissa palavereissa käsitellä. Kun esimies on lähellä henkilöstöä, pystytään ongelmia ja epäkohtia työstää ja etsiä niihin ratkaisuja ajoissa. Mikäli esimies ei ole paikalla, voi asiat paisua ja kiukku ja turhautuneisuus lisääntyä. Viikkopalavereissa osa näistä epäkohdista voi tulla esille, mutta nopeampi reagointi on usein tarpeen. Moisalo toteaa, että organisaatiossa voi olla muitakin palaverikäytäntöjä, joilla voidaan ohjata toimintaa ja luoda yhteisiä käytäntöjä. Palavereilla on myös asioiden etenemisen lisäksi sosiaalisen yhdessäolon merkitys.

Mossboda ym. (2008, 43) ovat samoilla linjoilla Moisalon kanssa esimiehen työkaluista. Tutkijoita on kiinnostanut, mikä saa tietyt esimiehet menestymään toisia paremmin. Netsurvey Bolinder AB:n tutkimuksessa on ilmennyt, että menestyneet esimiehet onnistuivat kymmenessä asiassa paremmin kuin muut. Mossboda ym. nostivat neljä näistä kymmenestä menestykseen vaikuttavasta asiasta, jotka ovat organisaation kannattavuudelle olennaisimpia. Nämä neljä asiaa ovat kunnioituksen osoittaminen, yhteistyöasioiden hoito, alaiselle annettu mahdollisuus vaikuttaa omiin työtehtäviinsä sekä tunnustuksen antaminen. Nämä on esitetty kuviossa 4.



Kuvio 4. Esimiehen käytöksen vaikutus (Mossboda ym. 2008, 43).

Kunnioitusta osoittava esimies tervehtii, tulee ajoissa, keskittyy toisiin, eikä esimerkiksi puhelimeensa. Kunnioitusta osoittava esimies toivoo varmastikin henkilöstöltä samaa kunnioitusta, joten hän johtaa esimerkillä. Yhteistyöasioita hoitava puuttuu asia- ja henkilöristiriitoihin ja luo me-henkeä. Pystyäkseen tähän esimiehen on näyttävä henkilöstön arjessa. Alaisen vaikutusvallan mahdollistava esimies järjestää esimerkiksi kokouksia missä keskustellaan ja rohkaisevat henkilöstöä päättämään oman työnsä järjestämisestä. Tässä asiassa yhdistyvät Moisalonen (2010, 47–57) esittämät organisaatiokulttuuri ja organisaation palaverikäytännöt. Tunnustusta antava esimies antaa kritiikkiä rakentavasti tarpeen mukaan ja kehuu vilpittömästi. Palkitseminen ja kannustaminen on myös Moisalonen esittämiä esimiehen työkaluja.

Muut kymmenen menestyvän esimiehen ominaisuutta ovat Mossbodan ym. (2008, 44) mukaan palkitseminen, tiedotus, kokonaisnäkemys, tavoitteet, henkilökohtainen kehitys ja se, että toimenpiteet ovat yksinkertaisesti toteutettavissa. Kaikki todetut menestyvän esimiehen ominaisuudet ovat tärkeitä, koska tavalla, jolla esimies ne hoitaa, on suora yhteys työntekijöiden kustannustietoisuuteen ja yritteliäisyyteen. Voimakkain yhteys on kuitenkin neljällä ensimmäisellä ominaisuudella.

## 2.4 Alaisten odotukset esimiehelle

Ei ole onnistuneita esimiehiä ilman alaisia. Ei ole onnistuneita alaisia ilman esimiestä. Molemmat tarvitsevat toisiaan. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 7.)

Alaiset odottavat, että esimies toimii suunnannäyttäjänä ja kantaa johtamisvastuun, toteavat Surakka ja Laine (2011, 19). Tämä tarkoittaa, että esimies tekee päätökset myös hankalista asioista, eikä venytä niitä tarpeettomasti. Päätöksentekoa ei voi delegoida muille, vaikka työyhteisön ottaisivatkin mukaan päätöksen tekovaiheeseen. Surakka ja Laine muistuttavatkin, että työntekijät haluavat keskittyä omiin työtehtäviinsä ja esimiehen tehtävä on kantaa vastuunsa.

Surakka ja Laine (2011, 19) ottavat esille esimiehen keskustelemisen alaisten kanssa, jonka he ovat todenneet olevan alaisille tärkeää. Alaiset hakevat esimiehestä ammatillista keskustelukumppania, jonka kanssa voi keskustella eri tilanteista, jotka liittyvät työhön. Rötkin (2015, 24) toteaa kuitenkin, että esimiestyön täyttymiseen eniten vaikuttaa virallisten prosessien ja esimiestyön tehtävien ulkopuolelle jäävät arjen tekemiset ja kohtaamiset.

Esimiehen tuki on työntekijöille kunnan arvoista, jos he tuntevat, etteivät selviä tilanteesta omin neuvoin kertovat Surakka ja Laine (2011, 20). Omasta työstä selviytyminen on monelle kunnia asia, jonka vuoksi apua haetaan ylemmältä taholta vasta tosi paikan tullen. Kun esimies kiperässä tilanteessa auttaa työntekijää, lisää se alaisen luottamusta esimieheen. Työpaikan turvallisuudentunteen syntymistä auttaa, että työhön saa tukea tiukan paikan tullen. Myös Silvennoinen ja Kauppinen (2006, 96) toteavat, että ongelmia kohdatessaan alainen haluaa tukea ja ohjausta esimieheltä. Monesti esimieheltä odotetaan ratkaisua asiaan, mutta tällöin alaisen oppimisen mahdollisuudet heikkenevät, ja esimiehen työtaakka kasvaa. Rötkin (2015, 71) toteaa myös, että riippumatta esimiehen alaisten määrästä, he haluavat tulla kohdatuiksi yksilöinä omine haasteineen ja onnistumisineen. Alaiset tarvitsevat esimiehen aikaa, huomiota ja ohjausta, varmistaakseen menestymisen työssään.

Surakka ja Laine (2011, 20) toteavat, että oikeudenmukaisuuteen liittyy alaisilla monenlaisia odotuksia. Työntekijät toivovat tulevansa oikeudenmukaisesti kohdelluksi niin esimiehen, kuin työtovereidenkin taholta. Toiseksi odotetaan, että

muitakin työyhteisön jäseniä kohdellaan samalla tavalla oikeudenmukaisesti. Jos työyhteisössä esiintyy epäoikeudenmukaista kohtelua, aiheuttaa se pelkoa. Alaiset ovat pahoillaan epäoikeudenmukaisesti kohdellun työtoverin puolesta, ja samalla pelkäävät, että tulevat itse kohdelluksi samalla tavalla.

Rötkin (2015, 72) muistuttaa puolestaan, että alaiset ovat luonteiltaan erilaisia, käyttäytyvät tilanteissa eri tavoin ja motivoituvat eri asioita. He kuitenkin odottavat, että heistä jokainen hyväksytään ja huomioidaan yksilöinä, ja heitä ymmärretään omista lähtökohdista. Samalla kaikkien täytyy saada tasapuolista ja oikeudenmukaista kohtelua, eli yksilöllistä kohtelua yhteisin reunaehdoin.

Luotettavuus on yksi tärkeimmistä esimiehen piirteistä, joita alaiset esimieheltään odottavat, toteavat Surakka ja Laine (2011, 20–21). Luotettavuus esimiestyössä tarkoittaa esimerkiksi avoimuutta, vilpittömyyttä ja johdonmukaisuutta. Alaisten tulee luottaa siihen, että esimies ei vaihda mielipiteitä tai tekoja sen mukaan kenen kanssa on tekemissä. Luotettavuutta kaivataan myös silloin, jos alainen kertoo esimiehelle esimerkiksi henkilökohtaisia asioita, joita ei halua muiden tietoon. Tämä on myös esimiestyön rankkoja puolia: on kuunneltava muita ja pidettävä paljon asioita sisällään. Silvennoinen ja Kauppinen (2006, 98) pitävät lupauksia ja sitoumuksia tehdä, tai jättää jotakin tekemättä, luottamuksen peruspilareina. Esimiehellä on lupa odottaa, että alainen tekee sen, mistä on sovittu, mutta sama koskee myös esimiehen antamia lupauksia alaiselle.

Rötkin (2015, 15) puolestaan toteaa, ettei monessakaan organisaatiossa ole koskaan mietitty, miksi organisaatiossa on esimiehiä. Tämä esimiesroolin määrittelemättömyys voi aiheuttaa alaisissa hämmennystä. Jos alaiset eivät ymmärrä miksi esimiehiä on olemassa, voivat he pohtia mitä esimieheltä voi, saa ja kuuluu odottaa. Jos ei tiedetä mitä esimiehen pitäisi tehdä tai mitä tietää, aiheuttaa se vääriä ja vääristyneitä uskomuksia alaisten keskuudessa.

## **2.5 Johtamisen kehittäminen**

Ammattikoulutusta pidetään Mossbodan ym. (2008, 115) mukaan itsestään selvänä asiana. Esimies ei kuitenkaan yleensä saa minkäänlaista koulutusta tai

valmennusta työhönsä. Esimies kuitenkin usein siirtyy asiantuntijatehtävistä esimiestehtäviin, eli vaihtaa ammattia.

Liker ja Convis (2012, 44) toteavat, että useimmat organisaatiot uskovat, että menestyäkseen johtajana, on saatava aikaan suuria muutoksia ja tuloksia nopeasti. Usein uskotaan, että suuria muutoksia aikaan saavat, täytyy ottaa organisaation ulkopuolelta, varsinkin organisaation kriisiaikana. Toyotalla kuitenkin kaikkina aikoina, niin hyvinä kuin huonoinakin, on johtaja aina ollut joku, joka on ollut Toyotan palveluksessa vuosia aikaisemmin.

