

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma

Sähköinen liiketoiminta ja markkinointi

2012

Eveliina Pölönen

# ESIMIESTYÖ PÄHKINÄNKUORESSA

– mitä ovat hyvät esimiestaidot?



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Eveliina Pölönen

## ESIMIESTYÖ PÄHKINÄNKUORESSA

### - mitä ovat hyvät esimiestaidot?

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää mitä esimiestyö on ja mitä osa-alueita esimiestyössä tulee hallita. Tutkimusongelma oli miten johtaa henkilöstöä tämän päivän suorituskeskeisessä työympäristössä, pitäen mielessä sekä yrityksen menestyminen että alaisten hyvinvointi. Lisäksi tavoitteena oli saada selville mitä ovat hyvät esimiestaidot, eli millainen on hyvä esimies. Osaa aiheista on käsitelty melko käytännönläheisesti, joka helpottaa ymmärtämään miten hyvä esimies toimii tietyssä tilanteessa. Opinnäytetyö on teoriapohjainen selvitystyö ja tiedon lähteenä on käytetty aiheeseen liittyvää kirjallisuutta.

Työn alussa käsitellään esimiestyötä ammattina ja pohditaan mitä esimiestyö on, mikä on esimiehen rooli, tehtävät ja vastualueet. Sen jälkeen tarkastellaan esimiesosaamista kokonaisuutena, painottuen ihmisten johtamiseen ja vuorovaikutuksellisiin keinoihin sen toteuttamisessa sekä henkilöstön hyvinvointiin. Lopussa tehdään yhteenvetoa, mistä hyvät esimiestaidot koostuvat sekä millaisia ominaisuuksia ja piirteitä hyvällä esimiehellä on. Siinä käsitellään myös esimiehen omaa kehittymistä ja itsensä johtamista.

Lähteiden mukaan esimiestyö muodostuu laajasta kokonaisuudesta, johon kuuluu erilaisia vastuita, velvollisuuksia ja osaamisen alueita. Esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä on ymmärtää ja konkretisoida tiimin perustehtävä niin itselleen kuin henkilöstölleen ja saada tiimi toimimaan tehokkaasti kohti tavoitteita. Esimiehen viestintä – ja vuorovaikutustaidoilla on merkittävä rooli esimiestyössä onnistumisen kannalta. Esimiestyössä on osattava johtaa ja ohjata ihmisiä niin arjessa kuin muutoksessa sekä ymmärtää osaamisen, motivaation ja jaksamisen merkitys työssä. On osattava ratkoa työyhteisöongelmia sekä selviydettävä erilaisista henkilöstöasioista kuten rekrytoinnista, perehdyttämisestä ja työsuhteen päättämisestä. Tärkeää on myös esimiehen oma tahto toimia hyvänä esimiehenä. Menestyäkseen organisaatio tarvitsee etulinjaan osaavan, rennosti jämäkän ja arvostettavan esimiehen.

Opinnäytetyö on kirjoitettu lisätäkseen kirjoittajan omaa osaamista. Opinnäytetyöstä voivat hyötyä myös esimerkiksi esimiesuralle pyrkivät ja sillä aloittavat.

#### ASIASANAT:

Esimiestyö, esimiestaidot, muutosjohtaminen, työhyvinvointi, motivaatio

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business | e-Business and Marketing

4 December 2012 | 56

Jussi Puhakainen

Eveliina Pölönen

## SUPERIOR'S WORK IN A NUTSHELL

### -What are good leadership skills?

The aim of this thesis was to find out what superior's work is like. Other question deals with how to lead and manage personnel in today's hectic and efficient goal-directed working environment, keeping mind the success of the company and wellbeing of the personnel. Another aim was to find out what good leadership skills comprise of. The thesis is theoretical survey based on relevant literature.

This study first discusses what it requires to be a superior, what is the role and responsibilities of the superior and what the functions of the job are. It also deals with the leadership skills emphasizing leading of people and communication skills. Finally it sums what are good leadership skills and which qualities a good leader has. Moreover it deals with superior's own development skills and managing him-/herself.

Based on the findings, leadership skills consist of a large entity including different kind of responsibilities and competences. One of the most important skills was to understand and make concrete the basic task of the team and make the team work towards the goal. Communication - and interaction skills are essential for any successful superior. Good superior knows how to manage and lead people in daily routines and in change. He or she also understands the importance of know-how, motivation and wellbeing at work. A good superior can deal with conflicts and recruiting. A desire to work as a superior is also very important. To be successful, the organization needs a superior who is skilled, easy-going but still assertive and who can be respected.

The study was mostly written to increase the knowledge of the writer. The study can also be useful for anyone interested or beginners in HRM.

#### KEYWORDS:

Leadership skills, management, change management, HRM, motivation

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>5</b>
<b>2 ESIMIESTYÖ</b>	<b>6</b>
2.1 Esimiehen rooli	7
2.2 Esimiehen tehtävät ja vastualueet	9
<b>3 ESIMIESOSAAMINEN</b>	<b>12</b>
3.1 Ihmisten johtaminen	12
3.1.1 Erialaisten ihmisten johtaminen	14
3.1.2 Viestintä – ja vuorovaikutustaidot	17
3.1.3 Kehityskeskustelut	18
3.1.4 Palautteen antaminen	19
3.2 Muutosjohtaminen	20
3.2.1 Muutostilanteiden hallinta	21
3.2.2 Irtisanominen tuotannollisista ja taloudellisista syistä	25
3.3 Osaaminen, motivaatio ja jaksaminen	26
3.3.1 Osaaminen	26
3.3.2 Motivaatio	28
3.3.3 Jaksaminen	31
3.4 Työyhteisöongelmat	35
3.4.1 Ristiriitatilanteet eli konfliktit	35
3.4.2 Epäasiallinen käytös ja työpaikkakiusaaminen	39
3.5 Henkilöstöasiat	39
3.5.1 Rekrytointi	40
3.5.2 Perekäyttäminen	41
3.5.3 Työsuhteen päättäminen	43
<b>4 MITÄ OVAT HYVÄT ESIMIESTAIDOT?</b>	<b>47</b>
4.1 Hyvän johtajan ominaisuudet ja piirteet	48
4.2 Esimiehenä kehittyminen ja itsensä johtaminen	49
<b>5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>52</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>55</b>
<b>KUVIOT</b>	
Kuvio 1. Esimiehen työskentelykenttä	11
Kuvio 2. Maslowin tarvehierarkia ja siihen liittyvät työkalut	29

# 1 Johdanto

Suomessa koulutusta arvostetaan ja ammattilaisen oman alan osaamista pidetään itsestään selvänä. Esimiestehtävään voidaan kuitenkin nimittää henkilö joka ei ole opiskellut päiväkkään johtamista. Oman esimiehen toimintaa sivusta seuraamalla on mahdollista oppia paljon. Toisaalta autolla ajamista voi oppia pelkääjän paikalta tarkastelemalla, mutta kuskiksi ei ole syytä ryhtyä ilman harjoittelua.

Johtamisesta sekä esimiestyöstä on kirjoitettu liuta ansiokkaita teoksia ja niistä on kehitetty monia teorioita. Useimmiten tällaiset teokset ovat kohdennettu pitkään esimiehinä toimineille ja jopa johtotason tehtäviin edenneille. Aloitteleville esimiehille suunnattuja teoksia on kovin vähän. Itse olen omassa työssäni saanut tietynlaista esimakua esimiestyöstä saamatta tähän kuitenkaan minkäänlaista koulutusta. Kiinnostukseni esimiestyöhön, etenkin esimiestaitoihin onkin näin ollen saanut alkunsa omasta työstäni. Tästä syntyi luonnollisesti aihe myös opinnäytetyölleni.

Opinnäytetyössä käsitellään aiheita jotka muodostavat esimiestyön olennaisen ytimen. On tärkeää ymmärtää muun muassa esimiehen rooli, tehtävät ja vastualueet. Työssä käsitellään lisäksi esimiehen vuorovaikutuksellista roolia, muutostyötä ja työyhteisöongelmia. Tehokkuustavoitteet ovat tänä päivänä pilvissä lähes alalla kuin alalla. Niukemmalla henkilöstömäärällä pyritään tekemään tulosta nopeasti, laadukkaasti ja paremmalla osaamisella. Työssä jaksamiseen liittyvät ongelmat ovat yleisiä. Esimiestyön haasteena onkin suorituskeskeisen ja alati muuttuvan työympäristön keskellä sparrata henkilöstö huippusuorituksiin, samalla huolehtien sen voimavaroista ja hyvinvoinnista. Henkilöstön osaaminen, motivaatio ja jaksaminen ovat tässä suuressa roolissa. Tehokkuuteen vaikuttaa myös onnistunut rekrytointi ja työhön perehdytys. Jokainen työsuhde päättyy joskus ja niihin liittyvät tehtävät kuuluvat luonnollisena osana esimiestyön kokonaisuuteen.

Painopisteet opinnäytetyössä ovat ihmisten johtamisessa ja ohjaamisessa sekä esimiehen ja alaisten välisissä erilaisissa vuorovaikutustilanteissa.

## 2 Esimiestyö

Organisaation menestys riippuu pitkälti hyvästä esimiestyöstä. Yhteistyön toimiminen, tiedonkulku sekä se että työntekijät tekevät oikeita asioita ovat esimiehen vastuulla. Siihen millaista esimiestyö on, vaikuttavat monet asiat kuten organisaation toimiala, kulttuuri sekä alaiset. Tietyt asiat toimivat esimiestyössä kuitenkin aina samoin, organisaatiosta riippumatta. (Surakka & Laine 2011, 13.)

Esimiestyö muodostuu laajasta kokonaisuudesta: erilaisista vastuista, velvollisuuksista sekä osaamisen alueista. Työssä tarvitaan hyvää henkilöstöjohtamista, jolla saadaan organisaation jäsenet, sekä yksilöt että ryhmät toteuttamaan organisaation toiminta-ajatusta sekä tekemään töitä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiestyö sisältää suunnittelua, organisointia, vaikuttamista, kontrollointia, ongelmanratkaisua sekä päätöksentekoa. (Piili 2006, 13.) Esimiestyössä tarvitaan osaamista ja tietoa jotta voi selviytyä lakipykälien parissa, liiketoiminnan paineissa sekä erilaisissa muutostilanteissa. Esimiestyössä vastataan myös asiakas- sekä yhteistyökumppanuussuhteista (Hyppänen 2007, 7).

Esimiestyössä olennaista on osata käyttää työntekijöiden, organisaation ja sidosryhmien resurssit oikein, saaden niistä irti parhaan mahdollisen hyödyn, samalla kuitenkin huomioiden työntekijöiden voimavarat ja työviihtyvyyden. Esimies luo olosuhteet sille että työnteko sujuu ja henkilöstön voimavarat saavat mahdollisuuden kasvaa. Tällöin työntekijät kokevat tekevänsä työtä jolla on merkitys ja jonka he osaavat, samalla ollen siihen motivoituneita. (Surakka & Laine 2011, 13.)

## 2.1 Esimiehen rooli

”Rooli on toimintamuoto, jonka yksilö omaksuu tietyssä tilanteessa, jossa on mukana muita ihmisiä. Se on aikaisempien elämäkokemusten, yhteisön kulttuuristen mallien ja muiden tilanteessa olevien henkilöiden odotusten tuote,” näin Jalava (2001,18) kiinteyttää sanan *rooli*. Työelämässä rooli on käyttäytymisodotus joka muodostuu aseman ja tehtävien mukaan samalla luoden oikeuksia ja velvollisuuksia työyhteisössä. Esimiehen rooli tulisi olla erityinen suhteessa muihin työyhteisön jäseniin. (Jalava 2001,18.)

Tänä päivänä organisaatiossa on yleistä että esimiehen vastuuta korostetaan mutta samalla tämän roolia ja valtaa koetetaan häivyttää. Ajatus siitä, että kaikki ovat ikään kuin ”samalla viivalla”, on hieno, mutta todellisuudessa se ei kuitenkaan toimi, otettaessa huomioon että ihmisillä on erilaiset persoonat sekä motivoitumisperusteet ja tavoitteena on toimiva ja tuloksellinen työyhteisö. (Aarnikoivu 2008, 23.)

Esimiestyössä tarvitaan erilaisia rooleja. Tilanteen mukaan esimiehestä pitää kuoriutua valmentaja, kannustaja, tiiminvetäjä, projektipäällikkö, työnjohtaja, ongelmanratkaisija, työhönottaja, perehdyttäjä tai työsuhteen päättäjä. Ennen kaikkea, esimiestehtävässä oleva on aina työnantajan roolissa. Esimiehen vastuulla on että yksikkö toimii sille asetettujen liiketoiminnallisten tavoitteiden sekä tehtävien mukaisesti. (Hyppänen 2007, 9.) Jotta työyhteisö toimisi tehokkaasti, se tarvitsee jonkun joka tekee vaikeat päätökset ja tarvittaessa sanoo viimeisen sanan. Esimiehen pitää olla valmis myös tuottamaan pettymyksiä sekä selvittämään konflikteja ja ristiriitoja.

Esimiehen rooliin vaikuttavat esimiehen osaaminen ja persoona sekä työyhteisön, organisaation ja asiakkaiden odotukset. Toimialan tuntemus, ammattitaito ja osaaminen ovat tärkeitä ja hyödyllisiä esimiestyössä mutta asiantuntemus ja tehtävien syvälinen osaaminen eivät ole edellytys ja välttämättömyys. Asiantuntijan saattaa olla vaikea hyväksyä esimiestä, jolla ei ole ammatillista arvostusta. Paras asiantuntija ei kuitenkaan yleensä voi toimia esimiestehtävissä sillä pelkkä esimiestyö sitouttaa ja vie valtavasti aikaa.

Esimiesroolissa toimiminen saattaa jäädä toissijaiseksi jos esimiehen täytyy samalla keskittyä olemaan paras asiantuntija. Esimiehen pääasiallinen tehtävä on varmistaa että työntekijät antavat organisaation käyttöön parhaan mahdollisen työpanoksen. (Aarnikoivu 2008, 25- 27.) Tärkeä tekijä esimiesroolin muodostamisessa on myös esimiehen persoona. Erilaiset persoonat voivat hyvin toimia esimiesroolissa kunhan osaavat luoda omista vahvuuksistaan sopivan ja toimivan roolikokonaisuuden ja käyttävät työntekijöidensä resursseja omien heikkouksiensa kohdalla. Kaikkein eniten esimiesrooliin ja sen muodostumiseen vaikuttaa kuitenkin odotukset ja se miten esimies havaitsee ja tunnistaa ne. Työntekijöiden, johdon ja asiakkaiden sekä esimiehen itse asettamat odotukset saattavat poiketa toisistaan paljonkin. (Jalava 2001, 19.)

Esimiehen ohjausvoimalle antaa pohjan muodollinen valta-asema, mutta alaistensa arvostuksen ja tuen tämä lunastaa vasta ammattipätevyydellään, toimintatavoillaan ja vuorovaikutustaidoillaan (Piili 2006, 24). Jotta esimies voi ottaa roolinsa haltuun sekä omata tarpeellisen auktoriteetin, tulee tämän siis ansaita muodollisen vallan lisäksi myös persoonallinen valta. Muodollinen valta tarkoittaa esimiehen organisaatiolta saamaa valtuutta ja oikeutta toimia esimiesroolissa, kun taas persoonallinen valta on alaisilta ansaittua valtaa. Persoonallisen vallan ansaitseminen voi olla vaikeaa esimerkiksi tilanteessa jossa henkilö ylennetään omasta työyhteisöstä ja tämän tulee toimia entisten työkavereidensa esimiehenä. Muun muassa tällaisissa tilanteissa juuri organisaation tuki on äärimmäisen tärkeää. Esimiehen toimintaa esimiesroolissa helpottaa jos tällä on riittävästi sekä muodollista valtaa että persoonallista valtaa. (Aarnikoivu 2008, 28.) Esimiehen tulee pitää mielessä että suhde alaisiin ei saisi olla liian kaverillinen vaan sen pitäisi olla riittävän etäinen. Jos esimies katsoo asioita liikaa alaistensa näkökulmasta, tämä ei pysty välttämättä käsittelemään vaikeita asioita. Alaisen heikkoon suoritukseen on hankala puuttua jämäkästi jos samalla kaverisuhde kärsii. (Surakka & Laine 2011, 16.)



Esimiehen esimerkillä on kriittinen vaikutus työyhteisön toimintaan, koska tämän käyttäytyminen on jatkuvan tarkkailun alla. Esimiehen tulee vaatia ja edellyttää parasta alaisiltaan, mutta lisäksi tämän tulee vaatia samaa myös itseltään ja haastaa itseään kehittymään. Esimerkkinä toimiessaan on hyvä muistaa pitää teot ja sanat samassa linjassa, sillä siitä muodostuu peruselementti esimiehen uskottavuudelle. Kun esimieheltä puuttuu uskottavuus, häneen tai hänen edustamiinsa asioihin ei sitouduta ja näin ollen esimiehellä ei ole toimintaedellytyksiä. Esimiehen roolissa on tärkeää näyttää omaa esimerkkiä ja samalla rakentaa organisaation kulttuuria ja pelisääntöjä. (Hämäläinen 1996, 70; Aarnikoivu 2008, 160.)

