



SAVONIA

■ OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
SOSIAALI-, TERVEYS- JA LIIKUNTA-ALA

NÄKEMYS ESIMIESTYÖSTÄ

Esimesten ja työntekijöiden arvioimana

TEKIJÄ: Maija Taskinen

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	
Koulutusohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma	
Työn tekijä Maija Taskinen	
Työn nimi Näkemys esimiestyöstä esimiesten ja työntekijöiden arvioimana	
Päiväys	23.11.2015
Sivumäärä/Liitteet	65/73
Ohjaaja Sinikka Tuomikorpi	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani Vaalijalan kuntayhtymä/ Heli Malkki	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia Vaalijalan avopalveluiden työntekijöiden mielipiteitä omasta esimiehestään ja heidän toiminnasta. Lisäksi tutkittiin esimiesten käsityksiä heidän omasta esimiestyöskentelystään. Aihe saatiin Vaalijalan avopalveluiden päälliköltä, heillä oli havaittu tarve tutkia esimiestoimintaa. Tutkimustulosten pohjalta esimiehille laadittiin henkilökohtaiset johtamisprofiilit jotka he saivat käyttöönsä.</p> <p>Tutkimuksessa tehtiin kaksi eri kyselyä, toinen työntekijöille ja toinen esimiehille. Kyselyt toteutettiin webropol-ohjelman avulla. Tutkimuksessa oli 32 asteikkokysymystä, joissa käytettiin likert-tyyppistä asteikkoa. Lisäksi oli avoimia kysymyksiä, joiden avulla selvitettiin miten työntekijät kehittäisivät esimiehensä toimintaa. Lisäksi avointen kysymysten kautta työntekijät saivat antaa palautetta esimiehelleen heidän toiminnastaan. Tulokset analysoitiin Webropol-, Excel ja SPSS-ohjelmien avulla. Tulosten osiossa vastukset analysoitiin siten, että ensimmäisenä analysoitiin esimiesten vastaukset ja sen jälkeen työntekijöiden vastaukset. Lopuksi työntekijöiden ja esimiesten vastauksia vertailtiin keskenään.</p> <p>Tutkimuksen keskeisempänä tuloksena oli tieto työntekijöiden tyytyväisyydestä esimiestensä toimintaan. Suurimmat kehittämiskohteet liittyivät palautteen antamiseen, sekä esimiesten kykyyn olla läsnä arjen työssä.</p> <p>Tutkija uskoo, että vastaukset ovat luotettavia. Ketään vastaajaa ei pystytä tunnistamaan vastauksista ja näin ollen vastaajat ovat voineet kertoa mielipiteensä rohkeasti. Ei voida kuitenkaan sulkea sitä mahdollisuutta pois, että yksittäiset vastaukset muuttuisivat jos tutkimus tehtäisiin uudelleen. Tutkija epäilee, että kokonaistulokset eivät kuitenkaan muuttuisi, joten tutkimusta voidaan pitää luotettavana. Mittariston avulla saatiin vastukset tutkimuskysymyksiin.</p> <p>Palautteen antaminen sai niin työntekijöiden kuin esimiestenkin kyselyssä pienimmät arvosanat joten tätä aihetta voisi tutkia lisää. Jatkotutkimuksessa voisi tutkia sitä, miksi palautetta annetaan niin vähän ja kuinka palautteen antoa voitaisiin kehittää. Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe olisi tutkia mihin kaikkeen esimiehen aika menee. Tämän avulla saataisiin ehkä lisätietoa siihen, miksi esimiehet ovat niin vähän läsnä arjentyössä.</p>	
Avainsanat Henkilöstöjohtaminen, Johtaminen, Profiilit, Esimiestyö, Esimiehet, Työntekijät	

Field of Study Social Services, Health and Sports			
Degree Programme Management and Development Education programme for Healthcare professionals			
Author(s) Maija Taskinen			
Title of Thesis Employee's and managers opinion about leadership			
Date	23.11.2015	Pages/Appendices	65/73
Supervisor(s) Sinikka Tuomikorpi			
Client Organisation /Partners The municipal federation of Vaalijala/Heli Malkki			
<p>Abstract</p> <p>The purpose of the study was to survey the employee's opinion of their managers and their behaviour in the municipal federation of Vaalijala. In addition managers opinions of their own work was studied. The subject was received from the Vaalijala's practical work training centre and residential homes director. As a result of the study was formed personal leadership profiles for each manager.</p> <p>There was two surveys made in this study, one for the employees and other for the managers. Surveys were made by using Webropol-software. In the survey was 32 questions, in which were used likert-type scale. There were also open questions. They were used to find out how the employees would developed the behaviour of the managers. The employees were also given a change to give feedback to the managers by using these open questions. The results were analysed by using Webropol, Excel and SPSS softwares. In the result-section was first analysed the answers of the managers and then the answers of the employees. In the end the results of the employees and the managers were compared.</p> <p>The most essential result of the study was the knowledge that the employees are satisfied with the behaviour of the managers. The biggest issues to develop were related to feedback and the managers' ability to be present in the daily life of employees.</p> <p>The reseach worker believes that the answers are reliable. None of the respondents can't be recognized and this way the employees have had the change to tell their opinions freely. However, it can't be excluded that some of the answers could change if the survey were made again. The reseach worker thinks that the overall results wouldn't change, so the study can be said to be reliable.</p> <p>With the help of questionnaire the reseach worker got answers to the research questions. The giving of feedback got weakest evaluation in the survey of both employees and managers. That gives a reason to study this subject even further. In further study could be researched why managers give so little feedback and how it could be developed. Another interesting subject for further study could be the time management of managers. This could give more information why managers are not more present in the daily life of empolyees.</p>			
Keywords Human resource management, management, Profile, Work of managers, Manager, Employee			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	HENKILÖSTÖJOHTAMINEN	6
2.1	Esimiestyö	9
2.2	Opinnäytetyössä käytettävät henkilöstöjohtamisen osa-alueet	10
2.3	Luottamus	10
2.4	Työhyvinvointi	12
2.4.1	Perehdytys	13
2.5	Arvot ja eettisyys	15
2.6	Henkilöstön kehittäminen	16
2.6.1	Kehityskeskustelut	18
2.7	Motivointi ja palkitseminen	19
3	JOHTAMISPROFIILI	23
3.1	Johtamisprofiilit eri yrityksissä	24
3.2	Opinnäytteen johtamisprofiili	25
4	VAALIJALAN KUNTAYHTYMÄ	27
5	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	28
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	29
6.1	Käytännön toteutus	29
6.2	Menetelmä kuvaus	29
6.3	Tulosten analysointi	31
7	TUTKIMUS TULOKSET	32
7.1	Vastaajien taustatiedot	32
7.2	Esimiesten vastaukset	32
7.3	Työntekijöiden vastaukset	37
7.4	Esimiesten ja työntekijöiden vastausten vertailua	47
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	54
	LÄHTEET	60
	LIITTEET	66

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on tutkia näkemyksiä esimiestyöstä esimiesten ja työntekijöiden arvioimana. Tutkija valitsi aiheen, koska se kiinnosti tutkijaa ja hän halusi tutkia opinnäytetyössään esimiestyötä. Aihe saatiin Vaalijalan avopalveluiden päälliköltä Asko Mäkiseltä toukokuussa 2015. Opinnäytetyö on siis työelämälähtöinen. Toimeksiantaja on Vaalijalan kuntayhtymä ja yhteyshenkilö on Kihmulan esimies Heli Malkki. Vaalijala on kuntayhtymä jonka omistavat 33 kuntaa. Vaalijala tekee työtä erityistä tukea tarvitsevien ihmisten hyvän elämän edellytysten toteuttamiseksi. Vaalijalan palvelutoiminta koostuu kahdesta päälohkosta jotka ovat kuntoutustoiminta sekä asumis-, päivä-, sekä työllistymistoiminnat. (Vaalijala, Missio, Visio ja Strategia.) Vaalijala tarjoaa Savon kunnille myös avopalveluita. Avopalveluita ovat poliklinikkatoiminta, asuminen, perhehoito, työ- ja päivätoiminta ja sosiaaliamiehen palvelut. (Vaalijalan kuntayhtymä 2012, 13.)

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia Vaalijalan avopalveluiden työntekijöiden mielipiteitä omasta esimiehestään ja heidän toiminnasta. Lisäksi tutkittiin esimiesten käsityksiä heidän omasta esimiestyöskentelystään. Tarkoituksena on siis saada rehellisiä mielipiteitä esimiestyöstä. Tavoitteet syntyivät yhdessä toimeksiantajan kanssa. Tutkimuksen pohjalta esimiehille luodaan johtamisprofiilit. Johtamisprofiilit tulevat jokaisen esimiehen henkilökohtaiseen käyttöön. Avopalveluiden esimiesten yhteinen johtamisprofiili löytyy liitteestä 1.

Opinnäytetyön tutkimus on kvantitatiivinen eli määrällinen. Kyselyitä tehtiin kaksi kappaletta; toinen työntekijöille ja toinen esimiehille. Kyselyssä oli 32 asteikkokysymystä, joissa käytettiin likert-tyyppistä asteikkoa ja työntekijöiden kyselyssä oli myös kaksi avointa kysymystä. Tutkimuksen tulokset on analysoitu Webropol-, Excel ja SPSS- ohjelmien avulla. Esimiesten vastaukset on analysoitu kappaleessa 7.2 ja työntekijöiden vastaukset kappaleessa 7.3. Kappaleessa 7.4 esimiesten ja työntekijöiden vastausten keskiarvoja on vertailtu.

Johtajuutta ja esimiestyötä on tutkittu paljon. Tutkimuksia on tehty myös aiheesta, mitä työntekijät odottavat esimiestyöltä tai millainen hyvä esimies on työntekijöiden mielestä. Mutta tutkija ei ole löytänyt samanlaista tutkimusta esimiestyöhön liittyen kuin mitä tässä työssä tutkitaan. Sillä tämän tutkimuksen tarkoitus on saada selville, se mitä mieltä työntekijät ovat omasta esimiehestään ja esimiehen työtavoista.

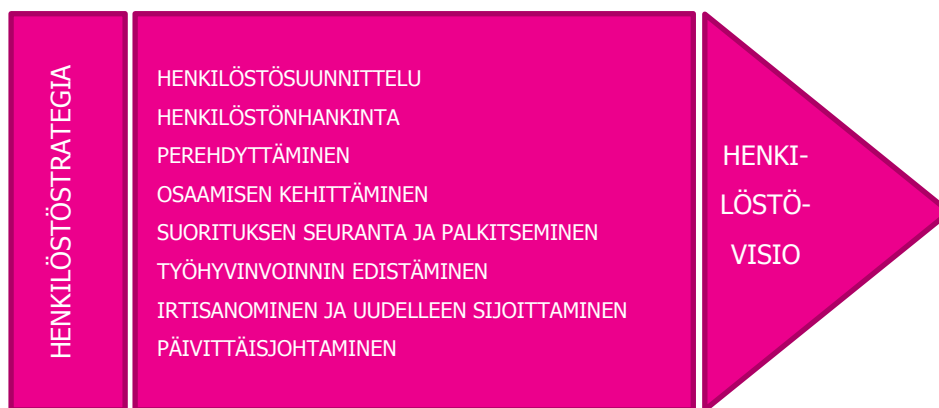
Teoria opinnäytetyössä nousi tutkimuskysymysten pohjalta, sillä kysymykset laadittiin ennen teoriaa. Teoria osuus käsittää henkilöstöjohtamisen ja siihen kuuluvia osa-alueita. Nämä osa-alueet on valittu tutkimuksen kysymysten pohjalta. Teoriassa käsitellään myös johtamisprofiilia. Kyseissä kappaleessa esitellään myös opinnäytetyön johtamisprofiili.

2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Henkilöstöjohtamisesta puhuttaessa käytetään useita erilaisia termejä ja ilmaisuja, tutkijasta ja puhujasta riippuen. Termit voivat olla keskenään päällekkäisiä tai liittyä läheisesti toisiinsa. Henkilöstöjohtamisesta käytetään muun muassa nimityksiä henkilöstövoimavarojen johtaminen, inhimillisten voimavarojen johtaminen tai inhimillisten resurssien johtaminen. Käsitteitä käytetään usein synonyymeina, vaikka ne eivät kaikkien tutkijoiden mielestä vastaa toisiaan. Viitalan mukaan henkilöstöjohtaminen sisältää henkilöstövoimavarojen johtamisen, johtajuuden ja työelämysuhteiden hoitamisen. Syväjärven ja Stenvallin mukaan henkilöstöjohtaminen ja henkilöstövoimavarojen johtaminen sen sijaan ovat synonyymeja toisilleen. (Lammintakanen 2015, 241.)

Angloamerikkalaisen kirjallisuuden mukaan henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa kolmeen eri pääalueeseen. Tämän jaon mukaiset pääalueet ovat henkilöstövoimavarojen johtaminen (human resource management, HRM), työelämän suhteiden hoitaminen (Industrial relations, IR) sekä johtajuus ja esimiestyö (leadership). Käytännössä nämä alueet sulautuvat toisiinsa, ja niitä on vaikea erottaa toisistaan. (Viitala 2013, 20–21.) Henkilöstövoimavarojen johtamisella tarkoitetaan organisaation ihmisjärjestelmän hankintaa, ylläpitoa, motivoimista ja palkitsemista (Kauhanen, 2009, 16). Työelämysuhteiden hoitaminen tarkoittaa työnantajan ja työntekijän välisten suhteiden hoitoa, joka korostuu varsinkin kriisitilanteissa (Viitala 2013, 21).

Ulrich on laatinut mallin, jossa henkilöstöjohtamisen roolit on jaettu neljään eri osa-alueeseen. Alla esitettyssä taulukossa on esitelty neljä tärkeintä roolia henkilöstöammattilaisille. Strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen avulla varmistetaan yrityksen liiketoimintastrategian edellyttämä osamispohja ja kehittämishaasteiden toteutuminen. Yrityksen infrastruktuurin johtamisen alueella luodaan toimintamalleja ja järjestelmiä, joiden avulla organisaatio rakentuu, kehittyy ja toimii. Esimerkkinä tällaisesta toiminnasta voi olla tehokkaiden rekrytointiprosessien luominen. Henkilöstön ohjaus ja sitouttaminen tarkoittaa päivittäistä työskentelyä työntekijöiden kanssa. Henkilöstön ohjaukseen ja sitouttamiseen kuuluvat myös päivittäisten ongelmien ja kriisitilanteiden ratkaiseminen. Muutoksen ja uudistuksen johtaminen sisältää organisaatiokulttuurin muuttamisen sekä erilaisten muutosten läpi viemisen. (Viitala 2013, 35 -36.)



KUVIO 1 Henkilöstöjohtamisen osa-alueet Viitalan mukaan (Viitala 2013, 24.)

Viitalan mukaan henkilöstöjohtaminen käsittää kaiken sen tarkoituksellisen toiminnan, jolla varmistetaan yritystoiminnan edellyttämä työvoima ja sen riittävä osaaminen, hyvinvointi ja motivointi. Henkilöstöjohtaminen on tärkeässä roolissa organisaatiossa ja tukee ratkaisevalla tavalla liiketoimintastrategioiden toteuttamista. Henkilöstöjohtamisen tärkein päämäärä on varmistaa työntekijöiden työkyky, motivaatio sekä halu sitoutua organisaation tavoitteisiin ja toimenpiteisiin sekä niiden saavuttamiseen. (Viitala 2013, 20, 10.)

Helsilän (2006, 38) mukaan henkilöjohtamisen strategiset painopisteet ovat henkilöstönvalinta, kompetenssien kehittäminen, palkitseminen ja työsuhteasiat. Siihen kuuluvat myös henkilöstötoimien suunnittelu, kehittäminen sekä motivointi. Henkilöstöjohtamisessa johdetaan niin yksilöitä, heidän arvojaan, asenteitaan ja motivaatiotekijöitään kuin myös ryhmiä. Päätöksenteko, prosessien johtaminen sekä riitojen sovittelu kuuluvat olennaisena osana henkilöstöjohtamiseen. Henkilöstöjohtamiseen ja käytännön esimiestyöhön sisältyy myös palautteen antaminen, palaverikäytännöt, tiedonkulku ja delegointi (Österberg 2009, 113).

Työntekijöiden kehittäminen ja työkyvyn ylläpitäminen ovat myös tärkeä osa henkilöstöjohtamista, sillä jokaisen organisaation täytyisi pystyä houkuttelemaan haluamiaan työntekijöitä. Työntekijöitä täytyisi motivoida ja kannustaa, sekä palkita hyvistä työsuorituksista, jotta työntekijät pysyisivät organisaation palveluksessa. (Kauhanen 2009, 16.) Juuti ja Luoma (2013, 88) ovat tehneet tutkimuksen henkilöstöjohtamisesta ja innovatiivisuudesta. Tutkimuksen mukaan henkilöstöjohtamiseen kuuluvat lähes kaikkien vastaajien mielestä työsuhteasiat, henkilöstön kehittäminen, työhyvinvointi, rekrytointi ja työterveydenhuolto. Hyvällä henkilöstöjohtamisella on vaikutusta työhyvinvointiin ja työsäjäksämiseen. Työntekijöitä tulisi kannustaa, tukea, huomioida sekä havainnoida heidän jaksamistaan. Menestyksellinen henkilöstöjohtaminen vaatii esimieheltä hyviä ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitoja sekä herkkyyttä aistia työntekijöiden ja työyhteisön tilaa. (Raatikainen 2014, 127.)

Henkilöstöjohtamiseen liittyy useita eri lakeja, joita työnantajan ja esimiehen on noudatettava. Laki en tarkoituksena on turvata oikeudenmukainen, inhimillinen ja tasa-arvoinen kohtelu työelämässä. Tärkeimpiä lakeja, joita esimies työssään tarvitsee, ovat työsopimuslaki, laki yksityisyyden suojasta työelämässä, työturvallisuuslaki, laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta sekä työaikalaki. Muita lakeja, jotka ohjaavat henkilöstöjohtamista ovat muun muassa henkilötietolaki, laki ammatillisesta

koulutuksesta, laki muutosturvasta, perustuslaki, sairausvakuutuslaki sekä tapaturmavakuutuslaki. (Hyppänen 2007, 14 & Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2011, 127.)

2.1 Esimiestyö

Esimiehellä tarkoitetaan henkilöä, joka on ylemmän johdon ja työntekijöiden välissä. Esimiehen tehtävänä on ohjata henkilöstöä kohti organisaation strategiaa ja tavoitteita. Useimmiten esimies toimii myös asiantuntijana tavoitteiden asettamisessa. Hän viestii omille esimiehilleen organisaationsa valmiuksista ja mahdollisuuksista. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 19.) Esimies saa ylemmältä johdolta strategiset tavoitteet ja yhdessä he sopivat tarkennetut tavoitteet. Budjetin avulla esimies voi organisoida ja resursoida tulevaa toimintaa niin, että tavoitteet saavutetaan. (Hyppänen 2007, 72.) Hyvä esimies osaa ottaa huomioon organisaation tavoitteet ja olemassa olevat ehdot, kuten organisaation arvot, henkilökohtaiset ominaisuudet ja lainsäädännön. Esimies on viime kädessä päättävässä roolissa siitä, kuinka yksikössä toimitaan ja mitä siellä tavoitellaan. Päätöksenteko on esimiehen yksi tärkeimmistä vastuualueista. (Hokkanen ym. 2008, 19.)

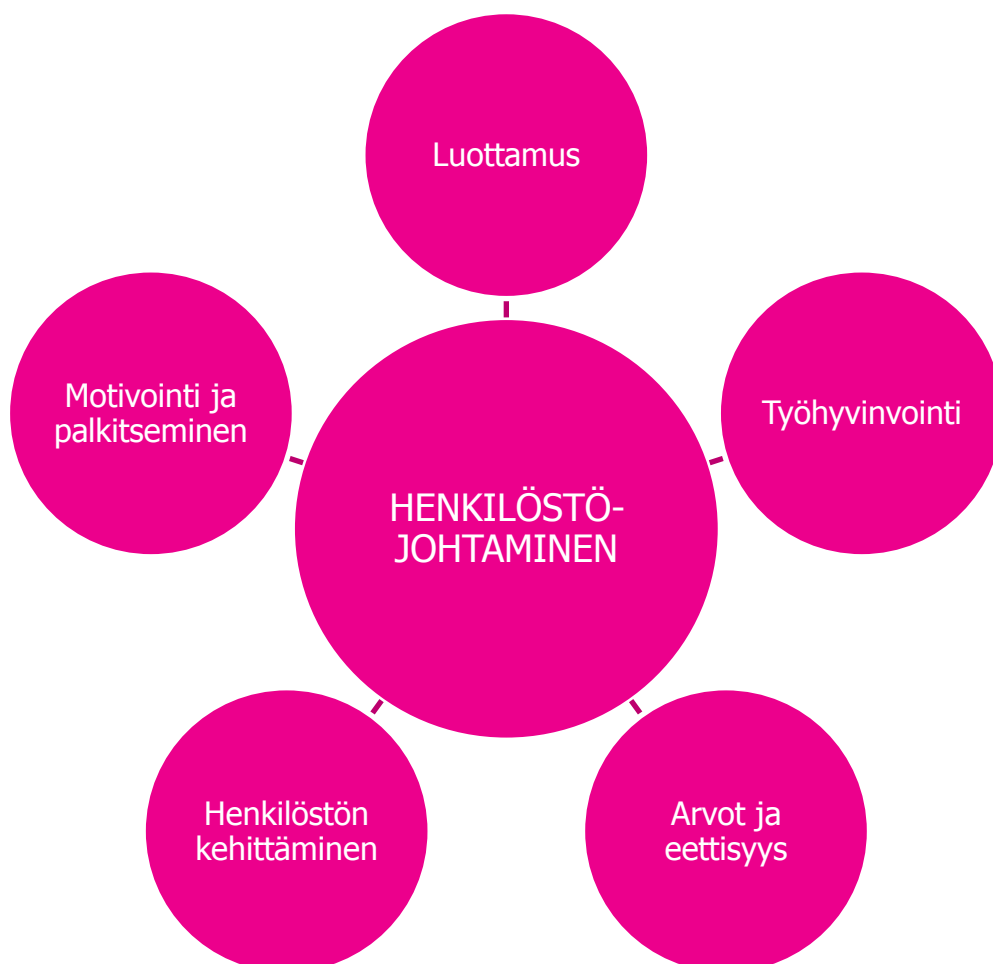
Esimies vastaa yksikkönsä tai yhteisön johtamisen kokonaisuudesta, johon kuuluvat ihmisten johtaminen, asiakassuhteet, prosessit sekä yksikön laadun tarkkaileminen. Esimieheltä vaaditaan tietoa ja taitoa siitä kuinka yksiköitä, tiimejä ja eri sidosryhmiä johdetaan. Esimiestyö pitää sisällään sekä yksilöiden että työyhteisön johtamista. (Hyppänen 2007, 71.) Esimiehet toteuttavat henkilöstöjohtamisen käytännön asioita, kuten motivointia, ohjaamista, palkitsemista ja perehdyttämistä (Viitala 2013, 21; Sydänmaanlakka 2007, 111). Hänen täytyy toiminnallaan vahvistaa alaistensa kokemusta työnsä mielekkyydestä ja merkityksellisyydestä (Salminen 2006, 23- 25). Henkilöstötyö on siirtynyt enenemissä määrin esimiehille ja samalla esimiehistä on tullut henkilöstöammattilaisten tärkein yhteistyökumppani ja asiakasryhmä. Esimiehet vaikuttavat suuresti siihen toteutuuko henkilöstöjohtamisen pyrkimykset vai eivät. (Viitala 2013, 21.)