Juutin (2016, 10) mukaan johtamisen kehittäminen on jatkuva prosessi. Asioita voidaan tehdä aina paremmin ja paremmin. Tämän lisäksi ympäristö muuttuu ja se aiheuttaa organisaatiolle uusia haasteita kohdattavaksi. Juutin mukaan kaikki tämä heijastuu myös johtamiseen.

Johtamisen kehittymisen prosessi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen kuvion 5 mukaan, Juuti (2016, 10) toteaa.



Kuvio 5. Johtamisen kehittyminen (Juuti 2016, 10).

Ensimmäisessä kehittymisen vaiheessa Juutin (2016, 10) mukaan on esimiestyö. Esimiestyötä tulisi kehittää johtamiseksi, joka tarkoittaa sitä, että henkilöstö pyrkii vapaaehtoisesti aikaansaamaan perustehtävän suuntaista toimintaa. Tästä eteenpäin johtaminen voi parhaillaan kehittyä jaetuksi johtamiseksi. Juuti tarkoittaa jaetulla johtamisella sitä, että henkilöstö kokee voimakasta yhteisvastuuta päämäärien saavuttamiseksi ja toimivat oma-aloitteisesti ja uutterasti näiden päämäärien suuntaisesti. Jotta organisaatio voi menestyä nykyisissä monimutkaisissa ja nopeasti muuttuvissa oloissa, on jaetun johtajuuden aikaansaaminen välttämätöntä.

Rötkinin (2015, 19) teoksessa EM Group Oy:n hallituksessa vaikuttava Marjo Miettinen muistuttaa, että yhtiön koon kasvaessa, myös johtaminen monimutkaistuu. Tähän on apuna jaettu johtajuus eli vastuun jakaminen. Pienessä organisaatiossa omistaja/yrittäjä sanoo kaikkeen viimeisen sanan, mutta isoissa yhtiöissä tämä ei enää onnistu samalla tavalla. Tällöin vastuuta ja oikeuksia on jaettava isommalle joukolle, ei pelkkää vastuuta, vaan myös oikeuksia tehdä esimerkiksi rahallisia päätöksiä.

Juutin (2016, 11) mukaan esimiestyön kehittämällä tarkoitetaan esimiehen oman toiminnan kehittämistä. Esimiestyön kehittämisen keskeinen kysymys on, että saako esimies henkilöstön vapaaehtoisesti ja innostuneesti toteuttamaan organisaation päämääriä. Johtamisen kehittämisen keskeisin kysymys puolestaan on, saako esimies henkilöstön mukaan työyhteisön kehittämiseen ja innolla toteuttamaan työyhteisön perustehtävää. Keskeisenä Juuti pitää myös sitä, että kyetäänkö tällöin käyttämään korkeatasoisesti jokaisen asiantuntemusta hyväksi.

Johtamisen kehittämällä tarkoitetaan Juutin (2016, 91) mukaan toimenpiteitä, joiden avulla voidaan lisätä henkilön kyvykkyyttä toimia esimiesasemassa. Tämä määritelmä on laaja, mutta on myös monia erilaisia keinoja, joiden avulla johtamista voidaan kehittää. Kukin esimies oppii omalla tavallaan ja keskeistä onkin oppia sekä teoriasta että käytännöstä.

Valmennustilaisuudet ovat perinteisiä johtamisen kehittämisen keinoja, toteaa Juuti (2016, 117). Uudempia keinoja ovat johtajuuden arvioinnit, mentorointi ja työnohjaus, vaikka näitäkin keinoja on käytetty jo useamman vuosikymmenen ajan. Kaikille näille menetelmille on tyypillistä, että esimies saa tukea omalle kehitykselleen toiselta henkilöltä.

Myös Hyppänen (2013, 310) nostaa esille yleisemmäksi kehittämismenetelmäksi esimiesvalmennuksen. Muita kehittämismenetelmiä ovat tutkintoon johtavat koulutukset, yksilölliset menetelmät ja itseopiskelu. Yksilöllisiä menetelmiä ovat mentorointi, coaching, työnohjaus ja sparraus. Itseopiskelu on oiva keino itsensä kehittämiseen, mutta vaatii vahvaa itsekuria.

### 3 TUTKIMUSMETELMÄ JA TOTEUTUS

Tässä luvussa käydään läpi käytetty tutkimusmenetelmä, haastattelun rakentaminen sekä tutkimuksen toteutus.

#### 3.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kahteen eri menetelmään, kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2001, 129) mukaan kvantitatiivisen tutkimuksen keskeisenä piirteenä on syyn ja seurauksen lait, todellisuus rakentuu objektiivisesti todennettavista asioista. Kvalitatiivisessa, eli laadullisessa tutkimuksessa, lähtökohtana on puolestaan todellisen elämän kuvaaminen (s.152). Kvalitatiivisen tutkimuksen pyrkimyksenä onkin Hirsjärven ym. mukaan tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, koska esimiehen työtä ja henkilöstön toiveita esimiestyöstä ei voi yksinkertaisella tavalla mitata määrällisesti. Hirsjärvi ym. (2001, 152) toteavatkin, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa onkin pyrkimyksenä löytää tai paljastaa tosi asioita, kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä.

Hirsjärvi ym. (2001, 155) ovat luetelleet kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisimmiksi piirteiksi seuraavaa:

1. Luonteeltaan tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ja aineisto kootaan luonnollisista ja todellisissa tilanteissa.
2. Ihmistä suositaan tiedonkeruun instrumenttina. Tällöin tutkija luottaa omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin, kuin mittausvälineillä hankittuun tietoon.
3. Tutkimuksessa käytetään induktiivisia analyysejä. Tällöin tutkijan pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja, tästä syystä lähtökohtana ei ole teoria tai hypoteesi.
4. Aineiston hankinnassa käytetään laadullisia metodeja. Tämä tarkoittaa metodeja, joissa tutkittavan näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille. Tällaisia

metodeja ovat esimerkiksi teemahaastattelu, osallistuva havainnointi ja ryhmähaastattelut.

5. Tutkimuksessa ei käytetä satunnaisotantaa, vaan kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti.
6. Tutkimus toteutetaan joustavasti, joten tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä.
7. Tutkimuksen tapaukset ovat ainutlaatuisia, ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti.

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston suuruuden päättäminen on Hirsjärven ym. (2001, 168) mukaan haastavaa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei ole tarkoituksena etsiä keskimääräisiä yhteyksiä, eikä tilastollista säännönmukaisuutta, joten aineiston koko ei määräydy näihin perustuen. Tutkimus alkaakin usein siitä, että yritetään kartoittaa kenttää, jossa tutkija toimii. Tässä opinnäytetyössä tutkimus kenttänä toimii työpaikka, joten aineisto kerätään henkilökunnalta.

Tutkimuksen aineisto päätettiin kerätä haastatteluilla. Robson toteaa Hirsjärven ym. (2001, 191) kirjassa, että:

Kun tutkitaan ihmisiä, miksi ei käytettäisi hyväksi sitä etua, että tutkittavat itse voivat kertoa itseään koskevia asioita?

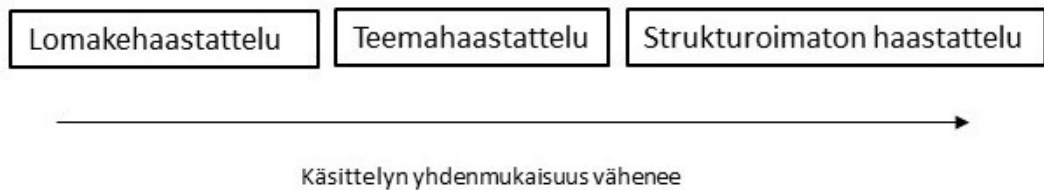
Haastattelussa on Hirsjärven ym. (2001, 191–192) mukaan etuja ja haittoja, koska siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Joustavuus on suurin etu aineistoa kerätessä tässä keruumenetelmässä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on päämenetelmänä ollut usein haastattelu. Perusteluja haastattelumenetelmän valintaan löytyy usein seuraavista syistä:

1. Korostetaan, että ihminen nähdään subjektina tutkimustilanteessa. Tutkittavalle on annettava mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti.
2. Jos kyseessä on vähän kartoitettu, tuntematon alue, on tutkijan vaikea etukäteen tietää vastausten suuntaa.
3. Halutaan sijoittaa tulos laajempaan kontekstiin, jolloin on mahdollista nähdä tutkittavan ilmeet ja eleet.

4. Ennalta tiedetään, että tutkimuksen aihe tuottaa vastauksia monitahoisesti ja moniin suuntiin.
5. Halutaan selventää mahdollisimman hyvin saatavia vastauksia.
6. Halutaan syventää saatavia vastauksia ja tietoja, esimerkiksi perusteluja pyytämällä tietyille mielipiteille, sekä voidaan tehdä lisäkysymyksiä tarpeen tullen.
7. Kiistanalainen asia tutkijoiden piirissä on se, että haastattelulla halutaan tutkia arkoja tai vaikeita aiheita. Jotkut uskovat, että kyselylomakkeella kerättävä aineisto olisi sopivampi arkoihin tai vaikeisiin asioihin, koska silloin vastaukset jäävät anonyymeiksi ja etäisiksi.

Haastattelulla on myös kääntöpuolensa, toteavat Hirsjärvi ym. (2001, 193). Haastattelu vie aikaa, haastattelu vaatii suunnittelua, haastateltava voi kokea tilanteen myös uhkaavana tai pelottavana. Lyhyeen haastatteluun ei kannata ryhtyä, koska silloin tiedon keruu on nopeampaa kyselylomakkeella.