## 2.2 Esimiehen tehtävät ja vastualueet

Esimies on johtaja omassa yksikössään. Hänellä on vastuu yksikön kokonaisuudesta: ihmisten johtamisesta, asiakassuhteista, prosesseista, laadusta, taloudesta sekä tunnusluvuista. Strategiset ja operatiiviset tehtävät vaativat taitoa johtaa niin yksilöitä, tiimejä kuin eri sidosryhmiä. Esimiehen tehtävä on huolehtia organisoinnista ja resursoinnista sekä lisäksi tehdä arvioita toiminnasta ja tarvittaessa muutettava toimenkuvia, tehtävänjakoa tai henkilömäärää. Saamiensa tavoitteiden sekä lakien ja asetusten mukaisesti hän vastaa yksikkönsä toiminnasta raportoiden siitä omalle esimiehelleen. (Hyppänen 2007, 71)

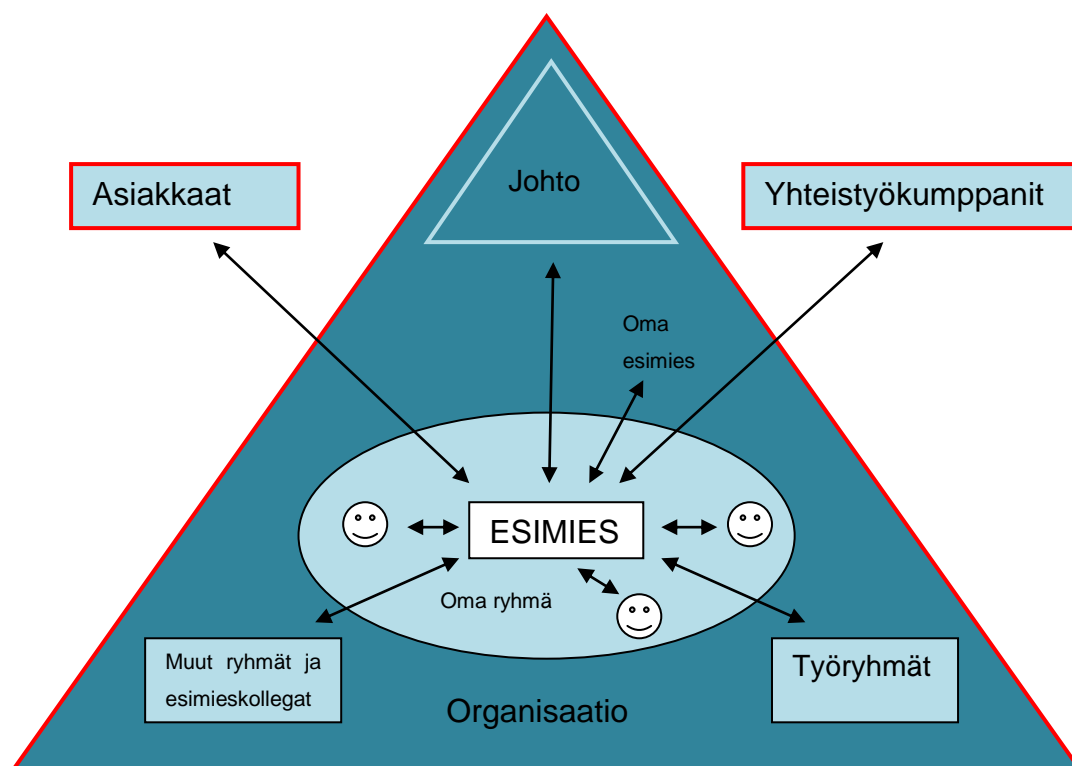
Esimiestyön erilaiset tehtävät perustuvat joko lainsäädäntöön tai liiketoiminnan tarpeisiin. Ne muodostavat pohjan odotuksille ja velvoitteille esimiestyössä. (Hyppänen 2007, 9.) Esimiehen on ymmärrettävä täysin oma ja yksikkönsä työ sekä se miten nämä ovat suhteessa organisaation kokonaisuuteen. Organisaation päämäärät ja strategiat sekä niiden tulkitseminen liittyvät konkreettisesti oman yksikön työn johtamiseen. On kuitenkin haastavaa ellei mahdotonta, etenkin suurissa organisaatioissa, kirjata strategiaa niin että se ohjaisi täydellisesti kaikkien ihmisten työntekoa. Tämän vuoksi esimiehen tulee tulkita strategiaa ja muodostaa siitä itselleen ja alaisilleen selkeitä tavoitteita yhdessä henkilöstönsä kanssa. (Surakka & Laine 2011, 14.)

Esimiehen on strategian suuntaisesti ohjattava toimintaa ja varmistettava että asiat tapahtuvat ja toiminta sujuu. Tämän on huolehdittava siitä että resursseja on riittävästi ja niitä käytetään oikein. Esimiehen tulee samalla huolehtia ihmisten osaamisesta, motivaatiosta ja jaksamisesta sekä halusta tehdä työnsä. Tämän tulee myös pitää huoli osaamisen uusiutumisesta sekä tukea toiminnan ja ihmisten jatkuvaa kehittymistä. Esimiehen tehtävä on johtaa alustensa työntekoa ja näin ollen on vastuussa myös työn tuloksesta. Samalla tällä on valta päättää asioista johdettaviensa puolesta ja heidän kanssaan. (Ahlstén 2010; Surakka & Laine 2011, 14.)

Esimies edustaa työnantajaansa ja on omalta osaltaan vastuussa siitä, että työläinsäädäntöä noudatetaan työyhteisössä. Tämän pitää kohdella työntekijöitään mahdollisimman oikeudenmukaisesti sekä tasapuolisesti samalla hyödyntäen erilaisuutta. Esimiehen tehtävä on huolehtia työpaikan ilmapiiristä yhdessä henkilöstön kanssa. Mikäli ristiriitoja syntyy, on esimiehen velvollisuus huolehtia niiden selvittämisestä auttamalla ja tukemalla henkilöstöä niiden ratkaisemisessa. Toimiessaan oikein alaisiaan kohtaan, esimies varmistaa henkilöstönsä sitoutumista työhönsä. (Hyppänen 2007, 11.)

Työn jäsentäminen ja organisointi sekä oman ryhmän toiminnan suunnittelu niin vuosi-, kuukausi-, viikko-, kuin päivätasollakin kuuluvat esimiehen vastuualueisiin (Surakka & Laine 2011, 14). Yksikön ja sen jäsenten sekä oman työn seuranta ja arviointi on tärkeää. Työntekijällä on oikeus saada kannustusta sekä palautetta tekemästään työstä. Myös huolehtiminen hyvästä tiedonkulusta sekä toimivien palaverien järjestäminen on tärkeää. (Hyppänen 2007, 11.)

Suuri osa esimiestyöstä on vuorovaikutusta. Oman yksikkönsä toimivan työskentelyn lisäksi esimiehen on varmistettava töiden ja yhteistyön sujuminen myös oman esimiehensä, kollegojen sekä yhteistyökumppaneiden kanssa. Tämän tehtävä on myös pitää huolta asiakasnäkökulmasta ja tarkastella toimintaa tuotteiden sekä palveluiden käyttäjien näkökulmasta. Lisäksi taloudellisten ja toiminnallisten tunnuslukujen seuranta sekä niiden vaatimat toimenpiteet kuuluvat asioihin jotka esimiehen tulee hallita. (Surakka & Laine 2011, 14.)



Kuvio 1. Esimiehen työskentelykenttä (Surakka & Laine 2011, 15)

Esimiehen tehtävät jaetaan perinteisesti management - ja leadership – tehtäviin. Management – tehtävät keskittyvät asioiden johtamiseen sisältäen mm. organisaation toiminnan ja toimintaprosessien hallintaa, suunnitelmien tekoa, budjetointia, tilauksia, organisointia ja valvontaa sekä päätöksentekoa niihin liittyen. Leadership – tehtävät puolestaan keskittyvät ihmisten johtamiseen painottaen mm. visiota ja yhteistyötä sekä pyrkien vaikuttamaan ihmisten tunteisiin, ajatuksiin ja käyttäytymiseen. Suomenkielessä johtamista voi kuvata kuitenkin vain yhdellä sanalla. Management - ja Leadership – tehtävät ovat molemmat tärkeitä ja molempia tarvitaan, joten niitä ei ole arjen johtamisessa oleellista erottaa toisistaan. Taitava esimies kykenee johtamaan rinnakkain sekä asioita että ihmisiä. (Hyppänen 2007, 10- 11; Pentikäinen 2009, 13- 15; TTK 2012)

### 3 Esimiesosaaminen

Jotta esimiestyössä voi onnistua, pitää ymmärtää ja hallita monia kokonaisuuksia. Esimiesosaaminen koostuu ihmisten, asioiden sekä liiketoiminnan johtamisesta. Esimiesosaaminen on avainasemassa luotaessa tasapainoa tehokkuus – ja hyvinvointivaatimusten välille. Tässä kappaleessa käsitellään esimiesosaamista liittyen ihmisten johtamiseen sekä viestintä - ja vuorovaikutustaitoihin. Myös muutosjohtaminen on oleellinen osa esimiestyötä ja – osaamista tänä päivänä, uudistuminen ja kehittyminen kun on edellytyksenä yrityksen menestymiselle ja kilpailukyvyn säilyttämiselle. Yrityksen koostuessa ihmisistä, sen menestykseen vaikuttaa olennaisesti myös henkilöstön hyvinvointi. Esimiesosaamista tarvitaan luomaan edellytyksiä henkilöstön osaamiselle, motivaatiolle ja jaksamiselle. Hyvinvoiva työyhteisö osaa esimiehen avustuksella käsitellä ongelmatilanteita ja konflikteja rakentavasti. Olennaisena osana esimiesosaamista ovat myös uusien ihmisten rekrytointi ja perehdyttäminen sekä taito hoitaa työsuhteen päättymiseen liittyvät asiat.

#### 3.1 Ihmisten johtaminen

Ihmisten johtaminen koetaan yhdeksi vaikeimmaksi osa-alueeksi esimiestyössä. Ihmiset ovat erilaisia ja kunkin toimintaan sekä reagointiin vaikuttavat erilaiset luonteenpiirteet, opitut käyttäytymismallit, tunteet sekä monet alitajuiset tekijät. Esimiehen on ymmärrettävä tekijöitä jotka ohjaavat ihmisten käyttäytymistä sekä osattava tunnejohtamisen taitoja. Ihmisten johtamisessa oleellisessa osassa ovat myös esimiehen viestintätaidot. Ilman kykyä viestiä ja kommunikoida, esimiehen on vaikeaa, oikeastaan lähes mahdotonta johtaa henkilöstöään. (Salminen 2011, 92.)

Hyvät työntekijät ovat harvassa, joten esimiehen on kyettävä johtamaan alaisiaan siten että nämä saavat aikaan mahdollisimman hyviä suorituksia. Tämä vaatii hyvää huolenpitoa työyhteisöstä ja ihmisten välisestä yhteistyöstä. Esimiehen on oltava asioiden johtamisen lisäksi aidosti kiinnostunut muun muassa viestinnän kehittämisestä, motivoinnista ja sitouttamisesta sekä

palautteen annosta. Johtaessa esimiehen on tärkeää ymmärtää että juuri ihmiset ovat avainasemassa yrityksen menestyksen luojina. (Salminen 2011, 94.)

Esimiestyössä on ymmärrettävä ihmisten johtamisen peruseriaatteen. Esimiehen tulee asettaa odotukset tehdystä työstä tarpeeksi korkealle sekä vetää tarkat rajat hyväksyttävälle käytökselle. On myös tarvittaessa rankaistava jos hyväksyttävää käytöstä ei noudateta. Selkeän ja välittömän palautteen anto on tärkeää. Hyviä suorituksia tulee kehua ja huonoja kritisoida rakentavalla tavalla. Esimies voi omalla toiminnallaan näyttää millaista käytöstä sekä millaisia tuloksia tämä alaisiltaan odottaa. (Peeling 2006, 16.)

Johdonmukaisuus, suoraviivaisuus, määrätietoisuus ja avoimuus luovat perustan hyvälle suomalaiselle johtamiselle. Rehellisyys ja luotettavuus kuuluvat hyvän johtajan perusarvoihin. Puolueellisuutta sekä oman egon ja aseman pönkittämistä on syytä välttää sillä ne ovat tehokkain tapa päästä eroon esimiehen uskottavuudesta. (Pentikäinen 2009, 55.)

On olemassa viisi erilaista johtamistyyliä jotka muokkautuvat tilanteiden ja tarpeiden mukaan: valmentaminen, osallistuminen, valtuuttaminen, käskeminen ja delegoiminen. Joskus työntekijät tarvitsevat valmentamista eli ohjeiden antoa, opastusta ja tukea. Parhaan tuloksen saavuttamista yhteisellä tekemisellä taas saadaan kun käytetään osallistumista. Valtuuttamisessa yksilö tai tiimi toimii ilman ohjausta, täysin itsenäisesti. Kun on annettava selkeä tehtävä ja katsottava sen tulevan tehdyksi toimeksiannon mukaisesti, tulee esimiehen käskää. (Sydänmaanlakka 2000, Hyppäsen 2007, 11 mukaan.) Haapalainen (2005, 12- 14) muistuttaa että käskemistä kannattaa käyttää harkiten sillä se on tänä päivänä melko heikosti toimiva johtamistapa. Henkilö jota käsketään, tekee juuri sen mitä käsketään, ei muuta. Käskeminen vaikuttaa työmotivaatioon negatiivisesti, joka taas ei ole työntekijän eikä yhtiön etu. Vaikka käskien saa henkilön tekemään korkeintaan käsketyt määrän, on kuitenkin tilanteita joissa se on paras mihin alainen pystyy ja samalla se on riittävästi työnantajalle. Usein käskemistä saattavat tarvita myös työuransa alussa olevat kouluttamattomat ihmiset, jotka tekevät yksinkertaista toistotyötä joka vaatii itsenäistä vastuuta

työn ahkerasta, jatkuvasta tekemisestä. Delegoidessaan esimies jakaa työntekijöilleen osatehtäviä laajemmista kokonaisuuksista, tarvittaessa auttaen ja tukien heitä. Delegointi on haastavaa mutta myös erittäin tärkeää ja oleellista esimiestyössä. On mietittävä tarkkaan paljonko määräysvaltaa haluaa delegoimissaan asioissa säilyttää itsellään ja kuinka paljon tehtävän edistymistä on tarkoitus valvoa. Esimies kun on loppujen lopuksi vastuussa tapahtuvista virheistä. Delegoidessa on kuitenkin osattava myös luottaa ja antaa alaisten tehdä asiat eri tavoin kuin itse tekisi ja oppia mahdollisista virheistään. Jokaiseen asiaan ei tule puuttua mutta kokonaisuutta on pidettävä silmällä. Usein ihmiset saavat aikaan parempia tuloksia, kun heitä ei valvota ja heihin luotetaan. Esimies voi myös käyttää delegointia apunaan omien heikkouksien kohdalla. Asiat jotka ei itseltä luonnistu voi ja kannattaakin delegoida joko osittain tai kokonaan muiden hoidettavaksi. Delegoidessa on syytä kiinnittää huomiota siihen että jakaa tehtäviä oikeille henkilöille. Töitä tulisi jakaa ihmisille sillä perusteella että ne ovat linjassa heidän vahvuuksiensa kanssa. (Peltola 2000, 181; Peeling 2003, 29, 46- 47)

Aarnikoivu (2008, 103- 104) kirjoittaa kumppanuusjohtamisen puolesta, joka perustuu yksilöllisyyden huomioimiseen esimiestyössä. Esimies joka toteuttaa kumppanuusjohtamista, tiedostaa että eri persoonallisuuden omaavat ihmiset odottavat eri asioita johtamiselta. Kumppanuusjohtajuutta harjoittavalla esimiehellä on hallussa tilannejohtamisen taito, joka tarkoittaa sitä että esimies valitsee johtamistyyhinsä tilanteen mukaan samalla säilyttäen johtamisen ja johdettavan toiminnan tehokkuuden. Tilannejohtamisen taito sisältää tilanneherkkyyden ja tyylijouston. Tilanneherkkyys on esimiehen taitoa arvioida ja tehdä johtopäätöksiä johtamiseen liittyen erilaisista tilannetekijöistä sekä vaatimuksista joita ne johtamiselle asettaa. Tyylijouston taitava esimies puolestaan hallitsee johtamistyylin muuttamisen tilanteen niin vaatiessa.

### 3.1.1 Erilaisten ihmisten johtaminen

Erilaiset ihmiset muodostavat usein parhaan ja toimivimman ryhmän. Kun näkökulmat ja lähestymistavat poikkeavat toisistaan saadaan aikaan rikasta

keskustelua ja uusia ajatuksia. Esimiehen onkin tärkeää koota henkilöstönsä erilaisista, toisiaan täydentävistä persoonallisuuksista, eikä vain itsensä kaltaisista henkilöistä joiden kanssa tulee hyvin toimeen. Laadukas lopputulos on kuitenkin tärkeämpää kuin helppo esimiestyö. (Pentikäinen 2009, 55.)

Erilaisuuden johtaminen vaatii esimieheltä paljon. Esimiehen on hyvä tunnistaa alaistensa tyypillisimmät luonteenpiirteet sekä vahvuudet ja heikkoudet. Esimiehen on tiedettävä kenen puoleen kannattaa eri asioissa kääntyä. Tänä päivänä työntekijät toivovat heitä huomioitavan yksilöinä. Vaikka tämä vaatiikin esimieheltä melkoista panostusta, kannattaa sitä hyödyntää sillä alaisen kokiessa häntä arvostettavan yksilönä tämä sitoutuu työhönsä sekä tuntee lojaalisuutta esimiestään kohtaan. Onkin hyvä muistaa että työntekijät tekevät työtään ensisijaisesti esimiehelleen, ei yritykselle. Toki jokainen haluaa kuulua hyvän maineen omaavan ja menestyvän yrityksen henkilöstöön mutta sekään ei pelasta sitoutumista työhön jos työskentely oman esimiehen kanssa ei toimi. (Pentikäinen 2009, 47- 48.)

Esimehen on hyvä tunnistaa eri-ihmistyyppit joita organisaatiossa tyypillisesti esiintyy. Pentikäinen (2009, 44) listaa organisaatiosta löytyvän tavallisesti viisi eri-ihmistyyppiä:

1. innokas kehittäjä, joka ottaa uudistukset vastaan aina avoimin mielin
2. kovan luokan ammattilainen, joka on yksikön onnistumisen ja toiminnan kannalta avainhenkilö, vaatii muutoksille muita enemmän perusteluja mutta motivoituttuaan toteuttaa ne ja jopa parantaa alkuperäistä versiota omilla ideoillaan
3. ammattilainen, joka tekee työnsä tunnollisesti mutta arastelee muutoksia ja suhtautuu niihin varauksella. Tarkkailee muiden suhtautumista uusiin asioihin ja enemmistön ollessa asioiden suhteen myötämielisiä, liittyy hän joukkoon. Hän myös oppii uudet asiat hitaammin kuin kovan luokan ammattilainen.
4. rutiinistyön tekijä, joka on tyytyväinen asioiden pysyessä ennallaan suhtautuen muutoksiin lähes aina kielteisesti. Työ on hänelle usein välttämätön paha tai sosiaalinen tapahtuma ja hän hakee sisältöä elämänsä harrastuksista ja vapaa-ajasta.
5. kynnikko, joka vastustaa kaikkea, ainakin periaatteesta

Negatiivisesti asennoituvia ihmisiä kannattaa Pentikäisen mukaan koettaa saada mukaan yhteisien asioiden kehityshankkeisiin ja kiinnittää heihin myös muutoin paljon huomiota. Näin heissä voi saada aikaan positiivisen muutoksen.