Tietyissä tapauksissa esimies ja alainen toimivat eri toimipisteissä tai jopa eri puolilla maailmaa. Teknologia ja sähköiset viestintäkanavat ovat mahdollistaneet toimintamallit myös edellä kuvatussa tapauksessa. Esimiehellä on kuitenkin velvoite hoitaa henkilöstöhallinnolliset tehtävät ja esimiesvelvoitteet. Esimiehen tulisi pystyä johtamaan henkilöstöä, vaikka ei olisi päivittäin tekemisissä henkilöstön kanssa. (Hyppänen 2007, 71 & 76.)

Useissa työpaikoissa esimies ei tee päivittäistä asiakastyötä lainkaan. Tällaisissa tapauksissa arkityö ei kuulu esimiehen tehtäviin, vaan työaika kuluu hallinnollisten tehtävien hoitamiseen. Vaikka esimies ei tekisikään asiakastyötä, on hänen viime kädessä kannettava siitä vastuu. Asiakaslupaukset, sopimuksien mukaiset toiminnot, laatu ja asiakassuhteet ovat esimiehen vastuulla. (Hyppänen 2007, 92.)

2.2 Opinnäytetyössä käytettävät henkilöstöjohtamisen osa-alueet

Tässä opinnäytetyössä henkilöstöjohtamisen osa-alueet ovat nousseet tutkimuskysymysten pohjalta. Ne on esitelty tarkemmin alla olevissa kappaleissa. Tässä opinnäytetyössä henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan kuviossa 2 nähtävissä olevia asioita.



KUVIO 2 Henkilöstöjohtamisen osa-alueet tässä opinnäytetyössä

2.3 Luottamus

Luottamus on johtajuuden yksi tärkeimmistä, ehkä jopa tärkein tekijä. Luottamuksenarvoista esimiestä on helppo lähestyä. Kun työntekijä luottaa esimieheensä ja esimies työntekijään on suhdetta helpompi pitää yllä ja sitä on helpompi kehittää. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 40.) Sillanvuon (2010, 98) tutkimuksesta käy ilmi, että luottamus on perusedellytys sille että työntekijän ja esimiehen suhde toimii. Kyseisen tutkimuksen mukaan luottamuksen synty perustuu paljolti vuorovaikutukseen. Esimiehen on helpompi johtaa organisaatiota ja työntekijöitä, kun häneen luotetaan. Luottamus perustuu rehellisyyteen ja avoimuuteen sekä siihen, että ihminen toimii niin kuin lupaa. (Lahtiluoma ym. 2008, 60–61.) Salmimies ja Ruutu (2013, 88) toteavat seuraavaa: ”luottamus on toimivan esimies-alaisuuden perusedellytys ja se rakentuu molemminpuolisin vuorovaikutuksen kautta.” Jos luottamusta ei ole, ei ole myöskään pohjaa jonka päälle voidaan rakentaa tuottavaa ja innovatiivista toimintaa. Eriksson on tutkinut työntekijöiden luottamusta omaan esimieheen ja toteaa, että jos

työntekijä ei pysty luottamaan omaan esimieheensä, hän usein ”turvautuu” työkavereihinsa. Luottamuksen puute esimiestään kohtaan kasvattaa siis kollegoiden välistä luottamusta. (Eriksson 2013, 78.)

Luottamus perustuu rehellisyyteen, mutta siihen tarvitaan paljon muitakin rakennuspalikoita. Jotta luottamus syntyisi, pitäisi välittää ihmisistä ja arvostaa heitä. Ihmisten pitäisi pitää kiinni sopimuksista ja lupauksista. Jokainen rikottu lupaus vähentää luottamusta, varsinkin jos sitä ei ole perusteltu kunnolla. Toisinaan voi tulla eteen tilanteita, jolloin lupaus on rikottava, mutta se pitäisi perustella jokaiselle osapuolelle niin, että kaikki osapuolet ymmärtävät miksi näin toimitaan. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 48–51.)

Luottamuksen rakentuminen on pitkäjänteistä työtä, jota esimiehen on tehtävä, jotta esimies ansaitsee työntekijöiden luottamuksen. Luottamuksen täytyy rakentua ryhmän kaikkien jäsenten välille, jotta ryhmä toimisi hyvin. Esimiehellä on tässä merkittävä rooli. Luottamuksen myötä työntekijät uskaltavat sanoa sen mitä oikeasti ajattelevat. Luottamuksen rakentuminen kestää kauan, mutta sen saa menetettyä hetkessä. Jos esimies kertoo työyhteisössä työntekijöiden luottamuksellisia asioita, on luottamuksen menetys varmaa. (Kesti 2013, 91. & Stawiski, Deal & Ruderman 2010, 6.)

Kalliomaa ja Kettunen (2010, 38) esittävät teoksessaan luottamukseen ja johtamiseen liittyvät seuraavat kymmenen teesiä:

1. Luottamus on kulmakivi johtamisessa 2010-luvulla
2. Luottamus perustuu kaikkiin johtamistilanteisiin jossa on läsnä niin asioiden kuin ihmisten johtamisen piirteitä
3. Luottamus on yksi tärkeimmistä asioista joka kasvattaa työhyvinvointia ja kannattavuutta
4. Luottamuksen avulla saadaan erilaisia hyötyjä organisaatiolle ja henkilöstölle
5. Muodolliset valtarakenteet ehkäisevät luottamuskulttuurin syntymistä
6. Jos suhde on luottamuksellinen, kehittyä uusia ideoita ja innovaatioita viestimiseen
7. Luottamuksen avulla selvittää helpommin kriisitilanteista
8. Luottamusta voi aina kehittää
9. Jotta esimiehen ja työntekijän välille syntyisi kumppanuus, tarvitaan luottamusta
10. Luottamusta kehittävä esimies on arvokas ja sen vuoksi tällaisesta työntekijästä kannattaa pitää kiinni.

Tampereen yliopiston Kuntaliitolle tekemän tuoreen tutkimuksen mukaan nuoret johtajat arvostavat luottamusta. Luottamuksen ansaitsemista pidetään keskeisenä tavoitteena johtajan ensimmäisenä toimintavuotena. Tutkimuksen mukaan luottamus syntyy useista eri tekijöistä, kuten rehellisyydestä, avoimuudesta ja tasapuolisuudesta. (Haveri, Airaksinen & Paananen 2015, 30.)

2.4 Työhyvinvointi

Sosiaali- ja terveysministeriö määrittelee työhyvinvoinnin kokonaisuutena, joka koostuu työstä, terveydestä, turvallisuudesta sekä hyvinvoinnista. (Sosiaali- ja terveysministeriö, Työelämä. Työhyvinvointi). Österbergin (2009, 158) mukaan työhyvinvoinnin perustan muodostavat työterveyshuolto, työturvallisuus, työyhteisön ilmapiiri, yksilöiden suorituskyky ja osaaminen sekä esimiesten johtamistaidot. Työhyvinvointiin kuuluvat niin ihmisen fyysinen, psyykinen että sosiaalinen kunto. (Österberg 2009, 158.) Työhyvinvointi koostuu muun muassa hyvästä johtamisesta, palkitsemisesta, osaamisen kehittämisestä, työajoista, tasa-arvosta ja työturvallisuudesta. Työhyvinvointi on yksi tärkeimmistä tekijöistä, joka vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin. (Kauhanen 2009, 197–200.)

Työterveyshuollolla on iso merkitys työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. Työterveyshuollolla tarkoitetaan terveydenhuoltopalveluita, jotka työnantaja kustantaa henkilöstölleen. Niitä ovat esimerkiksi palvelut, jotka edistävät työntekijöiden terveyttä ja toimintakykyä, palveluita työyhteisön toimivuuden parantamiseksi ja palvelut joiden avulla voidaan ehkäistä sairauksia ja tapaturmia. Työterveyshuoltolaki 1383/2001 velvoittaa työnantajan järjestämään työterveyshuollon, joko kunnallisen tai yksityisen palvelun kautta. (Hyppänen 2007, 153.) Työterveyshuoltolain tarkoituksena on työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon yhteistoimin edistää työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta, työntekijöiden terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa (Työterveyshuoltolaki 1383/2001).

Työhyvinvoinnin kehittämiseen tarvitaan johdon sitoutumista ja henkilöstön osallistumista. Johto ei yksin pysty huolehtimaan työhyvinvoinnista, vaan jokaisen työntekijän pitäisi kantaa siitä vastuuta. (Österberg 2009, 165.) Suoraan työelämästä nousseet kokemukset osoittavat, että terveyden ja turvallisuuden eteen täytyy tehdä töitä. Työntekijöiden olisi ymmärrettävä, että hyvä ammattitaito ja työkyky luovat pohjan niin fyysiselle kuin henkiselkin hyvinvoinnille. Työhyvinvoinnista huolehtivan organisaation henkilöstön sairauspoissaolot vähenevät. Työhyvinvoinnin puute aiheuttaa myös epäsuoria kustannuksia, kuten sijaisten palkkaaminen poissaolojen ajaksi ja muiden työtaakan lisääntyminen työntekijän ollessa poissa töistä. (Kauhanen 2009, 197–201; Österberg 2009, 159; Graham & Bennett 1998, 76.)

Johdon tehtävä on työterveyshuollon organisoiminen sekä työhyvinvointipolitiikan laatiminen ja viestiminen. Esimies puolestaan vastaa muun muassa työyhteisön turvallisuudesta, työaikojen seuraamisesta, taukojen ja vapaiden pitämisestä, työsuojeluvälitteiden noudattamisesta sekä tasa-arvon toteutumisesta. Työilmapiiri on jokaisen organisaation jäsenen vastuulla, sitä ei voi yksin esimies parantaa tai ylläpitää. Työntekijöiden ja esimiehen yhteiseksi vastuualueeksi jää huolehtiminen niin fyysisestä, sosiaalisesta, psyykkisestä, henkisestä kuin ammatillisestakin kunnosta. (Hyppänen 2007, 155–156.)

Ikäjohtaminen liittyy olennaisesti työhyvinvointiin. Ikäjohtamisella ei tarkoiteta pelkästään iäkkäimpien johtamista, vaan eri-ikäisten ihmisten johtamista. Työyhteisössä on eri-ikäisiä työntekijöitä, jotka ovat eri elämänvaiheissa. Työelämänjouston tarpeellisuus näkyy varsinkin ammattiuran keskivai-

heilla olevilla työntekijöillä. Heillä on useasti pieniä lapsia ja tästä syystä he tarvitsevat joustoa työajoissa. Nuoremmilla työntekijöillä jouston tarve voi liittyä esimerkiksi työn ja opiskelun yhdistämiseen. (Hyppänen 2007, 168.)

Yhdysvalloissa tehdyn tutkimuksen mukaan 81 prosenttia vastaajista oli tyytyväisiä työhönsä vuonna 2013 (The society for human resource management 2013, 2). Eurofound- tutkimuksesta selviää, että Euroopassa yli 80 prosenttia oli tyytyväisiä työhönsä vuonna 2012 (Thirion 2012, 85). Suomessa työhyvinvointia on tutkittu muun muassa Tilastokeskuksen työolotutkimuksissa. Kyseisiä tutkimuksia on tehty jo vuodesta 1977 ja 2000- luvun aikana tehdyistä tutkimuksista selviää, että yli yhdeksän kymmenestä oli tyytyväisiä nykyiseen työhönsä. (Sutela & Lehto 2014, 209). Työ- ja terveys 2012 tutkimuksesta selviää, että 31 prosenttia vastaajista oli erittäin tyytyväisiä nykyiseen työhönsä (Kauppinen yms. 2013, 54).

2.4.1 Perehdytys

Perehdyttämällä tarkoitetaan uuden työntekijän opastamista uusiin työtehtäviin, organisaatioon ja toimintatapoihin. Perehdytys pitäisi tehdä käytännössä kaikille henkilöille, jotka tulevat organisaatioon ja uuteen yksikköön. Perehdytys koskee niin uusia rekrytoitavia työntekijöitä kuin opinnäytetyön tekijöitä. (Viitala 2005, 252.)

Perehdyttäminen on tärkeää, koska hyvin toteutettuna se nopeuttaa työntekijän työtehon kasvamista optimaaliseksi. (Viitala 2005, 252–253.) Suunnitellun ja laadukkaan perehdytyksen ansioista työntekijä oppii asiat oikein, jolloin virheet vähenevät ja niiden korjaamiseen käytetty aika säästyy. Jos perehdytys tehdään suunnitellusti ja oikein, ei uuden työntekijän tarvitse koko ajan keskeyttää toisten työntekijöiden työskentelyä. Perehdytyksen tulisi olla laadukas ja monipuolinen, jotta perehdytettävä tuntisi olonsa turvalliseksi uusien työtehtävien alkaessa. Hyvä ja perusteellinen perehdytys takaa sen, että uusi työntekijä sitoutuu nopeammin organisaation ja työyhteisön jäseneksi. (Österberg 2009, 101–102.)

Vastuu perehdytyksestä on aina esimiehellä, mutta hän voi tarvittaessa delegoida sen toiselle henkilölle. Esimiehen on kuitenkin huolehdittava siitä, että perehdytys on nopeaa ja perusteellista. (Kauhanen 2009, 92). Perehdyttäjällä tulisi olla perehdytykseen riittävä koulutus ja osaaminen. Varsinaiset perehdyttäjät tulisi valita huolellisesti, koska he luovat ensivaikutelman työstä ja organisaatiosta. Huonosti tai väärin valittu perehdyttäjä voi pilata monta uutta työsuhteen alkua. (Viitala 2005, 252–253.) Perehdyttäjän omalla motivaatiolla on suuri vaikutus siihen, kuinka perehdytys onnistuu sekä siihen, kuinka tervetulleeksi uusi työntekijä kokee itsensä. Perehdyttäjä toimii tulokkaan tukihenkilönä ja toimii samalla porttina työyhteisöön ja työtehtäviin. (Österberg 2009, 104–105.)

Perehdyttämisen laajuus riippuu siitä, millaisiin työtehtäviin henkilö tulee ja mikä on hänen ammatillinen osaamisensa. Kesätyöntekijöille ja keikkalaisille perehdytys on suppeampi ja siinä käydään läpi vain olennaiset asiat organisaatiosta ja itse työtehtävistä. Myös pitkiltä perhevapailta tai opintovapailta palaava henkilö tarvitsee useimmiten perehdytystä. Jo vuoden poissaolon aikana työtavoissa

tai organisaatiossa on voinut tapahtua muutoksia, joita vapailta palaava henkilö ei tiedä. Myös työkokemus ja ikä vaikuttavat perehdytykseen. Kokenut työntekijä omaa jo valmiiksi tietoa ja taitoa työstään ja osaa työskennellä erilaisissa työtehtävissä ja työyhteisössä. Tällainen henkilö on usein oma-aloitteisempi ja aktiivisempi, kuin nuori työntekijä, jolla on vähemmän ammattiosaamista ja työkokemusta. Näin ollen hän tarvitsee laajemman perehdytyksen ja perehdytysjakso saattaa kestää hänellä hieman pitempään. Perehdytettävän aiemmat työpaikat ja ammattitausta vaikuttavat aina perehdyttämiseen. Jos työntekijä tulee samankaltaisesta työpaikasta, hänelle ei tarvitse tällöin neuvoa niin yksityiskohtaisia toimintatapoja. (Österberg 2009, 101–103.)

Perehdyttäminen voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen. Nämä vaiheet ovat: perehdytys ennen töihin tuloa, perehdytys ensimmäisenä päivänä, perehdytys ensimmäisen viikon aikana ja perehdytys kolmen ensimmäisen kuukauden aikana. Perehdytys tulisi aloittaa siinä vaiheessa kun työntekijä kirjoittaa työsopimuksen. Ennen työn aloittamista konkreettinen vastuu perehdytyksestä on esimiehellä. Esimiehen pitää huolehtia hallinnollisista asioista, kuten työsopimuksesta ja palkanmaksun järjestämisestä, tilojen ja tavaroiden hankkimisesta uudelle työntekijälle sekä työtehtävien ja tavoitteiden suunnittelusta. Ensimmäisenä päivänä työntekijä tapaa esimiehensä, joka kertoo työntekijälle tehtävät ja tavoitteet. Tämän jälkeen vastuu siirtyy perehdyttäjälle, joka neuvoo ja opastaa päivittäisissä asioissa. Perehdyttämisen aikataulu ja sisältö käydään läpi ensimmäisenä päivänä. Ensimmäisen työviikon tavoitteena on perehdyttää työntekijä työtehtäviin. Ensimmäinen viikko päättyy yleensä esimiehen, perehdyttäjän ja uuden työntekijän yhteiseen palaveriin. Palaverissa käydään läpi ensimmäisen viikon perehdytystä koskevat asiat molempien osapuolten näkökulmasta sekä sovitaan jatkoperehdytystä koskevista asioista. Perehdyttäjä neuvoo ensimmäisen kolmen kuukauden aikana uudelle työntekijälle tehtäväkuvaan liittyvistä asioista ja varmistaa että uusi työntekijä saa tarvitsemansa koulutuksen. Perehdytysprosessin aikana käydään läpi perehdytyslista, jonka avulla varmistetaan että perehdytettävä omaa tarvittavat tiedot ja taidot työtehtävien hoitamiseksi. (Hokkanen ym. 2008, 64–67.)

Jokaisella organisaatiolla tulisi olla suunnitelmallinen perehdytysohjelma, jota noudattamalla varmistetaan uusien työntekijöiden onnistunut perehdytysprosessi. Perehdytysohjelma tulisi antaa perehdytettävälle mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Tällä toimintamallilla varmistetaan se, että työntekijä kokee itsensä tervetulleeksi organisaation ja työyhteisön jäseneksi. Perehdytettävälle olisi hyvä laatia tietopaketti, josta löytyy tietoa organisaatiosta. Tietopaketti voi sisältää esimerkiksi toiminta- ja vuosikertomukset, työohjeet sekä toimenkuvat. Paketin voi antaa uudelle työntekijälle jo työsopimuksen allekirjoitus vaiheessa. (Österberg 2009, 109; Hyppänen 2007, 195–196.)

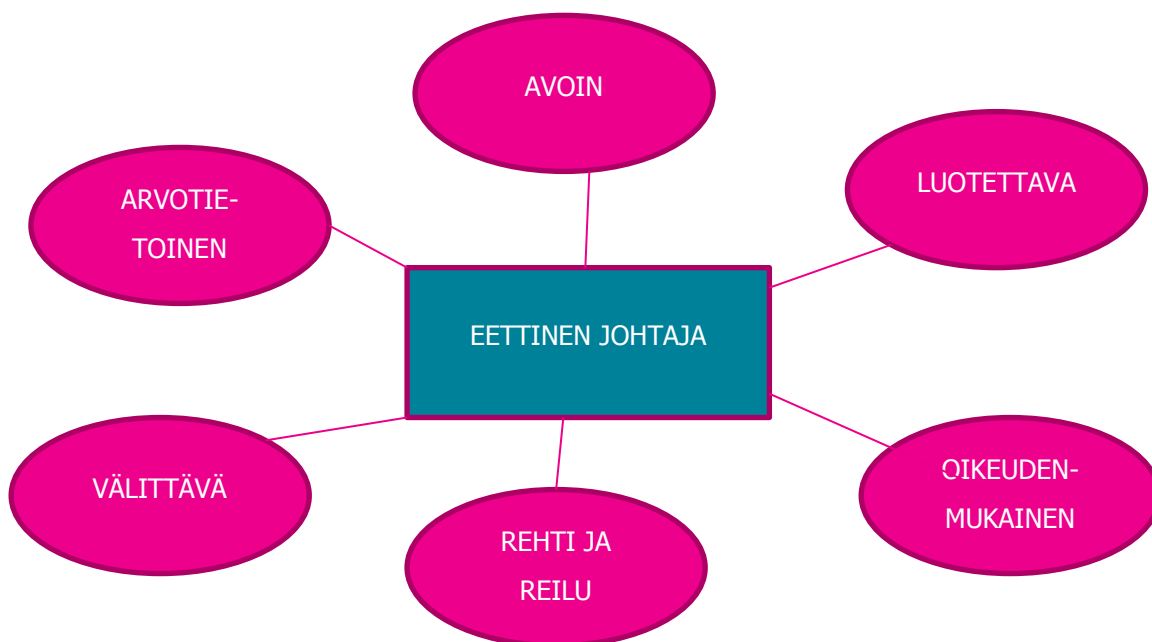
2.5 Arvot ja eettisyys

Arvoissa ja etiikassa on kyse toiminnan taustalla vaikuttavista periaatteista. Arvojen ja etiikan kuu-
luisi ohjata yrityksen jokaisen työntekijän toimintaa ja päätöksentekoa (Salmimies & Ruutu 2013,
20.) Arvot kuvaavat organisaation toimintaperiaatteita ja ne luovat pohjan henkilöstöjohtamiselle
(Hyppänen 2007, 43.) Sanotaankin, että arvot muodostavat organisaation kivijalan. Ne ovat asioita,
jotka ovat organisaatiolle tärkeitä ja mitä arvostetaan. Arvojen avulla työntekijät tietävät mitä tulisi
tavoitella ja mitä välttää. (Viitala 2013, 28.) Useasti organisaation arvoissa viitataan asiakkaisiin,
henkilöstöön, tulokseen tai laatuun. Arvoja ei voi kopioida toiselta, vaan jokaisen organisaation pitää
itse luoda omat arvonsa. Olennaista on, että arvot ovat sellaisia joihin koko organisaatio uskoo ja
toimii niiden mukaisesti. (Hyppänen 2007, 43–44; Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiain-
nen 2011, 115.) Organisaation arvoja voivat olla esimerkiksi avoin ja rehellinen viestintä, asiakastyö-
tyväisyys, laatu, ihmisten arvostaminen ja kannustava palaute (Salmimies & Ruutu 2013, 20).

Jossain tapauksissa selkeitä arvoja ei pystytä hahmottamaan organisaation toiminnasta. Jos arvoja
ei pystytä hahmottamaan, määritellään arvot joita voidaan tulevaisuudessa vahvistaa ja noudattaa.
Arvokeskustelusta voi tulla hankala jos sovitut ja julkilausutut arvot eroavat käytännöstä. Yleisesti
arvokeskustelu on kuitenkin antoisa prosessi, jossa organisaation arvot muuttuvat näkyviksi teoiksi
ja toiminnoiksi. (Viitala 2013, 28.) Arvojen kartoitus on yksi osa johtamisen kehittämishjelmaa. Ar-
vokartoituksen tavoitteena on verrata työntekijän ja organisaation arvoja keskenään ja kartoittaa
vastaavatko arvot toisiaan. Työntekijä itse arvioi, ovatko arvot samankaltaiset ja kuinka paljon arvot
poikkeavat hänen kokemistaan organisaation arvoista. Tämä on hyvä tapa purkaa arvojen eroja ja
selvittää missä asioissa arvot eroavat eniten toisistaan. (Moisalo 2011, 195.)