Tutkimustarkoituksena tehdyt haastattelut on ymmärrettävä systemaattisena tiedonkeruunmuotona, kirjoittavat Hirsjärvi ym. (2001, 194–195). Sen vuoksi usein puhutaankin tutkimushaastatteluista. Tutkimushaastattelua on jaoteltu moniin ryhmiin ja niillä on vaihtelevia nimityksiä. Tavallisimmin haastattelulajit on Hirsjärven ym. mukaan eroteltu niiden strukturoinnin ja muodollisuuden mukaan. Ääripäitä ovat täysin strukturoitu haastattelu, jossa on ennalta laaditut kysymyssarjat, jotka esitetään kaikille haastateltaville samassa järjestyksessä, sekä strukturoimaton vapaa haastattelu, jossa on vain tietty aihe tai alue. Hirsjärvi ym. jakavat tutkimushaastattelut kolmeen ryhmään: strukturoitu eli lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Kuviossa 6 esitetään näiden kolmen haastattelutyyppin suhde toisiinsa.



Kuvio 6. Teemahaastattelu suhteessa lomakehaastatteluun ja strukturoimattomaan haastatteluun (Hirsjärvi 2008, 44).

Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 44) mukaan lomakehaastattelu on käytetyin haastattelulaji. Lomakehaastattelussa kysymysten ja väitteiden muoto ja esittämisjärjestys on täysin määrätty, tällöin oletetaan myös, että kysymyksillä on sama merkitys kaikille. Tällöin pakolliset kysymykset tehdään määräjärjestyksessä, eikä haastattelija voi käyttää omaa harkintakykyään kysymyksissä.

Strukturoimattomassa haastattelussa käytetään avoimia kysymyksiä, toteavat Hirsjärvi ja Hurme (2008, 45). Tällöin haastattelut muistuttavat hyvin paljon keskustelua, jossa edellinen vastaus saa aikaan seuraavan kysymyksen. Silloin haastattelija syventää haastateltavien vastauksia ja rakentaa haastattelua niiden varaan.

Lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välissä voi olla myös puoli strukturoidut haastattelut, Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 47) mukaan. Tästä haastattelumuodosta ei kuitenkaan ole mitään yhtä määritelmää. Puoli strukturoidussa haastattelussa kysymysten muoto voi olla kaikille sama, mutta haastattelija voi vaihdella kysymysten järjestystä. Toisaalta tässä haastattelumuodossa voivat kysymykset olla samat, mutta vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin. Hirsjärvi ja Hurme toteavatkin, että tälle haastattelumuodolle ominaista on, että jokin haastattelun näkökohta on lyöty lukkoon, mutta kaikkea ei. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä.

Hirsjärvi ja Hurme (2008, 47–48) ovat päätyneet teemahaastattelun nimeen puolistrukturoidussa haastattelumenetelmässä, koska haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Muissa kielissä ei esiinny suoraan teemahaastattelu termiä, vaikka muuallakin tehdään saman tyyppisiä haastatteluja. Teemahaastattelu ei sido haastattelua tiettyyn leiriin, kvalitatiiviseen tai

kvantitatiiviseen, eikä se ota kantaa haastattelukertojen määrään, eikä siihen, miten syvälle aiheen käsittelyssä mennään. Teemahaastattelun nimikin sanoo mikä haastattelussa on oleellisinta, eli yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Teemahaastattelu on lähempänä strukturoimatonta haastattelua, kuin lomakehaastattelua, mutta erona strukturoimattomaan, haastattelun aihepiirit ovat kaikille samat.

Tallentaminen kuuluu Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 91) mukaan teemahaastattelujen luonteeseen. Haastatteluissa on tarkoitus saada luontevaa ja vapautunutta keskustelua, ja se onnistuu parhaiten ilman katkoja ja ilman kynää ja paperia. Vaikka alussa nauhuria usein jännitetään, on sen olemassaolo Hirsjärven ja Hurmeen havaintojen mukaan unohdettu pian.

Aineiston purkamisessa on Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 138) mukaan periaatteessa kaksi tapaa. Ensimmäisenä vaihtoehtona aineisto voidaan kirjoittaa tekstiksi. Tätä suorasanaista puhtaaksikirjoitusta kutsutaan litteroinniksi. Litterointi voidaan tehdä koko haastatteludialogista tai se voidaan tehdä valikoiden. Voidaan valita esimerkiksi vain haastateltavan puhe tai se voidaan tehdä vain teema-alueista. Toisena vaihtoehtona aineistoa ei kirjoiteta tekstiksi ollenkaan. Tällöin päätelmiä ja koodaamista tehdään suoraan tallennetusta aineistosta.

Hirsjärvi ja Hurme (2008, 138–140) toteavat, että litterointi on tavallisempi tapa purkaa haastatteluaineisto, kuin päätelmien tekeminen suoraan tallennetusta materiaalista. Yksiselitteistä ohjetta ei aineiston litteroinnista ole. Litteroinnin tarkkuus riippuu tutkimustehtävästä ja tutkimusotteesta. Haastattelujen litterointi onkin monien mielestä eniten sitkeyttä vaativa ja aikaa vievä vaihe haastattelijatutkijan työssä.

Teemahaastattelulla kerätystä aineistosta, jossa tarkkaan purkamiseen ei ole syytä, voidaan purkamista varten muodostaa kortisto, toteavat Hirsjärvi ja Hurme (2008, 141–142). Tämä tarkoittaa, että saman haastateltavan samaa teema-aluetta koskevat vastaukset kerätään yhteen korttiin. Eri vaiheissa haastattelua saattaa syntyä keskustelua samasta teemasta, tällöin nämä jaksot kootaan samalle kortille.

Haastattelun tehnyt tutkija tai haastattelutyössä mukana ollut henkilö on Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 142) mukaan paras jatkokäsittelijä teemahaastatteluaineistolle,

kun aineistoa ei pureta sanatarkasti. Tutkija tuntee aineiston niin hyvin, että hänen on helppo tunnistaa tallenteesta eri teemat nopeasti. Haastattelut tehnyt tutkija huomaa myös nopeasti, milloin on tarpeen kirjoittaa sanatarkkoja dialogeja.

### **3.2 Tutkimushaastattelun rakentaminen**

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää mikä esimiestyön tämänhetkinen tilanne organisaatiossa on sekä minkälaiset toiveet ja vaatimukset henkilöstöllä on esimiestyöstä. Tutkimuskohteeksi valittiin organisaation henkilöstö, pois lukien johtajat ja tutkimuksen tekijä.

Tämä opinnäytetyö tehtiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, joka on liitteenä 1. Tutkimusmuodoksi valittiin kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus, koska tutkimuksen lähtökohtana oli todellisen elämän kuvaaminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti.

Teemahaastattelun runko koostettiin esimiestyön eri osa-alueista, jotka todettiin tärkeimmiksi teemoiksi esimiestyössä. Lisäksi näiden teemojen koettiin vaikuttavan suuresti esimiestyön onnistumiseen ja sitä kautta yrityksen tuloksellisuuteen. Haastattelun teemoiksi valittiin aikaisemmin esitetyt viisi esimiestyön osa-aluetta, jotka ovat työilmapiiri, osaaminen ja oppiminen, kommunikaatio ja viestintä, motivaatio sekä ongelmatilanteet.

Työilmapiiri teemassa keskityttiin tutkittavan kokemuksiin työilmapiiristä, koettiin työilmapiiri turvallisena, motivoivana tai esimerkiksi toimivana. Lisäksi oltiin kiinnostuneita, miten haastateltavat kokivat esimiehen toimivan työilmapiirin eteen ja millaisia toiveita heillä olisi paremman työilmapiirin saavuttamiseksi.

Osaamisen ja oppimisen teemassa tiedusteltiin haastateltavien kokemuksia oman osaamisensa kehittämiseksi ja haluavatko he kehittää omaa osaamistaan. Teemassa tutkittiin myös haastateltavien mielteitä siitä, onko esimies tietoinen heidän halustaan tai haluamattomuudestaan kehittää omaa osaamistaan.

Kommunikaatio ja viestintä teemassa keskityttiin haastateltavien ja esimiehen väliseen kommunikaatioon, sekä viestintään yleisesti organisaatiossa. Myös toiveita viestinnän kehittämisestä tutkittiin.

Motivaatio teemassa keskityttiin haastateltavien motivaatioon, mikä motivoi ja onko motivaatiota. Tutkittiin myös esimiehen toimia motivaation edistämiseksi ja onko niitä tai toivotaanko niitä.

Ongelmatilanteiden teemassa tutkittiin haastateltavien kokemuksia organisaation ongelmista, ongelmatilanteista ja niiden hoitamisesta. Kaipaavatko haastateltavat ongelmatilanteiden käsittelyä ja purkoa esimiehen kanssa ja toivovatko he esimiehen osallistuvan ongelmatilanteiden käsittelyyn sekä onko esimies tietoinen organisaation mahdollisista ongelmatilanteista.

Edellä olevien teemojen lisäksi tutkittiin mikä näistä edellä esitellyistä teemoista on haastateltavien mielestä tärkein esimiestyön osa-alue, joka pitää toimia, sekä perusteluja tälle valinnalle. Lisäksi tutkimuksen yhtenä teemana oli alaisten odotukset esimiehelle. Mitä esimieheltä odotetaan ja onko esimies tietoinen näistä odotuksista.

Esimiestyön osa-alueiden lisäksi tutkimuksessa käsiteltiin myös alaisen omaa vastuuta esimiestyön onnistumiseksi. Tällä teemalla selvitettiin, kokevatko haastateltavat olevansa itsenkin vastuussa esimiestyön onnistumisesta, vai odottavatko he esimiehen hoitavan kaiken.

Yhtenä teemana tutkimushaastattelussa oli myös johdon muutosprosessi. Tutkittiin haastateltavien kokemuksia muutoksesta sekä sen vaikutuksesta haastateltavan omaan työhön. Viimeisenä teemana oli niin sanottu vapaa sana, jossa oli mahdollista kertoa esimiestyöhön liittyen mitä vain, mitä ei aikaisemmin ollut tullut esille tai mitä haastateltava halusi vielä painottaa.