Erilaisuutta voidaan tarkastella myös eri-ikäisyyden kautta. Eri-ikäiset omaavat erilaiset kokemukset sekä erilaisen terveyden ja toimintakyvyn (Kiviranta 2010, 13). Nuorella riittää innostusta ja energiaa uusiin haasteisiin sekä uuden opetteluun. Nuorelle mikään ei tunnu mahdottomalta. Joskus kuitenkin energisyys ja kokemattomuus yhdistettyinä saattavat johtavat harkitsemattomiin tekoihin ja ratkaisuihin. Toisaalta ne voivat myös saada aikaan uusia ideoita ja auttaa kehittämään toimintatapoja. Ikääntyneempi henkilö tekee asioita yleensä hitaammin ja harkiten. Kokemusta on karttunut ja tiedetään miten työ edistyy parhaiten. Vanhempien henkilöiden oppimistavatkin eroavat nuorempien jatkuvasta uusien asioiden sisäistämisestä. Ikääntynyt oppii hitaammin ja tarvitsee siihen enemmän aikaa ja toistoja. Varttuneemmat kokevat myös usein nuorempien häiritsevän innokkaalla käyttäytymisellään vakiintuneita ja rauhallisia työtapoja. Nuorien tuodessa esiin uusia ajatuksia saatetaan ne tyrmätä vetoamalla siihen että asiat on hoidettu näin aina ja työ onnistuu näin parhaiten. Nuori saattaa helposti ajatella ikääntyneiden olevan jo liian vanhoja oppimaan uutta, samalla ollen kehityksen tiellä. Suuret ikäerot henkilöstössä saattavat vaikuttaa työilmapiiriin merkittävästi jos ne aiheuttavat turhautumista sekä taisteluita uuden ja vanhan välille. Parhaassa tapauksessa nuori ja vanha toimivat kuitenkin loistavasti työparina. Energisyys yhdessä kokemuksen ja taidon kanssa luovat voittamattoman yhdistelmän. Nuoren havaitessa kehityskohteen ja ideoidessa siihen parannuskeinon, kokeneella on tietoa ja taitoa saada pyörät pyörimään hankkeen eteenpäin viemiseksi sekä hankkia oikeat ihmiset hankkeen taakse. Vanhemmalla työntekijällä on usein valtava määrä arvokasta, niin sanottua hiljaista tietoa jota ei löydy toimintaohjeista. Kokemuksen kartuttaminen on pitkä prosessi joka vie vuosia ja näin ollen kokenut ammattilainen on ansainnut kollegojen arvostuksen lisäksi myös esimiehen arvostuksen. (Pentikäinen 2009, 50 – 51; Kaistila 2012, 17)



### 3.1.2 Viestintä – ja vuorovaikutustaidot

Esimiestyössä onnistumisen kannalta oleellisessa osassa ovat viestintä- ja vuorovaikutustaidot, sillä juuri viestinnän avulla henkilöstöä ohjataan kohti tavoitteita ja niiden mukaista toimintaa. Johtaminen on kanssakäymistä ja kommunikointia. Esimiehen on kyettävä puhumaan ymmärrettävästi vaikeistakin asioista ja kuuntelemaan tarkasti. Esimies on työnantajansa edustaja ja erityisasemansa takia häntä kuunnellaan tarkkaavaisesti. Sanavalintoja tulee miettiä tarkasti ja sanoman tulee olla selkeä ja perusteltu. Keskustelut saattavat usein ajautua pois alkuperäisestä aiheesta jonka takia onkin hyvä vielä keskustelun lopuksi kerrata sanoma jotta viesti tulee ymmärretyksi. Asioista ei saisi myöskään kertoa liian yleisellä tasolla, jos kuulijan tulee ymmärtää asian koskevan juuri häntä. Sähköposti ja puhelin ovat oiva apuväline kokousten järjestämisessä tai tiedon välityksessä, kun se halutaan jakaa nopeasti ajasta ja paikasta riippumatta. Nopeasti eteenpäin laitettu viesti voidaan kuitenkin kokea loukkaavaksi tai ymmärtää väärin, kun siitä puuttuvat kommunikoinnin pehmentävät elementit kuten äänensävy ja ilme. Sanattomalla viestinnällä onkin merkittävästi suurempi vaikutus kuin sanallisella viestinnällä. Vähäisemmät johtamiseen liittyvät asiat voi hoitaa sähköpostitse tai puhelimitse, mutta laajempien ja vaikeampien asiakokonaisuuksien läpikäynti on tapahduttava aina kasvokkain. Kasvokkain kommunikoidessa tärkeää on pitää katsekontakti eikä keskittyminen saisi herpaantua esimerkiksi samaan aikaan kirjoitettavan sähköpostin takia. Kuunteleminen on suuri osa viestintätaitoja. Tärkeää olisikin kuunnella aktiivisesti, keskittyen, jotta voi ymmärtää ilman arvostelua ja ennako-odotuksia. Esimiehen pitääkin osata päästää irti omasta kaikkitietävästä asemasta ja kuunnella alaisiaan aidosti sekä kunnioittaa heidän mielipiteitään vaikkei itse olisikaan asioista samaa mieltä. (Pentikäinen 2009, 137- 139.)

Esimiestyössä johtamista helpottaa avoin vuorovaikutustilanne. Lähtökohtaisesti esimiehen tulisi olla niin rehellinen ja avoin kuin mahdollista, välttämättä täyttävä avoimuutta kuitenkin tilanteissa joissa kysymys on talon toimintatavoista tai luottamuksellisista tai salaisista asioista. Myös tilanteissa

joissa täydellinen avoimuus ei ole tarpeellista ja saa aikaan vain pessimismia alaisissa, tulisi sitä välttää. (Peeling 2003, 17- 18.) Haapalainen (2007, 184) kuitenkin muistuttaa että valehteluun tai muunlaiseen vilppiin ei saa sortua, se vie esimiehen uskottavuuden hetkessä.

Esimiestyö on usein erittäin kiireistä ja työn paineissa tiedonkulku kärsii yleensä ensimmäisenä. Ihmiset monesti kokevatkin, ettei heitä informoida tarpeeksi yhtiössä tapahtuvista asioista tai että asioita koetetaan salata heiltä. Jos esimies ei anna ihmisille tarvitsemaansa informaatiota, sitä hankitaan usein huhujen ja juorujen kautta. (Salminen 2011, 110.) Esimiehen onkin hyvä tehdä selväksi olevansa tavattavissa myös epävirallisesti vastaamassa henkilöstönsä kysymyksiin. Näin henkilöstö ei koe asioita salattavan heiltä tarkoituksella. On myös tärkeää varmistaa että henkilöstölle kerrotaan mahdollisimman pian heihin suoraan vaikuttavista asioista. (Peeling 2003, 19.) Tästä lisää kappaleessa muutosjohtaminen.

### 3.1.3 Kehityskeskustelut

Yksi tärkeä vuorovaikutustilanne on kehityskeskustelu. Kehityskeskustelujen avulla voidaan edistää henkilöstön sitoutumista, kehittymistä sekä parhaan mahdollisen suorituksen saavuttamista. Kehityskeskustelussa summataan kaikki oleellinen, joka vaikuttaa työntekijän suoriutumiseen ja kehittymiseen työssään. Myös mahdollisia henkilökohtaisia asioita jotka heijastuvat henkilön työhön, voidaan perustellusti käsitellä, mutta se tulisi tehdä jämäkästi ja työsuorituksen kautta. Keskusteluissa pohditaan oppimisenäkökulmasta mennyttä ja tulevaa tarkoituksena luoda toimintaympäristö jossa työntekijällä on parhaat mahdolliset edellytykset onnistua. Parhaimmillaan kehityskeskustelut ovat esimiehelle loistava johtamisen työkalu, huonosti toteutettuina ne vain tuhlaavat aikaa ja resursseja. Usein esimiehet kokevat kehityskeskustelut haastaviksi, eivätkä ole täysin vakuuttuneita niiden hyödyistä. Jotkut myös kokevat ne turhiksi koska keskustelevat alaistensa kanssa paljon jo arjessa. Myös alaiset kokevat kehityskeskustelut hyödyttömiksi jos niistä ei saa mitään irti eikä esimies ole sitoutunut niihin. Olisi kuitenkin tärkeää että esimies

ymmärtäisi kehityskeskusteluiden tärkeyden ja olisi motivoitunut käymään niitä. Hyödyllinen kehityskeskustelu vaikuttaa yleensä positiivisesti työntekijän työmotivaatioon sillä jo se, että esimies keskustelee alaisensa kanssa kunnioittavasti, kertoo välittämisestä ja antaa merkitystä alaisen tekemiselle. (Aarnikoivu 2008, 115- 117.) Kehityskeskustelut antavat esimiehelle mahdollisuuden antaa palautetta sekä tilaisuuden oppia tuntemaan alaisiaan sekä heidän osaamistaan ja haluaan kehittyä. Esimies pääsee kertomaan alaisilleen yrityksen missiosta, visiosta, strategiasta, arvoista sekä tavoitteista ja siitä mitä ne tarkoittavat yksilön taholla ja käytännössä. Keskustelut antavat esimiehelle myös tilaisuuden oman johtamistapansa tarkasteluun ja kehittämiseen sekä uusien luovien ideoiden saamiseen. Henkilöstö puolestaan saa kehityskeskusteluissa tietoa organisaation tilasta ja mahdollisuuden kuulla yrityksen tulevaisuuden tavoitteista. Työntekijä saa myös mahdollisuuden antaa oman panoksensa tavoitteiden saavuttamiseksi sekä tilaisuuden keskustella omasta roolistaan, työtehtävistään ja koko työkentästään. Kehityskeskustelut antavat alaiselle mahdollisuuden saada palautetta tekemästään työstä sekä rohkaisua esimieheltä. Alaiset saavat myös tilaisuuden oppia tuntemaan esimiestään paremmin sekä antaa tälle palautetta esimiestyöstä. (Aarnikoivu 2008, 118- 119.)

#### 3.1.4 Palautteen antaminen

Palautteen avulla esimies pystyy kehittämään ja ohjaamaan alaisiaan haluamaansa suuntaan; vahvistamaan toivottua käyttäytymistä ja kitkemään pois säännönvastaista ja edistyksen tiellä olevaa toimintaa (Pentikäinen 2009, 141- 142). Työntekijä kaipaa esimieheltään säännöllisesti palautetta, vaikka tämä osaisikin itse ratkoa ongelmia liittyen omaan työhönsä tai arvioida työnsä laatua. Palautetta tulisi antaa aina kun siihen on aihetta ja sen on oltava rehellistä. Kun työntekijälle antaa myönteistä palautetta, lisää se tämän osaamisen tunnetta ja antaa kannustusta työhön. Palautteen anto on myös erittäin tehokas motivoija. Joskus työntekijä ei tiedosta puutteita suorituksessaan ja tällöin paikallaan on antaa korjaavaa palautetta. Palautteen anto kannattaa aloittaa onnistumisilla. Tällöin saa luotua hyvän tunnelman, eikä

epäonnistumisten esille ottaminen tunnu niin raskaalta. Korjaavan palautteen jälkeen voi päättää palautteenannon positiiviseen palautteeseen. On kuitenkin varmistettava ettei kritiikki huku positiivisen palautteen alle. Myönteistä palautetta voi antaa henkilön persoonasta mutta korjaavaa palautetta siitä ei voi antaa. Korjaavaa palautetta on annettava mahdollisimman rakentavasti ja sitä voi antaa vain teoista sekä asioista joille on mahdollista tehdä jotakin. Palautetta tulisi antaa mahdollisimman pian suorituksen jälkeen, tällöin alaisen on helpompi, varsinkin korjaavaa palautetta saadessaan, yhdistää se työsuoritukseen. Kannattaa myös sopia palautteenannon yhteydessä korjaavista toimenpiteistä ja miten niiden toteutumista seurataan. Palaute tulee myös aina antaa henkilökohtaisesti, ellei se koske isompaa porukkaa. Tilanteissa jossa on annettava palautetta joka todella tekee kipeää, tulee se tehdä arvostavasti mutta mahdollisimman suoraan. Joskus esimiehen tukea tarvitaan tällaisen tilanteen jälkeenkin. (Surakka & Laine, 2011, 150- 151.) Salminen (2011, 83) muistuttaa että palautteenannon jälkeen on reilua kuunnella myös alaisen näkökulma asioista, selittelyjä ei kuitenkaan kannata kuunnella. Aarnikoivu (2008, 142- 143) painottaa että palautteen anto on esimiehen velvollisuus ja työntekijän oikeus. Palautetta on tärkeää antaa sekä onnistumisista että epäonnistumisista. Jos keskittyy vain jompaankumpaan, menettää palaute merkityksensä.

### 3.2 Muutosjohtaminen

Muutoksesta sekä sen johtamisesta puhutaan ja kirjoitetaan paljon. Ei ihmeekään, sillä Piilin (2006, 132) sanoin ”Ainoa pysyvä seikka nykyisessä työelämässä lienee muutos”. Organisaatioissa tapahtuu suuria ja pieniä muutoksia jatkuvasti. Jotta organisaatio voi menestyä sekä säilyttää kilpailukykyänsä, tulee sen kehittyä ja muuttua. Muutos on välttämättömyys joka tulee toteuttaa ja johtaa aina järjestelmällisesti.

Muutostilanteita on monia erilaisia ja niitä syntyy työyhteisöissä erilaisista syistä. Muutoksen käynnistäviä tekijöitä voivat olla muun muassa yrityksen menestyminen tai päinvastoin heikko menestyminen, toimintaympäristöön

esimerkiksi teknologiaan tai lainsäädäntöön liittyvät tekijät, demografiset muutokset kuten henkilöstön ikääntyminen tai kansainvälistyminen sekä sidosryhmien odotukset. Muutokset voivat liittyä työtehtäviin, työyhteisöön ja organisaatorakenteeseen. Muutokset voivat olla myös astetta suurempia kuten ulkoistukset, fuusiot ja työpaikkojen muutot. Uudistuksiin reagoidaan eri tavoin. Muutokset työtehtävissä tai työyhteisössä saattavat aiheuttaa toiselle ahdistusta ja toinen taas kokee ne sopivana vaihteluna ja mahdollisuutena uusiutua ja kasvaa. Yleensä muutos on ihmiselle kuitenkin stressiä aiheuttava kuormitustekijä. Muutos luo usein epätietoisuutta ja epätietoisuus luo epävarmuuden tunnetta sekä aiheuttaa turvallisuuden horjumista sekä pelkoa menettämisestä. Esimiehen tulee ymmärtää että muutokset aiheuttavat henkilöstössä vahvoja tunteita vaikka ne eivät johtaisikaan irtisanomisiin. (Aarnikoivu, 2008, 163- 164.)

### 3.2.1 Muutostilanteiden hallinta

Esimiehen muutososaaminen on erittäin ratkaisevaa, sillä tämän tulee oman toimintansa lisäksi ohjata ja tukea myös henkilöstönsä toimintaa ja suuntautumista kohti muutosta. Samalla ollessa myös itse muutoksen kohteena, tulisi tämän johtaa omalla esimerkillään muutosta. Erityisen hankalaa tästä tekee jos esimies ei itsekään näe muutoksen hyötyä ja tuntee muutosvastarintaa. Jotta esimies pystyy tällöin toimimaan esimiesroolissa muutosten toteuttajana sekä varmistajana, tämän on erittäin tärkeää saada riittävästi tietoa organisaation ylemmältä taholta. (Aarnikoivu 2008, 170- 171.)

Esimiehen etu muutostilanteessa ja siihen valmistautumisessa on yleensä se että tämä saa tiedon muutoksesta hieman ennen tiedon julkistamista. Näin ollen tällä on aikaa hankkia lisää informaatiota muutoksesta sekä päätöksen perusteista jotka muutokseen ovat johtaneet. Tässä vaiheessa esimiehen on tärkeää päästä sinuiksi muutostilanteen kanssa, sillä pian tämän on oltava valmis vastaamaan henkilöstön kysymyksiin uskottavasti, vaikka ei itse olekaan ollut muutoksesta päättämässä. Esimiehen oma sulattelu-aika jää helposti lyhyeksi tiedottamisesta johtuvien paineiden takia. Alaisille on kuitenkin annettava tarpeeksi aikaa asian sulatteluun. Esimiehen on muistettava

olevansa työnantajan edustaja ja täten hänen tulee toteuttaa muutos omalta osaltaan, vaikkei se ehkä aluksi täysin tuntuisikaan järkevältä. Oman esimiehen kanssa voi tuoda esille mahdolliset kriittiset näkemykset mutta muutoin esimiehen velvollisuus on seisoa muutoksen takana. (Pentikäinen 2009, 60.)

Muutososaava esimies tietää perusasiat jotka liittyvät muutoksen edistämiseen sekä läpimenoon. Tämän tulee olla myös tietoinen muutoksen pysäyttävistä tekijöistä. Tunnistaessaan kyseiset tekijät, kykenee esimies vaikuttamaan alaisiinsa tehokkaasti muutosprosessin aikana. Muutosta läpi viedessä, on tärkeää keskittyä olennaiseen sekä tuntea muutosvaiheet ja sopeuttaa oma toimintansa niihin sopivaksi. (Aarnikoivu, 170- 171.)

Sitoutuminen muutosprosessiin voidaan Aarnikoivun (S.172- 174) mukaan jakaa kahdeksaan vaiheeseen:

1. sabotointi
2. vastustaminen
3. luopuminen
4. neutraalisuus
5. hyväksyminen
6. tekeminen
7. yhteistyö
8. omistautuminen

Sabotointivaihe tapahtuu osittain piilossa esimieheltä. Tiedottaminen on avainasemassa sillä ilman sitä syntyy huhuja. Tiedottamisen tulee aluksi olla lyhyttä ja selkeää, sillä liian paljon ja monimutkaista informaatiota ei mahdolliselta järkytykseltä pystytä käsittelemään. Tällöin esimiehen on erityisen tärkeää olla läsnä ja tavoitettavissa sekä aktiivisesti torjua huhuja henkilöstön keskuudessa. Vastustaminen muuttuu pian näkyvämmäksi ja tällöin alaisia tulisi kuunnella ja kestää heiltä tulevaa kritiikkiä. Esimies voi pyytää kritiikin konkretisointia ja hyödyntää sitä muutoksen edetessä. Henkilöstöllä on monia kysymyksiä ja he vaativat perusteluja jo tapahtuneille tai tuleville muutoksille. Esimiehen on hyvä muistaa että muutokseen reagointi, vaikka se olisi negatiivista, on yleensä merkki siitä että henkilö on sitoutunut työhönsä ja tämä saattaa muutosta vastustaessaankin tavoitella organisaation parasta.