Arvot ovat pysyviä ja aikaa kestäviä. Organisaatio voi muokata tai muotoilla arvojaan isojen muutos-
ten yhteydessä. (Hyppänen 2007, 43–44.) Olennaista on arvioida sitä, onko uusi visio ja tarvittava
toiminnan muutos linjassa tämänhetkisten arvojen kanssa. Jos näin ei ole, muutos on aloitettava ar-
vojen uudistamisella. Tällainen tilanne tulee usein vastaan suurissa organisaatioissa, joissa muuttu-
nut toimintaympäristö vaatii isoja muutoksia organisaation toiminnassa. (Kesti 2013, 105.) Ikala-
Norrbackan tutkimuksesta käy ilmi, että organisaatioarvoja ei voida väheksyä. Ne toimivat ohjeena
organisaation sisäisille yksiköille ja yksittäisille työntekijöille. Arvot viestivät myös ulospäin mitä or-
ganisaatio arvostaa. (Ikala- Norrbacka 2010, 185).

Usein termit eettisyys ja moraalit nähdään synonyymeina toisilleen (Moisalo 2011, 196; Ikala- Norr-
backa 2010, 18). Eettisyys on termeistä vanhempi ja juontaa juurensa jo antiikin Kreikkaan. Aristo-
teleen mukaan etiikka tarkoittaa onnellisen ja hyvän elämän kokonaisuutta. (Moisalo 2011, 196.)
Johtajan eettisyyteen vaikuttavat olemassa oleva lainsäädäntö, virkamiesetiikka sekä hallinnon arvot
ja periaatteet. Hallinnollinen toimintatapa on tärkeä osa johtamisen eettisyyttä. Jotta esimies voisi
toimia eettisesti oikein työyhteisössä, hänen tulee noudattaa moraalisisäntöjä. Esimiehen arvomaail-
ma pitää olla samanlainen kuin organisaation arvomaailma, jotta esimies voisi tehdä eettisesti oikei-
ta päätöksiä. Kukaan ei pysty työskentelemään jos oma arvomaailma on koko ajan ristiriidassa or-
ganisaation ja työyhteisön arvomaailman kanssa. (Ikala- Norrbacka 2010, 17 & 188.)



KUVIO 3 Millainen on eettinen johtaja? (Okko 2009,4)

Kuviossa 3 on esitelty millainen eettinen johtaja on Okkon mielestä. Eettisen johtajan toiminta oikeudenmukaista ja hän osaa perustella päätöksensä. Hän toimii luotettavasti ja työntekijöiden on helppo luottaa häneen. Eettisesti toimiva johtaja on reilu ja rehti ja hän pysyy sanojensa takana, myös vaikeissa asioissa. Hän on eettinen ja välittää työntekijöille arvostuksen kokemusta. Eettinen johtaja tietää omat ja yrityksen arvot ja osaa yhdistää ne tarvittaessa. (Okko 2009, 4.) Eettinen johtaja haluaa alaisiksiin parhaat työntekijät. Hän ymmärtää miksi erilaiset työntekijät tekevät erilaisia asioita ja valintoja ja mihin nämä valinnat johtavat. Eettinen johtaja osaa arvostaa jokaisen omia arvoja. (Freeman & Stewart 2006, 4-6.) Eettisen johtajan kuuluisi antaa esimerkkiä ja hänen pitäisi pystyä ajattelemaan ja toimimaan rohkeasti. Eettinen johtaja osaa etsiä vaihtoehtoisia ratkaisuja ja hän pystyy pohtimaan ratkaisujen seuraamuksia mahdollisimman monelta kannalta. Eettinen johtaminen on toisia kunnioittavaa ja kuulevaa, läpinäkyvää ja ennen kaikkea johdonmukaista. (Virolainen 2009, 3.)

2.6 Henkilöstön kehittäminen

Henkilöstön kehittämiseen liittyy aina sekä työntekijän että organisaation intressit. Molempien osapuolten täytyy haluta sitä, jotta se tulee onnistumaan. Olennaista on että työnantajan ja työntekijän intressien välillä vallitsee tasapaino ja se, että henkilöstön kehittämiseen liittyvät toimenpiteet perustellaan avoimesti. Työssä kehittyminen ja oppiminen ovat tärkeitä asioita ihmiselle. (Hyppänen ym. 2011, 148.)

Henkilöstön kehittäminen ja kehittyminen ovat oleellisia asioita organisaation kilpailukyvyn kannalta. Se osaaminen jota organisaatiossa on tällä hetkellä, ei välttämättä riitä enää huomenna organisaation menestymiseen. Näin ollen henkilöstöä tulee kehittää jatkuvasti. (Österberg 2009, 129.) Kun vaa-

timukset kasvavat organisaatiossa, työntekijöillä on oltava tiedot ja taidot täyttää uudet vaatimustasot. Useat yritykset panostavatkin voimakkaasti työntekijöiden koulutukseen ja kehittämiseen. Yrityksissä on käytössä neljä erilaista kehitystoiminnan muotoa: järjestelmälliset koulutusohjelmat, (kehittävät työntekijää hänen uransa kaikissa vaiheissa), taitojen kartuttaminen erilaisten kokemusten kautta (esimerkiksi työnkierto tai työharjoittelu), osaamisen kartuttaminen koulutustehtävien kautta sekä tiimityöskentelyn parantaminen. (Ulrich 1997, 182–183.) Yleisin menetelmä henkilöstön kehittämiseen ovat koulutukset. Organisaation sisällä voidaan järjestää sisäisiä koulutuksia, joissa keskitytään johonkin tiettyyn teemaan, esimerkiksi projektijohtamiseen. Sisäisten koulutusten etu on siinä, että siellä voidaan puhua avoimesti organisaation käytännöistä. Myös ulkoisia koulutuksia ja seminaareja käytetään henkilöstön kehittämiseen. Niiden etuna on verkostoituminen ja tutustuminen toisiin organisaatioihin. Nykyään opiskellaan yhä enenemässä määrin rinnakkaistutkintoja tai jatkotutkintoja työn ohessa. Usein näihin koulutuksiin kuuluu harjoitteluita tai päättötöitä jotka työntekijä voi tehdä omaan työyksikköön. (Hyppänen 2007, 111–112.)

Henkilöstön kehittämisen tulosalueita ovat työtehtävien suorittamisen tehostuminen, muutosten toteuttamisen mahdollistaminen ja tukeminen, toiminnan laadun parantaminen, luovuuden ja innovatiivisuuden perustan ruokkiminen sekä yksilön työmarkkinakelpoisuuden parantuminen. Henkilöstön kehittäminen on osa osaamisen kehittämisjärjestelmää. Siihen kuuluvat myös osaamisstrategioiden määrittely, tarvittavien osaamisten erittelyt ja arvioinnit, kehittämistarpeiden määrittelyt ja kehityskeskustelut. (Viitala 2005, 254.)

Eurofound- tutkimuksessa selviää, että 37 prosenttia Euroopan työntekijöistä pääsee työpaikkakoulutuksiin (Thirion, Vermeylen, Lyly-Yrjänäinen, Houten, Biletta, & MacGori 2012, 103). Suomessa päästään koulutuksiin eniten Euroopassa, sillä yli puolet kyselyyn vastanneista oli saanut koulutusta viimeisen vuoden aikana. Esimerkiksi Bulgarialaisista työntekijöistä vain noin joka viides oli päässyt koulutuksiin viimeisen vuoden aikana. Eurofound- tutkimuksessa kuitenkin tulee ilmi, että Suomesakaan kaikki halukkaat eivät päässeet koulutuksiin. (Thirion ym. 2012, 104.) Yhdysvalloissa tehdyn tutkimuksen mukaan yli puolet (55 %) vastaajista oli tyytyväisiä työnantajan maksamaan koulutukseen ja sen määrään (The society for human resource management 2015, 15). Tilastokeskuksen tutkimuksen tuloksista selviää, että Suomessa 61 prosenttia vastaajista oli päässyt viimeisen vuoden aikana työnantajan maksamaan koulutukseen (Sutela & Lehto 2014, 55).

2.6.1 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelu on etukäteen sovittu keskustelu työntekijän ja esimiehen kesken. Keskustelusta voidaan käyttää useita eri nimityksiä, kuten tavoite-, tulos-, kehitys- ja arviointikeskustelu. Kehityskeskustelun tarkoitus on synnyttää luottamusta ja avoimutta esimiehen ja työntekijän välillä. Siinä on mahdollisuus antaa palautetta niin esimiehelle kuin työntekijälle. Tarkoituksena on myös selkiyttää työntekijän tavoitteita. Kehityskeskustelussa myös selvitetään onko tavoitteisiin päästy. Keskustelussa pyritään ottamaan selvää työntekijän odotuksista, toiveista ja motivaatiotekijöistä. Hyvässä keskustelussa työntekijälle selviää, mitä häneltä odotetaan ja minkälaisia tietoja ja neuvoa hän tarvitsee, jotta tavoitteet täyttyvät. Joissakin yrityksissä kehityskeskustelut ovat osa palkkaus- tai palkitsemisjärjestelmää. Tällöin keskustelussa päätetään myös palkkio, jonka työntekijä tulee saamaan kun tavoitteet on saavutettu. (Österberg 2009, 119–120.) Kehityskeskustelu tulisi pitää kerran tai kaksi vuodessa. Todellisuudessa kehityskeskustelujen määrä kuitenkin määräytyy organisaation ja työntekijän tilanteen mukaan. Jos organisaatiossa tapahtuu nopeita muutoksia, voi kehityskeskustelun tarve olla useammin kuin pari kertaa vuodessa. Vastakohtaisesti rauhallisella toimialalla ei keskusteluja tarvitse olla niin useasti. (Hokkanen 2008, 90.)

Sekä työntekijän että esimiehen on valmistauduttava kehityskeskusteluun. Usein keskustelujen pohjana käytetään lomaketta, jonka avulla osalliset voivat jo etukäteen miettiä keskustelussa käytäviä asioita. Esimiehen pitää miettiä keskustelun tavoitteet valmiiksi. Esimiehen on myös käytävä työntekijän tilanne läpi ennen keskustelua. Työntekijältä odotetaan, että hän on täyttänyt etukäteislomakkeen ja miettinyt palautetta esimiehelleen. Toivottavaa olisi, jos työntekijä olisi miettinyt kehitysuunnitelmaa jo valmiiksi. (Österberg 2009, 123–124; Hyppänen 2007, 56–60; Lahtiluoma, Silander, Turunen & Wiman 2008, 74.) Kehityskeskustelun aika tulisi varata mahdollisimman aikaisin, vähintään kaksi viikkoa ennen kehityskeskustelun ajankohtaa. Paikan pitäisi olla neutraali ja rauhallinen, ei kummankaan osapuolen työhuone. Työhuone ei käy, koska siellä voi olla häiritseviä tekijöitä ja tunnelman virittäminen voi olla vaikeaa. (Kesti 2013, 93; Hyppänen 2007, 5.)

Yleensä kehityskeskustelu aloitetaan menneen kauden tulosten ja suoritusten arvioimisella. Siinä tarkoituksena on arvioida ajanjaksoa edellisestä kehityskeskustelusta tähän päivään, käydään läpi aikaisemmat tavoitteet ja arvioidaan miten ne on saavutettu. Jos ne on saavutettu, esimies voi antaa positiivista palautetta, mutta jos tavoitteet eivät jostain syystä ole toteutuneet, mietitään syitä siihen miksi näin on. Yhdessä mietitään keinoja miten tavoitteet voidaan saavuttaa ja palaute tulisi antaa kehittävässä mielessä. Tämän jälkeen sovitaan uusista tavoitteista. Tavoitteet voivat olla organisaation yhteisiä tavoitteita ja työntekijän henkilökohtaisia tavoitteita. Viimeinen osa kehityskeskustelua on henkilön kehityssuunnitelma laatiminen. Tässä keskustellaan esimerkiksi kehitystarpeista joita työntekijä tarvitsee, jotta voi saavuttaa uudet tavoitteet. (Hyppänen 2007, 59–62; Sydänmaanlakka 2007, 92.)

Usein kehityskeskustelu käydään esimiehen ja työntekijän kesken, mutta on mahdollista pitää kehityskeskustelu tiimin ja esimiehen välillä. Tällainen kehityskeskustelu toimii silloin jos tiimin jäsenillä on täysin samat tavoitteet. Jäsenten täytyy myös miettiä yhteisiä toimintatapoja miten he pääsevät

tavoitteeseen. Arviointi ja palautteen antaminen ei tällöin koske vain yhtä henkilöä, vaan palautteen ja arvioinnin saa koko tiimi. Kun tiimitason suoritus on arvioitu ja uudet tavoitteet laadittu, esimies varaa jokaiselle tiimin jäsenelle henkilökohtaisen kehityskeskustelun ajan. (Hyppänen 2007, 63; Hokkanen 2008, 94.)

Kunta-alalla kehityskeskusteluja käydään säännöllisesti. 75 prosenttia Kevan tutkimuksen vastaajista oli käynyt säännöllisiä, etukäteen sovittuja kehityskeskusteluja. (Pekka & Perhoniemi 2014, 23.) Metsähonkala on tutkinut gradussaan työhyvinvointia kehitysvammahuollossa. Kyseissä tutkimuksessa tuli ilmi, että kolme neljästä on käynyt esimiehensä kanssa kehityskeskustelun viimeisen vuoden aikana. Kehityskeskustelua hyödyllisenä on pitänyt 60 prosenttia vastaajista. (Metsähonkala 2015, 48–49.)

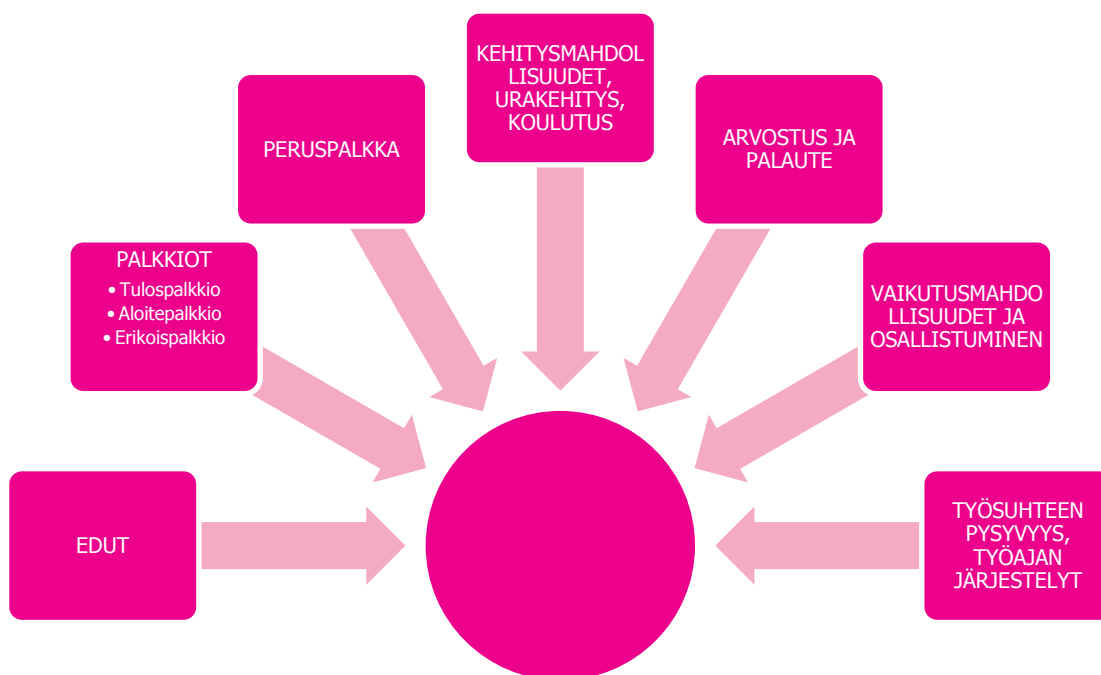
2.7 Motivointi ja palkitseminen

Motivointi sana tulee latinankielisestä termistä *movere* joka tarkoittaa liikkumista. Nykyään motivaatio-sanalla tarkoitetaan motiivien aikaansaamaa tilaa. (Kauhanen 2010, 112.) Österberg (2009, 151) kirjoittaa ”Motivaatio on sisäinen käyttövoima, joka aktivoi ihmisen ponnistelemaan haluamiinsa tavoitteisiin.” Jos työntekijä saa tehdä itselleen mieleistä, haastavaa ja sopivaa työtä, hän on tyytyväinen. (Österberg 2009, 151.) Menestyksekkäs toiminta tarvitsee motivoituneen tekijän. Motivoitunut henkilö pystyy uskomattomiin suorituksiin ja hän haluaa tehdä työnsä mahdollisimman laadukkaasti. Vastakohtaisesti jos henkilö ei ole motivoitunut, yksinkertaisetkin tehtävät tuntuvat ylittämättömiltä. (Hokkanen ym. 2008 24.) Työntekijän motivaatioon liittyy olennaisesti se millaista johtaminen on organisaatiossa. Hyvällä johtamisella voidaan vaikuttaa paljon ihmisten motivaatiotasoon (Sydänmaanlakka 2007, 112).

Motivaatioteorioita on kehitetty useita. 1950-luvulla Yhdysvalloissa kehitettiin muun muassa Abraham Maslowin tarvehierarkia, Douglas McGregorin X ja Y- teoria ja Frederick Herzbergin motivaatiohygieniateoria, toiselta nimeltään 2-faktoriteoria. (Kauhanen 2009, 112; Hyppänen 2007 128–129; Graham & Bennett 1998, 63, 69.) Vuonna 2004 Suomessa tutkittiin motivaatiotekijöitä Helsingin kaupunkorkeakoulun toimesta. Siinä tutkittiin viittä eri organisaatiota joiden henkilöstöä yhdistivät tietotyö ja asiantuntijatehtävät. Tässä tutkimuksessa todettiin erot sisäisessä ja ulkoisissa motivaatiotekijöissä. (Hyppänen 2007, 130.)

Useiden motivaatioteorioiden mukaan ihminen motivoituu kokemistaan palkkioista. Ne voivat olla joko sisäisiä tuntemuksia tai ulkoisia tunnustuksia. (Kauhanen 2009, 112; Hokkanen ym. 2008, 34.) Palkitseminen voi olla sosiaalista ja silloin sitä ei voida mitata rahassa. Tällöin ne ovat tunnustuksia ja tekijöitä, jotka tuottavat niiden saajalle mielihyvää ja motivaatiota. Sosiaaliset palkkiot saavat työntekijän tuntemaan itsensä arvostetuksi ja tärkeäksi työyhteisössä. (Viitala 2013,163.) Motivaatiotekijät voidaan siis jakaa kahteen eri kategoriaan: sisäisiin ja ulkoisiin motivaatiotekijöihin. Tämä jako perustuu Herzbergin ja hänen kollegoiden tekemiin tutkimuksiin. Ulkoisilla motivaatiotekijöillä tarkoitetaan sitä mikä vaikuttaa ihmiseen ulkoapäin. Työpaikalla se voi olla esimerkiksi palkkioiden lupaaminen jos työtehtävä suoritetaan hyvin tai käskyjen ja uhkausten yhdistämistä. Sisäisellä moti-

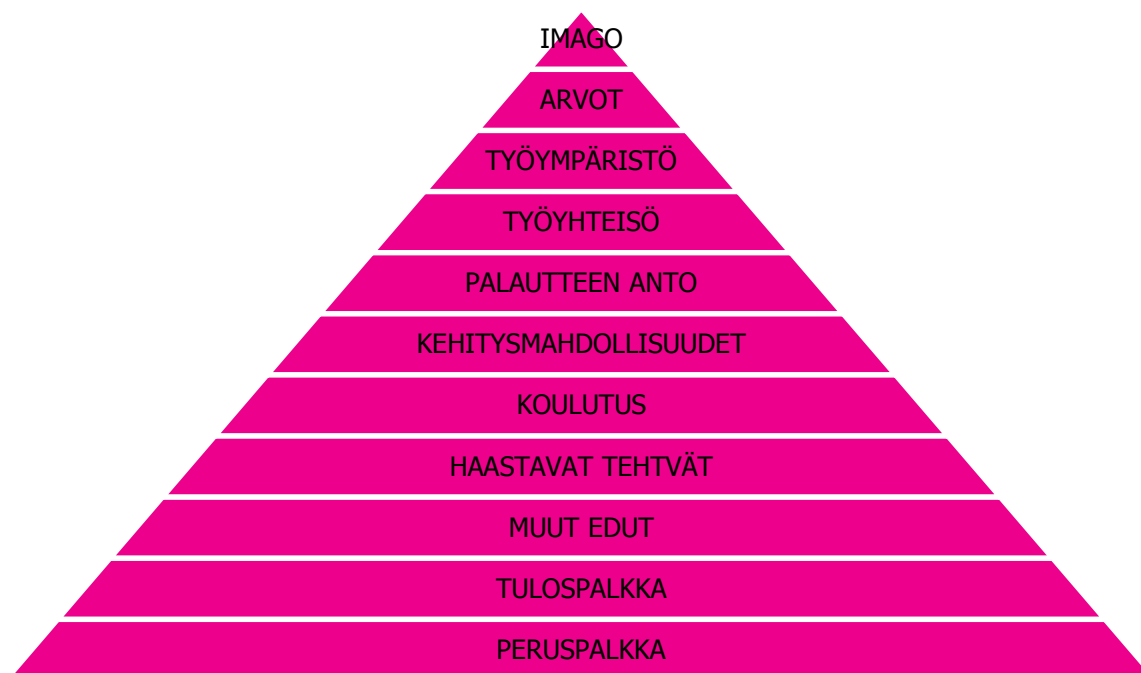
vaatiolla tarkoitetaan sisäisiä tekijöitä, jotka motivoivat ihmistä tekemään jotain asiaa. Sisäiset tekijät vaihtelevat yksilöittäin ja elämäntilanteiden mukaan. Esimerkiksi joku saattaa motivoitua lisäpalkkiosta jonka turvin hän voi ostaa kotiinsa uuden hyödykkeen. (Hokkanen ym. 2008, 34–35.) Helsingin kauppakorkeakoulun tekemän tutkimuksen mukaan sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat tarkoituksellisuuden ja itsensä toteuttamisen tunne työssä, vapauden tunne, edistyksen tunne, oivalluksen kautta syntyvä ilo ja yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisössä. Ulkoisia motivaatiotekijöitä tutkimuksen mukaan olivat raha, edut ja asema. Raha motivaattorina tarkoittaa säännölliseen palkkaan tai tulokseen perustuvia palkkioita. Eduilla tarkoitetaan etuja, joita organisaation antaa työntekijöilleen, liittyen esimerkiksi ruokailuun, terveydenhoitoon tai liikuntaan. Asemaan liittyvät motivaattorit ovat tittleihin, työhuoneen sijaintiin ja kokoon sekä valtaan ja vastuuseen liittyvät asiat. (Hyppänen 2007, 130.)



KUVIO 4 Motivaation tekijät (Helsilä 2006, 66).

Helsilän mukaan useat eri asiat motivoivat ihmistä. Kuvio 4 saadaan selville mitkä ne asiat ovat. Helsilän mukaan seitsemän eri asiaa vaikuttaa motivaatioon.