### 3.3 Tutkimuksen toteutus

Tässä opinnäytetyössä päätettiin tiedonkeruutavaksi haastattelu, koska silloin henkilöstö saatiin paremmin mukaan. Kyselylomakkeeseen vastaaminen tuottaisi oletettavasti vähemmän vastauksia ja näin ollen vähemmän aineistoa.

Tämän tutkimuksen teemahaastattelut tehtiin kasvotusten haastateltavien kanssa. Ennen teemahaastattelun suorittamista jaettiin haastateltaville etukäteen haastattelun teemat ja apukysymykset asian pohdintaan. Tämän uskottiin tuottavan enemmän materiaalia haastatteluun, kun haastateltavat olivat pystyneet paneutumaan asiaan ennen haastattelua, eivätkä joutuneet siihen yllättäen, jolloin osa mielipiteistä olisi voinut unohtua.

Haastatteluista kerrottiin kaikille haastateltaville etukäteen. Kahdenkeskiset haastattelut sovittiin lyhyellä aikataululla ja haastattelut suoritettiin työpäivän aikana. Haastattelut suoritettiin toimistossa, jolla pois suljettiin häiriötekijät ja pyrittiin saamaan haastateltavat vapautuneiksi haastatteluun. Haastattelut nauhoitettiin häiriötekijöiden minimoimiseksi. Tutkimuksen aineisto kerättiin lokakuun 2020 aikana.

Haastattelujen jälkeen aineisto litteroitiin mahdollisimman nopeasti lokakuun ja marraskuun 2020 aikana. Litterointi tehtiin vain teema-alueista. Litteroinnissa käytettiin kortisto mallia, jossa vastaukset kerättiin teemoittain. Litteroinnin suoritti tutkimuksen ja haastattelujen tekijä.

## 4 TULOKSET

### 4.1 Tutkimusaineisto

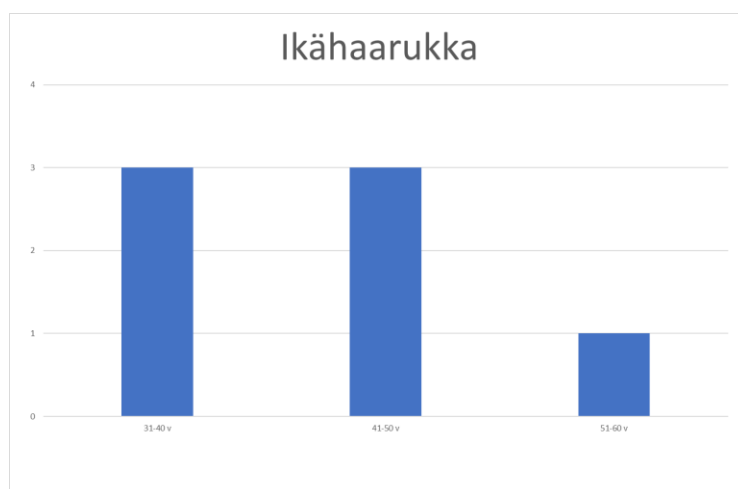
Organisaatiossa on 12 henkilöä, joista tämän tutkimuksen otantaan kuului kahdeksan henkilöä. Yksi osallistuja kieltäytyi haastattelusta, joten haastateltuja oli seitsemän. Teemahaastattelun runko on esitetty liitteessä 1.

Teemahaastattelussa oli taustietojen lisäksi yhdeksän eri teemaa, liittyen esimiestyöhön, sekä viimeisenä vapaa sana. Käsitellyt teemat olivat työilmapiiri, osaaminen ja oppiminen, kommunikaatio ja viestintä, motivaatio, ongelmatilanteet, esimiehen tehtävät, odotukset esimieheltä, oma vastuu työntekijänä sekä muutos johdossa.

### 4.2 Taustatiedot

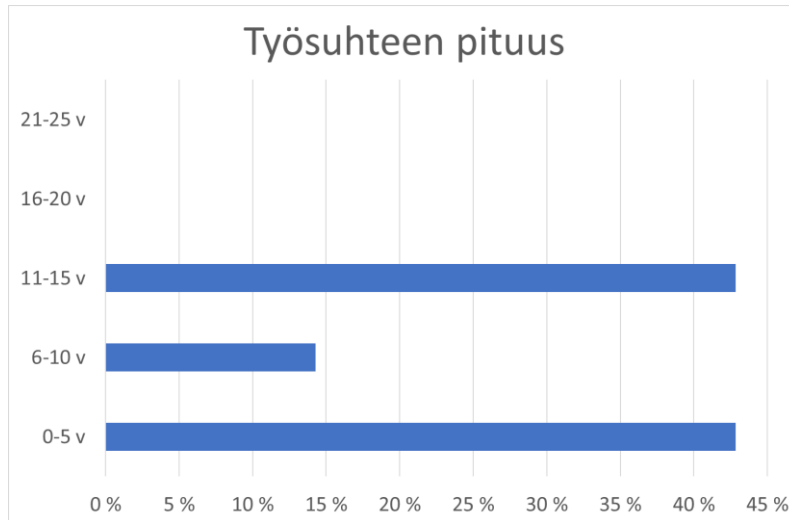
Taustatiedoilla tarkasteltiin kyselyyn vastanneiden ikähaarukkaa, sekä työsuhteen pituutta kyseisessä yrityksessä.

Kyselyyn vastanneet jakoutuivat pääsääntöisesti kahteen ikähaarukkaan; 31–40 v ja 41–50 v. Kukaan vastanneista ei ollut alle 30-vuotias. Kuviossa 7 on esitetty tutkimukseen osallistuneiden ikähaarukka.



Kuvio 7. Tutkimukseen vastanneiden ikähaarukka.

Työsuhteen pituus jakautui myös pääsääntöisesti kahteen aikaväliin; 0–5 v ja 11–15 v. Kuviossa 8 on esitetty tutkimukseen osallistuneiden työsuhteiden pituuden jakautuminen.



Kuvio 8. Työsuhteen pituus.

### 4.3 Työilmapiiri

Työilmapiirillä on todettu olevan vaikutusta työyhteisön toimintaan ja tuloksellisuuteen. Tutkimuksessa tarkasteltiin haastateltujen kokemuksia yrityksen työilmapiiristä; millaisena he sen kokivat ja toivoivatko he esimieheltä toimia työilmapiirin parantamisen eteen.

Haastatteluun osallistuneet kokivat työilmapiirin tällä hetkellä pääsääntöisesti hyväksi tai vaihtelevaksi. Aina ei ole kivaa, mutta hyviä päiviä on kuitenkin enemmän.

Esimieheltä toivottiin jonkin verran toimia työilmapiirin parantamiseksi, toisaalta osa ei odottanut esimiehen toimivan toimivamman työilmapiirin eteen. Työilmapiirin kohottajaksi toivottiin työyhteisön yhteisiä tapahtumia tai tyky päiviä nykyistä useammin.

#### 4.4 Osaaminen ja oppiminen

Pysyvää on vain jatkuva muutos. Muutoksen myötä osaaminen nousee yhdeksi tärkeimmäksi ominaisuudeksi yritystoiminnassa. Haastattelussa kysyttiin haastateltavien osaamistarpeista ja heidän halustaan kehittää omaa osaamistaan. Tutkimuksessa tiedusteltiin myös, onko esimies tietoinen haastateltavien osaamistarpeista tai koulutushaluista. Myös mielipiteitä tarjolla olevaan koulutukseen kysyttiin.

Suurin osa, noin 71 %, kyselyyn vastanneista piti koulutusta tai osaamisen päivittämistä tärkeänä, mutta kaikki eivät kuitenkaan toivoneet tai tienneet minkälaista koulutusta he tällä hetkellä kaipaisivat. Tällä hetkellä tarjottavat maahantuojien koulutukset todettiin, osastosta ja tarjoajasta riippuen, hyviksi tai vähemmän hyviksi. Maahantuojien koulutusten määrä vaihtelee myös osastoittain, toisille niitä tarjotaan riittävästi ja toisille liian vähän. Esimiehen todettiin olevan tietyiltä osin tietoinen tarjottavasta koulutuksesta, mutta varsinaisista omista osaamistarpeista, ei esimiehelle pääsääntöisesti ollut kerrottu.

Haastatellut eivät kokeneet esimiehellä olevan kannustavaa asennetta osaamisen kehittämisen suhteen. Ei koettu, että koulutusta tarjotaan, vaan jos koulutusta haluaa, pitää itse olla aktiivinen etsimään oikeanlaista koulutusta.

” Oman osaamisen kehittäminen on tärkeää, koska asiakkaatkin kehittyvät, niin kyllähän myyjien pitää mennä edellä.” (H2.)

Myös sisäisiä koulutuksia toivottiin, koska talon sisällä on paljon tietoa eri henkilöillä. Oletus on, että tietyillä osastoilla, kaikki osaavat kaikkea, mutta todellisuudessa työt ovat kuitenkin jakautuneet eri henkilöille. Joku voi tietää joistakin asioista tarkkoja yksityiskohtia, mutta jos kaikki tietää perusasiat kaikesta, pystytään asiakasta palvelemaan paremmin. Toisaalta todettiin, että sisäiset koulutukset voivat usein tuntua pakonomaisilta, koska osallistujilla ei välttämättä ole kiinnostusta asiaa kohtaan, eivätkä he aio sitä työssään tehdä. Sisäisten koulutusten kautta toivottiin myös päästävän testaamaan ja toteamaan tuote itse, jolloin se myös helpottaa tuotteiden myyntiä.

” Työt pitäisi joko selkeästi jakaa, tai kaikkien opetella kaikkea.” (H1.)