Muutosvastarinnan syyt on hyvä ottaa selville jotta esimies pystyy tiedostamaan mitä tämän tulee korostaa toiminnassaan. Vastustus selittyy usein sillä, että alaiset ovat lähes poikkeuksetta vähiten mukana muutoksen suunnitteluvaiheessa ja heiltä puuttuu tieto joka hälventää pelkoja ja epävarmuutta. Muutoksissa ihmiset pelkäävät menettävänsä turvallisuutta, pätevyyttä, ihmissuhteita, oman tilan tai suunnan ja päämäärän. Tällöin esimiehen toiminnassa korostuu turvallisuuden tunteen luominen, viestiminen, tiedottaminen, perusteleminen ja toisto. Taitojen puutteesta kumpuava muutosvastarinta vaatii esimiehen panostusta kouluttamiseen, valmentamiseen ja ohjaamiseen. Jos alaisilla ei vain ole halua, on esimiehen pyrittävä luomaan motivaatio muutokseen perustelemalla muutos. Kun ymmärretään, ettei vanhoilla toimintatavoilla voida saavuttaa tavoitteita, saadaan synnytettyä motivaatio muutokseen. Lisäksi on tärkeää että esimies ohjaa, kannustaa, palkitsee etenemistä ja puuttuu myös toimintaan joka haittaa muutoksen etenemistä. Esimiehen tulisi pyrkiä ohjaamaan vastustamisesta syntyvää aktiivisuutta tukemaan muutosta. Seuraava vaihe on muutosrintavaiheesta niin sanottuun surutyövaiheeseen siirtyminen, tällöin vanhasta luovutaan ja pois opitaan mikä vaatii esimieheltä kärsivällisyyttä. Henkilöstö saattaa muistella ja ihannoida vanhoja hyviä aikoja ja tällöin esimiehen tulisikin kuunnella ja arvostaa asioita joista ollaan luopumassa samalla kuitenkin tukien irrottautumista entisestä. Esimiehen tulee painottaa että aiemmin tehdyllä työllä on arvonsa ja sitä pidetään tärkeänä, nyt on kuitenkin tilanne ja tarpeet muuttuneet ja tulee keskittyä tulevaan. Tällöin voi myös muistuttaa henkilöstöä asioista jotka säilyvät. Tämän tulee antaa aikaa surutyölle mutta samalla myös henkilöstön kouluttaminen ja valmentaminen on tärkeää jotta muutos ja sille luodut tavoitteet voivat konkretisoitua. Kun surutyö on tehty, voidaan siirtyä neutraalisuusvaiheeseen jossa siirrytään oppimaan uutta. Vasta tässä vaiheessa koulutus ja uuden oppiminen alkaa mennä kunnolla perille. Ammatillisen ja aikuismaisen käytöksen tulisi saada esimieheltä tukea ja tarjolla tulisi olla mahdollisuuksia oppimiseen. Vaikka tunnekuohut ovatkin laantuneet, esimiehen on tärkeää muistaa, ettei muutos ole vielä valmis. Tämän tulee aktiivisesti edistää muutosta ja asettaen selkeitä tavoitteita sekä tukien ja

osallisten henkilökuntaa, samalla painottaen muutoksen tärkeyttä. Hyväksymisen tapahtuessa esimiehen tulee aktivoita varovaisen myönteiset henkilöt. Kuudennessa, tekemisen vaiheessa, pitäisi esimiehen pyrkiä laajentamaan alaisten näkökulmaa yksilötasolta työyhteisötasolle korostamalla yhteistyön tärkeyttä ja yhteisiä tavoitteita. Kun yhteistyövaihe saavutetaan, tulee esimiehen palkita ja antaa positiivista palautetta alaisilleen. Viimeinen, omistautumisvaihe vaatii esimiehen esimerkkiä, ja tukea muutoksessa koettujen roolien sekä vastuiden selkeyttämisessä. Tällöin alaiset pystyvät jo sitoutumaan uusiin asioihin tai tilanteisiin ja näkemään muutos mahdollisuutena. Työtä tehdään jo täysipainoisesti ja siinä koetaan onnistumisen tunteita. Monesti, kun muutos on käyty läpi ja aikaa on kulunut, ihmiset eivät halua palata enää vanhaan, sillä muutoksen hyvät puolet on havaittu.

Uusia muutosprosesseja tulee eteen jatkuvasti eikä vanhoja aina edes saada päätökseen, kun tilanne taas muuttuu. Muutokset tapahtuvat ja kulkevat eteenpäin näin ollen käytännössä päällekkäin ja limittäin. (Piili 2006, 137; TTL 2012)

Jotta muutos saadaan vietyä läpi, vaatii se esimieheltä läsnäoloa, vuorovaikutusta, systemaattista toimintaa sekä ennen kaikkea kärsivällisyyttä ja voimavaroja (Aarnikoivu, 176). Esimiehen läsnäolo ja se että tämä viestii henkilöstölleen muutoksen keskellä, vaikuttaa suuresti henkilöstön hyvinvointiin. Avoimuus ja rehellisyys ovat tärkeitä tiedottamisessa. Vaikka esimies ei voisikaan kertoa alaisilleen vielä kaikesta, osoittaa avoimuutta sekin että tämä rehellisesti ja perustellen kertoo miksi tietyistä asioista ei voi tai ole lupa vielä puhua. (Aarnikoivu, 168; Kaitila 2012, 16) Henkilöstölle on kerrottava mitä muutos tarkoittaa nimenomaan ryhmänjäsenille henkilökohtaisesti. Käytännönläheinen kuvaus eteen tulevista asioista helpottaa alaisia ymmärtämään muutosta. Kaikesta ei aluksi pystytä tiedottamaan tiedon puutteen vuoksi mutta tärkeää on, että henkilöstö ymmärtää että heille kerrotaan kun jotain kerrottavaa on. Tällöin ihmiset pysyvät rauhallisempina eivätkä ota jokaista kuulemaansa huhua todesta. (Pentikäinen 2009, 60- 61; Kaitila 7)



Muutoksen läpivientiin ja organisointiin vaikuttaa sen kokoluokka. Pienempien muutosten hoitaminen tapahtuu yleensä niiden toimesta, joiden vastuualueella muutosta lähdetään viemään eteenpäin. Jos on kyse suuremmasta muutoksesta, nimitetään hankkeeseen erillinen projektiryhmä, joka vastaa työn organisoinnista ja johtamisesta. Muutosprojektin johtaminen toimii samoin kuin minkä tahansa projektin johtaminen, suurimpana erona ihmisten reagoitien aiheuttamat ongelmat ja niiden ratkominen. Merkittävästi projektin etenemiseen vaikuttaa uuden työnjaon saaminen yksilötasolle. Oman roolin selvitessä ihmisille, ymmärtävät he että työt jatkuvat ja täten tunteet turvattomuudesta ja pelko omasta tulevaisuudesta hälvenevät. Henkilöstö tarttuu uusiin haasteisiin ja kanavoivat patoutuneet energiat uuteen työhön ja uusien menetelmien opetteluun. (Pentikäinen 2009, 61- 62.)

### 3.2.2 Irtisanominen tuotannollisista ja taloudellisista syistä

Muutostarpeet saattavat joskus muodostua niin mittaviksi ettei töihin, toimintoihin tai rakenteisiin liittyvillä järjestelyillä päästä haluttuihin tuloksiin, ja tilanne johtaa lomautuksiin tai henkilöstön vähennyksiin. Tällöin on tärkeää että YT- lain mukaisia menettelytapoja sekä muutosjohtamisen hyviä käytäntöjä noudatetaan, sillä on varmistettava että henkilöstö suoriutuu päivittäisistä työtehtävistään muutoksesta huolimatta. Mahdolliset ikävät uutiset on kerrottava asianosaisille mahdollisimman pian, sillä pitkään jatkuva epävarmuus on yleensä huonompi vaihtoehto kuin irtisanominen.

Irtisanomisen voi suorittaa esimiehen oma esimies tai johdon edustaja mutta useimmiten irtisanottavan lähin esimies hoitaa irtisanomisen. Kun irtisanominen tapahtuu tuotannollisista ja taloudellisista - ei henkilöperusteisista – syistä, on esimiehen valmistauduttava kertomaan miksi juuri kyseinen henkilö valittiin. Tällöin voi todeta tilanteen ja päätöksen olleen vaikea, mutta pohdittaessa asioita organisaation tulevien haasteiden kannalta on päädytty tällaiseen ratkaisuun. Syyksi ei tule ilmoittaa mitään henkilökohtaista kuten huonoja työsuorituksia. (Hyppänen 2007, 238; Yrityssuomi 2012.) Irtisanomistilanteessa toimiminen on kuvattu tarkemmin kappaleessa työsuhteen päättäminen.

Irtisanomistilanteet vaikuttavat myös jäljelle jäävään henkilöstöön, johtajiin ja esimiehiin. Esimies voi tuntea syyllisyyttä, vaikka onkin vain toiminut esimiesroolinsa ja johdon vaatimalla tavalla. Jälkeenpäin kannattaa arvioida omaa suoritusta ja puhua asiasta jonkun vastaavassa tilanteessa olleen kanssa. Omasta jaksamisesta huolehtiminen on tärkeää, jotta esimies pystyy tukemaan ja auttamaan henkilöstöä. Työpaikkansa pitäneet saattavat yhä pelätä tulevaisuutensa puolesta. Lisäksi heitä voi huolestuttaa töistä selviäminen vähemmällä työporukalla. Syyllisyyttäkin voi joku potea saadessaan pitää työnsä. Tällöin esimiehen on tärkeää ymmärtää ja olla läsnä, auttaa asioiden läpikäynnissä, keskustella sekä antaa neuvoja töiden jatkamisesta. (Hyppänen 2007, 243.)

### 3.3 Osaaminen, motivaatio ja jaksaminen

Osaaminen, motivaatio sekä jaksaminen muodostavat perustan työhyvinvoinnille. On muistettava että organisaatio koostuu ihmisistä. Voidaankin ajatella että hyvinvoivan ja menestyvän organisaation takana on oltava myös hyvinvoivaa henkilöstöä. Osaaminen vaikuttaa suuresti organisaation kilpailukykyyn. Sen kehittäminen ja varmistaminen on tärkeää sekä henkilöstön että liiketoiminnan kannalta. Menestykselliseen liiketoimintaan vaikuttaa myös henkilökunnan motivaatio. Erityisen tärkeää esimiestyössä on ymmärtää miten suuresti motivaatio vaikuttaa suorituksiin ja sitoutumiseen. (Hyppänen 2007, 128.)

#### 3.3.1 Osaaminen

On olemassa monia käsitteitä, kuten ammattitaito, pätevyys, kvalifikaatio ja kompetenssi, joilla kuvataan ihmisen osaamista. Osaaminen käsittää ihmisen taidot, tiedot, kyvyt, lahjakkuudet ja ominaisuudet sekä tahdon ja sen avulla ihminen pärjää työssään halliten asiat niin teoriassa kuin käytännössä. Osaaminen muodostuu kokemuksen perusteella ja sitä kertyy koulutuksista ja erilaisista oppimisprosesseista kaikissa yhteyksissä, joissa ihminen on mukana. (Piili 2006, 106.) Se että työntekijä kokee osaavansa työnsä, on myös yksi

työhyvienvointiin merkittävästi vaikuttavista tekijöistä. Osaaminen ja oman ammattitaidon kehittämismahdollisuudet vaikuttavat oleellisesti työhön sitoutumiseen ja työmotivaatioon. (EK 2012.)

Kovassa kilpailussa pärjätäkseen, organisaatioiden on uudistuttava ja kehityttävä. Työntekijöiden osaaminen sekä sen hyödyntäminen ja kehittäminen vaikuttavat erityisesti asiantuntijaorganisaatioiden menestykseen tulevaisuudessa. Koska kilpailukyvyyn ja tuottavuuden sekä osaamisen välillä on riippuvuussuhde, tulee henkilöstön osaamista ja toimintatapoja jatkuvasti kehittää. Osaamista voidaan hankkia tai lisätä henkilöstöä kehittämällä ja kouluttamalla, uusia osaajia rekrytoimalla tai yhteistyökumppaneilta ostamalla. (Hyppänen 2007, 96- 97.)

Organisaatiossa pitää määritellä osaamistarpeet liiketoimintastrategioiden mukaan. Tällöin tulee miettiä vision, strategian ja tavoitteiden pohjalta millaista osaamista tarvitaan, jotta onnistutaan toteuttamaan ja saamaan aikaan organisaation haluamat asiat. Vaikka alaisten osaaminen ei ole yksin esimiehen vastuulla tulisi tämän kuitenkin olla perillä henkilöstön sen hetkisestä osaamisesta ja verrata sitä tavoitteisiin sekä miettiä riittääkö osaaminen tulevaisuuden haasteisiin. Esimiehen rooli on tärkeä kun kehitetään henkilöstön osaamista ja tämän tuleekin tukea alaistensa oppimista päivittäisessä johtamisessaan. Esimiehen on hyvä tuntea menetelmät joilla osaamista voidaan kehittää ja tunnistaa niistä oikeat tavat erilaisiin tarpeisiin. Menetelmiä valitessa esimiehen tulee huomioida kehittämisen tavoite, aikataulu, käytettävissä olevat resurssit sekä kullekin sopivat eri oppimistyyli. (Hyppänen 2007, 111.)

Esimiehen tulee selvittää kehityskeskustelussa henkilöstön kehittämistarpeita ja kehittymishalukkuutta. Tämän tulee laatia osaamiskartoituksia sekä suunnitella osaamisen kehittämistä tiiminsä kanssa. Esimies suunnittelee kehittämis- ja koulutustoimenpiteet sekä kertoo niistä alaisilleen ja kannustaa näitä kehittämään itseään. Kehittymistä sekä hyviä suorituksia tulee huomioida sekä antaa palautetta niistä. Näin ollen myös rakentavaa palautetta tulee antaa kannustavasti ja kehittäen. (Hyppänen 2007, 111.)

Työntekijöillä saattaa olla halua kehittyä myös omilla kiinnostuksen alueillaan. Vaikka ne eivät välttämättä liittyisikään organisaation strategiaan, kannattaa kehittymistä tukea, jollei se ole ristiriidassa organisaation periaatteiden ja tavoitteiden kanssa. Tämä voi innostaa ja sitouttaa sekä kasvattaa työntekijää ihmisenä ja parantaa tämän työssä suoriutumista sekä mahdollisesti antaa apuja haasteellisempiin töihin. (Piili, 106- 107.)

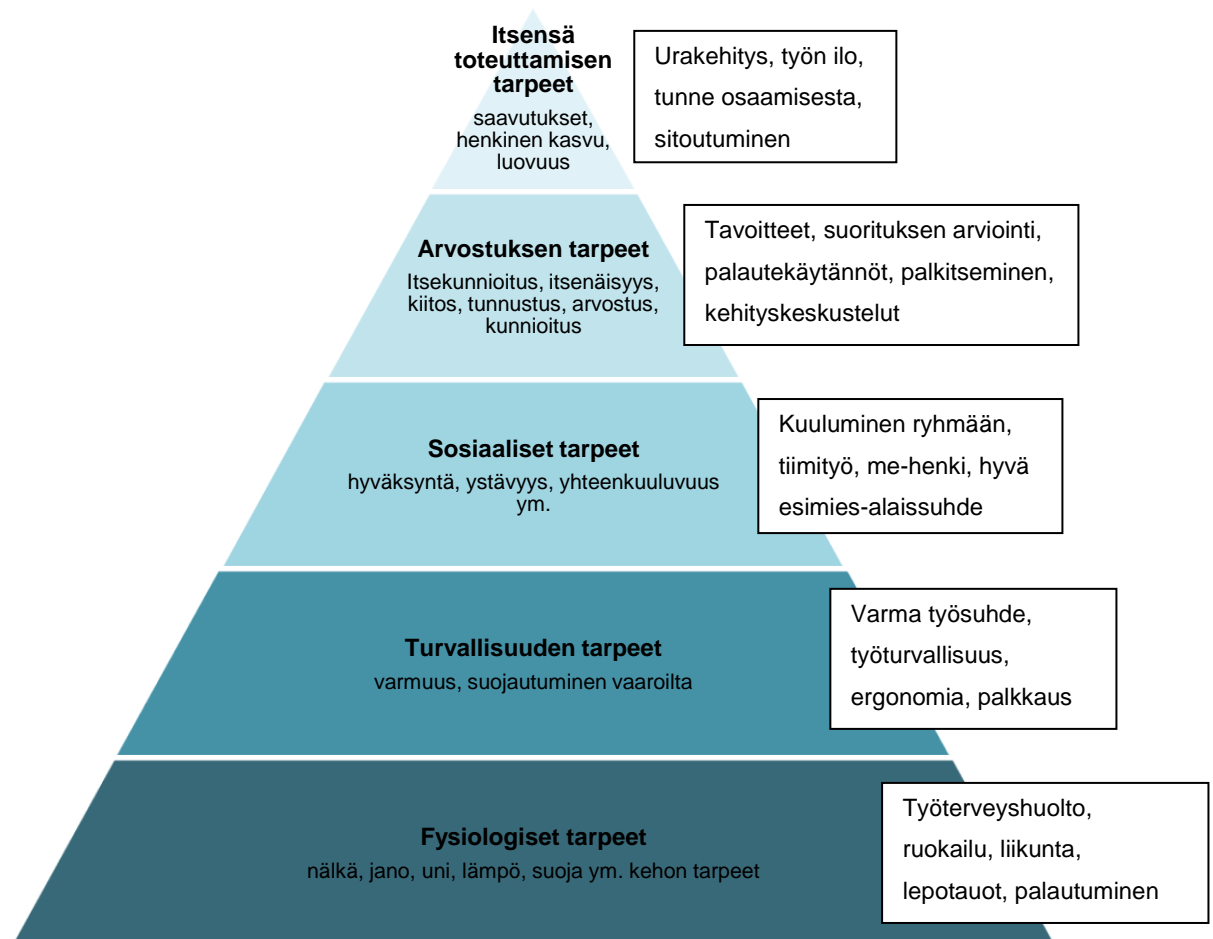
### 3.3.2 Motivaatio

Tärkeä ja oleellinen käsite esimiestyössä on motivaatio, sillä se on yksi tehokkaimmista vaikutuskanavista. Motivaatio on henkilön halua ja tahtoa pyrkiä kohti tavoitteita. Se, miten innokkaasti henkilö käyttää voimavarojaan tavoitteidensa saavuttamiseen, riippuu motivaation määrästä. Henkilöstön motivointi on tärkeää myös liiketoiminnan kannalta, sillä sitoutuneet ja motivoituneet työntekijät saavat aikaan parempia suorituksia ja täten yltyvät myös parempaan tulokseen. Motivoituneena ihminen saattaa tehdä tunnissa sen, mihin muuten kuluisi päivä. Esimies ja organisaatio eivät pysty suoranaisesti synnyttämään kenessäkään motivaatiota mutta nämä voivat luoda edellytyksiä sille. Esimies myös pystyy helposti toiminnallaan heikentämään ja jopa tuhoamaan alaistensa motivaation. Motivaatiolla on merkittävä vaikutus työssä suoriutumiseen ja työhyvienvointiin, joten luonnollisesti siitä huolehtiminen on ensiarvoisen tärkeää. (Hyppänen 2007, 128; Salavuo 2010)

Motivaation ylläpitämiseen vaikuttaa suuresti palaute tehdystä työstä ja siitä onko oma toiminta ja siitä seuranneet tulokset onnistuneita. Oman osuuden vaikutus aikaansaannoksiin täytyy olla selkeästi nähtävissä, jotta ponnistelu niiden eteen olisi mielekäästä. Onnistumisen ja edistymisen tunne sekä tekemisen ilo lisäävät motivaatiota. (Piili 2006, 47.)