Motivoinnin tarkoituksena on ylläpitää motivaatiota eikä niinkään kasvattaa sitä. Jotkin asiat tosin heikentävät motivaatiota. Jokainen henkilö on yksilö, joten motivaation heikentymisen syyt riippuvat henkilöstä itsestään. Yleisesti kuitenkin sisäinen motivaatio riippuu kahdesta eri asiasta: itsetunnosta ja psykologisesta menestymisestä. Työskentely sillä tavalla, että se tukee henkilön itsetuntoa sekä menestymisen kokeminen omilla mittareilla, parantaa motivaatiota. Esimerkiksi jos työntekijä haluaa menestyä taloudellisesti, rahallinen palkitseminen luo hyvän pohjan motivaatiolle. Motivaatio saattaa heikentyä hyvinkin nopeasti. Periaatteessa yksikin julkinen negatiivisen palautteen antaminen saattaa heikentää motivaatiota pitkäksi aikaa. (Hokkanen ym. 2008, 36–37.)



KUVIO 5 Palkitsemistavat Sydänmaanlakan mukaan (Sydänmaanlakka 2007, 118).

Palkitseminen tarkoittaa paljon muutakin kuin palkkaa. Kuviossa 5 on eritelty millä tavalla työntekijää voidaan palkita. Palkka on alimmaisena ja niin sanotusti suurimpana tekijänä, mutta kaikilla yllä olevilla tavoilla ihmisiä voidaan palkita.

Palautteen antaminen on johtamisessa todella tärkeää, sillä se on yksi motivointi- ja palkitsemiskeino. Jos sitä käytetään taitavasti, sillä voidaan saada paljon tuloksia aikaan, mutta taitava palautteen antaminen vaatii taitoa ja harjoittelua. (Hyppänen 2007, 141.) Ilman palautetta kukaan ei voi kasvaa ja kehittyä. Palaute onkin yksi oppimisen lähtökohdista. Palautteen merkitys on tärkeää niin yksilölle kuin koko yrityksen oppimisille. (Sydänmaanlakka 2007, 60, 62.) Helsilä (2006, 140) kirjoittaa, että useissa tutkimuksissa on selvinnyt, että suomalaisilla työpaikoilla palautteen antaminen ja sen vastaanottaminen on pulmallista. Kuusisen tutkimuksesta myös selviää, että työntekijät toivovat saavansa enemmän palautetta esimiehiltään eikä vain kerran vuodessa kehityskeskustelun yhteydessä. (Kuusinen 2009, 65.) Työ ja terveys Suomessa 2012 -haastattelututkimuksen mukaan esimiehet kuitenkin ovat kehittyneet palautteen antamisessa. 74 prosenttia kyselyyn vastanneista oli sitä mieltä, että saavat tarpeeksi palautetta esimieheltään. Luku on kasvanut vuodesta 2003 neljällä prosenttiyksiköllä. (Kauppinen yms. 2013, 66.) Kevan tekemän tutkimuksen mukaan noin puolet kuntien työntekijöistä on sitä mieltä, että saavat työstään palautetta esimieheltään. Sosiaalialalla ollaan kaikista tyytyväisimpiä ja terveysalalla vastaukset ovat vain hieman huonommat kuin sosiaalipuolella. (Pekka & Perhoniemi 2014, 20.) Euroopan laajuisessa tutkimuksessa 78 prosenttia vastaajista kertoi saavansa palautetta esimiehiltään. Samaisessa tutkimuksessa kävi ilmi, että suomalaiset saavat enemmän palautetta esimiehiltään kuin muut eurooppalaiset. (Kauppinen yms. 2013, 66; Thirion yms. 2012, 58.)

Palautetta on kahdenlaista. Positiivinen palaute tarkoittaa sitä, että henkilöä kehuaan ja kiitetään sanoin ja elein. Palautteen antaja näyttää, että on tyytyväinen toisen toimintaan ja toivoo hänen toimivan jatkossakin samalla tavalla. Päinvastainen palaute on nimeltään negatiivinen, korjaava tai rakentava palaute. Tässä kyse on siitä, että ollaan tyytymättömiä henkilön toimintaan jollain tavoin. Rakentavan palautteen antaja ei syyllistä itse henkilöä vaan hänen toimintatapojaan ja palautteen antaja toivoo, että palautteen saaja muuttaisi toimintatapojaan parempaan suuntaan. Palautteen antamisella on siis tarkoitus kehittää toisen henkilön toimintaa tai toimintatapoja. (Hyppänen 2007, 141.) Yhdysvalloissa tehdyn tutkimuksen mukaan negatiivinen palaute koetaan lannistavana. Tätä mieltä olivat myös työntekijät jotka ovat oppimis- ja kehittämishaluisia. Samaisessa tutkimuksessa selvisi, että palaute ei muuta työntekijän käyttäytymistä haluttuun suuntaan. (McGregor 2014)

Parhaiten palaute toimii kun se annetaan heti tilanteen jälkeen. Toivottavaa olisi, että palaute olisi samansuuntaista kun henkilö itsekin sen arvelisi olevan. Toiset ihmiset haluavat, että heitä kehuaan toisten kuullen, mutta toisista se voi olla vaivaannuttavaa. Osa ihmisistä voi miettiä syitä sille miksi hän saa kiitosta ja kaipaa perusteluja asiaan. Jos täytyy antaa rakentavaa palautetta, se pitäisi antaa aina kahden kesken, sillä kukaan ei halua tulla nolatuksi toisten edessä. Ratkaisevaa palautteen antamisessa on se, millä tavalla palaute annetaan. Olisi hyvä jos mietittäisiin yhdessä tulevaisuutta ja uusia toimintamalleja, jotta asia ei enää uusiutuisi. (Hyppänen 2007, 141–142.) Palautteen antamiseen kannattaa käyttää niin sanottua hampurilaismallia. Siinä annetaan aluksi positiivista palautetta henkilölle ja sen jälkeen annetaan rakentavaa palautetta. Lopuksi annetaan vielä kannustavaa positiivista palautetta. Pitäisi muistaa että, ihmiselle pitää antaa viisi positiivista palautetta jos hän on saanut yhden epäasiallisen kommentin. Vasta tällöin henkilön suorituskyky palautuu ennalleen. (Kesti 2013, 95.)

Se millä tavalla ihminen ottaa vastaan annetun palautteen, on suuri merkitys. Jos palautteen osaa ottaa vastaan rakentavalla suhtautumisella, henkilö uskaltaa jatkossakin antaa palautetta. Esimies toimii esimerkkinä siitä, kuinka palaute otetaan vastaan. Hänen täytyy osata suhtautua palautteeseen puolueettomasti ja nähdä palautteessa tosiasiat. Esimiehen pitäisi osata ottaa vastaan myös negatiivista palautetta. Hänen täytyisi osata ottaa se vastaan rakentavana asiana. Aina palaute ei koske itse esimiestä vaan se voi koskea myös ristiriitoja työyhteisössä. Esimiehen pitäisi osata etsiä työntekijän kanssa rakentavaa etenemistapaa jolla asia ratkaistaan. (Kesti 2013, 96.)

3 JOHTAMISPROFIILI

Johtamisen profiililla tai johtamisprofiililla tarkoitetaan yksittäisen johtajan tai esimiehen johtamisen kuvausta (Akselin 2013, 146). Kuten jo aiemmin todettiin, organisaation henkilöstöjohtaminen tukee ratkaisevalla tavalla liiketoimintastrategioiden toteuttamista. Jotta organisaation johto voi hankkia ja kehittää organisaatiossa olevaa johtamista suuntaan joka tukee liiketoimintastrategioiden toteuttamista, tulee johdolla olla selkeä kuva johtamisen nykytilasta. Yksi keino tämän osaamisen hallintaan on luoda johtamisprofiili, jossa määritellään nykytila ja myös otetaan kantaa siihen, millaista johtajuutta organisaatiossa tulisi olla. Samalla johtamisprofiili toimii työkaluna esimiehille itselleen, jotta he voivat suunnitella oman osaamisensa kehittämistä. (Nielson 2010, 4; Kinnunen ym. 2012, 74.) Usein johtamisen profilointi mielletäänkin keinoksi mitata johtamisessa tapahtuvia muutoksia (The Leadership Circle, 2015). Johtamisprofiilia voidaan hyödyntää myös johtajan menestymisen mahdollisuuksien ennakoinnissa (Akselin 2013, 6).

Johtajaprofiilipalaute kootaan omasta työyhteisöstä. Usein palaute kerätään alaisilta, vertaisilta, esimiehiltä ja esimies tekee myös itsearvion. Erilaisista näkemyksistä koostuu kokonaiskuva, joka esimiehen johtamiskäyttäytymisestä on muodostunut. Kokonaiskuva on sitä luotettavampi mitä useampi ihminen on palautteen antanut. (Nissinen 2004, 71.) Esimiehen on luotettava saamaansa palautteeseen ja tietoon minkä hän saa profiilista. Johtajaprofiili tulisi myös analysoida, jotta tiedetään mistä tietoa on tullut ja kuinka se on rakentunut. Palautteen purkaminen on tärkeää johtamisprofiilin käsittelyssä. Pääsääntöisesti palaute puretaan niiden ihmisten kanssa joilta palaute on pyydetty. (Nissinen 2004, 69, 71.)

Usein johtajaprofiilia ensimmäistä kertaa tekevä esimies arvioi itseään erilalla kuin muut arvioijat. Joskus profiili on yllätys esimiehelle itselleen, sillä se saattaa poiketa siitä, miten itse kuvittelee asian olevan. Usein johtajanprofiili ei tule yllätyksenä työntekijöille. He keskustelevat useasti esimiehestään esimerkiksi kahvipöydässä ja näin ollen he tietävät mitä muut työkaverit ovat mieltä esimiehestä. Myös eri ryhmät vastaavat usein eri tavalla. Alaiset näkevät esimiehensä toiminnan toiselta kantilta kuin esimerkiksi esimiehen esimies. Alaiset näkevät esimieheensä ensimmäisenä ihmisten johtajan ja sen jälkeen vasta tuloksetekijän. Esimiehen johtaja näkee asian päinvastoin. Nissisen mukaan tärkeimpiä palautteen antajia ovat kuitenkin alaiset. Heidän kanssaan tulokset syntyvät, jos ovat syntyäkseen. Tärkeintä kuitenkin on, että esimies saa muilta ihmisiltä palautetta ja palaute on ymmärrettävässä muodossa. Esimiehen tulisi osata hyödyntää saamaansa palautetta johtajana kehittymisessä. (Nissinen 2004, 70–71, 74.)

3.1 Johtamisprofiilit eri yrityksissä

Useat eri yritykset ovat luoneet johtajilleen omat johtamisprofiilit. Vaikutteita on otettu teorioista, esimerkiksi Nordic Morningin johtamisprofiili pohjautuu Danielin Golemanin tunneälyn käsitteeseen. Nordic Morningin johtamisprofiili osa-alueita ovat:

Itsensä johtaminen: Luotettavuus, eettisyys, ja tunnekontrolli

Itsetuntemus: itseluottamus, oikeanlainen minäkuva, kyky tunnistaa tunteita

Sosiaalinen tietoisuus: ryhmän dynamiikka, empatia

Sosiaalinen kyky: vaikuttaminen, innostaminen, ihmisten kehittäminen

Liiketoiminnan ymmärrys: strateginen ajattelu ja hahmottaminen. (Nordic Morning)

Cargotec on luonut johtamisprofiilin yrityksen arvojen ja tärkeimpien johtajuuden osa-alueiden pohjalta. Profiili sisältää strategisen, operatiivisen, ihmisten ja muutoksen johtamisen ydinosaamisalueet. Johtamisprofiilia käytetään 360°-esimiesarvioinneissa ja rekrytoinneissa. (Cargotec 2010).

Mari Pulkkinen (2012) on luonut Vaalijalan kuntoutuskeskuksen esimiehille osaamisprofiilin osaamiskartan avulla. Osaamiskartan hän laati yhdessä osastonhoitajien kanssa. Pulkkinen on ottanut osaamisprofiiliin osa-alueiksi:

Toimialan rakenne ja ohjausjärjestelmät

Substanssiosaamisen

Organisaatio-osaamisen

Päätöksentekotaidot

Talous- ja toimintaosaaminen

Laatuosaaminen

Päivittäisjohtaminen

Henkilöstöstrateginen osaaminen

Turvallisuusosaaminen

Tiedotus- ja vuorovaikutusosaaminen

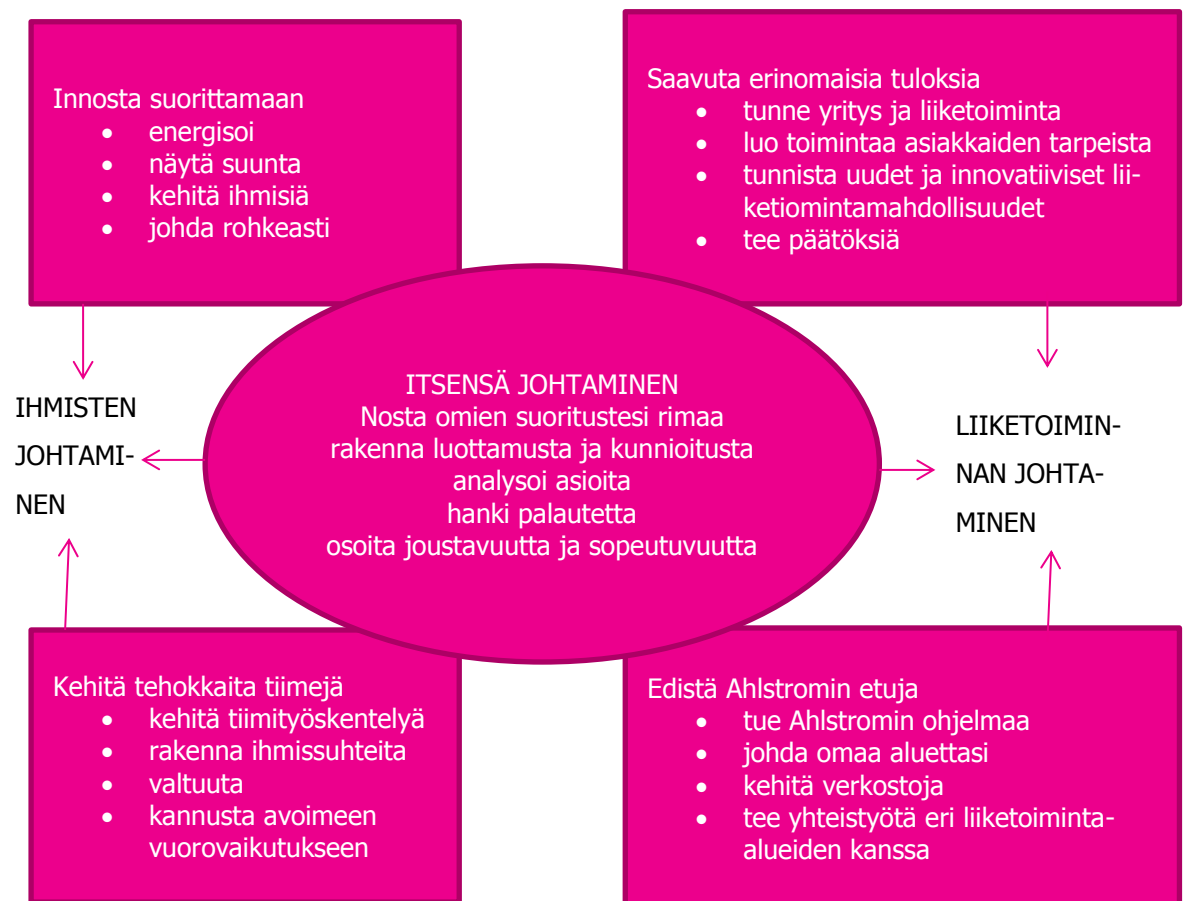
Itsensä johtaminen

Yhteistyöosaaminen

ATK-osaaminen

Johtamisprofiilin pohjana käytetään usein Quinnin roolikarttaa. Sitä käytetään useissa eri tutkimuksissa, joissa tutkitaan johtajuutta tai esimiestyötä. Esimerkiksi Seija Ollila (2006) on käyttänyt roolikarttaa väitöskirjassaan Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Reikko, Salonen ja Uusitalo (2010, 70) ovat tutkineet lähijohdajan tehtäväalueita ja asemaa. He ovat käyttäneet vastausten tulkitsemiseen Quinnin roolikarttaa.

Puolustusvoimat käyttävät johtamisprofiilin pohjana syväjohtamisen mallia. (Valtavaara 2013; Kinnunen ym. 2012.) Palaute kerätään 360°-mallilla ja niiden pohjalta luodaan profiili. Tässä mallissa palaute kerätään alaisilta, esimiehiltä, vertaisilta ja myös profiloitavalta itseltään. (Valtavaara 2013, 35.)



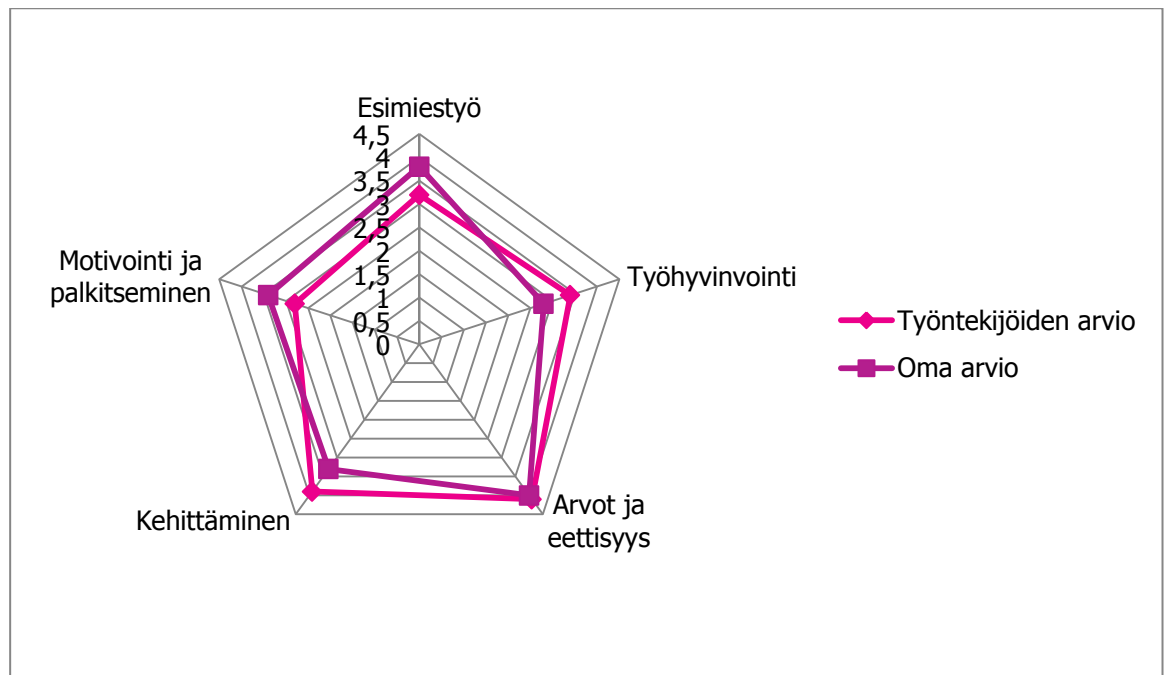
KUVIO 6 Ahlströmin johtamisprofiili (Sydänmaalakka 2004, 148).

Kuviossa 6 esitellään Ahlströmin johtamisprofiili jonka Sydänmaalakka on luonut vuonna 2003. Se jakaantuu viiteen eri osa-alueeseen ja 20 ulottuvuuteen.

3.2 Opinnäytteen johtamisprofiili

Opinnäytteessä johtamisprofiili luodaan tutkimusten kysymysten pohjalta ja teoriaan pohjautuen. Arvioinnin on tehnyt esimiehen alaiset ja esimies itse. Jokaiselle esimiehelle tehdään yksilöllinen johtamisprofiili jonka hän saa käyttöönsä. Osa-alueet/kategoriat ovat:

1. Esimiestyö
2. Työhyvinvointi
3. Arvot ja eettisyys
4. Kehittäminen
5. Motivointi ja palkitseminen



KUVIO 7 Malli johtamisprofiilista Sydänmaanlakkaa mukaellen Taskinen (2015)

Profiilista tulee esille esimiehen oma arvio omasta työstään ja työntekijöiden arvio esimiehen työstä. Arvot on laskettu keskiarvoiksi ja ne on laitettu profiiliin. Tämän avulla esimiehet voivat verrata omaa arviotaan siihen, miten työntekijät ovat häntä arvioineet. Jokaiselle esimiehelle laitetaan liitteeksi selitys siitä, mitä kukin osa-alue sisältää jotta heidän on helpompi ymmärtää profiilia. Vaalijalan avopalveluiden yhteinen johtamisprofiili löytyy liitteistä (LIITE 1). Esimiesten henkilökohtaisia johtamisprofiileja ei tulla julkaisemaan. Profiilin esimies saa omaan käyttöönsä ja jokaisen esimiehen profiili annetaan myös avopalveluiden päällikölle, eli esimiesvastaajien johtajalle.

4 VAALIJALAN KUNTAYHTYMÄ

Vaalijala on kuntayhtymä jonka omistavat 33 kuntaa. Vaalijala tekee työtä erityistä tukea tarvitsevien ihmisten hyvän elämän edellytysten toteuttamiseksi. Ihmisten hyvään elämään kuuluu itsemääräämisoikeus, oikeus omaan asuntoon, päivittäisiin aktiviteetteihin kuten työhön, opiskeluun ja vapaa-aikaan sekä tarvittaessa oikeus asiantuntevaan kuntoutukseen, opetukseen ja hoitoon. Erityistä tukea tarvitseva henkilö voi olla kehitysvammainen, autistinen tai erityinen tuen tarve voi johtua myös muista oppimiseen tai sosiaaliseen elämään liittyvistä asioista. Erityinen tuen tarve voi johtua myös liikunta- tai aistimonivammaisuudesta tai somaattisesta sairaudesta. Yhteinen piirre heille kaikille on se, että he eivät saa muiden palveluntuottajien palveluista riittävää kuntoutusta tai tukea elämäänsä (Vaalijala, Missio, Visio ja Strategia.)

Vaalijalan palvelutoiminta koostuu kahdesta päälohkosta jotka ovat kuntoutustoiminta sekä asumis-, päivä-, sekä työllistymistoiminnat. Palvelutoiminta pyritään järjestämään niin että asiakkaiden asiointimatkat pysyisivät kohtuullisina. Kuntoutuksella tarkoitetaan psykososiaalisen, neuropsykiatrisen, terapeutin, lääkinnällisen kuntoutuksen, valmennuksen, ohjauksen, kasvatuksen ja opetuksen keinoja, joilla voidaan tukea, parantaa ja auttaa erityistä tukea tarvitsevan ihmisen elämää. Asumispalvelut sisältävät asuntojen vuokrauksen ja asumisen tukipalvelut Savossa. Asumispalveluihin piiriin kuuluu myös perhehoidon järjestäminen. Päivätoimintapalvelut järjestetään asumispalveluista erillisenä toimintana. Työllistymispalvelut toteutetaan alueellisten Savonet-monipalvelukeskusten kautta. (Vaalijala, Missio, Visio ja Strategia.) 1970-luvulta lähtien Vaalijala on tarjonnut Savon kunnille myös avopalveluita. Avopalveluita ovat poliklinikkatoiminta, asuminen, perhehoito, työ- ja päivätoiminta ja sosiaaliamiehen palvelut. (Vaalijalan kuntayhtymä 2012, 13.) Avopalveluita tarjoavia yksiköitä on 15 eri paikkakunnalla. (Vaalija, Työpaikat Vaalijalassa.)