” On helpompi myydä, kun itse tietää kuinka se toimii.” (H4.)

Esille nousi myös toivetta koulutuksen suhteen muuhunkin, kuin työympäristössä oleviin laitteisiin ja tuotteisiin. Vuosia samaa työtä tehdessä, alkaa helposti työssään käyttää samaa käytäntökaavaa. Esille nousi esimerkiksi myyntityöhön liittyviä koulutuksia tai seminaareja. Esimiehen toivottiin olevan myös enemmän selvillä mitä kukin työssään tekee, että hän osaa arvioida tarvitaanko juuri siihen asiaan jotakin koulutusta.

” Tarkoitus ei ole, että menet kurssille, teet kokeen ja olet huippumyyjä.” (H1.)

#### **4.5 Kommunikaatio ja viestintä**

Viestintä, ja erityisesti sisäinen viestintä, on yksi esimiestyön tärkeimmistä osa-alueista. Tällä teemalla tarkasteltiin haastateltavien ja esimiehen välistä viestintää sekä kommunikaatiota. Tutkimuksessa kysyttiin myös haastateltavien toiveita viestinnän ja kommunikaation parantamiseksi.

Kaikki tutkimukseen osallistuneet totesivat viestinnän yrityksessä olevan heikkoa. Haastatellut totesivat, että viestit eivät liiku. Viesti voi tavoittaa jonkun, jonka ehkä oletetaan kertovan asian eteenpäin, mutta näin ei aina käy. Viesti kulkee kuppikunnissa, jolloin joku tietää aina jotakin, mutta kukaan ei kaikkea. Yleinen tuntemus haastateltavien kesken oli, että tieto jää jonnekin.

Yli puolet tutkimukseen haastatelluista toivoivat jonkinlaista säännöllistä palaverisysteemiä, esimerkiksi viikko- tai kuukausipalavereita. Tällöin kaikille voidaan viestit kertoa yhdessä, eikä yksitellen. Palavereissa toivottiin käsiteltävän ihan yleisiä asioita, kuten isompia tavaratoimituksia, markkinatapahtumia, edustajien saapumisia, suunnitella tulevia kausia tms. Tällöin henkilöstö olisi paremmin perillä asioista.

” Yleinen viikko palaveri, vois olla hyvä, että tiedetään missä mennään ja mitä on tulossa.” (H2.)

” Jos et itse sivukorvalla kuule, niin tieto tulee vasta viime tingassa. Haluaisin tiedon kuitenkin aikaisemmin, että pystyy esimerkiksi valmistautumaan” (H1.)

” Tiedetään asioista jälkikäteen tai pienissä seurakunnissa täällä taloos, toiselle kerrotaan jotakin ja keskenämme siitä söhläämme ja joku vielä valehtelee väliin, niin kaikki menee perseelleen.” (H4.)

Palaverit mahdollistaisivat myös tiedon saamisen asioista aikaisemmin, mitä kaikki tutkimukseen osallistuneet toivoivat. Jos tietoa jaetaan henkilöstölle selvästi ja ilman välikäsiä, auttaa se joidenkin kyselyyn vastanneiden mielestä myös työilmapiiriin, koska silloin tuntee kuuluvansa yhteisöön, eikä olisi vain työntekijä.

Viestinnässä ja kommunikaatiossa tuli esille myös poissaoloista ja aikatauluista viestiminen. Päivittäiseen toimintaan vaikuttaa esimiehen tai henkilöstön paikallaolo, joten sen tiedottamista jollain tavalla kaivattiin. Aikaisemmin käytössä olleen digitaalisen kalenterin käytön todettiin nykyään olevan vähäistä.

#### **4.6 Motivaatio**

Voima mikä saa työntekijän toimimaan on motivaatio. Tällä teemalla tutkittiin haastateltavien motivaatiota työhön ja mikä heitä motivoi. Myös toimia motivaation lisäämiseksi kysyttiin.

Haastatteluun osallistuneet olivat pääosin motivoituneita työhönsä. Kuitenkin motivaatio vaihteli ajoittain ja motivaatio voi muuttua riippuen päivästä, tapahtumista tai mielialasta. Motivaation lähteiksi mainittiin pääasiassa raha, sekä asiakkaiden tarpeiden täyttäminen. Erityisesti haastavissa tilanteissa onnistuminen asiakasta tyydyttävällä tavalla ja ongelmien ratkaisut lisäsivät haastateltavien motivaatiota.

Esimiehen ei koettu lisäävän motivaatiota millään toimilla. Erityisesti kannustusta ja kiitosta kaivattiin motivaatiota lisäävänä tekijänä. Kiitosta ei kuitenkaan kaivattu syyttä, vaan silloin, kun siihen on aihetta.

” Koska ei omisteta firmasta yhtään mitään, niin meillä pitäisi olla joku muukin syy tulla töihin, kun se, että saadaan palkkaa.” (H1.)

”Pitää osata ja pystyä antamaan positiivistakin palautetta. Nyt ollaan nähty, että riippaa osataan antaa, mutta pitää osata myöskin niin sanotusti olla niin kova jätkä, että pystyy kehumaankin, jos on tarvetta.” (H3.)

”Silloin kun oikeasta asiasta kannustetaan, niin kyllähän kaikki välis tarvitsee positiivista palautetta.” (H4.)

#### 4.7 Ongelmatilanteet

Esimerkiksi erilaiset muutokset ja vaatimukset voivat aiheuttaa stressiä henkilöstössä, joka voi purkautua konflikteina ja ongelmatilanteina. Tutkimuksessa tiedusteltiin haastateltavien kokemuksia ongelmatilanteista työympäristössä ja niiden hoitamisesta.

Ongelmatilanteita koettiin olevan jonkun verran, ja osittain ajoittaisia, mutta niitä todettiin olevan kaikilla, joten tämä työyhteisö ei ole poikkeus. Mitään suuria ongelmatilanteita ei kuitenkaan koettu työyhteisössä olevan, lähinnä toisen varpaille astumista, mikä voi aiheuttaa hetkellistä ilmapiirin kylmenemistä. Ongelmatilanteita ei hoideta tai pureta esimiehen toimesta, ja osa ei kokenut tarvettakaan esimiehen puuttuvan pienimpiin ongelmatilanteisiin.

” Jos tulee ongelmia keskenämme, niin keskenämme ne hoidammekin.” (H3.)

” Jokainen hoitaa ne (ongelmatilanteet) omalla tyylillään.” (H4.)

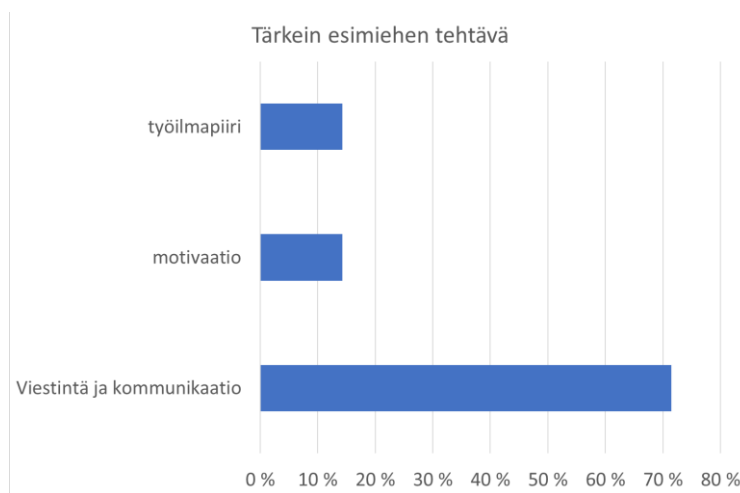
” Jos asiaa ei saisi itse selvitettyä, niin toivoisin, että esimies puuttuu asiaan, mutta tuntuu, että asioista päästään eteenpäin, enkä usko, että esimiehen sanomisella on siinä apua. Jos esimiestä tarvitaan, niin siinä vaiheessa on astuttu jonkun varpaille ja lujaa ja silloin konflikti on jo iso.” (H6.)

” Pääasiassa tapellaan keskenämme ja selvitämme asiat keskenämme, esimiestä ei kaivata väliin.” (H7.)

#### 4.8 Esimiehen tehtävät

Esimehellä on monia eri tehtäviä. Tutkimuksessa on edellä käsitelty viisi tärkeimmäksi noussutta esimiehen tehtävää. Tutkimukseen osallistuneilta kysyttiin, minkä he kokivat näistä tehtävistä tärkeimmäksi, joka pitäisi toimia.

Suurin osa kyselyyn vastanneista totesi viestinnän ja kommunikaation olevan tärkein tehtävä, jonka tulisi toimia. Muita tärkeiksi valittuja tehtäviä olivat motivaatio ja työilmapiiri. Kuviossa 9 on esitetty esimiehen tärkeimmät tehtävät tutkimukseen osallistuneiden mielestä.



Kuvio 9. Esimiehen tärkein tehtävä.

Muutkaan esitetyt esimiehen tehtävät eivät voi toimia hyvin, mikäli kommunikaatio ja viestintä ei toimi. Viestinnän toivottiin muun muassa olevan avoimempaa. Lisäksi todettiin, että pienilläkin asioilla kommunikaatiota ja viestintää voidaan parantaa, esimerkiksi aikatauluista selkeämpää tietoa. Viestinnän toivottiin olevan avoimempaa koko yrityksessä, niin esimiehen tasolta, kuin keskinäisenkin viestintä.

” Ei pysty mihinkään suuntaan kehittymään, jos mistään ei puhuta.” (H1.)

” Kaikki asiat olisi helpompi tehdä, kun niistä voisi keskustella.” (H1.)

” Viestintä puskee lävitse.” (H3.)

” Työilmapiiri, kaikille on mukavampi olla töissä, jos työilmapiiri on hyvä.” (H7.)