Maslowin tarvehierarkia vuodelta 1954 on tunnetuin motivaatioteoria (ks. kuvio 1). Sen mukaan ihmisillä on tietty järjestys jonka mukaan tarpeet tulee tyydyttää; tarpeet alemmalla tasolla tulee olla tyydytettynä jotta seuraavalle tasolle voi nousta. Edelliset tarpeet tulee siis olla tyydytettynä ennen kuin seuraavasta voi motivoitua. Maslow nimitti viidestä tasosta koostuvaa

tarvehierarkiapyramidinsa kolme ensimmäistä tasoa puutemotiiveiksi. Alin taso koostuu fysiologisista tarpeista, toinen taso turvallisuuden tarpeista ja kolmas taso sosiaalisista tarpeista. Neljättä ja viidettä tasoa Maslow kutsui kasvutarpeiksi. Neljäs taso koostuu arvostuksen tarpeista, viides taso itsensä toteuttamisen tarpeista ja ylin taso sisäisistä tarpeista.



Kuvio 2. Maslowin tarvehierarkia ja siihen liittyvät työkalut (Hyppänen 2007, 129)

1950-luvulla selvitti motivaatiotekijöitä myös toinen tunnettu motivaatiotutkija Herzberg, joka puolestaan nimitti työn ulkoisia tekijöitä hygienia-tekijöiksi. Tällaisia ovat mm. esimies-alaissuhteet, työyhteisön ilmapiiri, menettelytavat ja hallinto, työpaikan varmuus, palkka, turvallisuus ja siisteys sekä ihmissuhteet työpaikalla. Vaikka hygienia-tekijät eivät olekaan hyvän työsuorituksen tausta, ne vaikuttavat negatiivisesti työsuoritukseen sekä aiheuttavat tyytymättömyyttä jos eivät ole kunnossa. Motivaatiotekijöiksi Herzberg puolestaan kutsui itse työhön

liittyviä tekijöitä, kuten työn sisältö, työssä koetut saavutukset, kokemus työstä, saadut tunnustukset, oppimisen ja kasvamisen tunne sekä koetut etenemismahdollisuudet uralla. Ilman motivaatiotekijöitä suoritukset työssä ovat mekaanisia, mutta parhaimmillaan ne innostavat hyviin työsuorituksiin. (Hyppänen 2007, 128- 129)

Motivaatiotekijät voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin vaikuttimiin. Sisäiset motivaatiotekijät ovat subjektiivisia ja ne tulevat esiin tunteiden muodossa sekä liittyvät työn sisältöön. Sisäisesti palkitsevat asiat ovat yleensä kestävämpiä ja tehokkaampia. Esimerkiksi kiinnostus itse tehtäviin, työetiikka, vapauden tunne, tapahtumisen ja dynaamisuuden tunne, uusien taitojen oppiminen ja oivalluksesta aiheutuva innostus, yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisön kanssa, omien ideoiden toteutuminen sekä muille hyödyksi oleminen ja halu tehdä merkittävää ja tärkeää työtä ovat tällaisia tekijöitä. Kun työ on luovaa ja sisäisesti palkitsevaa siihen on helppo uppoutua ja siitä voi nauttia. Ulkoiset motivaatiotekijät ovat objektiivisempia sekä lyhytvaikutteisempia. Esimerkiksi palkka, palkkiot, erilaiset kannusteet, tunnustukset ja osallistumismahdollisuudet ovat ulkoisia motivaatiotekijöitä. Palkankorotus motivoi ja vaikuttaa myönteisesti hetken mutta sen vaikutus on kovin lyhytkestoinen. Sen kannustevoima myös laskee huomattavasti jos henkilö kuulee työkaverin saavan vielä parempaa palkkaa. Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat myös asemaan liittyvät tittelit ja ylennykset, työhuoneen sijainti ja koko sekä valta ja vastuu. Organisaatio voi tarjota henkilöstölleen myös muita ulkoisia keinoja ja etuja jotka voivat liittyä liikuntaan, vapaa-aikaan, terveydenhuoltoon, ruokailuun tai erilaisiin ostoetuihin. Ihmisiä kuitenkin motivoi erilaiset asiat ja esimiehen on tärkeää ottaa selvälle kutakin motivoivat tekijät ja tunnistaa erityisesti henkilöt joille ulkoiset motivaatiotekijät ovat tärkeitä. Jotta esimies voisi motivoida tai pikemminkin luoda edellytyksiä motivoitumiselle, tämän tulee tutustua alaisiinsa ja haastaa heidät pohtimaan omia motivaatiotekijöitään vaikka kysymällä heiltä asiasta suoraan. Myös alaisten reagointia arjen tilanteissa seuraamalla voi oppia paljon. (Piili 2006, 48; Salavuo 2011)

Kun tavoitteena ovat motivoituneet alaiset, esimiehen tulee huomioida että työuranvaihe sekä henkilön persoona vaikuttavat suurelta osin siihen mikä henkilöä motivoi ja miten tämän motivoitumista voi tukea (Aarnikoivu 2008, 155). Olosuhteita ja edellytyksiä motivoitumiselle voi luoda ottamalla huomioon henkilöstön yksilöllisiä lähtökohtia. Työtä ja siihen liittyviä olosuhteita sekä ympäristöä voidaan muuttaa ja muokata tilanteen mukaan. Esimies voi myös miettiä mikä johtamistapa on tilanteesta riippuen paras. Yksi tehokkain ja toimivin tapa motivoida ihmisiä on antaa myönteistä ja rakentavaa palautetta sekä tunnustusta, eikä niitä tulisi säästellä sillä positiivisen palautteen ja tunnustuksen voima auttaa motivoimaan usein jopa vielä parempiin suorituksiin. (Piili 2006, 49.) Tunnustuksen tulee olla henkilökohtaista ja sen tulee puhutella vastaanottajaansa. Yleensä myös julkinen tunnustus koetaan erittäin palkitsevana, koska tällöin myös muut saavat kuulla omasta onnistumisesta. Kun henkilöstö tietää että saavutuksista annetaan tunnustusta, ovat he valmiita tekemään töitä tavoitteiden saavuttamiseksi. Yksilöille suunnatun tunnustuksen lisäksi olisi hyvä myös kehittää me-henkeä ja luoda positiivista ilmapiiriä antamalla tunnustusta koko työyhteisölle. (Aarnikoivu 2008, 160- 161.)

Motivaatio ja sen syntyminen on pääosin työntekijästä itsestä kiinni. Jotta motivaatio voisi rakentua kestävästi, tulee sen lähteä nimenomaan henkilöstä itsestään. Jokainen on siis itse vastuussa motivoitumisestaan ja motivaatiostaan. Esimiehen velvollisuus on kuitenkin tehdä kaikkensa luodakseen alaisilleen parhaat mahdolliset edellytykset motivaation saavuttamiseksi ja täten parantaa työntekijöidensä hyvinvointia ja työsuorituksia. On myös hyvä pitää mielessä että on alaisen motivoitumisperusta mikä hyvänsä, jokainen työntekijä pitää tärkeänä esimieheltä saamaansa rohkaisua ja huomiota. (Aarnikoivu 2008, 154.)

### 3.3.3 Jaksaminen

Myös henkilöstön jaksamisella ja työhyvinvoinnilla on välillisesti merkittävä vaikutus organisaation menestykseen. On tärkeää että henkilökunta on hyvinvoivaa ja sen keskinäiset suhteet sekä yhteistyö toimivat hyvin. Sana

jaksaminen käsittää työssä monta asiaa. Siihen liittyy työkyky, hyvinvointi, työtyytyväisyys, stressi ja uupuminen. Nämä ovatkin kaikki kytköksissä toisiinsa ja selittävät ihmisen selviämistä työssä, terveyden säilyttämistä sekä sen millaisena kokee työssä olemisen. (Piili 2006, 159.)

Hyvinvointi on ennen kaikkea henkistä jaksamista joka on saavutettavissa muun muassa hyvän stressinhallinnan sekä tehokkaiden selviytymiskeinojen avulla. Se koostuu työn vaatimusten ja työympäristötekijöiden, persoonallisuuden, yksilön edellytysten ja koko elämäntilanteen vuorovaikutuksen summana. Osaamisen ja motivaation tavoin itse henkilön hyvinvointiin on suoraan hankala vaikuttaa organisaation tasolla, sillä henkilön hyvinvointiin vaikuttaa myös tämän yksityiselämä, johon esimies tai kollegat eivät pysty puuttumaan. Henkilöstön voimavaroihin puolestaan on osittain helpompi vaikuttaa. Voimavarat muodostuvat terveydestä ja toimintakyvystä, koulutuksesta ja osaamisesta, arvoista ja asenteesta sekä motivaatiosta ja työtyytyväisyydestä. Työn ruumiilliset ja henkiset vaatimukset, työympäristö sekä työyhteisö vaikuttavat siihen millainen voimavarojen tarve työssä on. (Piili 2006, 159- 161.)

Toimiva työyhteisö koostuu työntekoa tukevasta selkeästä organisaatorakenteesta, oikeanlaisista johtamistavoista, töiden organisoinnista, selkeistä pelisäännöistä, avoimesta vuorovaikutuksesta ja jatkuvasta arvioinnista. Hyvä ja monipuolinen työkokonaisuus puolestaan sisältää suunnittelua, toteuttamista, organisointia ja arviointia. Kun perustehtävä on määritelty, organisoitu ja johdettu selkeästi, edistää se hyvinvointia. Työnantajan tulee järjestää henkilöstölle työterveyshuolto sisältäen sairauksien ennaltaehkäisyä sekä pitää huolta työturvallisuuteen, työkyvyn ylläpitoon ja arviointiin liittyvistä asioista. Nämä yhdessä ammatillisen osaamisen, arvojen, työolojen, työn sisällön, työyhteisön sekä esimiestyön kanssa luovat pohjan työkyvylle ja työssä jaksamiselle. Esimiehen tehtävänä on pitää huolta turvallisuudesta työyhteisössään, seurata työaikoja, huolehtia taukojen, vapaiden ja vuosilomien pitämisestä, työsuojeluvuoroitteen noudattamisesta, tasa-arvon toteutumisesta sekä työilmapiiristä yhdessä henkilöstönsä kanssa. (Hyppänen 2007, 151- 155.)



Jaksamiseen vaikuttaa ja sitä edistää hyvä perehdytys sekä mahdollisuus kehittää ammattitaitoa, sopiva kuormitus ja jokaisen alaisen huomioiminen yksilönä, reilu ja oikeudenmukainen palkitseminen, työnjako ja kohtelu, varmuus työpaikasta, työn sisällön kiinnostavuus sekä riittävä vapaus ja vastuu omassa työssä sekä mahdollisuus vaikuttaa siihen. Kun työntekijän voimavaroja tuetaan ja työpaikan toimintatapoja sekä työyhteisöä kehitetään, voidaan vaikuttaa positiivisesti työntekijän hyvinvointiin. Työ- ja yksityiselämän tulisi olla tasapainossa, joten työntekijöillä pitää olla mahdollisuus suunnitella sekä viettää riittävästi vapaa-aikaa. Myös erilaiset virkistysmahdollisuudet liikunnan, kulttuurin ja harrasteiden parissa voivat auttaa henkilöstöä jaksamaan. Monipuolinen tarjonta tai jopa mahdollisuus valita itse luo varmasti iloa sekä arvostusta henkilöstössä. (Piili 2006, 163.)

Työyhteisöissä esiintyy erilaisia ja eriasteisia ongelmia liittyen työtyytymättömyyteen tai erilaisiin yhteisöongelmiin, joista osa ratkeaa itsestään mutta osa vaatii toimenpiteitä. Jos työhyvinvointiongelmia ei hoideta, syntyy siitä lisää ongelmia. Esimiehen tuleekin havainnoida ja tarvittaessa puuttua ongelmiin. Esimerkiksi henkinen väkivalta sekä työpaikkakiusaaminen ovat vakava asia joihin esimiehen tulee ehdottomasti reagoida. (Hyppänen 2007, 156- 158.) Työyhteisöongelmista lisää kappaleessa 3.4. Myös stressi on yleinen jaksamiseen vaikuttava tekijä. Vaikka sopivissa määrin se voikin innostaa ja parantaa suorituksia, pitkittyessään, ilman sen vaatimia korjaavia toimenpiteitä, se saattaa kuitenkin aiheuttaa loppuun palamista ja uupumusta. Työuupumus on sairaus josta toipuminen on pitkäaikainen prosessi ja joka vaatii yleensä ammattiapua. Monesti siihen sairastuvat ahkerat ja tunnolliset, työhönsä sitoutuneet ihmiset, jotka kokevat työn merkitykselliseksi itselleen ja näin ollen ovat vahvasti alttiita stressaantumiselle. Pitkäaikainen stressi aiheuttaa väsymystä joka vähitellen alkaa kasaantua ja muuttua kokonaisvaltaiseksi jolloin normaalit keinot eivät enää auta työstä elpymiseen. Yleensä stressiä syntyy kun töitä on liikaa ja aikataulut ovat liian kireitä. Työtehtävien jatkuva keskeytyminen, työn pakkotahtisuus, kontaktien paljous tai päinvastoin eristyneisyys, tehoton tai muutoin väärä johtamistapa, yllättävät muutokset ja epävarmuus työpaikalla sekä huono tiedonkulku ovat syitä jotka voivat vaikuttaa

stressin muodostumiseen. Myös se, ettei haasteita ole tarpeeksi ja työtehtävät ovat liian yksipuolisia, voi aiheuttaa stressiä. Esimiehen on tärkeää olla tietoinen stressin aiheuttamista vaaroista ja tunnistaa siihen liittyvät merkit ajoissa ja korjata tilanne ennen kuin se on liian myöhäistä.

Työpaikan ongelmia synnyttävät monet tekijät ja ne tulee ratkaista yhdessä. Vaikka esimiehen on oltava vahvasti mukana, on tämän hyvä opettaa myös työyhteisöä ratkaisemaan itse ongelmia. Esimiehen tulee myös tunnistaa tilanteet joissa tilannetta ei voi korjata tämän omassa toimivallassa olevilla keinoilla ja tällöin turvautua asiantuntija-apuun tai viedä asia eteenpäin organisaatiossa ja vaatia johdolta puuttumista asioihin. (Piili 2006, 161- 164.)

Lisäksi esimiehen on hyvä muistaa oma jaksaminen. Esimiestyö on usein erittäin stressaavaa. Nykyisessä kiireisessä työelämässä tuntuu aina olevan pulaa ajasta. Esimiehen pitäisi kuitenkin osata olla purkamatta stressiään alaisiinsa. Vaarana on kielteisen ja stressaantuneen tunnelman tartuttaminen. Ajankäyttöön on hyvä kiinnittää huomioita. Joskus on osattava kieltäytyä asioista, sillä aikaa ei voi hallita, toisin kuin valintojaan. Asioita tulee priorisoida niiden tärkeyden ja kiireellisyyden perusteella ja muistaa että kaikkea ei tarvitse tehdä itse, asioita voi ja pitääkin delegoida. Esimiehen olisi tärkeämpää keskittyä omiin esimiestehtäviinsä ja luopua siitä minkä joku muu voi tehdä. Joskus eteen voi kuitenkin tulla tilanteita, jolloin tuntuu, etteivät omat voimat ja keinot riitä. Kaikesta ei tarvitse selvittää yksin vaikka kulttuurimme onkin kovin yksilökeskeinen ja suoristusta korostava.

Oma esimies, henkilöstöhallinnon ammattilaiset, kollegat ja monenlaiset muut verkostot tarjoavat apua ja tukea. Myöskään mentorointia ja työnohjausmenettelyä ei kannata aliarvioida ja esimiehen kannattaa ehdottomasti tarttua tilaisuuteen jos sellaisia hänelle tarjotaan. Työterveyshuolto auttaa henkisen puolen ongelmatilanteissa. (Lundberg & Töytäri 2008, 178-179; Piili 2006, 168; Kaistila 2012, 19)

### 3.4 Työyhteisöongelmat

Jokainen työyhteisö kohtaa välillä ongelmia, vastoinkäymisiä ja ristiriitoja. Työyhteisön toimivuudesta huolehtimisella pystytään useimmiten ehkäisemään niitä ennalta. Esimieheltä ongelmatilanteiden selvittäminen vaatii taidon lisäksi rohkeutta ja tahtoa. Yleisimpiä työyhteisöongelmia ovat erilaiset ristiriitatilanteet sekä ihmissuhdeongelmat kuten vääristynyt viestintä tai kiusaaminen.

#### 3.4.1 Ristiriitatilanteet eli konfliktit

Ristiriitatilanne toisin sanoen konflikti muodostuu kun vähintään kahdella eri osapuolella on toisistaan eriävät mielipiteet esimerkiksi siitä miten asiat tulisi hoitaa. Kumpikin osapuoli on kykenevä puolustamaan omaa näkemystään ja tahtoessaan myös hankkimaan liittolaisia. (Surakka & Laine 2011, 183.) Ristiriitatilanteet syntyvät siis yleensä siitä, että jokainen tulkitsee asioita omista lähtökohdistaan. Jokaisella on oikeus esittää erilaisia mielipiteitä ja perustella omaa kantaansa. Ristiriitatilanteita ja erimielisyyksiä ei ole syytä välttää tai pelätä, olennaista on tiedostaa ongelmat ja riidellä rakentavasti. Kun ristiriitatilanteet alkavat häiritä työntekoa, alkavat ne muuttua ongelmiksi. Niihin puuttuminen ja niiden ratkominen yhdessä henkilöstön kanssa kuuluu esimiehen tehtäviin. (Surakka & Laine 2011, 178.)