Vaalijala aloitti julkisten palveluiden tuottamisen vuonna 1975. Suomen Kirkon sisälähetysseura oli toiminut Vaalijalan keskuslaitoksen ylläpitäjänä vuodesta 1907 ja vuonna 1975 ylläpitäjäksi vaihtui kuntainliitto. (Sillanpää 2007, 139). Vuonna 2012 Vaalijalan palveluksessa oli noin 800 työntekijää. Suurin osa henkilöstöstä työskentelee kuntoutuskeskuksen alueella Nenonpellossa. (Vaalijalan kuntayhtymä 2012, 7, 24.)

5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Vaalijalan avopalveluiden työntekijöiden mielipiteitä omasta esimiehestään ja heidän toiminnasta. Lisäksi tutkittiin esimiesten käsityksiä heidän omasta esimiestyöskentelystään. Tavoitteena oli saada tietoa ja sen pohjalta luoda esimiehille johtamisprofiilit.

Tutkimuskysymykset olivat:

1. Millaisia odotuksia työntekijällä on työyhteisön esimieheen nähden
2. Miten esimies kokee oman roolinsa työyhteisössä
3. Millaisia eroja esimiesten ja työntekijöiden näkemyksissä on

Kyselyyn vastasi Vaalijalan avopalveluiden työntekijät ja heidän esimiehensä. Työntekijöiden kyselyyn vastasi 101 henkilöä ja esimiesten 15 henkilöä.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

6.1 Käytännön toteutus

Tutkija sai aiheen toimeksiantajalta toukokuussa 2015. Opinnäytetyö käynnistyi toimeksiantajan kanssa käydyssä keskustelussa. Työn aiheen antoi Vaalijalan avopalveluiden päällikkö. Toimeksiantajalla oli tarve saada tietoa siitä, kuinka työntekijät kokivat oman esimiehensä ja heidän työskentelynsä. Tutkimuslupa haettiin elokuussa 2015 ja sen myönsi Vaalijalan avopalveluiden päällikkö Asko Mäkinen.

Tutkimuksessa tehtiin kaksi eri kyselyä; toinen työntekijöille ja toinen esimiehille. Liitteessä 2 on esiteltynä työntekijöiden kyselylomake. Kysymykset olivat täysin samat, mutta kirjoitustyyli muutettiin. Työntekijöillä kysymykset olivat muotoa: esimieheni on luotettava ja esimiehille muotoa: esimiehenä olen luotettava. Aluksi oli suunniteltu, että tehdään vain yksi ja sama kysely, mutta koekyselyn aikana tutkija huomasi, että esimiesten on helpompi ymmärtää kysymykset jos ne muutetaan muotoon: Esimiehenä... Esimiehille suunnatun kyselyn avulla saatiin selville, kuinka he ajattelevat toimivansa ja näin ollen esimiehet tekivät itsearvion.

Työntekijöiden kyselyssä oli 32 asteikkokysymystä, joissa käytettiin likert-tyyppistä asteikkoa ja kaksi avointa kysymystä. Esimiehille suunnatussa kyselystä puuttui avoimet kysymykset, koska ne eivät koskettaneet esimiesten itsearviointia. Toimeksiantaja vaikutti vahvasti siihen, mitä kysymyksiä tutkimukseen sai ottaa mukaan. Aluksi kysymyksiä oli useampia, mutta tutkimusluvan myöntäjä halusi, että kysymyksiä karsitaan ja näin ollen tutkimuksessa oli lopuksi vain 34 kysymystä.

Koekysely tehtiin seitsemälle henkilölle. He saivat antaa siitä palautetta ja tarkoituksena oli muokata virallista kyselyä palautteen pohjalta. Koekysely laitettiin toimeksiantajalle 20.8.2015 ja palaute siitä saatiin 14.9.2015. Palautteessa ei ollut mitään muutosehdotuksia. Kysymysten paikkaa järjesteltiin uudestaan viralliseen kyselyyn ja muutaman kysymyksen sanamuotoa muutettiin. Tutkija itse mietti arvosanojen nimeämistä tarkemmin, mutta koevastajat olivat tyytyväisiä, joten arvosanoja ei nimetty uudelleen.

Kysely aukaistiin 21.9.2015 ja se suljettiin 4.10.2015 klo 22.

6.2 Menetelmä kuvaus

Tämä tutkimus on kvantitatiivinen tutkimus, toiselta nimeltään hypoteettis-deduktiivinen, eksperimentaalinen tai positivistinen tutkimus ja sitä käytetään paljon sosiaali- ja yhteiskuntatieteissä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa olennaista ovat johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, aiemmat teoriat, hypoteesien esittäminen, käsitteiden määrittäminen ja koejärjestelyjen tai aineiston keruun suunnitelmat. Koehenkilöt valitaan huolella ja tehdään otantasuunnitelmat. Muuttujat on muodostettava taulukkomuotoon ja aineisto täytyy saattaa tilastollisesti käsiteltävään muotoon. Päätelmät tehdään havaintoaineiston tilastolliseen analysointiin perustuen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009,

139–140.) Tutkimussuunnitelman sisällöt päätetään ideointivaiheessa. Tämän jälkeen valitaan tutkimusmenetelmä ja sitten pohditaan mikä olisi paras keino kerätä aineistoa. Näiden toimenpiteiden jälkeen mietitään, miten laaja tutkimusaineisto tarvitaan, jotta tutkimusongelmaan voidaan vastata kattavasti. Otanta voidaan tehdä kokonaisotantana. Se tarkoittaa sitä, että koko perusjoukko otetaan tutkimukseen mukaan. Toisia tapoja tehdä otanta on yksinkertainen satunnaisotanta, systemaattinen, ositettu tai ryväotanta. Tutkija päättää mikä on paras tapa kerätä vastaukset, jotta tutkimusongelma saadaan selville ja minkä avulla saadaan tutkimuksen tavoitteet täytettyä. Tässä tutkimuksessa käytettiin kokonaisotantaa, koska näin ollen saantiin mukaan jokainen avopalveluiden työntekijä. Tässä tutkimuksessa toteutunut otos oli työntekijöiden kyselyssä 101 ja esimiesten 15. Toteutuneella otoksella tarkoitetaan sitä määrää joka on vastannut kyselyyn. (Vilka 2015, 98–100.)

Määrällisessä tutkimuksessa tutkimusaineisto kerätään joko kyselylomakkeella, systemaattisella havainnoinnilla tai valmiista rekisteristä tai tilastoista keräten. Kyselylomake on yleisin menetelmä jolla aineistoa kerätään. (Vilka 2015, 94.) Tässä tutkimuksessa käytettiin kyselylomaketta vastausten keräämiseen. Kyselylomaketutkimuksessa vastaaja itse lukee kysymykset ja vastaa niihin itse kirjallisesti. Tätä tutkimustapaa käytetään silloin kun halutaan mahdollisimman suuri vastaajajoukko tai jos vastaajat ovat hajallaan. Tätä käytetään myös silloin kun halutaan kysyä arkaluonteisia asioita, sillä siinä vastaajaa ei pystytä arvaamaan. (Vilka 2015, 94.)

Tässä tutkimuksessa tarkkaa vastausprosenttia ei pystytty selvittämään, koska tutkija ei saanut varmaa tietoa siitä kuinka monelle tutkimus on lähetetty. Toimeksiantaja arveli, että työntekijöiden kysely oli mennyt noin 200 henkilölle, mutta varmuutta ei siis ole. Jos tämän luvun mukaan lasketaan vastausprosentti, se olisi noin 50 %. Toimeksiantaja laitto kyselyn eteenpäin sen jälkeen kun tutkija oli laittanut sen toimeksiantajalle. Vastausprosentit eivät ole kovin suuret, niin kuin useasti kyselylomake- ja internetitutkimuksessa käy. (Vilka 2015, 94; Kananen 2015, 215.)

Hirsjärven yms. (2009, 193) mukaan kysely voi olla myös survey-tutkimus. Siinä kysely on standardoitu eli valikoitu. Valikoimisella tarkoitetaan sitä, että kaikilta vastaajilta kysytään sama asiasisältö täysin samalla tavalla. (Vilka 2015, 94.) Survey-tutkimuksen tarkoitus on muun muassa koota yksityiskohtaista olemassa olevaa ilmiötä kuvaavaa tosiasiatietoa, tehdä vertailuja, tunnistaa ongelmia ja arvioida ilmiöitä. Survey-tutkimuksella tutkitaan mielipiteitä, asenteita, poliittisia asioita, yrityskuvia ja asiakkaita. (Likitalo & Rissanen 1998, 42, 44.) Tämä tutkimus on luonteeltaan survey-tutkimus, koska jokaiselta kysyttiin täysin samoja asioita. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tärkein asia on mittarin eli kyselylomakkeen suunnittelu. Kysymykset voivat olla esimerkiksi monivalintakysymyksiä, avoimia kysymyksiä tai sekamuotoisia kysymyksiä. Monivalintakysymyksissä asetetaan valmiit vaihtoehdot ja kysymysmuoto on standardisoitu eli vakioitu. Avoimissa kysymyksissä vastaajilta halutaan spontaaneja mielipiteitä ja vastaamista rajataan vain vähän. (Vilka 2015, 105–106.)

Tämän kyselyn kysymykset olivat asteikkokysymyksiä, joissa käytettiin likert-tyyppistä asteikkoa ja lisäksi työntekijöiden kyselyssä oli kaksi avointa kysymystä. Avoimia kysymyksiä ei ollut rajattu millään tavalla.

Likitalon ja Rissasen mukaan (1998, 27) tutkimuslomake on aina testattava ennen virallista käyttöä. Koevastaajilta saadun palautteen perusteella lomaketta muokataan tai korjataan. Myös Vilka (2015, 108) kirjoittaa, että kysely tulee testata ennen kuin kysely annetaan oikeille vastaajille. Hänen mukaansa kysely pitäisi arvioida kriittisesti ja arvioinnin kohteena tulisi olla muun muassa kysymysten selkeys, vastausvaihtoehtojen toimivuus ja kyselylomakkeen pituus. Opinnäytetyön kyselylomake testattiin ennen varsinaista käyttöä. Palautetta pyydettiin koevastaajilta, mutta vastaajat olivat sitä mieltä, että mitään ei tarvitse muuttaa.

6.3 Tulosten analysointi

Tulokset analysoitiin Webropol- ja Excel-ohjelmien avulla. Ristiintaulukointi tehtiin SPSS- ohjelman avulla. Tulokset on analysoitu niin, että ensiksi avataan esimiesten vastaukset ja seuraavassa kappaleessa työntekijöiden. Viimeisessä luvussa vertaillaan esimiesten ja työntekijöiden vastauksia keskenään. Tulokset analysoidaan yleisellä tasolla, eikä yksikkökohtaisesti. Näin toimitaan mahdollisimman eettisesti ja kukaan vastaaja tai esimies ei yksilöidy. Vastausluokittelun järjestys tuli teorian pohjalta. Tutkimustulokset esitetään taulukkomuodossa niin kuin määrällisessä tutkimuksessa on tapana. (Kananen 2015, 75.)

7 TUTKIMUS TULOKSET

Aluksi tässä kappaleessa käydään läpi vastaajien taustatiedot ja seuraavien alaotsikoiden alla avataan esimiesten ja työntekijöiden vastaukset. Luvun viimeisessä kappaleessa esimiesten ja työntekijöiden vastauksia verrataan toisiinsa. Kysymykset on luokiteltu kappaleessa 3.2 esitellyn johtamisprofiilin mukaisiin kategorioihin.

7.1 Vastaajien taustatiedot

Kyselyyn vastasivat Vaalijalan avopalveluiden yksiköiden työntekijät ja esimiehet. Esimiesten kyselyyn vastasi 15 henkilöä 19 eri yksiköstä. Toiset esimiehet voivat työskennellä useassa eri yksikössä esimiehenä joten yksiköitä on enemmän kuin esimiesvastaajia. Kuudessa yksikössä kaksi henkilöä vastasi esimieskyselyyn. Tämä selittyy sillä, että vastaajina kyseisissä yksiköissä on ollut johtaja ja vastaava ohjaaja. Viiden yksikön esimiehet eivät vastanneet kyselyyn. Työntekijöiden kyselyyn vastasi 101 henkilöä 23 eri yksiköstä. Yksiköstä riippuen vastaajia oli yhdestä yhteentoista. Taustatietoina kysyttiin missä yksikössä vastaaja työskentelee. Muilla taustatekijöillä, kuten iällä ja sukupuolella, ei ole merkitystä tutkimuksen kannalta ja siksi ne on jätetty pois. Vastaajat vastasivat kysymyksiin esimiestyöstä, työhyvinvoinnista, esimiesten arvoista ja eettisyydestä, esimiesten taidoista kehittää toimintaa sekä esimiesten taidoista motivoida ja kannustaa työntekijöitä.

7.2 Esimiesten vastaukset

Esimiehet arvioivat omaa toimintaansa arvosanoilla 1-5 jossa 1=täysin eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä. Esimiehet arvioivat itseään siten, että jokaisen kategorian keskiarvo oli vähintään neljä. Kaikkien kategorioitten keskiarvo (ka) oli 4,2. Kukaan vastaajista ei arvioinut itseään arvosanalla yksi. Vastausten vaihteluväli (R) oli siis kahdesta viiteen.

Esimiesten arvio itsestään esimiehenä oli keskiarvon mukaan neljä. Taulukosta 2 huomataan, että esimiehet pitivät itseään helposti lähestyttävänä; vastaajista 13 antoi itselleen arvosanan neljä, ja kaksi esimiestä arvioi itseään arvosanalla viisi. Keskiarvo kyseiselle väittämälle oli 4,1. Kaksi esimiestä oli täysin samaa mieltä väittämän ”omaan hyvät vuorovaikutustaidot” kanssa. Vastauksia oli annettu kahdesta viiteen arvosanoille, keskiarvon ollessa 3,8. Esimiehet pitivät itseään luotettavana, keskiarvo siinä oli 4,5. Kolmasosa arvioi itseään arvosanalla neljä ja joka viides antoi arvosanan viisi. Esimiehistä kolme oli täysin samaa mieltä siitä, että ovat riittävästi läsnä arjentyössä. Suurin vastaajamäärä kyseisessä kysymyksessä oli arvosanan kolme kohdalla, siinä oli yhteensä seitsemän vastaajaa. Esimiehet noudattivat sovittuja toimintatapoja, viisi vastaajaa oli täysin samaa mieltä tämän väittämän kanssa. Loput vastaajista oli antanut itselleen arvosanan neljä. Keskiarvoksi tähän väittämään tuli 4,5. Esimiehet ovat omasta mielestään luottamuksen arvoisia ja helposti lähestyttäviä. Esimiehet voisivat olla omasta mielestään hieman enemmän läsnä arjentyössä.

Taulukko 2 Millainen esimies minä olen? N=15

	1	2	3	4	5	ka	R (min max)
Olen helposti lähestyttävä	-	-	-	13	2	4,1	4-5
Omaan hyvät vuorovaikutustaidot	-	1	3	9	2	3,8	2-5
Olen luotettava	-	-	1	6	8	4,5	3-5
Olen arjen työssä riittävästi läsnä	-	-	7	5	3	3,7	3-5
Noudatan sovittuja toiminatapoja	-	-	-	8	7	4,5	4-5

Vastausvaihtoehdot olivat 1-5, jossa 1=täysin eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä

Työhyvinvoinnista esimiehet huolehtivat omasta mielestään keskiarvolla 4,1. Hajonta oli vastausvaihtoehtojen kolme ja viisi välillä. Kuten taulukosta 3 huomataan, väittämään ”seuraan, että työturvallisuudesta huolehditaan” esimiehet antoivat keskiarvon mukaan arvosanan 4,1. Suurin osa esimiehistä oli arvioinut toimintaansa arvosanalla neljä kyseiseen väittämään. Yksi esimies antoi itselleen arvosanan viisi siitä, että huolehtii käytössä olevan asianmukaiset työvälineet. Kolme vastaajaa antoi arvosanan kolme ja loput vastaajista arvosanan neljä kyseiseen väittämään. Esimiehistä viisi oli täysin samaa mieltä väittämän ”puutun ongelma- ja ristiriitatilanteisiin” kanssa. Keskiarvo tässä kategoriassa oli 4,1. Parhaimman keskiarvon (4,5) tässä kategoriassa esimiehet antoivat itselleen väittämässä ”joustan tarvittaessa, jos tilanne sen sallii”. Kahdeksan vastaajaa oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja antoivat siis itselleen arvosanan viisi. Loput vastaajista antoivat itselleen arvosanan neljä. Suurin osa vastaajista (11) antoi itselleen arvosanan neljä väittämään ”huomioin yksilölliset perhetilanteet”, joten keskiarvoksi muodotui 4,1. Perehdytyksen sujumuudesta esimiehet arvioivat itseään arvosanalla 3,7. Kolme vastaajaa oli täysin samaa mieltä kyseisen väittämän kanssa.

Taulukko 3 Työhyvinvoinnista huolehtiminen esimiehen silmin N=15

	1	2	3	4	5	ka	R (min max)
Seuraan, että työturvallisuudesta huolehditaan	-	-	2	10	3	4,1	3-5
Huolehdin, että käytössä on asianmukaiset työvälineet	-	-	3	11	1	3,9	3-5
Puutun tarvittaessa ongelma- ja ristiriitatilanteisiin	-	-	3	7	5	4,1	3-5
Huomioin yksilölliset perhetilanteet	-	-	1	11	3	4,1	3-5
Joustan tarvittaessa, jos tilanne sen sallii	-	-	-	8	7	4,5	4-5
Huolehdin että työntekijät saivat tarvittavan perehdytyksen työtehtäviään varten	-	-	7	5	3	3,7	3-5

Vastausvaihtoehdot olivat 1-5, jossa 1=täysin eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä

Taulukosta neljä huomataan, että esimiehet toimivat eettisesti ja arvoja kunnioittaen. Keskiarvo vastauksille oli 4,4 ja hajonta oli arvosanojen kolme ja viisi välillä. Kuusi vastaaja oli täysin samaa mieltä siitä että toimivat Vaalijalan arvojen mukaan, myös arvosana neljä oli saanut saman verran vastauksia. Keskiarvo tälle väittämälle oli 4,2 joka oli pienin arvo tässä kategoriassa. Väittämän ”Huolehdiin siitä, että työpaikalla toimitaan eettisesti” keskiarvo oli 4,4. Yli puolet vastaajista antoi itselleen arvosanan viisi kyseisessä väittämässä. Esimiehet uskoivat myöntävänsä lomat tasapuolisesti, yhdeksän vastaajaa antoi itselleen siihen liittyen arvosanan viisi. Kuusi vastaaja oli antanut itselleen arvosanan neljä kyseistä väittämäästä. Keskiarvo tälle väittämälle oli 4,6 joka on suurin keskiarvo tässä kategoriassa. Hieman yli puolet vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että laativat työvuorolistat tasapuolisesti työntekijöiden kesken. Oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti uskoi johtavansa jokainen esimiehistä. Esimiehistä kolmasosa antoi itselleen arvosanan viisi ja loput arvioivat itseään arvosanalla neljä. Tämän väittämän keskiarvo oli 4,3.

Taulukko 4 Esimiesten näkemys arvoista ja eettisyydestä N=15

	1	2	3	4	5	Ka	R
Toimin Vaalijalan arvojen mukaan ja huolehdiin, että työntekijät toimivat myös	-	-	3	6	6	4,2	3-5
Huolehdiin, että työpaikalla toimitaan eettisesti	-	-	2	5	8	4,4	3-5
Myönnän lomat tasapuolisesti	-	-	-	6	9	4,6	4-5
Laadin työvuorolistat tasapuolisesti työntekijöiden kesken	-	-	-	7	8	4,5	4-5
Johdan oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti	-	-	-	10	5	4,3	4-5

Vastausvaihtoehdot olivat 1-5, jossa 1=täysin eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä

Esimiehet kokivat kehittävänsä yksikkönsä toimintaa keskiarvon 4,1 verran. ”Innostan kokeilemaan uusia toimintatapoja” väittämään esimiehet arvioivat itseään arvosanojen kolme, neljä ja viisi välillä. Kolmasosa vastaajista oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Keskiarvo kyseisessä väittämässä oli 4,1. Melkein puolet (7) vastaajista tuki henkilöstön halua kehittää omaa osaamistaan arvosanan neljä verran. Kolme vastaajaa oli antanut itselleen arvosanan viisi väittämään ”omaan hyvät vuorovaikutustaidot”. Keskiarvo kyseisessä väittämässä oli 3,9. Arvosanat kolme, neljä ja viisi saivat samat vastaajamäärät väittämässä ”kehitän toiminnallani yksikön positiivista ilmapiiriä”. Taulukon 5 kahdessa viimeisessä väittämässä yksi vastaaja oli antanut itselleen arvosanan kaksi ja seitsemän vastaajaa oli molemmissa väittämässä antanut arvosanan neljä itselleen. Väittämän ”osaan ottaa vastaan palautetta työstäni” keskiarvo oli 3,9 ja väittämän ”delegoin tehtäviä” 4,1.

Taulukko 5 Esimiesten taidot kehittää työyksikön toimintaa N=15

	1	2	3	4	5	ka	R
Innostan kokeilemaan uusia toimintatapoja	-	-	4	6	5	4,1	3-5
Tuen henkilöstön halua kehittää osaamistaan	-	-	4	7	4	4	3-5
Omaan hyvät organisointitaidot	-	-	5	7	3	3,9	3-5
Kehitän toiminnallani yksikön positiivista ilmapiiriä	-	-	5	5	5	4	3-5
Osaan hyödyntää työntekijöiden erilaista osaamista	-	-	3	7	5	4,1	3-5
Osaan ottaa vastaan palautetta työstäni	-	1	3	7	4	3,9	2-5
Delegoin tehtäviä	-	1	2	7	5	4,1	2-5

Vastausvaihtoehdot olivat 1-5, jossa 1=täysin eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä

Esimiesten mielestä he käyvät säännöllisesti kehityskeskusteluja työntekijöiden kanssa. Melkein kaksi kolmasosaa vastaajista oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Keskiarvo tälle väittämälle oli 4,5.