Kyselyyn osallistuneiden mukaan viestintä ja kommunikaatio on yrityksessä yleisestikin heikkoa, joten esimiehen todettiin epäonnistuneen tässä esille nousseessa tärkeässä esimiehen tehtävässä.

#### 4.9 Odotukset esimieheltä

Ihmiset odottavat esimieheltä eri asioita. Tässä teemassa tarkasteltiin työntekijöiden odotuksia esimieheltään ja onko odotuksia kerrottu esimiehelle.

Suurin osa kyselyyn vastanneista odottivat esimieheltä nimenomaan johtamista ja esimiehenä toimimista. Kaivattiin myös suunnannäyttämistä ja päätöksentekoa. Kyselyyn haastatelluista yli puolet kokivat, että yrityksellä ei ole varsinaista johtajaa, tai yrityksen johtamistehtäviä ei tehdä täysipainoisesti.

Esimiehen ja johtajan toivottiin ottavan vastuuta yrityksestä ja myös yrityksen hallinnollisista tehtävistä. Tämä siitäkin syystä, että hän näkisi paremmin mistä kaikkialta yritykseen tulee rahaa ja mihin sitä menee. Esimiehen koettaisiin näin olevan paremmin perillä mitä talossa tapahtuu.

” Pitäisi olla enemmän johtajuutta siinä hommassa.” (H5.)

Suunnannäyttämisenä toivottiin erityisesti suunnitelmaa yrityksen toimista pitkällä tähtäimellä. Toivottiin yhteistä tavoitetta ja suuntaa, jotta kaikkien olisi helpompi pyrkiä yhteisiä tavoitteita kohden, kun kaikki tietävät mitä ne ovat.

” Esimiehellä pitäisi olla suunnitelma yrityksen toimista, joka ei ole huomiselle, vaan muutaman vuoden päähän. Pitää tietää mihinkä suuntaan yritystä ollaan kehittämässä, eikä niin, että kyllä tämä näinkin toimii.” (H1.)

” Johtajan pitäisi määrätä mihin mennään, vai odotetaanko tässä mihin tuuli meitä vie.” (H2.)

” Yhteinen tahtotila pitäisi yrityksellä olla, johon kaikki osaisimme suunnata.” (H4.)

Esimieheltä odotetaan myös asioiden loppuun asti viemistä. Tällä hetkellä koettiin, että asiat jäävät usein puolitiehen, eikä niitä viedä loppuun asti. Esimiehen koettiin kuuntelevan, mutta asioiden ei kuitenkaan todettu menevän eteenpäin.

Haastatellut kokivat esimiehen helposti lähestyttäväksi, mikä oli hyvä asia. Toisaalta hänet myös koettiin ehkä liikaa yhdeksi työtovereista, eikä niinkään esimieheksi. Esimiehen odotettiin myös olevan enemmän alaisten kanssa yhteydessä, että hän paremmin näkisi mitä tällä alueella tapahtuu. Tänä päivänä johtaminen ei enää onnistu pelkällä sanelulla, vaan pitää nähdä mitä ympärillä tapahtuu.

#### **4.10 Oma vastuu työntekijänä**

Työntekijöillä on myös oma vastuunsa esimiestyön helpottamiseksi ja parantamiseksi. Tutkimuksessa kysyttiin tuntevatko haastateltavat vastuuta työntekijänä helpottaakseen esimiestyötä ja miten he toimivat tämän eteen.

Oma vastuu työntekijänä tunnettiin haastateltujen kesken. Eniten omaa vastuuta esimiestyön helpottamiseksi todettiin tehtävän itsenäisessä työssä. Kaikkia ongelmia ja päätöksiä vaativia asioita ei viedä aina esimiehen päätettäväksi.

” Ei vie kaikkia ongelmia aina esimiehen ratkottavaksi, yrittää ittekin ratkoa niitä, eikä ruuhkauttaa esimiestä.” (H2.)

” Oma ruutu pitää täyttää mahdollisimman hyvin, silloin esimiehenkin hommaa helpottaa.” (H3.)

Oma vastuu ja vapaus päätöksiä tekemiseen oli saatu niin sanotulla hiljaisella hyväksynnällä tai rivien välistä lukemalla. Varsinaisesti ei koettu, että rajat itsenäiselle työskentelylle täytyisi asettaa, vaan tällä hetkellä toimitaan itsenäisesti, siihen saakka, kunnes toisin sanotaan. Toisaalta osa totesi päätöksenteon helpottuvan, mikäli esimies asettaisi etukäteen rajat mihin asti tai mistä työntekijä saa päättää itsenäisesti.

#### 4.11 Muutos johdossa

Erityisesti johdon henkilöstömuutostilanteissa alaiset usein arvioivat ja pohtivat esimiehen toimia. Silloin myös odotukset esimiehen toiminnasta nousevat usein pintaan. Tutkimuksessa paneuduttiin erityisesti johdon vaihdoksen tiedottamisesta ja sekä vaihdoksen vaikutuksista haastateltavien työhön.

Yrityksen johdossa tapahtui muutos muutama vuosi sitten. Muutos yllätti suurimman osan haastatteluun vastanneista. Osa odotti uudelta esimieheltä joitakin muutoksia yrityksessä, koska uusi esimies tuli talon sisältä, joten hänen oletettiin osaavan talon tavat ja puuttuvan ongelmakohtiin nopeasti. Alussa muutoksia näkyikin, mutta nykyään asioiden koetaan olevan samalla lailla, kuin aikaisemminkin. Nykyisen esimiehen koettiin olevan helpommin lähestyttävä, mutta juurikaan muuta muutosta ei ole huomattu.

Tiedotus muutoksesta koettiin, ehkä puutteelliseksi. Suurin ongelma tiedotuksen puutteellisuudessa koettiin siinä, että kyselyyn vastanneilla ei kaikilla ole selvyttä mikä johdon tehtävien jako tälläkään hetkellä on.

Johdon vaihdon ei koettu vaikuttavan suurimalla osalla työhön. Osa toivoi vaihdolla olevan vaikutusta työhönsä, ja osa ei toivonutkaan sen vaikuttavan työhönsä.

#### 4.12 Vapaa sana

Tässä teemassa haastateltavilla oli mahdollisuus sanoa muita mielteitä yrityksen esimiestyöstä, mitä ei aikaisemmin ollut vielä noussut esille.

Suurimpana mielteenä nousi esille esimiehen johtamattomuus. Esimiehen toivottiin alkavan johtamaan ja kehittämään yrityksen toimintaa. Yhteistä suuntaa kaivattiin ja sitä voisi kehittää yhdessä myös työntekijöiden kanssa. Johtajuutta toivottiin esimieheltä erityisesti.

” Mahdollisuuksia on todella paljon yrityksen toiminnassa, toivottavasti niiden ei anneta valua sormien välistä. Pitää tarttua mahdollisuuksiin, että pysytään menossa mukana, ettei vain tiputa omaan koloon ja yritys on vain yritys, joka myy traktoreita.” (H1.)

” Myyntityö on vielä liian lähellä sydäntä, kun hän (esimies) on myyntimies.” (H3.)

Pienessä yrityksessä omistaja/johtaja on myös esimies. Työtä on paljon, koska pitäisi hoitaa toimitusjohtajan työt ja esimiehen työt. Nykyinen esimies tekee vielä paljon myyntityötä siinä samassa. Tällöin haastatteluun osallistuneiden mielestä joku näistä töistä jää tekemättä ja muitakaan ei voi tehdä täydellä panostuksella. Haastatteluissa nousi esille pariin kertaan toive jonkin tyyppisestä välijohdosta, joka olisi työntekijöiden ja johtajan välissä. Tällöin johtajan/esimiehen työtaakkaa voitaisiin vähentää, ja oikeisiin asioihin keskityttäisiin. Kyselyyn vastanneet olivat kuitenkin kokeneet, että esimies on kiireinen, koska hänellä ei tuntunut olevan tarpeeksi aikaa henkilöstölle ja heidän asioilleen. Esimiehen koettiin käyttävän paljon aikaa puheluihin, jotka usein häiritsivät alaisen ja esimiehen keskusteluja.

” Esimiehen pitäisi ottaa selkeä systeemi, kuinka asiat ja esimerkiksi palaverit pitää. Jos hän ei sitä tee, siihen pitäisi etsiä joku, joka sen tekisi.” (H1.)

Jonkin verran koettiin, että jonkinlainen koulutus voisi auttaa esimiestä pääsemään johtajuuteen kunnolla kiinni ja sitä kautta hän voisi löytää oman johtajuutensa. Esimiehen ei odotettu tietävän vastausta kaikkiin haasteisiin, mutta siihen voisi löytyä apua koulutuksesta tai etsimällä sellainen henkilö, joka voi auttaa. Yritykselle kaivattiin selkeästi veturia, yhteistä tulevaisuuden suunnitelmaa ja tavoitteita sekä toiminnan kehittämistä. Johtajan toivottiin ottavan johtajuus käsiinsä, ettei ajalehdita tuuliajolla. Maailma kehittyy, ja kilpailijat kehittyvät, joten yritys ei voi jäädä tuleen makaamaan.

Erityisesti positiivisena asiana esille nousi helposti lähestyttävä esimies. Esimies koettiin helposti lähestyttäväksi ja hänelle oli helppo mennä puhumaan asioista. Myös suhtautuminen työntekijöiden yllättäviin menoihin tai aikataulumuutoksiin työn ulkopuolella koettiin positiiviseksi.

” Ei tarvitse pelätä millä päällä hän (esimies) on, että pystyykö mennä sanomaan, vielä kun keskittyisi johtamiseen.” (H3.)