Lassilan (2002, 37) mukaan konfliktit saattavat tehdä organisaatiosta tehottoman tai jopa toimintakyvyttömän. Tämän vuoksi konflikteja tai muitakaan ongelmia ei saisi nähdä poikkeustapauksina organisaation toiminnassa. Konfliktit heikentävät toimivuutta organisaatiossa, lopulta niin tekee kuitenkin myös niiden välttely.

Erimielisyyksien käsittely ja hallitseminen rakentavasti on organisaatiossa tärkeässä asemassa kehittämisen ja oppimisen kannalta. Kehittämisen näkökulmasta siksi että ristiriidat kärjistävät asioita vaatien niiden käsittelyä. Ristiriitojen käsittelystä voi seurata uusia innovatiivisia toimintatapoja ja ratkaisuja. (Aarnikoivu 2008, 73.)

Ilman esimiestä työyhteisön konfliktit ovat lähes mahdottomia ratkaista. Esimiehen kyky hallita konflikteja vaikuttaa siis olennaisesti parhaan mahdollisen työilmapiirin luomisessa. Esimiehen odotetaan puuttuvan työpaikalla esiintyviin konflikteihin jämäkästi ja määrätietoisesti. Jotta näin voi tapahtua, vaatii se muun muassa informaation saamista sekä matalaa henkilökohtaista puuttumiskynnystä. Avoin vuoropuhelu työyhteisössä takaa usein tiedonkulun ja näin ollen ristiriidat nousevat helpommin puheeksi ja ne on mahdollista ratkaista. (Jalava, 2001, 155.) Lassila (2002, 225- 226) muistuttaa, että ihmisille on annettava mahdollisuus riidellä isoista asioista, muutoin riidan aiheiksi päätyvät pienet, jopa mitättömät asiat. Ilmapiiristä tulisi luoda sellainen, ettei henkilöstöllä olisi jatkuvaa tarvetta puolustella itseään. Myös Jalavan (2001, 156) mukaan työyhteisöt, joissa konflikteihin tartutaan ja rohkaistaan niiden esille tulemistä, joutuvat kohtaamaan konflikteja melko vähän. Päinvastoin taas työyhteisöissä joissa konfliktit koetetaan torjua kokonaan väistelemällä ja tukahduttamalla niitä, konflikteja esiintyy enemmän. Konfliktit joita ei selvitetä jäävät elämään ja aiheuttavat jatkuvasti negatiivista ilmapiiriä ja hankauksia sekä näin ollen myös työn viivästymistä. Konfliktit voivat myös laajentua yhä useamman osapuolen ottaessa kantaa niihin. Järkevää olisi luoda työpaikalle sellainen toiminta – ja suhtautumistapa jossa ongelmien ymmärretään olevan läsnä normaalissa työnteossa ja niiden ratkomisen nähdään mahdollisuutena kehittyä. (Piili 2006, 154.)

Ongelmat saattavat joskus johtua alaisen huonoista tottumuksista tai ajattelemattomuudesta, tällöin ongelma on yleensä vielä helppo korjata. Ongelmat joihin on hankala puuttua liittyvät mielenterveysasioihin, vaikeisiin persoonallisuuksiin sekä työkykyyn vaikuttaviin elämänkriiseihin. Jos pelkkä puheeksi ottaminen ei tuota muutosta, tulee esimiehen tukeutua laajempaan tukijoukkoon samalla tiukentaen sääntöjä ja seurantaa. Joskus avuksi tarvitaan ammattiauttajaa, kuntoutusta tai muuta hoitoa. (Piili 2006, 153.)

On tärkeää että esimiehellä on rohkeutta, halua ja kykyä puuttua ongelmatilanteisiin. Esimiehen ei kuitenkaan tule koettaa ratkaista kaikkia ristiriitoja vaan tämän on osattava tunnistaa tilanteet joissa hänen panostaan

tarvitaan ongelmatilanteen ratkaisemiseksi. Esimerkiksi alaisten välisissä ristiriitatilanteissa tulisi ensin kannustaa kyseisiä osapuolia löytämään tilanteeseen ratkaisu ja sopimaan keskenään. Jos näin ei kuitenkaan tapahdu, tulee esimiehen ottaa tilanteessa aktiivinen rooli. Esimies pystyy vaikuttamaan haitallisten ristiriitojen syntymiseen vuorovaikuttamalla, havaitsemalla, puuttumalla ja seuraamalla. (Aarnikoivu 2008, 74.)

Ristiriitojen ratkaisussa olennaista on määritellä ristiriita ja selvittää mistä se johtuu, perehtyä mahdollisiin aiempiin ratkaisuyrityksiin, selvittää ristiriidan osapuolet sekä kartoittaa sovintohalu ja tarvittaessa käyttää ulkopuolista apua (Aarnikoivu 2008, 75).

Esimiehen ensimmäinen tehtävä on paikantaa ongelmakohta. Tämän tulee selvittää onko ongelman aiheuttajana yksi työntekijä vai onko ristiriita kahden tai useamman työntekijän välinen. Ongelma voi koskettaa myös koko työyhteisöä. Esimiehen tulee selvittää ongelma aina asianomaisten kanssa. Koko henkilöstöä ei tarvita ruotimaan yhden henkilön aiheuttamaa ongelmaa ja päinvastoin, yhtä henkilöä ei saa syyttää yleisestä työyhteisön rakenteiden toimimattomuudesta. Jos on kuitenkin selvää, että yksi ihminen aiheuttaa esimerkiksi myöhästymisillään hallaa muiden aikatauluille, tulee esimiehen ottaa tämä kahdenkeskiseen puhutteluun antaen tälle asiasta palautetta ja sopien yhdessä työntekijän kanssa miten tilanteeseen on jatkossa tulossa muutos. Myös kahden henkilön välisissä ristiriidoissa henkilöiden voi olla helpompi puhua asiasta ensin esimiehen kanssa kahden kesken ja vasta sitten ratkoa ongelmaa yhteisessä palaverissa. Tämä menettely mahdollistaa myös osapuolten tasapuolisen kuuntelun esimiehen osalta. Samoin voi toimia myös työntekijäryhmän ristiriitaa ratkoessa. Jos ongelma on kuitenkin selkeästi osoitettavissa, voi ryhmän ottaa myös heti yhdessä neuvotteluun. Ristiriidan koskiessa koko työyhteisöä, ratkaisua täytyy pohtia koko porukan voimin. Apuna tällöin toimivat työyhteisön itselleen luomat pelisäännöt. Esimiehen on helppo vedota niihin kun joku aiheuttaa ongelmia sovitusta poikkeavalla käytöksellä. Jos pelisääntöjä ei ole laadittu voi esimies laittaa työyhteisön jäsenet miettimään yksinkertaisesti sitä miten he haluavat toisiaan kohdella ja

miten he itse haluavat tulla kohdelluiksi. Joskus pelisäännöistä ei ole apua vaikka sellaiset olisikin laadittu. Uudet tilanteet vaativat esimieheltä luovaa ongelmanratkaisutaitoa ja kannan ottoa.

Kartoittaessa ristiriidan lähdeä, kannattaa esimiehen pohtia liittyykö ongelma asioihin, toimintatapoihin vai ihmissuhteisiin. Joskus lähdeä on hankala erottaa ja usein asioista hyvin eri mieltä olevat henkilöt löytävät itsensä myös keskinäisistä välien selvittelyistä. Toimintatapoihin ja käyttäytymiseen liittyvät ristiriidat kuten myöhästely, töiden tekemättä jättäminen ja yhteisten sääntöjen rikkominen aiheuttavat hallaa yhteistyölle. Myöskään aina kaikkien henkilökemiat eivät toimi yhteen ja pahimmassa tapauksessa jotkut ihmiset eivät vain voi sietää toisiaan. Usein ihmissuhteisiin liittyvät ongelmat johtuvat kuitenkin ratkaisua vailla olevista mielipide-eroista tai erilaisista toimintatavoista joita ei ole pystytty sovittamaan yhteen. Myös töiden organisointiin sekä ryhmän perustehtävään liittyvät asiat saatetaan kokea ihmissuhdeongelmina. Epäselvät työnkuvat saattavat aiheuttaa yhteistyön toimimattomuutta, tällöin oleellista onkin selkiyttää työnkuvat, ei pohtia miten saada osapuolet pitämään toisistaan. Esimiehen on hyvä muistaa, ettei työpaikalla ihmisten tarvitse välttämättä pitää toisistaan. Tärkeää on ammatillinen ja arvostava asenne muita kohtaan ja töiden huolellinen tekeminen.

Joskus työyhteisössä ongelmia aiheuttavat töitä karttelevat laiskottelijat. Jos yksi laiskottelee, vaikuttaa se itsestään selvän työntehon heikkenemisen lisäksi myös muiden motivaatioon ja täten myös heidän töidensä tulokseen negatiivisesti. On kuitenkin ymmärrettävä että työtehot vaihtelevat ja toiset ihmiset ovat luonnostaan tehokkaampia kuin toiset ja näin ollen tekevät rivakammin töitä. Jos työteho kuitenkin ei ole riittävällä tasolla tai se on laskenut selkeästi, kannattaa esimiehen tiedustella syytä mistä tilanne johtuu. Työntekijällä voi olla jokin henkilökohtainen syy, liittyen esimerkiksi terveyteen tai perhetilanteeseen, joka kuormittaa ja vaikuttaa tämän työtehoon. Joskus laiskuudelle ei ole sen kummempaa selitystä ja tällöin esimiehen tehtävä on palauttaa henkilö takaisin tekemään sitä mistä hänelle maksetaan. (Surakka & Laine 2011, 178- 181; Kaistila 2012, 17)

### 3.4.2 Epäasiallinen käytös ja työpaikkakiusaaminen

Mielipahaa ja loukkaantumisia sekä negatiivista ilmapiiriä työpaikalla aiheuttaa myös epäasiallinen käytös, johon esimiehen on puututtava jämäkästi. Epäasiallinen käytös ei kohdistu keneenkään erityisesti vaan se on yleisistä käytännöistä ja normaaleista tavoista poikkeavaa käyttäytymistä esimerkiksi voimakkaita tunteenpurkauksia ja mielenilmauksia, asiatonta kielenkäyttöä, komentelua tai töiden laiminlyöntiä. Kiusaamiseksi häiritsevä käytös muuttuu jos se kohdistuu toistuvasti tiettyyn henkilöön. Kiusaamisen tarkoituksena on aiheuttaa henkistä tai fyysistä kipua esimerkiksi jatkuvalla alistamisella, nöyryyttämällä, syyllistämällä tai arvostelemalla työntekijän persoonaa tai yksityiselämää. Kiusaamista on myös työnteon perusteeton arvostelu tai vaikeuttaminen sekä työntekijän edellytykset täysin ylittävien tai alittavien tehtävien antaminen. Sekin on kiusaamista jos henkilö eristetään työyhteisöstä tai tämän henkilökohtaista koskemattomuutta loukataan. Toisin kuin konfliktissa, kiusaamistilanteessa kiusattu on alistetussa asemassa ja tämän on vaikeaa puolustaa itseään. Kiusaaminen onnistuu myös sanattomien viestien kautta esimerkiksi vastaamalla tervehdykseen pilkallisella katseella tai vilkuilemalla toisaalle toisen esittäessä kysymystä. Kiusaamistilanteita on haastavaa selvittää sillä jokainen kokee kiusatuksi tulemisen yksilöllisesti. Toinen kokee pilkkana toisen huumoriksi tarkoitetun vitsin. Tämän vuoksi erityisesti esimiesasemassa kannattaa olla tarkkana vitsailun kanssa. (Surakka & Laine 2011,182- 183; TTL 2012)

### 3.5 Henkilöstöasiat

Henkilövalinnoilla on organisaation liiketoiminnan ja tulevaisuuden tavoitteiden onnistumisen kannalta merkittävä vaikutus. Rekrytointien epäonnistuminen voi tulla yritykselle kalliiksi. Kun henkilöstövalinnat on tehty onnistuneesti, tulee ne viimeistellä huolellisella ja ammattitaitoisella perehdytyksellä. Esimiesosaamista tarvitaan myös työsuhteen päättymiseen liittyvissä tilanteissa.

### 3.5.1 Rekrytointi

Rekrytointi eli uuden henkilön työhönotto on haastava toimenpide ja kustannukset rekrytoinneille ovat yleensä suuria. Organisaatiolle ihmisten palkkaamiset aiheuttavat pitkäaikaisia vaikutuksia ja se onkin suuri sekä kauaskantoinen investointi. Organisaation imago, asiakkaat ja valittu henkilö itse kärsivät virheellisestä rekrytoinnista. Siksi onkin tärkeää hoitaa rekrytointi ja perehdyttäminen kunnolla. (Hyppänen 2007, 176.)

Suuremmissa organisaatioissa rekrytointiprosessi on yleensä suunnitelmallista ja tarvittaessa apua saa henkilöstöammattilaisilta. Mahdollista on myös käyttää rekrytointiin erikoistuneita palveluntarjoajia. Pienemmissä yrityksissä esimiehen rooli kuitenkin korostuu rekrytointiprosessissa ja tämän on muistettava ja hallittava monta asiaa itse. (Piili 2006, 118.)

Syyt rekrytointitarpeelle voivat olla organisaation kasvu tai uudenlaisen osaamisen tarve, työntekijän irtisanoutuminen tai työntekijän siirtyminen organisaation sisällä toisiin tehtäviin.

Onnistunut rekrytointiprosessi muodostuu kolmesta vaiheesta: suunnittelusta, toteutuksesta ja arvioinnista. Suunnitteluvaiheessa esimiehen on hyvä olla tietoinen yleisestä tilanteesta työmarkkinoilla, erityisesti työpaikan houkuttelevuudesta ja työvoiman saatavuudesta. Organisaation koko, toimiala, paikkakunta, kilpailutilanne, suhdannetekijät työmarkkinoilla ja maine työnantajana vaikuttavat rekrytointiin. On hyvä pitää mielessä että myös työnhakija valitsee työnantajansa ja ottaa se huomioon suunniteltaessa sitä, miten hakijoiksi saadaan houkuteltua uudenlaisia osaajia ja asiantuntijoita. Rekrytoinnin suunnittelu koostuu kuudesta osa-alueesta jotka ovat toimen tarpeellisuuden arviointi, rekrytointiluvan varmistaminen, toimenkuvan määrittäminen, henkilö – ja osaamisprofiilin määrittäminen, rekrytointitapojen valinta sekä rekrytointiprosessin aikataulun suunnittelu. Suunnittelu rekrytointiprosessissa on aikaa vaativaa, mutta se maksaa itsensä takaisin ja varmistaa mahdollisimman onnistuneen rekrytoinnin. Rekrytointiprosessin toinen vaihe toteutus sisältää monta tehtävää: toimenkuvan ja henkilöprofiilin



määrittämisen, hakuilmoituksen laatimisen tai kommentoinnin, mahdollisiin yhteydenottoihin vastaamisen, hakemuksiin perehtymisen ja arvioinnin, haastateltavien valinnan ja kutsumisen haastatteluun, haastattelut sekä jatkotoimenpiteet. Rekrytoinnin onnistumisen arviointi voi tapahtua vasta kun oikea henkilö on valittu tehtävään ja tämä viihtyy työssään ja kehittyy odotusten ja tarpeiden mukaisesti. (Hyppänen 2007, 176- 180; TTL 2012)

### 3.5.2 Perehdyttäminen

Perehdyttäminen kattaa kaikki ne toimenpiteet jotka uuden työntekijän kohdalla tulee toteuttaa jotta tämä oppii tuntemaan työpaikan ja sen arvot ja tavat, muut työntekijät ja sidosryhmät sekä oman työnsä ja siihen liittyvät odotukset. Perehdytys auttaa luomaan mielikuvaa organisaatiosta, sen avulla myös toivotetaan uusi työntekijä tervetulleeksi työyhteisöön. Kun työntekijä perehdytetään huolellisesti ja hyvin, tämän sitoutuminen on aivan eri luokkaa kuin huonosti perehdytetyn ja se on myös taloudellisesti kannattavampaa. Virheet ja samojen asioiden useaan kertaan tekeminen voidaan välttää sillä että työt opetellaan ja tehdään alusta asti oikein ja sujuvasti. Kun perehdyttäminen tapahtuu systemaattisesti, se ohjaa henkilöstöä toimimaan kohti yrityksen tavoitteita sekä auttaa yhteisen tietämyksen, kielen ja toimintatapojen hyödyntämisessä. Hyvät yhteistyösuhteet ja työtyytyväisyys saavat myös hyvän pohjan systemaattisen perehdyttämisen avulla. (Piili 2006, 124- 125.)