TAULUKKO 6 Esimiesten arvio kehityskeskustelun säännöllisyydestä N=15

	1	2	3	4	5	ka	R
Käyn säännöllisesti kehityskeskusteluja henkilöstön kanssa	-	1	1	3	10	4,5	2-5

Vastausvaihtoehdot olivat 1-5, jossa 1=täysin eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä

Esimiesten mielestä kehityskeskustelu on luonteeltaan luottamuksellinen sillä kehityskeskustelu oli täysin luottamuksellinen suurimman osan mielestä, vastaajista 11 antoi arvosanan viisi. Kehityskeskustelun hyödyllisyyteen esimiehet arvioivat keskiarvallisesti arvosanan 4,2. Täysin samaa mieltä kannustavuudesta oli neljä vastaajaa. Seitsemän esimiestä antoi itselleen arvosanan neljä ja loput antoivat arvosanan kolme kyseissä väittämässä. Neljä esimiestä antoi itselleen arvosanan viisi kysyttäessä kehityskeskustelun avoimuudesta. Suurin osa vastaajista oli arvioinut kyseistä kohtaa arvostamalla neljä. Taulukossa 7 on ilmoitettu vastaajien määrä (N), koska yksi vastaaja oli jättänyt vastauksensa yhteen väittämään.

Taulukko 7 Millainen kehityskeskustelu on?

	1	2	3	4	5	ka	R	N
Hyödyllinen	-	-	4	4	7	4,2	3-5	15
Kannustava	-	-	4	7	4	4	3-5	15
Avoin	-	-	1	9	4	4,2	3-5	14
Luottamuksellinen	-	-	1	3	11	4,7	3-5	15

Vastausvaihtoehdot olivat 1-5, jossa 1=täysin eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä

Esimiehet arvioivat kannustamisen ja motivoinnin keskiarvallisesti 4,1 verran. Motivointi-väittämän kanssa kaksi vastaajaa oli täysin samaa mieltä ja antoivat itselleen arvosanan viisi, yhdeksän vastaaja arvioi toimintansa arvosanalla neljä. Keskiarvo tähän väittämään oli 3,9. Taulukosta 8 huomataan, että yksi vastaaja oli täysin samaa mieltä siitä, että antaa riittävästi palautetta työntekijän työskentelystä. Arvosanan neljä ja kolme antoi seitsemän vastaajaa. Tämä väittämä sai pienimmän keskiarvon koko esimiesten kyselystä, keskiarvon ollessa 3,6. Yhdeksän vastaajaa oli väittämän "arvostan työntekijöitä" kanssa täysin samaa mieltä. Loput vastaajista antoivat itselleen arvosanan neljä. Kannustavasti esimiehet kokivat toimineensa keskiarvallisesti 4,1 verran. Suurin osa vastaajista antoi itselleen arvosanan neljä.

Taulukko 8 Esimiesten taidot motivoida ja kannustaa työntekijöitä N=15

	1	2	3	4	5	ka	R
Motivoin henkilöstöä	-	-	4	9	2	4,2	3-5
Annan riittävästi palautetta työntekijöiden työskentelystä	-	-	7	7	1	3,6	3-5
Arvostan työntekijöitä	-	-	-	6	9	4,6	3-5
Toimin kannustavasti	-	-	2	9	4	4,1	3-5

Vastausvaihtoehdot olivat 1-5, jossa 1=täysin eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä

7.3 Työntekijöiden vastaukset

Työntekijät arvioivat myös arvosanoilla 1-5 jossa 1=täysin eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä. Tämän kappaleen alle avataan myös työntekijöiltä kysytyt avoimet kysymykset. Työntekijöiden arvio esimiehistään oli keskiarvollisesti 3,4. Vastausten vaihteluväli oli arvosanojen yksi ja viisi välillä. Työntekijöille oli myös kaksi avointa kysymystä. Työntekijöiden vastausmäärät on ilmoitettu prosentteina.

Työntekijöiden mielestä esimiehet ovat helposti lähestyttäviä. Taulukosta 9 selviää, että se sai keskiarvoksi 3,6. Kolmannes työntekijöistä oli täysin samaa mieltä väittämän ”esimieheni on helposti lähestyttävä” kanssa. Täysin eri mieltä oli 7 % vastaajista kyseistä väittämästä. Melkein joka viides vastaajista antoi esimiehelleen arvosanan viisi väittämään ”esimieheni omaa hyvät vuorovaikutustaidot”. Vastauksia oli saanut jokainen arvosana kyseisessä väittämässä. Esimiestä täysin luotettavana piti 19 % vastaajista ja noin neljännes arvioi esimiestään arvosanalla neljä. 14 % työntekijöistä oli täysin eri mieltä esimiehen luotettavuudesta. Keskiarvoksi tähän väittämään tuli 3,3. Vastaajista 27 % oli sitä mieltä, että esimies ei ollut riittävästi läsnä arjen työssä. Tässä väittämässä oli eniten arvosanoja yksi koko tutkimuksessa. Tämän kyselyn kategorian keskiarvo oli 3,2. Myös avoimissa kysymyksissä tämä asia tuli vahvasti esille. Esimiehen luotettavuus ja helposti lähestyttävyyys ristiintaulukointiin. Ristiintaulukoinnissa huomattiin, että ne vastaajat jotka olivat antaneet esimiehelleen hyvän arvosanan luottamuksesta, antoivat myös helposti lähestyttävyydestä hyvän arvosanan.

Taulukko 9 Millainen esimieheni on? N=101 (Vastausmäärät on ilmoitettu prosentteina)

	1	2	3	4	5	ka	R
On helposti lähestyttävä	7	13	24	24	33	3,6	1-5
Omaa hyvät vuorovaikutustaidot	14	23	18	27	19	3,1	1-5
On luotettava	14	19	21	18	29	3,3	1-5
On arjen työssä riittävästi läsnä	27	22	13	21	18	2,8	1-5
Noudattaa sovittuja toiminatapoja	11	16	21	25	28	3,4	1-5

Vastausvaihtoehdot olivat 1-5, jossa 1=täysin eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä

Taulukosta 10 ilmenee, että työntekijöiden mielestä esimiehet joustavat ja huomioivat yksilölliset perhetilanteet hyvin. 34 prosenttia työntekijöistä oli antanut esimiehelleen arvosanan viisi kysyttäessä sitä, että jostaako esimies jos tilanne sen sallii. Tämä oli saanut suurimman keskiarvon (3,7) tässä kategoriassa. Työntekijöiden antamat arvosanat jakaantuivat aika tasaisesti kaikkien arvosanojen kesken kysyttäessä huolehtiko esimies perehdytyksestä; 15 prosenttia oli antanut pienimmän arvosanan (1) ja 21 prosenttia arvosanan viisi. Suurimman osan mielestä esimies puuttuu tarvittaessa ongelma- ja ristiriitatilanteisiin arvosanalla neljä. Tämä väittämä oli saanut tämän kategorian pienimmän keskiarvon yhdessä väittämän ”huolehtii, että työntekijät saivat riittävän perehdytyksen”. Keskiarvo molemmissa oli 3,1.

Taulukko 10 Työntekijöiden näkemys työhyvinnoinnista ja sen huolehtimisesta N=101 (Vastausmäärät on ilmoitettu prosentteina)

	1	2	3	4	5	ka	R
Seuraa, että työturvallisuudesta huolehditaan	6	19	22	33	21	3,4	1-5
Huolehtii, että käytössä on asianmukaiset työvälineet	8	18	21	33	22	3,4	1-5
Puuttuu tarvittaessa ongelma- ja risti-riitatilanteisiin	13	23	18	30	17	3,1	1-5
Huomioi yksilölliset perhetilanteet	7	14	22	31	27	3,6	1-5
Joustaa tarvittaessa, jos tilanne sen sallii	4	18	20	25	34	3,7	1-5
Huolehtii että työntekijät saivat tarvittavan perehdytyksen työtehtäviään varten	15	20	25	20	21	3,1	1-5

Vastausvaihtoehdot olivat 1-5, jossa 1=täysin eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä

Esimiehet johtavat arvoja ja eettisiä periaatteita noudattaen työntekijöitään melko hyvin. Keskiarvo tälle kategorialle oli 3,5. Taulukosta 11 huomataan, että neljännes vastaajista oli täysin sitä mieltä että esimies toimii Vaalijalan arvojen mukaan. Saman prosenttiosuuden esimiehet saivat siitä, että huolehtivat työpaikalla toimittavan eettisesti. Suurimman keskiarvon (3,9) tässä kategoriassa ja koko tutkimuksessa sai esimiehet siitä, että he myöntävät lomat tasapuolisesti työntekijöiden kesken. Melkein 40 prosenttia vastaajista oli arvioinut esimiestään arvosanalla viisi kyseiseen väittämään ja vain neljä prosenttia työntekijöistä ei ollut täysin samaa mieltä asian kanssa. Yleisesti ottaen esimiehet johtivat oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti keskiarvollisesti 3,1. Ristiintaulukoinnissa verrattiin vastuksia oikeudenmukaisuudesta ja työntekijöiden arvostuksesta. Melkein kaikissa vastauksissa vastaukset menivät niin, että molempiin väittämiin oli annettu sama arvosana. Vain muutamassa kysymyksessä vastaus arvosanat heittivät, ja siinäkin ero oli vain yhden arvosanan.

Taulukko 11 Työntekijöiden näkemys esimiesten arvoista ja eettisestä johtamisesta N=101 (Vastausmäärät on ilmoitettu prosentteina)

	1	2	3	4	5	ka	R
Toimii Vaalijalan arvojen mukaan ja huolehtii että työntekijät toimivat myös	8	14	24	29	26	3,5	1-5
Huolehtii, että työpaikalla toimitaan eettisesti	5	12	24	35	25	3,6	1-5
Myöntää lomat tasapuolisesti	4	12	14	33	38	3,9	1-5
Laatii työvuorolistat tasapuolisesti työntekijöiden kesken	19	13	14	25	30	3,3	1-5
Johtaa oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti	14	24	18	23	22	3,1	1-5

Vastausvaihtoehdot olivat 1-5, jossa 1=täysin eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä

Taulukossa 12 on esitetty työntekijöiden näkemys siitä, miten esimiehet kehittivät työntekijöiden mielestä työyksikön toimintaa. Keskiarvo tässä kategoriassa oli 3,2. Työntekijöiden mielestä esimiehet delegoivat hyvin tehtäviä, keskiarvo tässä oli 3,7. Joka neljännes vastaajista oli antanut esimiehilleen arvosanan viisi kyseisessä väittämässä. Työntekijöiden vastaukset esimiehen kyvystä ottaa palautetta vastaan vaihtelivat kaikkien arvosanojen kesken ja prosenttimäärät olivat kaikissa arvosanoissa aika lähellä toisiaan. Joka neljännes mielestä esimies ei kehittä toiminnallaan positiivista ilmapiiriä. Kyseisen väittämän keskiarvo oli kolme. ”Innostaa kokeilemaan uusia toimintatapoja” väittämän suurin vastausvaihtoehto oli arvosana 4. Arvosanan kolme oli antanut noin 27 % vastaajista. Esimiehet omaavat hyvät organisointitaidot keskiarvolla kolme. Prosenttiosuudet vastausvaihtoehtojen kesken vaihtelivat 16 ja 25 prosentin välillä kyseisessä väittämässä.

Taulukko 12 Työntekijöiden näkemys esimiesten taidoista kehittää työyksikön toimintaa N=101 (Vastausmäärät on ilmoitettu prosentteina)

	1	2	3	4	5	Ka	R
Innostaa kokeilemaan uusia toimintatapoja	14	13	27	30	17	3,2	1-5
Tukee henkilöstön halua kehittää osaamistaan	10	14	23	33	21	3,4	1-5
Omaa hyvät organisointitaidot	20	16	22	25	18	3	1-5
Kehittää toiminnallani yksikön positiivista ilmapiiriä	25	12	23	22	19	3	1-5
Osa hyödyntää työntekijöiden erilaisista osaamista	7	21	24	30	19	3,3	1-5
Osa ottaa vastaan palautetta työstään	21	19	21	20	20	3	1-5
Delegoi tehtäviä	3	13	23	36	26	3,7	1-5

Vastausvaihtoehdot olivat 1-5, jossa 1=täysin eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä

Taulukosta 13 voidaan todeta, että melkein 40 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että esimiehet käyvät säännöllisesti kehityskeskusteluja työntekijöiden kanssa. Täysin eri mieltä oli joka kymmenes vastaaja. Keskiarvo väittämälle oli 3,8.

TAULUKKO 13 Työntekijöiden arvio kehityskeskustelun säännöllisyydestä N=101 (Vastausmäärät on ilmoitettu prosentteina)

	1	2	3	4	5	ka	R
Käy säännöllisesti kehityskeskusteluja henkilöstön kanssa	10	9	16	27	39	3,8	1-5

Vastausvaihtoehdot olivat 1-5, jossa 1=täysin eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä

Kysymykseen kehityskeskustelun luonteesta eivät olleet kaikki työntekijät vastanneet. Taulukon 14 oikeasta sarakkeesta näkyy vastaajien määrä (N). Täysin luottamuksellisena kehityskeskustelua piti 31 prosenttia vastaajista. Seitsemän prosenttia vastaajista oli täysin eri mieltä luottamuksen suhteen. Kehityskeskustelua pidettiin hyödyllisenä keskiarvolla noin arvosanan kolme verran. Kehityskeskustelun säännöllisyys ja hyödyllisyys ristiintaulukoitiin. Siinä huomattiin, että vaikka kehityskeskusteluja olisi säännöllisesti, se ei takaa, että työntekijä olisi täysin samaa mieltä keskustelun hyödyllisyydestä. 10 vastaajan mielestä kehityskeskusteluja käytiin säännöllisesti, mutta he olivat antaneet keskustelun hyödyllisyydestä arvosanan kolme. 13 vastaajaa oli kuitenkin antanut molemmista kysymyksistä arvosanan viisi.

TAULUKKO 14 Työntekijöiden arvio kehityskeskustelun luonteesta (Vastausmäärät on ilmoitettu prosentteina)

	1	2	3	4	5	ka	R	N
Hyödyllinen	9	13	32	29	16	3,3	1-5	99
Kannustava	9	14	34	26	16	3,3	1-5	98
Avoin	7	15	30	27	21	3,4	1-5	98
Luottamuksellinen	7	11	23	27	31	3,6	1-5	99

Vastausvaihtoehdot olivat 1-5, jossa 1=täysin eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä

Alla olevassa taulukossa (Taulukko 15) oleva kysymyspatteristo sai kokonaisuudessaan työntekijöiltä huonoimmat arvosanat, keskiarvo oli 3. Työntekijöiden mielestä esimiehet motivoivat henkilöstöä aika huonosti. 13 prosenttia työntekijöistä oli täysin samaa mieltä siitä, että esimies motivoi henkilöstöä. Joka viides vastaaja oli antanut esimiehelleen arvosanan yksi tässä väittämässä. Tutkimuksen yksi alimmista arvosanoista (2,8) sai väittämä siitä että esimies antaa tarpeeksi palautetta. Joka neljäs työntekijä antoi esimiehelleen arvosanan viisi kysyttäessä että arvostaako esimies työntekijöitä. Vastaukset olivat jakaantuneet aika tasaisesti jokaiselle arvosanalle. Keskiarvo tässä väittämässä oli 3,2. Motivointi ja kannustaminen ristiintaulukoitiin. Tulos kertoi, että jos esimies motivoi henkilöstöä, hän myös toimii kannustavasti. 13 vastaajaa oli antanut molemmista väittämistä arvosanan viisi. Saman verran vastaajia oli antanut arvosanan yksi esimiehelleen motivoinnista ja kannustamisesta. Työntekijöiden vastaukset esimiehen palautteen antamisesta ja palautteen vastaanottamisesta ristiintaulukoitiin. Siitä selvisi, että pääsääntöisesti ne esimiehet jotka antavat palautetta, osaavat myös ottaa palautteen vastaan. Ja ne esimiehet jotka eivät anna palautetta, eivät myöskään osaa ottaa sitä vastaan.

Taulukko 15 Työntekijöiden arviot esimiesten taidoista motivoida ja kannustaa työntekijöitä (Vastausmäärät on ilmoitettu prosentteina)

	1	2	3	4	5	ka	R
Motivoi henkilöstöä	21	18	23	26	13	2,9	1-5
Antaa riittävästi palautetta työntekijöiden työskentelystä	20	20	28	24	9	2,8	1-5
Arvostaa työntekijöitä	19	12	20	25	25	3,2	1-5
Toimii kannustavasti	14	18	22	27	20	3,2	1-5

Vastausvaihtoehdot olivat 1-5, jossa 1=täysin eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä

Avoimet kysymykset

Työntekijöiden kyselylomakkeen lopussa oli kaksi avointa kysymystä, joissa kysyttiin ”kuinka kehittäisit esimiehesi toimintaa” ja ”muuta palautetta esimiehelle/esimiehen toiminnasta”.

Kuinka kehittäisit esimiehesi toimintaa?

47 henkilöä vastasi tähän kysymykseen. Vastaukset on luokiteltu samalla tavalla kuin asteikkokysymykset. Kehittämisideoita tuli useasta eri kategoriasta.

ESIMIESTYÖ

Esimiestyöhön yleisesti liittyviä vastauksia tuli eniten. Yleisesti esimiestyön kehittämiseen vastasi 14 henkilöä. Yksi iso kehittämisalue oli vuorovaikutustaidot. Niitä toivottiin enemmän ja kuuntelemisen taitoa toivottiin esimiehille lisää. Viisi vastaajaa oli kirjoittanut, että toivoisivat kehittymistä kuuntelemisessa.

”Vuorovaikutustaitojen parantaminen, pitäisi osata kuunnella eikä aina vain verrata itseensä kaikkia asioita/tekemisiä”

”Kuuntelemisen taito olisi ensiarvoisen tärkeä. Ikään kuin ei puhuttaisi samaa kieltä, puhutut asiat eivät kohtaa.”

”Viestintää ja vuorovaikutusta haluaisin kehittää niin, että tieto saavuttaisi kaikki mahdollisimman samanaikaisesti ja saman sisältöisesti, eikä toisille kerrotaisi toisia asioita ja toisille toisia”

”Toisten ideoiden kuunteleminen”

”Kehittäisin ensisijaisesti vuorovaikutustaitoja, miten tulla kuulluksi esimiehelle? - kuuntelemisen taito, - kohtaamisen taito, - läsnäolon taito. Kehittäisin foorumeita joissa avoin YHTEINEN keskustelu olisi sallittua. Tämä vaatisi koko työyhteisön kesken luottamuksen kasvamista. Miten sitä voisi kasvattaa? Toivoisin yhteistä keskustelua, avointa, luottamuksellista keskustelua, minkä pohjalle yhteisesti tavoitteet voitisiin rakentaa, kirjata, seurata, uudelleen arvioida jne”

Myös yleisellä tasolla toivottiin kehittymistä. Toivottiin, että esimies toimisi napakammin ja heiltä toivottiin selkeää johtajuutta.

”Henkilöstöjohtamistaidoissa paljon kehitettävää”

”Esimiehellä olisi hyvä olla sijainen / työpari, jonka kanssa jakaa työpisteessä töitä, helpottamaan johtajan työtaakkaa. Tämän työparin kanssa voisi esim. olla vuoroviikonloppuisin puhelimella tavoitettavissa ja näin vuoroviikoin voisi myös täysin irrottautua työkuviosta.”

Kaksi vastaajaa ei osannut sanoa mitään kehitettävää esimiehensä toiminnasta. Yksi vastaaja kirjoitti, että hänen esimiehensä on niin hyvä ja taitava, että on vaikea sanoa missä pitäisi kehittyä.

ARKITYÖ

Eniten vastauksia esimiehen kehittämiseen tuli liittyen arjentyöhön. Vastauksia tuli 19 kappaletta. Kaikissa niissä toivottiin, että esimies olisi enemmän läsnä arjentyössä. Vastauksista ilmeni, että useat vastaajat toivoivat esimiehensä olevan läsnä arjentyössä, jotta esimiehet tietäisivät mitä työvuoroissa oikeasti tapahtuu. Vastauksista tuli ilmi, että joissakin paikoissa esimies ei osallistu arjentyöhön, vaikka henkilökunnassa olisi vajausta.

”Enemmän arjen työhön mukaan jotta oikeasti näkee työmäärän ja mitä ehtii tehdä ja mitä ei”

”Esimiehen tulisi olla enemmän läsnä hoitotyön arjessa sekä työntekijöiden että asukkaiden parissa. Muuten esimiehellä ei ole mitään käsitystä mitä arjessa tapahtuu ja sen ymmärtäminen voi olla siten vaikeampaa.”

”Tällä hetkellä koen, että esimiehen osallisuus arkeen on hyvin etäistä. Tästä syystä yhteistä kieltä arjen haasteista ei tunnu löytyvän”

”Jos henkilökuntaa puuttuu niin pitäisi järjestää arjen toimiminen ja esim. tarvittaessa itse tulla autamaan, järjestää sijainen tai jotenkin muutoin turvata arjen sujuminen, jotta se ei jäisi henkilökunnan harteille ja vie aikaa muusta ohjauksesta mikäli on jo muutenkin vajausta”

”Toivoisin hänen perehtyvän/osallistuvan arkeen jossain määrin (esim sen verran että voisi tarvittaessa paikata sijaispuolan aikana edes aamun ruuhkatunnin ajan).”

TYÖHYVINVOINTI

Myös työhyvinvointiin liittyviä asioita nousi ilmi avoimessa kysymyksessä. Työntekijät toivoivat, että esimies puuttuisi ristiriitatilanteisiin heti. Työilmapiiri pitäisi myös parantaa.

ARVOSTUS

Työntekijät toivat ilmi, että toivoisivat esimiehen arvostavan heitä. Tasapuolisuutta toivottiin myös muun muassa työvuorolistojen teossa.

”Työntekijöiden pitäminen tasa-arvoisina(vastuiden yms.osalta),ei arvosteltaisi toisia työntekijöitä toisille”

”Pitäisi luottaa enemmän työntekijöihin ja heidän osaamiseensa”

KEHITTÄMINEN

Kuusi vastaajaa oli toivonut, että esimiehellä olisi esimieskoulutus. Koulutusta toivottiin, jotta esimies suoriutuisi tehtävistään ja osaisi johtaa henkilöstöä.

”Uudella johtajalla voisi olla muitakin kokemuksia johtamisesta kuin pelkkä nousu ohjaajasta johtajaksi sekä koulutus ko. tehtävään”

Henkilökunnan kehittämistä toivottiin vastauksissa

”Kehittäisi henkilökuntaa ja puuttuisi ongelmakohtiin”

”Mielestäni olisi myös tärkeää kannustaa työntekijöitä rohkeasti kokeilemaan uusia asioita”

MOTIVOINTI JA PALKITSEMINEN

Työntekijät toivat ilmi avoimessa kysymyksessä sen, että he haluaisivat saada lisää palautetta. Kuusi vastausta koski palautteen saamista. Vastauksissa ilmeni myös se, että esimiehen toivottiin kehittyvän palautteen vastaanottamisessa.

”Tärkeää olisi osata antaa myös positiivista palautetta, tällä hetkellä näin ei ole. ”

”Hän voisi opetella ottamaan palautetta vastaan. Usein tuntuu, että hän hätäntyy ja puolustautuu millä tahansa asialla selittäen. Voisi kuunnella rauhassa ja pohtia, olisiko palautteessa mitään hyvää pointtia. Ei aina tarvitse olla oikeassa ja tyrmätä palautteen antajaa, eikä palautteen saaminen ole hyökkäys.”