## 5 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää yrityksen esimiestyön nykyinen tilanne, sekä henkilöstön toiveet esimiestyöstä. Työyhteisön haastatteluilla saatiin hyvin käsitys esimiestyön tilanteesta tällä hetkellä henkilöstön mielestä, sekä henkilöstön toiveet esimiestyölle.

Työympäristö koettiin pääasiassa hyväksi, eikä siinä todettu olevan suuriakaan ongelmia. Jonkinlaista yhteishengen nostatusta kaivattiin, esimerkiksi tyky-päivien muodossa. Esimiehen oletettiin olevan tietoinen työympäristön tilasta, vaikka hänelle siitä ei olla varsinaisesti kerrottu.

Osaaminen ja oppiminen tuntui pääasiassa olevan kunnossa. Jonkin verran koettiin tarvetta saada uutta oppia, tai täydentää vanhaa tietoa. Erityisesti sisäistä koulutusta kaivattiin yhtenä oppimismuotona, maahantuojien koulutusten lisäksi. Myös tarvetta muuhunkin koulutukseen, kuin tuotekoulutukseen, nousi esille.

Kommunikaation ja viestinnän todettiin olevan heikoimmassa kunnossa yrityksessä. Siihen toivottiin parannusta erilaisilla keinoilla. Eniten esille nousut toive oli toive palaverista. Palaverit koettiin parhaimmaksi viestintäkeinoiksi, jolloin kaikki saisivat kaiken tiedon kerralla.

Työntekijät olivat pääasiassa motivoituneita työhönsä. Motivaatio saattoi vaihdella oman mielialan mukaan. Motivaatiotekijöinä oli raha ja asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen. Motivaatiota toivottiin esimieheltä enemmän esimerkiksi kannustuksen ja palautteen muodossa.

Ongelmatilanteita ei juurikaan työyhteisössä koettu olevan. Satunnaisia pienempiä ongelmatilanteita tulee joskus, mutta ne selvitetään keskenään, eikä niihin tarvita esimiehen apua.

Esimiehen tärkeimmiksi tehtäviksi nousi kommunikaatio ja viestintä, motivaatio ja työympäristö. Kommunikaatio ja viestintä nousi esille eniten ja sen todettiin vaikuttavan kaikkiin muihinkin esimiestyön osa-alueisiin.

Esimieheltä odotettiin johtajuutta, jonka koettiin tällä hetkellä olevan hukassa. Esimiehen toivottiin paneutuvan enemmän yrityksen johtamiseen ja kehittämiseen, kuin nyt.

Työntekijän oma vastuu esimiestyön helpottamiseksi tiedettiin ja suurimmaksi osaksi vastuuta otettiin itsenäisistä päätöksistä. Kaikkia ongelmia ja päätöksiä ei kierrätetä esimiehen kautta, vaan työntekijät tekevät omia päätöksiä tiettyyn pisteeseen saakka.

Yrityksen johdossa tapahtunut muutos muutama vuosi sitten ei paljoakaan vaikuttanut työntekijöiden arkeen. Osa toivoi muutoksen vaikuttavan työhönsä, ja osa ei. Muutosta esimiestyössä odotettiin ja aluksi se oli siltä näyttänytkin, mutta muutosten todettiin hälvenneen alun innostuksen jälkeen.

Muita esille nousseita asioita yrityksen esimiestyössä oli johtamattomuus. Yrityksen toiminnalla ei koettu olevan veturia, joka vie yritystä eteenpäin, vaan toiminnan koettiin olevan kuin tuuliajolla oleva laiva. Suurimmaksi syyksi tähän koettiin, että johtaja/esimies ei käytä tarpeeksi aikaa yrityksen johtamiseen, vaan hänen koetaan olevan edelleen samassa asemassa myyntimiehenä, mikä hän oli ennen johdon vaihdosta.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksessa nousi eniten esille kaksi ongelmaa tämänhetkisessä esimiestyössä. Ongelmat olivat kommunikaatio ja viestintä sekä johtamattomuus. Muut esille nousseet kehittämiskohteet olivat motivaatio sekä osaaminen ja oppiminen.

Erikson (2019, 31) totesi, että kommunikointi on johtajan tärkein taito. Oli viesti mikä tahansa, se tulee saada perille. Kehu, kritiikki, ohjeet ja tuki täytyy osata antaa työntekijöille, vaikka se olisi haastavaa esimiehelle. Hyppänen (2013, 37) totesi myös, että liiketoiminnan pyörittäminen edellyttää sujuvaa tiedon kulkua. Yhteisön toiminnan varmistamisesta lähtee Hokkasen ja Strömbergin (2003, 257) mukaan organisaation sisäisen tiedottamisen tarve. Henkilöstö tuntee itsensä sitä motivoituneemmaksi, mitä parempi organisaation sisäinen viestintäilmapiiiri on.

Viestinnän ja kommunikaation puutteen koettiin vaikuttavan moneen muuhunkin asiaan yrityksessä, kuten esimerkiksi motivaatioon ja työympäristöön. Viestinnän ja kommunikaation parantaminen tulee ottaa kehittämiskohteeksi organisaatiossa ensimmäisenä. Sisäiseen viestintään tulee paneutua ja tehdä sen kehittämiseksi pitkántähtäimen suunnitelmia. Sisäinen viestintä ei ole pelkästään tiedottamista, vaan se on myös vuorovaikutusta, jolla rakennetaan yhteishenkeä.

Viestinnän parantaminen lähtee tiedottamisen parantamisesta. Tutkimukseen osallistuneet toivoivat palaveri käytäntöä organisaatioon. Tästä palaveri käytännöstä on helppo lähteä liikkeelle parantamaan organisaation sisäistä viestintää. Vaikka Surakka ja Laine (2011, 169) toteavat, että palaveria ei pidä aloittaa yksisuuntaisella viestinnällä, kuten esimerkiksi tiedotusasioilla, tässä organisaatiossa palaverit palvelisivat hyvin tiedottamiseen. Silloin kaikki kuulevat asian kerralla ja asiaan on mahdollista kommentoida tarpeen mukaan. Sisäistä viestintää tulee kehittää askel askeleelta, ja sen tulee olla pitkäjänteistä toimintaa. Hokkanen ja Strömberg (2003, 255) muistuttavat myös, että tuloksellinen ja hallittava työyhteisön viestintä tarvitsee selkeää suunnittelua.

Avoimen viestinnän on todettu tehostavan työskentelyä, edistävän sosiaalisten suhteiden syntymistä ja kehittymistä sekä parantavan työilmapiiriä, toteaa

Meretniemi (2012, 27). Tällöin ei enää ole niitä jotka tietävät kaiken ja niitä jotka tietävät hyvin vähän mitä heidän työyhteisössään tapahtuu tai on tekeillä.

Yrityksessä ei koettu olevan kovinkaan voimakasta johtajuutta tai yrityksen vetäjää. Haastatellut eivät kokeneet, että esimies käyttää aikaa yrityksen johtamiseen, vaan hänen koettiin käyttävän aikaa muuhun työhön liian paljon. Yrityksen johtaminen ja esimiestyö tarvitsevat aikaa, että ne voidaan hoitaa kunnolla. Johtaja/esimiehen ei koettu löytäneen vielä johtajuuttaan, vaan hänen todettiin olevan edelleen myyntimies.

Esille nousi ajatus niin sanotun välijohtajan palkkaamisesta, mikäli nykyinen esimies ei ehdi ja pysty paneutumaan asioihin riittävästi. Tämänkin kokoisen yrityksen johtaminen tarvitsee aikaa ja suunnittelua. Lisäksi henkilökunta tarvitsee esimiestä, joka hoitaa esimiehen tehtäviä.

Tutkimuksessa kävi ilmi myös se, että henkilöstö on kiinnostunut yrityksen tulevaisuudesta ja sen kehittämisestä. Henkilöstö kaipasi pitkántähtäimen suunnitelmia ja tavoitteita, joita kohti pyrkiä. Näillä uskottiin saavutettavan parempaa yhteen hileen puhaltamista. Yhdessä henkilöstön kanssa tehtävillä tulevaisuuden suunnitelmilla saadaan henkilöstö sitoutumaan yrityksen toimintaan paremmin, sekä tällä voidaan nostattaa työntekijöiden sisäistä yrittäjyyttä ja motivaatiota.

Koska useampi työntekijä oli yrityksen kehittämisestä kiinnostunut, kannattaa tämä käyttää hyödyksi pikimmiten. Henkilökohtaiset tai yhteiset kehittämiskeskustelut toimisivat tähän ryhdyttäessä hyvänä avauksena. Kehittämissuunnitelmat eivät tule kerralla valmiiksi vaan niitä olisi työstettävä useampi kerta. Tavoitteet täytyy myös muistaa toteuttaa, etteivät ne jää vain paperille. Tavoitteiden täyttymistä täytyy seurata ja selvittää päästiinkö tavoitteisiin. Mikäli tavoitteisiin ei päästy täytyy yhdessä selvittää ja pohtia olisiko voitu tehdä jotakin toisin tavoitteiden saavuttamiseksi. Myös saavutetut tavoitteet täytyy muistaa huomioida.

Meretniemi (2012, 21) onkin todennut, että hyvällä johtamisella on yhteisiä onnistumista edistäviä tekijöitä, organisaatiosta riippumatta. Näitä onnistumista edistäviä tekijöitä ovat muun muassa organisaatiota koskevan tiedon saatavuus työyhteisössä. Tätä tietoa ovat esimerkiksi organisaation tavoitteet, kuinka tavoitteet

saavutetaan, yrityksen asema markkinoilla, olemassa olevat voimavarat sekä kriittiset tekijät. Meretrinimen mukaan joskus ajatellaan, ettei työntekijöiden tarvitse tietää tätä kaikkea. Työntekijöillä tulee kuitenkin olla mahdollisuus ymmärtää koko organisaation tavoitteita ja toimintaa, sekä omaa osuuttaan siinä. Tieto tavoitteista auttaa henkilöstöä havainnoimaan ympäristön heikkoja signaaleja aikaisemmin. Myös Juuti (2016, 26) toteaa, että esimiehen olisi hyvä aika ajoin pyytää koko työyhteisö mukaan pohdintoihin organisaation strategiasta ja mitä ne merkitsevät itse kullekin työyhteisössä.