Perehdyttäminen sisältää ennen työn alkua tapahtuvat toimet ja tiedottamisen, vastaanoton sekä yleisen yritykseen perehdyttämisen, varsinaisen työsuhdeperehdyttämisen sekä käytännön työopastuksen. Jo ennen kuin tulokas saapuu töihin, on syytä hoitaa työsuhteeseen liittyvät asiat sekä työpisteen järjestelyt ja välineet. Tällöin on hyvä olla suunniteltuna mitä perehdytetään, missä vaiheessa ja keiden opastuksella ts. varmistetaan perehdytyksen sujuvuus. Tulokkaan ensimmäisenä päivänä tulee tälle esitellä yrityksen tilat ja mahdollinen oma työpiste sekä työyhteisö, erityisesti lähimmät työkaverit. Tällöin huolehditaan myös että työntekijä saa tarvittavat työvälineet, avaimet ja kulkuluvat. Alussa on hyvä käydä läpi myös organisaation tavoitteet,

keskeisimmät menettelytavat sekä tietolähteet. On kuitenkin hyvä muistaa että tulokas ei pysty muistamaan ja sisäistämään liikaa tietoa heti ensimmäisinä työpäivinä, joten ensin tulisi käydä läpi tärkeimmät ja välttämättömimmät asiat ja laajentaa tietopiiriä pikkuhiljaa. Perehdyttämisen tukena on hyvä käyttää lomaketta tai muistilistaa joka varmistaa perehdyttämisen systemaattisuuden ja kattavuuden. Jos uusia työntekijöitä palkataan useita samoihin aikoihin, on yleinen perehdyttäminen mahdollista ja kannattavaa järjestää heille samaan aikaan. Tällöin tulokkaiden on myös helppo tutustua keskenään ja saada toisiltaan tukea. Ensimmäisen viikon aikana työntekijän olisi tarkoitus päästä kiinni työtehtäviinsä. Työopastuksen avulla perehdytään itse työtehtävien sisältöön ja hallintaan, tehtävien laadun määräämässä tahdissa. Ensimmäisen kuukauden aikana perehdytys jatkuu suunnitellusti mutta työntekijän tulisi samalla päästä kiinni tuottavaan työhön. Esimiehen on kannattavaa käydä ensimmäisen kuukauden aikana lyhyitä palautekeskusteluita työntekijän kanssa siitä miten perehdytys etenee. Kun varsinainen, aktiivinen perehdytys päättyy muutaman kuukauden jälkeen voi esimies kyselemällä ja kuuntelemalla arvioida työntekijän edellytykset toimia tehtävässään sekä perehdytyksen riittävyyden. Perehdyttämisvaiheessa olevaa kannatta kuunnella tarkasti ja avoimesti sillä tämä saattaa kyseenalaistaa itsestään selvinä pidettyjä asioita tai tapoja toimia ja uusilla ajatuksilla, näkökulmilla ja kokemuksilla auttaa yrityksen toiminnan kehittämisessä. Koeajan päätyttyä oppiminen jatkuu ja tuen tarve säilyy. Osaamisen kehittäminen ei lopu, vaan se jatkuu aina läpi työsuhteen. (Piili 2006, 125- 126; Surakka & Laine, 2011, 152- 157)

Esimiehen vastuulla on, että uusi työntekijä perehdytetään hyvin ja oikeaoppisesti. Esimies voit toimia itse perehdyttäjänä tai valtuuttaa tehtävään jonkun toisen tarpeeksi pätevän. Työnkuvan läpikäyminen on kuitenkin aina esimiehen tehtävä. Tulokkaalle tulee selvittää tämän päävastuut, suoritustavoitteet, kehittymistavoitteet ja tavat arvioida onnistumista. Huolellisesti läpikäyty työkuva on tärkeää sillä tällöin työntekijä tietää konkreettisesti mitä häneltä odotetaan ja miten hän voi toimia odotusten mukaisesti. (Surakka & Laine 2011, 153; TTL 2012)

Hyppänen (2007, 196- 197) listaa työsuhdeasioita joita perehdytyksessä tulee selvittää:

- työ, työyksikkö ja organisaatio
- työajat ja aikataulut
- palkkausperusteet, palkanmaksupäivä, palkanmaksuun liittyvät rutiinit
- poissaolosäännökset ja muut pelisäännöt
- ruokailu- ja taukotilat sekä muut sosiaalilat
- työterveyshuolto
- työsuhde- edut
- virkistyspalvelut
- mahdollinen luottamusmiesjärjestelmä

Hyppänen listaa myös työnopastukseen liittyviä asioita jotka perehdytyksessä tulee selvittää:

- työpaikan olosuhteet ja työympäristö
- lähimmät työtoverit ja tuki
- työn sisältö
- työvaiheet ja työn tekemisen periaatteet
- työssä tarvittavien koneiden, laitteiden ja tarvikkeiden sijainti, käyttö ja ylläpito
- työpaikan siisteyteen ja turvallisuuteen liittyvät näkökohdat
- toimintaohjeet häiriötilanteissa
- työn arviointi ja mittarit
- mahdollinen laatu järjestelmä

Perehdyttäminen on soveltuvin osin kohdallaan myös työsuhteen jatkuessa uusissa työtehtävissä tai toimintatapojen muuttuessa. Lisäksi, kun työntekijä palaa pitkän sairausloman tai äitiysloman jälkeen, on tämän kanssa hyvä käydä läpi jonkinasteinen sovellettu perehdytysprosessi. (Surakka & Laine 2011, 152.)

### 3.5.3 Työsuhteen päättäminen

Jokainen työsuhde päättyy joskus, tavalla tai toisella. Syitä työsuhteen päättymiselle on monia ja tilanteet ovat erilaisia, esimiehen onkin syytä varautua niihin. Irtisanominen on yksi haasteellisimmista tilanteista joita esimiestyössä joutuu kohtaamaan. Esimiehen tulee osata toimia tällaisissa tilanteissa mahdollisimman hyvin ja henkilöstöä arvostavalla tavalla.

Työsuhteen päättämisen rutiinit kannattaa opetella huolella sillä esimiehen tulee huolehtia sekä poislähtijästä että työyhteisöstä ja samalla varmistaa yksikön toiminnan laatu sekä huolehtia liiketoiminnallisista tehtävistä ja vastuista. Myös organisaation maine työnantajana pitää varmistaa työsuhteen loppumiseen saakka.

Työsuhde voi päättyä monesta syystä, kuten esimerkiksi määräaikaisen työsuhteen päättymisestä, koeaikapuruista sekä syistä jotka liittyvät ulkoistuksiin ja liikkeenluovutuksiin. Koeaikana kumpikin osapuoli voi päättää työsuhteen ilman irtisanomisaikoja tai perusteltuja syitä. Työnantajalle koeaikapurku on helppo tie työsuhteen lopettamiselle, jos työntekijä ei täytä työssä vaadittavia kriteerejä sen hetkisen arvion perusteella. Pelkkä koeaikapurku riittää tällöin perusteluksi. On kuitenkin syytä muistaa, että koeajan aikana, tehdään harvoin vielä tuottavaa työtä. Potentiaalisesta työntekijästä ei kannata luopua, sillä rekrytointiprosessi ja perehdytys vievät aikaa ja energiaa sekä tuottaa kuluja organisaatiolle. Koeaikapurussa esimiehen on huolehdittava normaalisti työsuhteen päättymiseen liittyvistä käytännön toimenpiteistä. Yleisimmät syyt työsuhteen päättymiseen ovat kuitenkin työntekijän oma irtisanoutuminen ja eläkkeelle jääminen. Työsuhteen päättymisen työnantajan aloitteesta johtuu useimmiten tuotannollisista tai taloudellisista syistä. Tämä poikkeaa merkittävästi muista tilanteista sillä tällöin työsuhteen päättymisen koskee useita henkilöitä ja samalla organisaatiossa tapahtuu paljon muitakin muutoksia ja se vaikuttaa suuresti koko työyhteisöön. Tuotannollisista tai taloudellisista syistä johtuvia irtisanomisia käsiteltiinkin jo kappaleessa muutosjohtaminen. Mikäli työnantaja haluaa päättää työsuhteen työntekijästä johtuvista henkilökohtaisista syistä, tulee tällä olla asiallinen ja painava syy irtisanomiselle. Perusteltuja syitä saattavat olla esimerkiksi usean päivän luvattomat poissaolot, menettely ohjeiden vastaisesti, huolimattomuus työssä, sopimaton käytös, työvelvoitteiden laiminlyönti tai työstä kieltäytyminen, puutteellinen ammattitaito, heikot työsuoritukset ja soveltumattomuus työhön, kilpaileva toiminta tai salassapitovelvollisuuden rikkominen, rikollinen toiminta, lahjusten vastaanotto, alkoholin käyttö työpaikalla, turvallisuuden vaarantaminen välinpitämättömyydellä tai olennainen harhaanjohtaminen

työsopimusta tehdessä. Esimiehen kannattaa selvittää tarkkaan riittävätkö perusteet irtisanomiseen. On myös muistettava että eri maissa perusteetonta irtisanomista koskevat lait ovat erilaisia. Monissa organisaatioissa on käytössä suullinen huomautus ennen varoituksen antamista. Työlainsäädäntö ei velvoita käyttämään sitä mutta jos organisaatio päättää näin tehdä, sen käyttö tulee olla johdonmukaista ja tasapuolista, eli kaikkia on huomautettava ennen varoituksen saamista. Varoituksen antaminen kirjallisena on järkevää, sillä näin esimies voi osoittaa että asiaan on puututtu ja samalla tehty selväksi millaista toimintaa ei hyväksytä. Irtisanomista ankarampi toimenpide on työsopimuksen purkaminen. Jos työsopimus puretaan, ei tällöin noudateta irtisanomisaikaa, vaan työsuhde päättyy välittömästi. Työsuhteen purkamiselle pitää olla erittäin painava syy esimerkiksi sellainen laiminlyönti, käyttäytyminen tai työvelvoitteiden vakava rikkominen jolloin työnantajalta ei voida kohtuudella odottaa työsuhteen jatkamista edes irtisanomisajan verran. Muita harvinaisempia syitä työsuhteen päättymiseen ovat kuolema ja konkurssi sekä työsuhteenpäättäminen yhteisellä sopimuksella. (Hyppänen 2007, 204- 213; Yrityssuomi 2012)

Henkilön irtisanominen on aina raskas tehtävä, sillä irtisanotuksi tuleminen sattuu. Esimiehen omaa selviytymistä irtisanojana helpottaa, kun tiedostaa oman ammattiroolinsa työnantajan edustajana jonka velvollisuuksiin myös irtisanominen kuuluu. Irtisanominen tulisi tehdä arvostavasti ja inhimillisesti, auttaen toista sen käsittelemisessä ja tilanteesta selviämisessä. Irtisanomistilanne tulisi hoitaa rauhalliseen aikaan rauhallisessa paikassa esimerkiksi esimiehen työhuoneessa. Häiriötekijöiden poistaminen esimerkiksi kännykän sulkeminen on tärkeää. Tilanteessa kannattaa pyrkiä mahdollisimman tasavertaiseen kohtaamiseen ja vuoropuheluun, joten esimiehen ei ole hyvä istua pöytänsä takana korostamassa statustaan. Esimiehen tulee olla jämäkkä ja rauhallinen sekä kertoa irtisanomisesta suoraan, selkeästi ja kaunistelematta. Tämän tulee perustella irtisanomisen syy, muttei kuitenkaan keksiä syyllisiä ja antaa irtisanotulle mahdollisuus kysyä ja keskustella. Tärkeää on myös kuunnella henkilöä aidosti ja näin ollen myös varautua mahdollisiin tunnereaktioihin. Esimiehen tehtävänä on tukea irtisanotun selviytymistä ja kertoa hänelle esimerkiksi muutosturvasta sekä luottamusmieheltä ja liitosta

saatavasta avusta. Irtisanominen on onnistunut jos se tapahtuu inhimillisesti ja ymmärtävästi ja näin ollen ihmissuhde säilyy. (Surakka ja Laine 2011, 192-193.)

Hyppänen (2007, 212) luettelee tehtäviä joista esimiehen on huolehdittava kaikissa työsuhteen päättymisissä:

- kirjallisesta irtisanomisilmoituksesta huolehtiminen
- työsuhteen päättymisen ilmoittaminen viipymättä palkanlaskentaan tai määräaikaisen työsuhteen päättymispäivän vahvistaminen
- työsuhteen päättymisen ilmoittaminen oman yksikön henkilöstölle
- keskeneneräisistä töistä ja hankkeista huolehtiminen niiden jatkuvuuden varmistamiseksi
- yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden informointi muuttuneesta tilanteesta
- lähtöhaastattelun tekeminen tai sen antaminen henkilöstöammattilaisten hoidettavaksi
- kannan ottaminen henkilölle mahdollisesti järjestettäviin läksiäisiin
- työtodistuksen laatiminen tai sen antaminen jonkun toisen tehtäväksi
- viimeisenä työpäivänä tavattavissa oleminen sekä tehdystä työstä kiittäminen

Kun työntekijä jää eläkkeelle tulee esimiehen varmistaa edellä mainitun lisäksi että eläkkeelle jäävän kokemukset ja osaaminen sekä ns. hiljainen tieto siirtyvät eteenpäin nuorempien työntekijöiden käyttöön. Määräaikaisen työsuhteen päättyessä on esimiehen huolehdittava edellä mainitun lisäksi siitä että työntekijä ymmärtää työn olleen määräaikaista ja sen päättymisen olleen ennalta sovittua. Jos määräaikaisen työntekijän sopimusta halutaan jatkaa, tulee tämän työsuhteen muuttua toistaiseksi voimassa olevaksi, jollei määräaikaiselle työsuhteelle ole hyviä perusteita. Esimiehen on myös tärkeää olla tarkkana määräaikaisen työsuhteen päättymispäivästä. Jos päättymispäivä unohtuu esimieheltä, ja työntekijä jatkaa töitään tämän jälkeen normaalisti, muuttuu sopimus automaattisesti määräaikaisesta toistaiseksi voimassa olevaksi niin sanotulla hiljaisella sopimuksella.

Esimies vaatii taitoja ja osaamista jotta tämä kykenee hoitamaan työsuhteen päättymiseen liittyvät tilanteet. Tämä tarvitsee tietoa muun muassa irtisanomisajan pituudesta sekä siitä mitä asioita työsuhteen päättämiseen

liittyy. Myös tässä esimies tarvitsee ihmissuhde – ja vuorovaikutustaitoja. On esimiehen tehtävä varmistaa että poislähtijää kohdellaan hyvin ja asiallisesti myös tämän viimeisinä päivinä organisaatiossa ja samalla työnantajakuvan pysyvän hyvänä. (Hyppänen 2007, 213.)

## **4 Mitä ovat hyvät esimiestaidot?**

Hyvät esimiestaidot koostuvat esimiestyössä onnistumisen kannalta tärkeiden kokonaisuuksien hallinnasta. Hyppäsen (2007, 21- 22) mukaan esimiehen on tiedostettava ja ymmärrettävä oma roolinsa sekä hallittava erilaiset johtamistyyli. Tämä tietää myös mitä liiketoiminnallisia pitkän ajan tavoitteita hänen vastuullaan on. Esimiehen on saatava henkilöstö ymmärtämään organisaation suunnitelmat ja sovellettava niitä jokapäiväiseen työhön. Esimiehen on osattava johtaa omaa yksikköä organisoiden, suunnitellen, kehittären ja seuraten ihmisiä ja toimintaa. Tarvittaessa on myös osattava hankkia uutta henkilökuntaa sekä perehdyttää heidät mahdollisimman hyvin ja nopeasti. Esimiehen on tärkeää ymmärtää miten suuri vaikutus motivaatiolla ja hyvällä työilmapiirillä on työsuorituksiin ja hyödynnettävä tätä omassa toiminnassaan. On myös ymmärrettävä osaamisen ja kehittymisen merkitys ja osattava kannustaa henkilöstöä kehittymään ja jakamaan osaamistaan. Esimiehellä pitää myös olla hyvät vuorovaikutustaidot: tämän tulee osata kommunikoida, kuunnella ja antaa rakentavaa palautetta. On ymmärrettävä muutosten vaikutukset henkilöstön tunnetiloihin, osattava johtaa muutoksia ja oltava mukana toteuttamassa niiden edellyttämiä toimenpiteitä ihmisiä kunnioittaen, liiketoimintaa varmistaa ja lakeja noudattaen. Myös työsuhteen päättymiseen liittyvät asiat on osattava hoitaa lakeja ja hyvää henkilöstöpolitiikkaa noudattaen. Työlainsäädännön rajoitukset ja mahdollisuudet on ymmärrettävä ja tiedettävä mistä saa apua ja tukea työlleen. Esimiesosaamista on myös omasta jaksamisesta sekä kehittymisestä huolehtiminen.

Hyppäsen mukaan osaaminen esimiestyössä koostuu tahdosta, tiedosta ja taidosta sekä niiden soveltamisesta erilaisissa johtamistilanteissa käytännössä. Tahto toimia esimiestyössä luo perustan esimiestaidoille, ilman sitä esimiestyössä ei voi onnistua. Hyppänen painottaa myös tunneälyn tärkeyttä – empaattinen, joustava ja optimistinen esimies on omaa luokkaansa. Tietoa tarvitaan monista asioista, niin lainsäädännöstä kuin organisaation omista ohjeistuksista ja järjestelmistä. Esimiehen täytyy osata etsiä ajankohtaista tietoa. Esimiestyössä tarvitaan monenlaisia taitoja joista yhtenä tärkeimpänä korostuu viestintä – ja vuorovaikutustaidot. Kun esimies osaa kommunikoida selkeästi ja toimivasti, tämä voi viestittää alaisilleen tavoitteista, selkiyttää näiden tehtäviä, auttaa ongelmien ratkaisemisessa, kannustaa sekä antaa palautetta. Puhumisen lisäksi vuorovaikutustaitoihin sisältyy kuunteleminen, havainnointi sekä kysymysten esittäminen.

#### 4.1 Hyvän johtajan ominaisuudet ja piirteet

Ammattitaito ja toimialan tuntemus ovat asioita joita hyvältä esimieheltä vaaditaan, mutta pelkästään niillä ei vielä pääse esimiestyössä pitkälle. Taidokasta johtamista ei vielä ole pystytty pelkillä henkilökohtaisilla ominaisuuksilla selittämään, vaikka listoja hyvän johtajan piirteistä onkin tehty lukuisia. Tietyt lahjakkuudet ja asenteet tekevät kuitenkin esimiehen työstä merkittävästi helpompaa. Tällaisia piirteitä ovat esimerkiksi määrätietoisuus, energisyys, kokonaisuuksien hallinta, organisointikyky, hyvät sosiaaliset taidot niin yksilöiden kanssa kuin ryhmissä, ristiriitojen sietokyky, luotettavuus, oikeudenmukaisuus, myönteinen suhtautuminen haasteisiin ja erilaisuuteen, joustavuus sekä kyky arvioida omaa toimintaa ja kehittyä. (Piili 2006, 15.) Jalavan (2001, 23) mukaan hyvän esimiehen tulee kuunnella aidosti työntekijöitään ja vaikei olisikaan asioista samaa mieltä, osoittaa ymmärtäneensä mitä heillä on ollut sanottavanaan. Esimiehen tulisi myös kunnioittaa työntekijänsä hyvää tarkoitusta vaikei hyväksyisikään tämän ajatusta. Tarvitaan myös kunnioitusta työntekijöiden osaamiseen ja kykyihin sekä uskoa ihmisiin. Hyvä esimies pystyy myös jakamaan vastuuta, on aktiivinen, positiivinen ja innostunut asioista sekä pystyy myöntämään omat



virheensä. Hyvä esimies jakaa ajatuksiaan, on hyvä opettaja sekä toimii esimerkkinä. Hän on myös luotettava ja hyväksyy ihmiset heidän mahdollisesta kritiikistään huolimatta. Hyvä esimies on reilu, mutta jämäkkä. Kritisoidessaan työntekijän työtä, antaa kuitenkin toivoa ja neuvoja parempaan suoritukseen, huomaa myös asiat jotka tehdään oikein. Hyvällä esimiehellä on aikaa alaisilleen ja saa heidät kokemaan itsensä merkityksellisiksi.