Muuta palautetta esimiehelle/esimiehen toiminnasta.

Tähän kysymykseen tuli 37 vastausta. Vastaukset on luokiteltu saman jaon perusteella kuin asteikkokysymykset, mutta positiiviset palautteet on kerätty kappaleen alkuun yhdeksi kokonaisuudeksi.

Esimiehet saivat paljon positiivista palautetta työntekijöiltä (13kpl). Vastauksissa ilmeni, että työntekijät olivat tyytyväisiä esimiestoimintaan.

”Palautetta tulee annettua vähän hänen toiminnasta, mutta X on paras esimies minun työurani aikana. Toivottavasti jaksaa olla paikassa Y esimiehenä”

"Esimieheni on täysin erilainen kuin olen ikinä kohdannut/ollut alaisena. Johtamistaidot/esimiestaidot aivan omaa luokkaansa. Moni saisi ottaa oppia. Empaattinen mutta silti jämpäti."

"Paras esimies mitä minulla on ollut. Mukava ja tasapuolinen esimies!"

"Joustava, suhteellisen helppo lähestyttävä. Pystyy asettumaan hyvin työntekijän asemaankin vaikka ei rivityössä olekaan. On ollut pätevä työssään"

"Esimies toimii mahdollisimman paljon arjen asiakastyössä ja tekee kaikkia työtehtäviä. Se luo yhdessä tekemisen ilmapiiriä ja antaa hänelle aitiopaikan havainnoida mm. työn haasteita. Oman kokemuksen kautta esimies tietää mistä puhutaan, kun pohditaan käytännön asioita."

ESIMIESTYÖ

Yleisesti esimiestyöhön liittyvää palautetta tuli jonkun verran. Vastauksista ilmeni se, että työntekijät kokivat, että esimiehen on vaikea hahmottaa esimiesrooliaan työyhteisössä.

"Esimiehen rooli työpaikalla; joskus kannattaisi pitää suu kiinni eikä päästä sammakoita liikkeelle, suuttua tai tiuskia työntekijöille "

"Esimiehen ei pitäisi unohtaa olevansa esimies tilanteessa kuin tilanteessa. Omassa mielessä voi ajatella mitä haluaa, mutta kaikkea ei tarvitse sanoa ääneen. Varsinkin jos mielipide on loukkaava tai työntekijän henkilökohtaiseen asiaan liittyvä."

Yksi vastaaja oli kirjoittanut, että kenenkään ei tarvitse olla valmis ja on avoimuutta jakaa se. Toiset vastaajat olivat sitä mieltä, että esimies delegoi liikaa tehtäviä, mutta toiset vastaajat toivoivat vastuun ja tehtävien jakamista.

"Delegoi miltei kaiken, liikaakin?"

"Vastuuta enemmän ruohonjuuritasolle"

"Johtaja voi delegoida tehtäviä, mutta hänen pitää itsekkin hallita tehtävä tai ottaa selvää itse ja opastaa alaisiaan sekä järjestää alaisille mahdollisuus kouluttautua ja aikaa suorittaa tehtävät."

ARKITYÖ

Myös tässä kysymyksessä nousi esille arjentyö ja se, että toivottiin esimiehen olevan enemmän läsnä. Jossakin paikoissa esimies toimii useassa eri yksikössä esimiehenä ja se koettiin hankalana. Yleisesti se, että esimies ei tiennyt arkityöstä, koettiin huonoksi asiaksi.

"Läsnäoloa arkeen, vapaa-ehtoista apuun tulemista henkilöstövajeessa sekä väkivalta ja kriisitilanteissa toivotaan. On ollut tilanteita, jolloin asukas ollut aggressiivinen ja väkivaltainen itseään ja työntekijöitä kohtaan, silti johtaja ei ole tullut apuun vaikka nähnyt ja kuullut tilanteen. Johtaja ei myöskään ole automaattisesti tällaisten tilanteiden jälkeen järjestänyt purkamis keskustelua vaan päinvastoin vähätellyt keskustelun tarvetta. Johtajan pitäisi hallita tehtävät ja miten arki sujuu, mitä työvuoroissa tapahtuu, paneutua aidosti asukkaiden asioihin ja tuntea alaisensa sekä osallistua enemmän yhteisiin palavereihin, koulutuksiin ja konsultaatioihin jotta hän pystyisi kehittämään toimintaa."

LUOTTAMUS

10 vastaajaa oli kirjoittanut luottamuksesta. Avoimessa kysymyksessä tuli ilmi, että esimieheen luottaminen koettiin hankalaksi. Vastaajilla oli hankaluuksia luottaa siihen, että esimies ei puhu luottamuksellisia asioita eteenpäin tai työntekijöiden selän takana.

"Luottamusasia hieman askarruttaa,ei voi olla varma kestääkö "omat jutut"vain esimiehen tiedossa."

"Toivoisin että hän olisi lojaali kaikkia kohtaan, ei puhuta työkavereista yhtään silloin kun eivät ole paikalla."

Vastauksissa ilmeni, että esimiehet muuttavat sovittuja asioita ja näin ollen työntekijöiden on vaikea luottaa esimieheensä.

"Esimiehen tehtäviin kuuluu mielestäni myös asioista huolehtiminen ja sovitusta asioista kiinni pitäminen. Ei ole reilua, että esimies muuttaa asioita ja mielipidettään joka päivä, välittämättä siitä miten se vaikuttaa työtehtäviin tai asukkaiden hyvinvointiin. Esimies ei ole luotettava eikä uskottava."

"sovitusta asioista tulisi pitää kiinni, ei pysty luottamaan asioiden hoitoon, kulkuun ja toteutukseen."

Muutama vastaaja ihmetteli sitä missä esimies viettää työaikansa. Työntekijöiden mielestä myös esimiehen olisi ilmoitettava missä työaikansa viettää ja näin ollen luottamus kasvaisi.

"Myös esimies on velvollinen kertomaan minne lähtee ja merkaamaan listaan, jos ei ole ollut työpaikalla. Paljon epäselvyyksiä missä hän viettää työaikansa."

MOTIVOINTI JA PALKITSEMINEN

Myös tässä kysymyksessä tuli vastauksia palautteesta. Seitsemän vastaajaa oli kirjoittanut palautteesta. Toivottiin, että esimies antaisi positiivista ja rakentavaa palautetta. Yksi vastaaja kirjoitti, että työntekijöiden pitäisi antaa myös palautetta esimiehilleen.

"Johtajan pitäisi myös pystyä antamaan henkilöstölle palautetta, sekä myönteistä, että kriittistä. Meillä kiitosta tai kannustusta ei ole saatu ja kritiikki on tullut siinä muodossa, että toiset täällä sanovat sitä ja tätä, eli johtaja ei ikäänkuin puhu omissa nimissään, vaan sysää vastuun toisille työntekijöille."

"Jos edes kerran vuodessa saisi positiivista palautetta, nyt sitä ei tule koskaan."

"Rakentavan palautteen anto työskentelystä."

Työntekijät kokivat, että esimiehille oli vaikeaa antaa palautetta ja palautteen vastaanottamisessa on esimiehillä hankaluuksia.

"Jos olemme yrittäneet antaa palautetta esimiehellemme, asia kääntyy nurin päin, työntekijöiden virheisiin, kokemattomuuteen, kuntayhtymän organisaation puutteisiin tai mihin tahansa maan ja taivaan välillä, mutta ei itse asiaan. Luottamus ja arvostus rakentuvat olemalla itse luotettava ja alaisiaan arvostava."

"Opetella ottamaan kritiikki ammatillisesti vastaan"

"Palautteesta johtajalle ole myöskään ollut hyötyä.. Jos työntekijä tekee hyvän työn tai keksii hyvän idean, pitäisi siitä pystyä antamaan kiittävä palaute eikä ottaa kunniaa itselle väittämällä että minä olen hoitanut, ideoinut."

7.4 Esimiesten ja työntekijöiden vastausten vertailua

Esimiesten arviot omasta työskentelystään erosivat jonkin verran työntekijöiden arvioista. Suurin ero oli väittämässä "arvostaa/arvostan työntekijöitä". Siinä esimiehet olivat arvioineet itseään keskiarvolisesti 4,6, mutta työntekijät arvioivat esimiesten arvostavan heitä keskiarvolla 3,2. Ero oli siis 1,2. Lähimmäksi toisiaan esimiehet ja työntekijät arvioivat väittämässä "delegoi/delegoin tehtäviä". Siinä esimiesten keskiarvo vastauksissa oli 4,1 ja työntekijöiden 3,7. Esimiehet eivät olleet arvioineet mihinkään väittämään arvosanaa yksi, joten vaihteluväli (R) oli 2-5. Työntekijöiden vastausten vaihteluväli (R) oli 1-5.

33 prosenttia työntekijöistä oli täysin samaa mieltä väittämän "esimies on helposti lähestyttävä" kanssa. Esimiehistä 13 prosenttia oli samaa mieltä väittämän kanssa. Yksi esimies oli arvioinut itseään arvosanalla kaksi väittämään "omaan hyvät vuorovaikutustaidot". 14 prosenttia työntekijöistä oli arvioinut esimiestään arvosanalla yksi. Suurin osa esimiehistä (60 prosenttia) oli antanut itselleen arvosanan neljä kyseisessä väittämässä. Suurin ero vastaajien kesken oli väittämässä "on/olen luotettava". Yli puolet esimiehistä (53 %) oli kyseisen väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja arvioineet itseään siis arvosanalla viisi. Alle 30 prosenttia työntekijöistä oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä. 14 prosenttia työntekijöistä oli täysin eri mieltä esimiesten luotettavuudesta. Työntekijöiden mielestä esimiehet eivät olleet riittävästi läsnä arjentyössä, 27 prosenttia antoi esimiehilleen arvosa-

nan yksi. Taulukossa 16 on vertailtu työntekijöiden ja esimiesten keskiarvoja. Taulukosta huomataan, että esimiehet olivat antaneet itselleen arvosanan 3,7 kysyttäessä ovatko he riittävästi läsnä arjentyössä. Työntekijät puolestaan arvioivat, että esimiehet ovat riittävästi läsnä arvosanalla 2,8. Esimiehet arvioivat itseään väittämään ”noudatan sovittuja toimintatapoja” arvosanoilla neljä (53 %) ja viisi (47 %), keskiarvon ollessa 4,5. Työntekijöiden vastaukset jakaantuivat kaikille arvosanoille ja keskiarvo vastauksilla oli 3,4.

TAULUKKO 16 Esimiesten (n=15) ja työntekijöiden (n=101) käsityksiä esimiestyöstä

	Työntekijöiden näkemys		Esimiesten näkemys	
	ka	R	ka	R
On/Olen helposti lähestyttävä	3,6	1-5	4,1	4-5
Omaa/Omaan hyvät vuorovaikutustaidot	3,1	1-5	3,8	2-5
On/Olen luotettava	3,3	1-5	4,5	3-5
On/Olen arjentyössä riittävästi läsnä	2,8	1-5	3,7	3-5
Noudattaa/Noudatan sovittuja toimintatapoja	3,4	1-5	4,5	4-5

Esimehistä suurin osa (67 %) antoi itselleen arvosanan neljä kun kysyttiin että huolehtivatko he työturvallisuudesta. 33 prosenttia työntekijöistä antoi esimiehilleen myös saman arvosanan. Melkein puolet (47 %) esimehistä antoi itselleen arvosanan neljä väittämään ”puutun tarvittaessa ongelmaja ristiriitatilanteisiin”. 30 prosenttia työntekijöistä oli samaa mieltä esimiesten kanssa. Esimiehet huomioivat mielestään yksikölliset perhetilanteet keskiarvillisesti 4,1 verran, 73 prosenttia oli antanut itselleen arvosanan neljä kyseisessä väittämässä. 31 prosenttia työntekijöistä oli antanut esimiehilleen samaisen arvosanan. Väittämään ”jouston tarvittaessa jos tilanne sen sallii” esimiehet olivat arvioineet toimintaansa arvosanoilla neljä ja viisi. Prosenttiosuudet jakaantuivat aika tasan, neljä 53 prosenttia ja viisi 47 prosenttia. Työntekijöiden arvosanat kyseiseen väittämään vaihtelivat arvosanojen yksi ja viisi välillä. Alimman keskiarvon esimiehet olivat antaneet itselleen väittämään ”huolehdin, että työntekijät saivat riittävän perehdytyksen työtehtäviään varten”. Arvosanan kolme oli antanut 47 prosenttia esimehistä. Vain 20 prosenttia esimehistä oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Työntekijöiden arvosanat jakaantuivat tasaisesti kaikkien arvosanojen kesken. Taulukosta 17 voi verrata esimiesten ja työntekijöiden keskiarvoja toisiinsa.

Taulukko 17 Esimiesten (n=15) ja työntekijöiden (n=101) käsityksiä työhyvinvoinnista

	Työntekijöiden näkemys		Esimiesten näkemys	
	ka	R	ka	R
Seuraa/Seuraan, että työturvallisuudesta huolehditaan	3,4	1-5	4,1	2-3
Huolehtii/Huolehdiin, että käytössä on asianmukaiset työvälineet	3,4	1-5	3,9	2-3
Puuttuu/Puutun tarvittaessa ongelma- ja ristiriitatilanteisiin	3,1	1-5	4,1	2-3
Huomio/Huomion yksilölliset perhetilanteet	3,6	1-5	4,1	2-3
Joustaa/Jouston tarvittaessa jos tilanteen sallii	3,7	1-5	4,5	4-5
Huolehti, että sain tarvittavan perehdytyksen työtehtäviäni varten/Huolehdiin, että työntekijät saivat riittävän perehdytyksen työtehtäviään varten	3,1	1-5	3,7	2-3

Esimiesten ja työntekijöiden arvosanat erosivat hieman toisistaan kysyttäessä arvoista ja tasapuolisuudesta. Kolmannes esimiehistä uskoi, että he johtavat oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti arvosanan viisi verran. Loput vastaajista oli antanut itselleen arvosanan neljä. Työntekijöiden vastaukset kyseiseen väittämään vaihtelivat arvosanojen yksi ja viisi välillä, suurin vastausprosentti oli arvosanalla kaksi (24 %) ja pienin arvosanalla yksi (14 %). Esimiehet olivat arvioineet itseään arvosanoin neljä (47 %) ja viisi (53 %) väittämään "laadin työvuorolistat tasapuolisesti". Työntekijöiden vastaukset vaihtelivat arvosanojen yksi ja viisi välillä. 30 prosenttia työntekijöistä oli kyseisen väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Täysin eri mieltä oli melkein joka viides vastaajista. Lomien tasapuolisuudesta 60 prosenttia esimiehistä oli täysin samaa mieltä ja työntekijöistä 38 prosenttia oli samaa mieltä. Työntekijät antoivat suurimman vastausmäärän arvosanalle neljä (35 %) väittämässä "esimieheni huolehtii että työpaikalla toimitaan eettisesti". Viisi prosenttia työntekijöistä oli täysin eri mieltä kyseisen väittämän kanssa. Yli puolet (53 %) esimiehistä oli kyseisen väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja antoivat siis itselleen arvosanan viisi. Työntekijät arvioivat esimiehiään keskiarvallisesti 3,5 taulukon 18 viimeiseen väittämään. Jokainen arvosana oli saanut vastauksia työntekijöiltä kyseisessä väittämässä. Suurin ero työntekijöiden ja esimiesten kesken tässä kategoriassa tuli siitä, johtaako esimies oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti sekä aiheesta laatiiko esimies työvuorolistat tasapuolisesti työntekijöiden kesken.

Taulukko 18 Esimiesten (n=15) ja työntekijöiden (n=101) käsityksiä arvoista ja tasapuolisuudesta

	Työntekijöiden näkemys		Esimiesten näkemys	
	ka	R	ka	R
Johtaa/Johtaa oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti	3,1	1-5	4,3	4-5
Laatii/Laadin työvuorolistat tasapuolisesti työntekijöiden kesken	3,3	1-5	4,5	4-5
Myöntää/Myöntän lomat tasapuolisesti	3,9	1-5	4,6	4-5
Huolehtii/Huolehdiin, että työpaikalla toimitaan eettisesti	3,6	1-5	4,4	3-5
Toimii/Toimin Vaalijan arvojen mukaan ja huolehtii/huolehdiin että työntekijät toimivat myös	3,5	1-5	4,2	3-5

Kuten taulukosta 19 huomataan, esimiehet ja työntekijät arvioivat väittämää ”delegoin/delegoi tehtäviä”, aika lähelle toisiaan. Joka kolmannes esimiehistä oli kyseisen väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja työntekijöistä täysin samaa mieltä oli 26 prosenttia vastaajista. Seitsemän prosenttia esimiesvastaajista oli antanut itselleen arvosanan kaksi edellä mainittuun väittämään. Myös väittämään ”osaan ottaa palautetta vastaan työstäni” oli seitsemän prosenttia esimiehistä arvioinut itseään arvosanalla kaksi, mutta melkein puolet esimiehistä oli antanut arvosanan neljä itselleen kyseisessä väittämässä. Työntekijöiden arvosanat jakaantuivat kyseisessä väittämässä tasaisesti arvosanojen yksi ja viisi välille. Työntekijöiden arvio siitä, että esimies osaa hyödyntää erilaista osaamista, vaihteli arvosanojen yksi ja viisi välillä. Suurimman prosenttimäärän sai arvosana neljä (30 %) ja pienimmän arvosana yksi (7 %). Esimiehistä melkein puolet (47 %) uskoi osaavansa hyödyntää työntekijöiden erilaista osaamista arvosanan neljä verran. Vastauksia oli saanut myös arvosanat kolme (20 %) ja viisi (33 %). Joka neljännes työntekijöistä oli täysin eri mieltä väittämän ”esimieheni kehittää toiminnalla yksikön positiivista ilmapiiriä”. Esimiesten arvosanat sen sijaan jakaantuivat täysin tasapuolisesti arvosanojen kolme, neljä ja viisi kesken. Esimiehistä melkein puolet (47 %) arvioivat itseään arvosanalla neljä väittämässä ”omaa hyvät organisointitaidot”. Työntekijöistä saman arvosanan esimiehilleen oli antanut neljännes vastaajista. 21 prosenttia työntekijöistä oli täysin samaa mieltä siitä, että esimies tukee henkilöstön halua kehittää osaamistaan ja esimiehistä 27 prosenttia oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Esimiehistä 40 prosenttia oli antanut itselleen arvosanan neljä väittämään ”innostan kokeilemaan uusia toimintatapoja”. Työntekijöiden vastaukset kyseiseen kysymykseen vaihtelivat arvosanojen yksi ja viisi välillä. Keskiarvo työntekijöiden arvosanoista kyseiseen väittämään oli 3,2. Suurin ero tässä kategoriassa tuli väittämän ”kehittää toiminnallaan yksikön positiivista ilmapiiriä/kehittää toiminnallani yksikön positiivista ilmapiiriä” kohdalla. Esimiehet arvioivat itseään arvosanalla neljä ja työntekijät antoivat esimiehilleen arvosanan kolme.

Taulukko 19 Esimiesten (n=15) ja työntekijöiden (n=101) käsityksiä siitä kuinka esimies kehittää työyksikön toimintaa

	Työntekijöiden näkemys		Esimiesten näkemys	
	ka	R	ka	R
Delegoi/Delegoin tehtäviä	3,7	1-5	4,1	2-5
Osoo/Osoon ottaa vastaan palautetta työstäni	3	1-5	3,9	2-5
Osoo/Osoon hyödyntää työntekijöiden erilaista osaamista	3,3	1-5	4,1	2-5
Kehittää toiminnallaan yksikön positiivista ilmapiiriä/Kehitän toiminnallani yksikön positiivista ilmapiiriä	3	1-5	4	3-5
Omaa/Omaan hyvät organisointitaidot	3	1-5	3,9	3-5
Tukee/Tuen henkilöstön halua kehittää osaamistaan	3,4	1-5	4	3-5
Innostaa/Innostan kokeilemaan uusia toimintatapoja	3,2	1-5	4,1	3-5

Esimiehistä suurin osa (67 %) oli täysin samaa mieltä siitä, että käyvät säännöllisesti kehityskeskusteluja henkilöstön kanssa. Joka viides oli antanut arvosanan neljä ja yksi vastaaja oli antanut arvosanan kolme ja yksi arvosanan kaksi. Työntekijöiden vastaukset jakaantuivat kaikille arvoille. 39 prosenttia työntekijöistä oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja antoivat arvosanan viisi. 10 prosenttia työntekijöistä oli väittämän kanssa täysin eri mieltä. Esimiesten ja työntekijöiden keskiarvot arvosanat erosivat hieman toisistaan, kuten taulukosta 20 voidaan todeta.

Taulukko 20 Esimiesten (n=15) ja työntekijöiden (n=101) käsitykset siitä käykö esimies riittävän usein kehityskeskusteluja henkilöstön kanssa

	Työntekijöiden näkemys		Esimiesten näkemys	
	ka	R	ka	R
Käy/Käyn säännöllisesti kehityskeskusteluja henkilöstön kanssa	3,8	1-5	4,5	2-5

Täysin samaa mieltä kehityskeskustelun hyödyllisyydestä ja kannustavuudesta oli 16 prosenttia työntekijöistä. 47 prosenttia esimiehistä oli täysin samaa mieltä kehityskeskustelun hyödyllisyydestä ja 27 prosenttia antoi arvosanan viisi kehityskeskustelun kannustavuudelle. Täysin eri mieltä kyseisestä väittämästä oli yhdeksän prosenttia työntekijöistä. Työntekijöistä 21 prosenttia oli täysin samaa mieltä kehityskeskustelun avoimuudesta ja antoivat siis arvosanan viisi. Seitsemän prosenttia työntekijöistä oli väittämän kanssa täysin eri mieltä ja antoivat arvosanan yksi. Melkein 30 prosenttia esimiehistä piti kehityskeskustelua täysin avoimena. Suurimman vastausmäärän kyseiseen kohtaan

sai arvosana neljä, melkein 65 prosenttia esimiehistä oli tätä mieltä. Esimiesten ja työntekijöiden ero väittämän ”onko kehityskeskustelu luotettava” oli aika suuri. 73 prosenttia esimiehistä oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä mutta työntekijöistä vain 31 prosenttia oli täysin samaa mieltä. Taulukosta 21 huomataan, että esimiesten keskiarvo kyseissä väittämässä oli 4,7 ja työntekijöiden 3,6.