Yleensä uuteen työhön siirryttäessä henkilö tarvitsee jotakin koulutusta kyseiseen tehtävään. Johdon vaihdoksen myötä, myös uusi esimies on uudessa tehtävässä. Esimiehellä on laaja tehtäväkenttä, eikä kenenkään voi olettaa olevan suoraan valmis esimieheksi. Erilaisista koulutuksista tai seminaareista on apua omaa johtajuutta etsittäessä. Esimiehen olisi hyvä osallistua johonkin esimiestyön koulutukseen saadakseen tukea toimeensa.

Yrityksen johtaminen ja esimiehenä toimiminen vaativat molemmat paljon aikaa. Näihin asioihin on kuitenkin tärkeää paneutua kunnolla, että yritystä voidaan pyörittää tehokkaasti ja tuloksellisesti. Tutkimuksesta kävi ilmi, että haastattelujen mielestä esimies/johtaja ei käytä tarpeeksi aikaansa näiden toimien hoitamiseen, vaan työskentelee edelleen myyntimiehenä. Tässä tilanteessa esimiehen on tehtävä tietoinen päätös, miten hän haluaa yrityksessä toimia. Mikäli hän haluaa olla johtaja ja esimies, täytyy myyntityö jättää välistä. Mikäli hän haluaa toimia edelleen myyntimiehenä, on yritykseen hankittava joku toinen, joka voi toimia esimiehenä ja kehittää yhdessä johdon kanssa yritystä. Kaikkea näitä ei yksi ihminen pysty hoitamaan.

Uudistukset ja kehittäminen vaativat aina aikaa, eikä minkään voi olettaa olevan valmista heti. Kehittämiseen on kuitenkin paneuduttava, ja sitä on jaksettava tehdä pitkäjänteisesti, jos haluaa yrityksen kehittyvän. Omien toimintatapojen muuttaminen on myös haasteellista ja usein käytännöt tuntuvat valuvan vanhoihin tapoihin ajan saatossa. Yrityksen ja oman toiminnan kehittämisestä onkin tehtävä tietoinen päätös ja siinä päätöksessä täytyy yrittää pysyä, vaikka se välillä tuntuu haasteelliselta.

## LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum.

Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent.

Erikson, T. 2019. Kehnot pomot ympärilläni: Miksi hyvä johtaminen on niin vaikeaa. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. 1959. The motivation to work. New York: Wiley.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H., 2008. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2001. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi.

Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2003. Ihmisten Johtaminen. Jyväskylä: Painoporras Oy.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Jabe, M. 2006. Kyvyt käyttöön – eväitä esimiestyöhön. Helsinki: Gummeruksen Kirjapaino Oy.

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

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYpro Oy.

Järvinen, P. 2014. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

- Lombardo, M. & Eichinger, R. 1996. Career architect development planer 1st edition. USA: Lominger Ltd.
- Maslow, A. H. 1943. A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–96. [Viitattu 8.9.2020]. Saatavana <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>
- Miner, J. B. 2005. Organizational behavior I: Essential theories of motivation and leadership. Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe. [Viitattu 7.9.2020]. Saatavana ProQuest Ebook Central. Vaatii käyttöoikeuden.
- Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum.
- Moisalo, V-P. 2010. Arjen johtaminen – käytännön esimiestyötä. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Mossboda, B-M., Peterson, M. & Rönholm, I. 2008. Esimiehen ensiapu. Helsinki: WSOYpro.
- Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö – opitaan kokemuksesta. Juva: WS Bookwell Oy.
- Ryan, Rosemary K.C. 2008. Leadership development – A guide for HR and Training Professionals. London: Elsevier.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Helsinki: Talentum.
- Salmimies, R. & Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Helsinki: Sanoma Pro.
- Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum.
- Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2006. Onnistu alaisena – näin johdan esimiestäni ja itseäni. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Surakka, T & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.

## **LIITTEET**

Liite 1. Teemahaastattelun runko

## Liite 1

## TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

## Taustatiedot:

- Ikähaarukka 18–30, 31–40, 41–50, 51–60
- työsuhteen pituus 0–5 v, 6–10 v, 11–15 v, 16–20 v, 21–25 v

Tässä haastattelussa tarkastellaan esimiehen toimintaa esimiehenä. Kuinka koet esimiehen toimivan erilaisilla osa-alueilla ja mitä itse toivoisit toisin.

## Työilmapiiri

Työilmapiirillä on vaikutusta työyhteisön toimintaan ja tuloksellisuuteen.

- Minkälaisena itse koet työilmapiirin tällä hetkellä? Onko työilmapiiri turvallinen, motivoiva, toimiva jne.

(Onko työilmapiiri turvallinen, motivoiva, toimiva jne.)

(Minkälaisia toimia toivoisit esimieheltä työilmapiirin parantamiseksi tai muuttamiseksi?)

(Onko mielestäsi esimies toiminut tarpeeksi hyvän työilmapiirin eteen?)

## Osaaminen ja oppiminen

Osaaminen on yksi tärkeimmistä ominaisuuksista tässä työssä. Maailma muuttuu ja uutta osaamista tarvitaan / osaamista täytyy päivittää.

- Koetko, että esimies tietää osaamistarpeesi eli tietääkö tarvitsetko/haluatko jossakin asiassa lisää oppia? Tiedostatko itse, tarvitsetko/haluatko oppia lisää/uutta?

(Haluaisitko kehittää osaamistasi jossakin (työhön) liittyvässä asiassa?)

(Tuntuuko, että tarjottavaa koulutusta on tarpeeksi esim. maahantuojien tai muun toimesta?)

(Oletko ilmaissut osaamisen tarpeesi/halusi esimiehelle?)

(Koetko, että sinua on kannustettu lisäämään/päivittämään omaa osaamistasi?)

(Pidätkö tärkeänä oman osaamisesi kehittämistä?)

## Kommunikaatio ja viestintä

### Viestin saaminen perille

- Koetko kommunikaation ja viestinnän hyväksi itsesi ja esimiehen välillä? Miten sitä voisi parantaa?

(Koetko, että yrityksessä viestitään esimerkiksi käytännöistä ja toimista tarpeeksi? Onko tässä parannettavaa? Miten viestintää voisi parantaa?)

(Kaipaako ennako viestintää, vai riittääkö, kun asia kerrotaan samalla, kun se tapahtuu? Kaipaako selityksiä/kommunikointia tapahtumille, vai riittääkö vain tiedottaminen?)

## Motivaatio

Voima mikä saa meidät toimimaan, on motivaatio.

- Oletko motivoitunut työssäsi?

- Mikä sinua motivoi?

(Millä motivaatiosi voisi kenties parantaa?)

(Koetko, että esimies motivoi, millä tavalla hän motivoi?)

(Koetko tarvetta esimerkiksi kannustamiselle, palautteelle tms?)

## Ongelmatilanteet

Esimerkiksi muutokset ja vaatimukset voivat aiheuttaa stressiä henkilöstössä, joka voi purkautua konflikteina ja ongelmatilanteina.

- Minkälaiseksi koet ongelmatilanteet ja niiden hoidon työympäristössä?

(Koetko, että työympäristössä on ollut ongelmatilanteita?)

(Onko mahdolliset ongelmatilanteet käsitelty esimerkiksi esimiehen toimesta tai avustuksella?)

(Onko esimies kuunnellut mahdollisista ongelmista niin henkilöstökohtaisia kuin muita ongelmia?)

### Esimiehen tehtävät

Yllä olevissa teemoissa on esimiehen tehtäviä.

- Minkä tai mitkä esimiehen tehtävistä koet tärkeimmäksi työssäsi? Miksi?

(Koetko jotkut tehtävät jonkun muun tehtäviksi, kuin esimiehen?)

(Miten koet esimiehen onnistuneen sinulle tärkeässä/ tärkeissä esimiehen tehtäviä?)

### Odotukset esimieheltä

- Onko sinulla odotuksia esimiehelle?

(Esimerkiksi odotatko esimiehen olevan suunnannäyttäjä (johtaminen omalla esimerkillä), päätöksentekijä, tukea, kannustusta, tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus vai jotain muuta?)

(Onko esimies tietoinen odotuksistasi esimiehen työtä kohtaan?)

### Oma vastuu työntekijänä

- Koetko, että sinulla työntekijänä on vastuu omasta toiminnasta esimiestyön helpottamiseksi tai parantamiseksi?

(Toimitko työtehtävissä itsenäisesti vai odotatko päätöksiä/ohjeita esimieheltä?)

### Muutos johdossa

Pari vuotta sitten yrityksen johdossa on tapahtunut muutoksia.

- Mitä mieltä olet muutoksesta ja sen toteuttamisesta?

(Hoidettiin muutos mielestäsi hyvin?)

(Tiedotettiin asiasta tarpeeksi ja tarpeeksi kattavasti henkilöstölle?)

(Onko johdon tehtävänjako sinulle selvä?)

(Vaikuttiko muutos jotenkin työhösi? Olisitko toivonut se vaikuttavan jotenkin työhösi?)

### Vapaa sana

- Mitä muuta haluaisit sanoa yrityksen esimiestyöstä?

(Mitä parannettavaa esimiestyössä olisi?)

(Mitä haasteita esimiestyössä on?)

(Onko konkreettisia tapoja tai toimia, joita toivoisit esimieheltä?)

(Toivoisitko parannusta heti vai pitkällä tähtäimellä?)

(Kuinka hyvin uskot toimien muuttuvan/ muutoksen pysyvän?)