Hyvän johtajan piirteitä listaa myös talouselämä (2012). Sen mukaan hyvä johtaja on hyvä valmentaja joka keskustelee alaistensa kanssa ja tarjoaa ratkaisuja pohjautuen heidän vahvuuksiinsa. Hyvä johtaja osaa jakaa valtaa eli delegoida mutta samalla osaa olla puuttumatta yksityiskohtiin, auttaen kuitenkin jos neuvoja tarvitaan. Jos työntekijät menestyvät ja voivat hyvin henkilökohtaisesti, hyvä johtaja panee tämän merkille ja osoittaa mielenkiintonsa. Tämä auttaa alaisiaan urasuunnittelussa. Hyvä johtaja pitää huolta myös omista taidoistaan ja tarvittaessa käärii omat hihansa ja tekee töitä alaistensa rinnalla.

Hyvä johtaja tietää mitä on hänen vallassaan ja vastuullaan ja pitää huolen että alaisetkin tietävät. Hän johtaa tunnollisesti ja selkeästi sekä käyttää sananvapauttaan riippumatta muista. Hyvä johtaja on puolueeton ja asiallinen. Hän pitää etusijalla yhteisen edun ja on suoraselkäinen pitäen linjansa. Hyvä esimies osaa myöntää virheensä ja tarvittaessa pyytää anteeksi. Hän pystyy myös myöntämään jos alainen on etevämpi jossain asiassa. Hyvälle esimiehelle voi puhua suoraan asioista, eikä tämä kanna kaunaa kritiikistä. Hän välttää kaikkea millä on negatiivinen vaikutus oman toiminnan arvoon. (Poliisi 2012)

#### 4.2 Esimiehenä kehittyminen ja itsensä johtaminen

Kukaan ei ole hyvä esimies syntyessään, hyväksi esimieheksi tuleminen vaatii kehittymistä. Oma taitonsa onkin juuri omien kehittymistarpeiden tunnistaminen. Esimiehen jaksaminen ja esimiesosaamisen kehittäminen on tärkeää niin esimiehen itsensä vuoksi, kuin liiketoiminnan menestyksenkin kannalta. Esimiestyössä vaaditaan nopeutta, joustavuutta, uudistumista ja tehokkuutta, samalla kuitenkin myös herkkyyttä ja tilannetajua. Esimiehen tulee olla samalla

määrätietoinen ja nöyrä. Esimies on alaisiaan varten, mutta tällä on myös oma esimies ja täten myös omat suorituspaineeet. Esimieheen kohdistuukin valtavasti paineita sekä odotuksia ja onnistuakseen tehtävässään, tulee tämän osata johtaa myös itseään. (Piili 2006, 174.)

Itsensä johtaminen on oman ammattitaidon ylläpitämistä ja kehittämistä. Se on omien tavoitteiden ja päämäärien tiedostamista. Itsensä johtamisessa on kyse myös ajanhallinnasta johon liittyvät mm. asioiden priorisointi, delegointi, työn organisointi, kieltäytyminen sekä asenne ajanhallintaan ja kiireeseen. Myös vuorovaikutustaitojen kehittäminen sekä ihan yleisesti omien vahvuuksien ja kehittymiskohteiden tiedostaminen liittyvät itsensä johtamiseen. Siinä on kysymys fyysisestä, sosiaalisesta ja henkisestä hyvinvoinnista, mahdollisuuksista itsensä toteuttamiseen sekä menestymisestä. Jotta esimies voi toteuttaa itsensä johtamista, tulee tällä olla hyvä ja terve itsetunto ja itsetuntemus sekä vahva persoonallisuus, lisäksi tämän tulee olla joustava ja nopea oppimaan. (Hyppänen 2007, 260.)

Esimehen tulee itse arvioida omia tapojaan toimia ja täten pyrkiä kehittämään niitä. Oma toimintaa voi tarkastella mm. kyseenalaistamalla itsestään selvyyksiä omien rutiinien, ajattelun tai toiminnan suhteen tai hankkimalla erilaista palautetta ja tekemällä siitä johtopäätöksiä. Oman toiminnan tarkastelua voi kohdistaa erilaisiin tilanteisiin tai oman esimiestyön hallitsemiseen yleensä. (Jalava, 176.)

Myös Aarnikoivu (2008,41) listaa keinoja joiden avulla itseään voi johtaa:

- Itselle ja osaamisen kehittämiselle tulee varata aikaa säännöllisesti
- Systemaattisten tavoitteiden asettaminen ja niiden seuraaminen
- Henkilökohtaisen kehityssuunnitelman laatiminen
- Oman käytöksen ja toiminnan analysointi eri tilanteissa
- Palautteen ja esimiestyön vaatiminen omalta esimieheltä
- Alaisten kannustaminen palautteen antoon sekä palautteen hyödyntäminen
- Itsensä ja muiden kuunteleminen
- Itsestään huolehtiminen kaikilla elämän osa-alueilla

Aarnikoivu mukaan esimiehen olisi kehittymisen kannalta tärkeää myös kysyä itseltään säännöllisesti seuraavia esimiehisyyteen liittyviä peruskysymyksiä:

- Miksi olen esimies? Miksi haluan olla esimies?
- Mitä arvostan työssäni ja organisaatiossa, jossa työskentelen?
- Mitkä ovat esimiestyöni tavoitteet?
- Miten toteutan esimiestyötä?
- Mitkä ovat toteuttamani esimiestyön arvot?
- Mitkä ovat vahvuuteni ja kehityskohteeni?
- Miten priorisoin esimiestyön ja muun työn?
- Minkälainen on hyvä esimies?
- Millainen esimies en tahdo olla?
- Mitä minun tulee tehdä kehittyäkseni esimiehenä?

Esimiehen oman itsensä johtaminen on vastuullisuutta sekä itseään että muita kohtaan. Itsensä johtaminen sisältää myös suhteen työstämistä ja ylläpitoa työnantajaan sekä pyrkimystä sitoutumiseen ja hyvinvointiin. On tärkeää avoimesti kommunikoida omista henkilökohtaisista tuntemuksistaan ja kokemuksistaan oman esimiehen kanssa sekä selvittää johdon tekemien päätösten ja ratkaisujen syyt sekä perusteet, jotta niitä voisi ymmärtää.

Jotta itsensä johtaminen onnistuisi, on pystyttävä pysähtymään pohtimaan ja arvioimaan kokonaisvaltaisesti omaa toimintaa ja tilannetta. Usein juuri kiire ja ajan puute riittävät syyksi, jonka takia itsensä johtaminen unohdetaan. Esimiehen tuleekin tiedostaa miten hänen hyvinvointinsa tai pahoinvointinsa vaikuttaa muihin, jotta tämä ymmärtää ja sisäistää sen, että itsestään huolen pitäminen on esimiehen velvollisuus. Tyypillisiä esteitä itsensä johtamisessa ovat kiireen ja ajan puutteen kokemisen lisäksi myös itsensä unohtaminen muiden kustannuksella, etäännyminen arjen johtajuudesta sekä palautteen puuttuminen. (Aarnikoivu 2008, 37- 39.)

Kehittyminen voi edetä vain jos esimies tunnistaa saamastaan palautteesta omat toimintatapansa. Tämän lisäksi esimiehen tulee haluta kehittyä. Ensimmäiseksi esimiehen tulee siis hyväksyä ja sisäistää saatu palaute. Toiseksi tämän tulee tehdä päätös muutoksesta ja asettaa itselleen kehittymistavoitteet. Jos muutokset tuntuvat suurilta haasteilta, voi itselleen aina asettaa välitavoitteita jotta kehittyminen tuntuu palkitsevalta. Kolmas vaihe on

uuden harjoittelu käytännössä ja poisoppiminen entisestä. Viimeinen vaihe, kokemuksista oppiminen, vaatii seurantaa pidemmältä aikaväliltä. Siis, jotta esimies voi kehittyä, tarvitsee tämän tiedostaa tämän hetkinen tilanne ja osaaminen sekä määrittää se minne tämä haluaa päästä. Edistyäkseen tarvitaan halua päästä eteenpäin sekä suunnitelma jonka mukaan edetään vaiheittain kohti tavoitetta. (Hyppänen 2007, 264- 265.)

Esimiesosaamista voi kehittää mm. erilaisten esimiesvalmennusten avulla, tutkintoon johtavilla esimieskoulutuksilla tai yksilöllisillä menetelmillä kuten mentoroinnilla, työnohjauksella, coachingilla tai sparrauksella. Myöskään omaehtoinen opiskelu ei ole poissuljettu vaihtoehto, mutta se vaatii vahvaa itseuria. (Hyppänen 2007, 266- 268.)

## **5 Yhteenveto ja johtopäätökset**

Opinnäytetyön aiheeksi valikoitui esimiestyö ja esimiestaidot, sillä niin kuin jo johdannossa mainitsin, olen omassa työssäni saanut esimakua esimiestyöstä ja siksi aihe kiinnostaa. Tavoitteenani oli selvittää mistä esimiestyö muodostuu kokonaisuudessaan sekä millainen on hyvä esimies ja mitä ovat hyvät esimiestaidot. En halunnut tehdä aiheesta erillistä kyselyä tai haastattelua, joten opinnäytetyö on teoriapohjainen selvitystyö.

Esimiestyön vaatimukset ja haasteet luovat paineita ja ovat välillä jopa ristiriidassa keskenään. Haasteellista esimiestyössä on luoda oikeanlainen, rennosti tiukka suhde työntekijöihin. Pitäisi pysyä määrätietoisena jämäkkänä mutta kuitenkin pystyä puhumaan työntekijöidensä kanssa asioista rennon avoimesti ja kuuntelemaan aidosti. Aitoa vuorovaikutusta ei luoda tiedottamalla ja käskemällä, on tunnettava alaisensa. Jos kuitenkin käyttäytyy liian kaverillisesti työntekijöitensä kohtaan, on hankala toimia tilanteissa joissa auktoriteettia kaivataan. Työyhteisössä tarvitaan esimiestä jonka voi luottaa hoitavan hommansa ja johon voi tarpeen vaatiessa tukeutua.

Esimiehen on osattava johtaa ihmisiä yksilöinä mutta ymmärrettävä miten ryhmä toimii ja millaiset säännöt joukkuepelissä pätevät. Pelkällä taidolla johtaa

ihmisiä ei pääse vielä pitkälle, mutta ilmankaan on mahdotonta onnistua. On hallittava myös yrityksen strategiat ja toimintaympäristö sekä ymmärrettävä asiakkaiden tärkeys. Haastavaa esimiestyössä on myös resurssien kohdentaminen oikein. Vaatii todellisia taitoja sparrata henkilöstö huippusuorituksiin tämän päivän tehokkuustavoitteissa.

Yleisesti oletetaan myös että taitava esimies on oikeudenmukainen alaisiaan kohtaan. Voiko ihmisiä johtaessa todella olla täysin oikeudenmukainen? Onko esimerkiksi samaa fyysistä työtä tehdessä, oikeudenmukaista vaatia heikommalta henkilöltä samaa työmäärää kuin tämän kaksi kertaa vahvemmalta kollegalta? Onko tällöin oikeudenmukaista, että fyysisesti heikompi saa myös kaksi kertaa vähemmän palkkaa? Onko oikeudenmukaista että vahvemman työntekijän saadessa osuutensa valmiiksi, saa tämä laiskotella täydellä palkalla loppu päivän heikomman vielä raataessa? Entä päinvastoin, onko oikeudenmukaista saada samaa palkkaa vaikka tekee kaksi kertaa enemmän töitä kuin kollega?

Arvot ja persoonallisuus vaikuttavat vahvasti siihen miten esimiestyössä onnistuu. Persoonallisuuden tulee mukautua erilaisiin tehtäviin sillä esimies joutuu kohtaamaan ja hoitamaan jopa tunnin sisällä monia erityyppisiä asioita. Tämän työ keskeytyy jatkuvasti jonkun kysyessä neuvoa. Esimieheen kohdistuu myös valtavasti odotuksia. Esimieskin on kuitenkin ihminen. Kaikesta on mahdotonta suoriutua täydellisesti. Esimiestyö on sekä haastavaa että stressaavaa ja onkin vain inhimillistä ettei aina kaikki suju niin kuin pitäisi; jokaisella on huonoja päiviä ja jokainen tekee virheitä. Onneksi ihmiset työelämässä ovat kuitenkin melko anteeksiantavaisia. Usein alaiset jopa arvostavat esimiestä joka pystyy tuntemaan ja myöntämään omat rajansa. Ollakseen taitava esimies, riittää kun tekee useimmat asiat, useimmiten oikein ja virheitä sattuesssa uskaltaa myöntää ne ja pyytää anteeksi. Esimiestyössä toimii myös hyvin pitkälle seuraava lause: ”Helpoin tapa saada alaiset käyttäytymään tietyllä tavalla on käyttäytyä niin itse” (Peeling 2003, 15).

Opinnäytetyö keskittyy paljon esimiestyön haasteisiin ja työn hankaluuteen. Miksi sitten kukaan edes haluaisi pyrkiä esimieheksi? Esimiehenä toimiminen

tarkoittaa usein hyvää palkkaa ja uralla etenemismahdollisuuksia. Asemassa pääsee myös näkemään lähemmin usein monilta muilta suljettua yritystoimintaa. Monelle merkitsee paljon myös status ja arvostettu asema. Varmasti moni nauttii myös tietynlaisesta vallan ja vastuun tunteesta. Esimiesasemassa pystyy useimmiten toimimaan ja vaikuttamaan työhönsä vapaammin kuin alaisen asemassa. Työssä pystyy toteuttamaan itseään ja iloitsemaan onnistumisista esimerkiksi tavoitteiden saavuttamisista tai alaisen menestymisestä.

Näin jälkeenpäin ajateltuna olisin voinut valita hieman suppeamman aiheen ja keskittyä esimerkiksi pelkästään esimiestaitoihin. Esimiestyö on valtavan laaja aihe ja olikin hankalaa miettiä mitkä osa-alueet siihen liittyen ovat kaikkein oleellisimpia ja kuinka paljon kirjoittaa niistä, kaikkea kun ei voinut millään käydä läpi perusteellisesti. Tämän vuoksi työn otsikosta löytyy sana *pätkinäkuoressa*. Jo pelkästään muutosjohtamiseen liittyen olisi voinut kirjoittaa yhden jos toisenkin opinnäytetyön. Moni on kokenut aiheen rajaamisen haasteelliseksi jopa kirjan kansien väliin. Itse halusin tehdä tiiviin paketin siitä mitä esimiestyö on ja millaista osaamista sekä millaisia ominaisuuksia taitava esimies omaa. Keskityin opinnäytetyössä esimiehen ja työntekijöiden välisiin perustilanteisiin sekä tapoihin toimia niissä.

Tavoitteenani oli ymmärtää paremmin esimiestyön osa-alueita ja oppia tapoja toimia välillä haastavissakin tilanteissa. Opinnäytetyön tekeminen on opettanut esimiestyöstä paljon uutta, luonnollisesti myös paljon sellaista jota en saanut itse työhön mahdutettua. Tulevaisuudessa uskon voivani mahdollisesti hyödyntää ja soveltaa oppimaani käytännössä. Myös joku toinen esimiestyöhön pyrkivä tai esimiestyössä aloittava saattaa saada työstä jotain hyötyä.

## LÄHTEET

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

Ahlstén, L. 2010. Viitattu 7.11.2012.

<http://www.mehilainen.fi/tasapainoinen-itsens%C3%A4-johtaminen-hyv%C3%A4n-johtajan-tunnusmerkki>

EK 2012. Viitattu 30.10.2012

[http://www.ek.fi/ek/fi/tyomarkkinat\\_ym/tyoelama/tyohyvinvointi/osaamisen\\_kehittaminen.php](http://www.ek.fi/ek/fi/tyomarkkinat_ym/tyoelama/tyohyvinvointi/osaamisen_kehittaminen.php)

Haapalainen, I. 2005. Jämähä esimies vaikeiden työsuhteiden ratkaisijana. Helsinki: Edita Prima Oy.

Haapalainen, I. 2007. Rennosti tiukka esimies. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen - Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hämäläinen, H. 1996. Pomo vai poppamies – keskusteluja tulevaisuuden johtamisesta. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Jalava, U. 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki: Tammi.

Kaistila, M. 2012. Hyvä esimiestyö. Viitattu 30.10.2012

[http://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/tyossa\\_jatkaminen\\_julkaisut.aspx](http://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/tyossa_jatkaminen_julkaisut.aspx)

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

Lassila, I. 2002. Konfliktin ratkaisemisen taito. Saarijärvi: Kauppakaari.

Lundberg, T. & Töytäri J. 2008. Onnistujan pikku jättiläinen – asenne ratkaisee aina. 3. painos. Lahti: Markprint Oy.

Peeling, N. 2003. Loistopomo – Näin toimii hyvä esimies. Brilliant Manager. What the best managers know, do and say. Suom. Hyypiä, M. Helsinki: Edita Prima Oy.

Peltola H. 2000. Hikeä ja hurmosta – hyvä työ tekee hyvää. 2. painos. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Helsinki: WSOYpro.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet – Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Tietosanoma.

Poliisi 2012. Viitattu 31.20.2012.

<http://www.poliisi.fi/poliisi/periodic.nsf/vwArchivedDocuments/59884117AE0C763BC2256B90003929EE>

Salavuo, M. 2010. Viitattu 14.11.2012

<http://miikkasalavuo.fi/2010/12/17/enemman-ei-ole-enemman-motivaatio-ratkaisee/>

Salavuo, M. 2011. Viitattu 14.11.2012

<http://miikkasalavuo.fi/2011/06/06/motivaatio-ratkaisee-tyossa-ja-oppimisessa-9-olennaista-tekijaa/>

Salminen, J. 2011. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum.

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.

Talouselämä 2012. Viitattu 31.10.2012

<http://www.talouselama.fi/tyoelama/google+loysi+hyvan+johtajan+8+ominaisuutta/a2029618>

TTK 2012. Viitattu 7.11.2012

[http://www.ttk.fi/tyoelaman\\_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla\\_tulosta/johtaminen](http://www.ttk.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta/johtaminen)

TTL 2012. Viitattu 30.10.2012

[http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/muutoksen\\_hallinta\\_ja\\_kehittaminen/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/sivut/default.aspx)

[http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/johtaminen\\_ja\\_esimiestyo/rekrytointi/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/rekrytointi/sivut/default.aspx)

[http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/johtaminen\\_ja\\_esimiestyo/perehdyttaminen/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/perehdyttaminen/sivut/default.aspx)

Yrityssuomi 2012. Viitattu 24.10.2012

[http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/aihe?pp=polku\\_Tyonantajuus&ppa=palp\\_Tyosuhteen\\_muutosilanteet&aihe=1000105](http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/aihe?pp=polku_Tyonantajuus&ppa=palp_Tyosuhteen_muutosilanteet&aihe=1000105)