Taulukko 21 Esimiesten (n=15) ja työntekijöiden (n=99) käsityksiä siitä millainen kehityskeskustelu on

Onko kehityskeskustelu	Työntekijöiden näkemys		Esimiesten näkemys	
	ka	R	ka	R
Hyödyllinen?	3,3	1-5	4,2	2-5
Kannustava?	3,3 ⁽²⁾	1-5	4	2-5
Avoin?	3,4 ⁽²⁾	1-5	4,2	2-5
Luottamuksellinen?	3,6	1-5	4,7	3-5

⁽²⁾ tarkoittaa että vastaajia on ollut kysymyksessä 98

Esimiehistä 27 prosenttia oli täysin samaa mieltä väittämän ”toimin kannustavasti” kanssa. 60 prosenttia esimiehistä oli arvioinut itseään arvosanalla neljä ja loput vastaajista oli antanut itselleen arvosanan kolme. Työntekijöiden vastaukset jakaantuivat arvosanojen yksi ja viisi välille. Viidennes työntekijöistä oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja 14 prosenttia oli väittämän kanssa täysin eri mieltä. Suurin ero työntekijöiden ja esimiesten arvioinnissa koko tutkimuksessa oli väittämän ”arvostaa/arvostan työntekijöitä” kohdalla. 60 prosenttia esimiehistä oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja antoi arvosanan viisi ja loput (40 %) oli antanut itselleen arvosanan neljä. Täysin samaa mieltä arvostuksesta oli 25 prosenttia työntekijöistä. Saman prosenttimäärän sai myös arvosana neljä. Melkein viidennes (19 %) vastaajista oli väittämän kanssa täysin erimieltä. Esimiesten keskiarvo kyseiseen kysymykseen oli 4,6 ja työntekijöiden keskiarvo 3,2. Seitsemän prosenttia esimiehistä oli väittämän ”annan riittävästi palautetta työntekijöiden työskentelystä” kanssa täysin samaa mieltä. Työntekijöistä yhdeksän prosenttia oli antanut kyseisessä väittämässä arvosanan viisi. Suurin osa (60 %) esimiehistä oli arvioinut itseään arvosanalla neljä, väittämään motivoi henkilöstöä. Työntekijöiden vastaukset jakaantuivat aika tasaisesti kaikkien arvosanojen kesken. Taulukosta 22 voidaan vertailla keskiarvoja tarkemmin.

Taulukko 22 Esimiesten (n=15) ja työntekijöiden (n=101) käsityksiä esimiehen motivoinnista ja kannustamisesta työntekijöitä kohtaan

	Työntekijöiden näkemykset		Esimiesten näkemykset	
	ka	R	ka	R
Toimii/Toimin kannustavasti	3,2	1-5	4,1	3-5
Arvostaa/Arvostan työntekijöitä	3,2	1-5	4,6	4-5
Antaa riittävästi palautetta työstäni/Annan riittävästi palautetta työntekijöiden työskentelystä	2,8	1-5	3,6	3-5
Motivoi/Motivoin henkilöstöä	2,9	1-5	3,9	3-5

Taulukkoon 23 on esimiesten ja työntekijöiden keskiarvot laitettu osa-alueittain/kategorioittain. Suurin ero keskiarvoissa on kannustamisessa ja motivoinnissa. Lähimmän arvion työntekijät ja esimiehet antoivat työhyvinvointi osa-alueesta.

Taulukko 23 Esimiesten ja työntekijöiden vastukset johtamisprofiiliin osa-alueittain

	TYÖNTEKIJÄN ARVIO	ESIMIESTEN ARVIO
ESIMIESTYÖ	3,2	4,1
TYÖHYVINVOINTI	3,4	4,1
ARVOT & EETTISYYS	3,5	4,4
KEHITTÄMINEN	3,2	4
KANNUSTAMINEN & MOTIVOINTI	3	4,1

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Päällimmäisenä tuloksena selvisi, että Vaalijan avopalveluiden työntekijät olivat melko tyytyväisiä esimiestoimintaan. Keva on tutkinut julkisen työntekijöiden työhyvinvointia vuonna 2014. Silloin tutkimuksessa selvisi, että 38 prosenttia oli melko samaa mieltä siitä, että ovat tyytyväisiä esimiestoimintaan (Pekka & Perhoniemi 2014, 19.) Vaalijalan avopalveluiden esimiehet saivat kokonaisuudessaan hyvät arvosanat työntekijöiltä toiminnastaan. Työntekijät arvioivat esimiehiään keskiarvolla 3,4 kun käytössä oli arvosanat 1-5.

Parhaan arvosanan (4,4) esimiehet antoivat itselleen samassa kategoriassa kuin työntekijät, eli ”arvot ja eettisyys”. Kyseisessä kategoriassa parhaiksi esimiehet arvioivat toimintansa lomien myöntämisen tasapuolisuudessa (4,6). Alhaisimmalla arvosanalla (4,0) esimiehet arvioivat toimintaansa kategoriassa ”henkilöstön kehittäminen”. Heikoimmat arvosanat (3,9) tässä kategoriassa saivat kysymykset liittyen esimiesten organisointitaitoihin ja kykyyn ottaa palautetta vastaan omasta työstään.

Parhaan arvosanan (3,5) esimiehet saivat siis työntekijöiltä kategoriassa ”arvot ja eettisyys”. Kyseisessä kategoriassa parhaiksi arvioitiin lomien myöntämisen tasapuolisuus (3,9), joka samalla oli koko työntekijöille tehdyn kyselyn korkein arvosana. Työntekijät arvioivat esimiehen heikoimmaksi osaluueksi kannustamisen ja motivoinnin, saaden arvosanan 3,0. Alhaisimman arvosana (2,8) tässä kategoriassa sai palautteen antamista koskeva kysymys. Arvosana oli samalla koko tutkimuksen alhaisin. Avoimissa kysymyksissä päällimmäisenä asiana nousi esille palautteen antaminen. Työntekijät eivät kokeneet saavansa tarpeeksi palautetta työstään. Myös arjen työssä läsnä oleminen kaipaa avoimiin kysymyksiin tulleiden vastausten valossa lisää huomiota. Kritiikin ja kehittämisehdotusten lisäksi esimiehet saivat paljon positiivista palautetta työntekijöiltä.

Johtamisprofiilia laadittaessa useasti käy niin, että työntekijän arvio on erilainen kuin esimiehen. (Nissinen 2004, 70.) Sama tilanne tuli esille tässä tutkimuksessa. Kaiken kaikkiaan esimiesten ja työntekijöiden arviot esimiesten toiminnasta poikkesivat hieman toisistaan. Esimiehet arvioivat tutkimuksen jokaisessa kysymyksessä toimintansa paremmaksi kuin työntekijät. Esimiesten kysymyskohtaiset keskiarvot vaihtelivat välillä 3,6- 4,7 ja kaikkien väittämien keskiarvo ollessa 4,2. Työntekijöiden kysymyskohtaiset keskiarvot taas vaihtelivat välillä 2,8–3,9 keskiarvon ollessa 3,4. Pienen ero työntekijöiden ja esimiesten arvioissa liittyi delegointiin (työntekijät 3,7, esimiehet 4,1). Suurin ero syntyi työntekijöiden arvostamiseen liittyvässä kysymyksessä (työntekijät 3,2, esimiehet 4,6). Liitteessä 1 on Vaalijalan avopalveluiden esimiesten johtamisprofiili, josta ilmenee esimiesten ja työntekijöiden antamien arvioiden yhdenmukaisuus tarkemmin.

Luottamus on johtajuuden yksi tärkeimmistä, ehkä jopa tärkein tekijä. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 40). Sillanvuon (2010, 98) tutkimuksesta käy ilmi, että luottamus on perusedellytys sille että työntekijän ja esimiehen suhde toimii. Tähän teoriaan pohjautuen Vaalijalan avopalveluiden työntekijöiden ja esimiesten suhteen pitäisi pääsääntöisesti toimia, sillä opinnäytetyön tutkimuksen mukaan esimiehet pitävät itseään luotettavana. Yli puolet esimiehistä antoi itselleen arvosanan viisi ja 40 prosenttia vastaajista arvioi itseään arvosanalla neljä. Työntekijöiden vastaukset erosivat hieman esi-

miesten vastauksista. Alle 30 prosenttia vastaajista oli luottavuuden kanssa täysin samaa mieltä ja jopa 14 prosenttia oli täysin eri mieltä luottavuuden suhteen. Esimiehet kokivat, että kehityskeskustelu oli luottamuksellinen. Tämä kysymys sai isoimman arvosanan (4,7) koko tutkimuksessa. Työntekijöiden arvio oli hieman pienempi; keskiarvo oli 3,7. Luottamuksen puute huomataan varmasti koko työyhteisössä. Sanotaan, että luotettavaa esimiestä on helppo lähestyä. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 40). Tämän tutkimuksen perusteella kyseinen väittämä pitää paikkansa, sillä työntekijät arvioivat, että heidän esimiehensä on helposti lähestyttävä. Keskiarvo kyseisessä kysymyksessä oli 3,6 kun taas luottamus- väittämän keskiarvo oli 3,3. Ristiintaulukoinnissa huomattiin, että kyseinen asia pitää paikkansa. 26 työntekijää oli antanut molemmissa väittämissä arvosanan viisi omalle esimiehelleen.

Esimiehen kuuluisi johtaa työntekijöitä tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. (Peltola 2008, 26.; Lindström, Kandolin & Pahkin 2014, 12.) Johtamisen oikeudenmukaisuus on keskeinen tekijä mikä vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin ja työyhteisön toimivuuteen. (Kaistila 2004, 7.) Työ ja terveystutkimuksen mukaan 60 prosenttia vastaajista koki esimiehensä kohtelun hyvin usein tai aina oikeudenmukaiseksi ja tasapuoliseksi. (Kauppinen yms. 2013, 64). Suurin piirtein samalla tavalla vastasivat kunta-alan työntekijät vuonna 2014 esimiehen oikeudenmukaisuudesta. (Pekka & Perhoniemi 2014, 21.) Kunta 10- tutkimuksessa vuonna 2012 vastaajat olivat antaneet arvosanan 3,77 (arvosanat 1-5) kohtelun oikeudenmukaisuudesta. (Työterveyslaitos 2012.) Tämän tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että esimiehet kohtelevat työntekijöitään tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti melko hyvin. Mutta verraten muihin tutkimuksiin, Vaalijan avopalveluiden esimiehet saivat hieman huonommat arvosanat kuin olisi odotettu. Sillä vain kaksi vastaaja kymmenestä oli antanut esimiehilleen arvosanana neljä tai viisi, esimiehen oikeudenmukaisesta johtamisesta. Työntekijöiden kyselyssä suurimman arvon kuitenkin sai väittämä ”esimieheni myöntää lomat tasapuolisesti”. Joten eroja oikeudenmukaisuudesta ja tasapuolisuudesta löytyi vastaajien kesken. Kaikki esimiehet arvioivat toimivansa oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti; he antoivat itselleen arvosanoja neljä ja viisi. He myönsivät mielestään lomat tasapuolisesti ja laativat työvuorolistat oikeudenmukaisesti. Työntekijöiden ja esimiesten vastausten kesken oli jonkin verran eroavaisuuksia. Esimiehet ehkä luulivat toimivansa tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti, mutta työntekijät eivät kokeneet sitä sillä tavoin. Myös Romana, Keskinen & Keskinen (2004) on huomannut samaisen asian tutkimuksessaan, jossa tutkittiin oikeudenmukaista johtamista terveydenhuollossa. Työntekijät voivat kokea, että esimies ei toimi oikeudenmukaisesti vaikka esimies toimii niin omasta mielestään.

Palautteen antaminen on johtamisessa todella tärkeää, sillä se on yksi motivointi- ja palkitsemiskeino. (Hyppänen 2007, 141). Useissa tutkimuksissa on käynyt ilmi, että suomalaisilla työpaikoilla palautteen antaminen sekä sen vastaanottaminen on pulmallista ja palautteen antaminen ei ole esimiestyön vahvuuksia. (Helsilä 2006, 140.) Tämän tutkimuksen mukaan esimiehet antavat aika huonosti palautetta työntekijöille. Joka viides työntekijä oli antanut esimiehelleen arvosanan yksi ja vain yhdeksän prosenttia vastaajista oli antanut parhaimman arvonsanan (5). Myös avoimista kysymyksistä kyseinen asia tuli ilmi. Molempiin avoimiin kysymyksiin oli tullut vastauksia siitä, että työntekijät haluaisivat saada niin positiivista kuin rakentavaa palautetta esimiehiltään. Esimiehet olivat itsekin huomanneet, että heidän pitäisi kehittyä palautteen antamisen suhteen, sillä kyseinen väittämän oli

saanut esimiehiltä huonoimman arvion koko esimiesten tutkimuksessa. Väittämä oli saanut myös huonoimman keskiarvon työntekijöiden tutkimuksessa. Esimiehet eivät ehkä osaa antaa palautetta luontevasti, vaan sitä annetaan ainoastaan kehityskeskustelun yhteydessä. Esimiesten pitäisi muistaa, että ihminen motivoituu saamastaan palautteesta ja esimerkiksi työtehot kasvavat motivoituneilla työntekijöillä. Palautteen antaminen saattaa unohtua myös kiireen takia, ei ajatella sen olevan niin tärkeää.

Henkilöstön kehittäminen on tärkeää, jotta organisaatio olisi kilpailukykyinen (Österberg 2009, 129). Valtakunnallisessa Työ ja terveys- tutkimuksessa on käynyt ilmi, että hieman enemmän kuin yksi kolmasosa esimiehistä auttaa henkilöstöä kehittymään (Työ ja terveystutkimus 2012). Tässä tutkimuksessa työntekijät kokivat, että esimiehet tukivat henkilöstöä halua kehittää toimintaansa varsin hyvin. Työntekijöistä melkein 33 prosenttia oli arvioinut esimiestänsä arvosanalla neljä. Kevan tekemässä tutkimuksessa ilmenee, että kolme neljästä kunta-alan työntekijästä käy säännöllisiä etukäteen sovittuja kehityskeskusteluja esimiehensä kanssa. (Pekka & Perhoniemi 2014, 23.) Metsähonkalan (2015, 48- 49) gradusta selviää, että noin 75 prosenttia on myös käynyt kehityskeskustelun esimiehensä kanssa viimeisen vuoden aikana. Metsähonkala tutki myös sitä, onko keskustelu ollut hyödyllinen. Hänen tutkimuksestaan selviää, että 60 prosenttia piti keskustelua hyödyllisenä. Opin- näytetyön tutkimus antaa samanlaisen vastuksen; työntekijöiden mielestä esimiehet käyvät säännöllisesti kehityskeskusteluja henkilöstön kanssa.

Työntekijän arvostaminen kuului olennaisena osana henkilöstöjohtamiseen. Jokaisen esimiehen kuului arvostaa työntekijöitään. Euroopan laajuisessa tutkimuksessa on todettu että 95 % työntekijöistä on sietä mieltä, että heidän lähiesimiehensä arvostaa heitä ihmisenä. (Eurofound 2010, 55). Metsähonkala (2015) on tutkinut kehitysvamma-alan työhyvinvointia. Hänen tutkimuksessaan tuli ilmi, että työntekijöiden mielestä esimies arvostaa heitä sillä kolme neljästä oli samaa mieltä siitä, että esimies arvostaa työntekijöitä. Mutta myös erilaisia tutkimustuloksia on olemassa sillä Romanan ym. (2004) tutkimuksessa on huomattu, että jotkut työntekijät kokevat että esimies ei arvosta heitä. Myös tämä tutkimus toi saman asian ilmi. Esimiehistä 60 prosenttia antoi itselleen arvosanan viisi kysyttäessä työntekijän arvostamista mutta vain 25 prosenttia työntekijöistä koki asian samalla tavalla. Tässä väittämässä esimiesten ja työntekijöiden vastaukset olivat kaikista kauimpana toisistaan koko tutkimuksessa. Syynä siihen saattaa olla se, että esimiehet kyllä arvostavat työntekijöitä, mutta eivät vain osaa näyttää sitä työntekijöilleen.

Johtamisprofiili

Tutkija ei tehnyt kahden eri yksikön esimiehelle johtamisprofiilia, koska työntekijöiden vastauksissa oli epäselvyyksiä. Tämä selvisi siten, että kyseisestä yksiköstä tutkija sai sähköpostilla tiedon, että työntekijät olivat vastanneet kysymyksiin tämänhetkisestä ja edellisestä esimiehestä sekaisin. Toimeksiantajan kanssa kuitenkin sovittiin, että myös näiden yksiköiden vastaukset voidaan ottaa mukaan tutkimukseen sillä työntekijät olivat vastanneet kuitenkin esimiestyöstä vaikkakin vastausten kohteena oli henkilöitä kaksi yhden sijaan. Johtamisprofiilit jokainen esimies sai omaan henkilökohtaiseen käyttöönsä ja profiilit luovutettiin myös avopalveluiden päällikölle.

Kolmessa yksiköissä esimies ei ollut vastannut kyselyyn, joten hänen profiilinsa tuli ainoastaan työntekijöiden vastaukset. Kahdesta yksiköstä työntekijät eivät olleet vastanneet kyselyyn, joten profiili tehtiin pelkän esimiesarvion perusteella. Kuudessa yksikössä esimies ja vastaava ohjaaja olivat vastanneet molemmat esimieskyselyyn ja sen yksikön profiiliin on laitettu molempien vastaajien arvostusten keskiarvo. Myös tämä asia sovittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Tämä oli saatu estettyä sillä, että ohjeistukseen olisi laitettu tarkemmin, että esimieskysely koskee vain yksikön esimiestä eikä vastaavaa ohjaajaa. Tutkija ei tiennyt, että joissakin yksiköissä voi olla myös vastaava ohjaaja, niin hän ei voinut tehdä yllä mainittua asiaa.

Pohdinta

On vaikea arvioida mikä on johtanut siihen, että esimiehet ovat arvioineet itseään yläkanttiin kun verrataan työntekijöiden vastauksiin. Esimiehet saattavat ajatella toimivansa eri tavalla kuin oikeasti toimivat. Ihminen kokee myös itsensä ja toimintansa usein paremmaksi ja tehokkaammaksi kuin muut sen kokevat. Toki kaikki eivät näin toimi ja toimintaan vaikuttaa varmasti se millainen ihminen on persoonaltaan.

Jos tämä tutkimus olisi tehty parikymmentä vuotta sitten, työntekijät eivät välttämättä olisi vastanneet kaikkiin kysymyksiin samalla tavalla kuin nyt. Esimerkiksi tällä hetkellä työntekijät kokevat, että heidän esimiehensä on helposti lähestyttävä, mutta aikaisemmin näin ei välttämättä olisi ollut.

Luottamuksen syntyyn vaikuttaa useat eri asiat. Oikeudenmukaisuus, arvostus sekä tasapuolisuus luovat pohjaa luottamuksen synnylle. Esimiehen luotettavuus on tärkeää esimiestyössä, ilman sitä on vaikea rakentaa toimivaa esimies-alaisuutta. Luottamusta on varmasti vaikea saada takaisin jos sen on joskus menettänyt, mutta silti esimiesten tulisi pyrkiä saamaan työntekijöidensä luottamus.

On hyvä, että kehityskeskusteluja käydään. Niiden avulla työntekijät voivat antaa palautetta esimiehelleen jos siihen on tarvetta. Kehityskeskustelussa myös työntekijät saavat palautetta, vaikka palautetta pitäisi saada useammin kuin kerran vuodessa. Tuloksista huomataan, että Vaalijalan avopalveluissa käydään säännöllisesti kehityskeskusteluja ja niitä pidetään hyödyllisenä. Kehityskeskustelun avulla voidaan myös luoda pohjaa luottamuksen synnylle. Kun asioista, esimerkiksi tavoitteista sovitaan ja niistä pidetään kiinni, syntyy luottamusta esimiehen ja työntekijä välille. Keskustelun avulla syntyy luottamusta henkilöiden välille.

Yhdestä yksiköstä esimies tai työntekijät eivät olleet vastanneet kyselyyn. Syitä tähän voi olla monia, mutta tutkija mietti voisiko olla niin, että tutkimus ei ole mennyt heille perille asti. Kahdesta yksiköstä työntekijät eivät olleet vastanneet tutkimukseen. Olisiko näissä yksiköissä työntekijät voineet pelätä paljastuvansa vastausten perusteella, vaikka heille luvattiin täysi anonymisuus tutkimuksessa vai kokivatko työntekijät ettei heillä ole tarvetta vastata kyselyyn? Kolmesta yksiköstä esimies oli jättä-

nyt vastaamatta omaan kyselyynsä. Ehkä esimiehillä oli niin paljon muita töitä, etteivät he ennättäneet vastata kyselyyn. Vai voisiko esimies pelätä tulevia tuloksia ja niiden yhdenmukaisuutta?

Jos tutkimus tehtäisiin uudelleen, tutkija aloittaisi sen teon ehdottomasti teorian etsimisellä. Kysymyksiin sopivaa teoriaa on ollut hieman vaikea löytää ja varsinkin johtamisprofiilin teoria tuotti hankaluuksia. Myös mittariston jokaisen arvosanan kohdalle tutkija laittaisi selityksen. Tutkija ei muuttanut mittariston kyseistä kohtaa ennen varsinaista kyselyä, koska kukaan koevastaaja ei laittanut siitä mitään huomautettavaa tai muokattavaa. Jos arvosanojen perään olisi laittanut selityksen jokaiselle arvosanalle, olisi tulosten analysointi ollut helpompaa. Tutkija käyttäisi johtamisprofiilista ehkä mieluummin toista käsitettä; esimerkiksi henkilöarviointia.

Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Luotettavuus eli reliabelius tarkoittaa tulosten tarkkuuta. Kyselystä pitäisi saada siis samalta vastaajalta täysin samat vastukset jos kysely tehtäisiin uudestaan. Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus muodostavat mittariston kokonaisluotettavuuden. (Vilka 2015, 193–194).

Määrällisessä tutkimuksessa tutkimuksen pätevyys, eli validius tarkoittaa mittarin kykyä mitata sitä mitä tutkimuksessa oli tarkoitus mitata. Mittariston validiutta voidaan arvioida esitestauksella. (Vilka 2015, 193.) Tämä tutkimuksen kyselylomake testattiin koehenkilöillä ennen varsinaista tutkimusta. Tämä tutkimus tehtiin kokonaisotantana. Vastausprosenttia ei voitu tarkasti määrittellä, koska tutkija ei saanut selville kuinka monelle kysely lähetettiin. Mutta tutkija uskoo, että ulkoinen valideetti oli hyvä. Tämän tutkimuksen mittaristolla saatiin vastaus siihen mitä sillä oli tarkoitus mitata.

Jos tutkimus tehtäisiin uudestaan, jotkin yksittäisvastaukset saattaisivat muuttua. Tutkija epäilee, että pääsääntöisesti ihmiset vastaisivat samalla tavalla, mutta vastuksiin on saattanut vaikuttaa esimerkiksi vastaajan mieliala. Vastuksiin on saattanut vaikuttaa myös, se jos yksikössä on ollut ristiriitoja ennen tutkimusta. Tutkija uskoo, että vastaukset ovat luotettavia. Ketään vastaajaa ei pystytä tunnistamaan vastauksista ja näin ollen vastaajat ovat voineet kertoa mielipiteensä rohkeasti.

Tässä tutkimuksessa liikutaan arkojen asioiden äärellä. Suoranaista palautetta esimiehille on hieman hankala antaa ja tämän tutkimuksen avulla työntekijät saivat äänensä kuuluviin. Eettisesti hankalaa tässä tutkimuksessa oli se, että esimiehen ja työntekijöiden vastauksia vertailtiin toisiinsa. Eettisesti hankalana tutkija koki sen, että vastaukset eivät aina olleet yhdenmukaiset. Johtamisprofiilien luomisessa tutkijalle tuli vaikeuksia eettisyyden suhteen. Oli vaikeaa kirjoittaa mitä työntekijät olivat tuoneet esille, varsinkin jos mukana ei ollut positiivista palautetta.

Tutkija halusi toimia mahdollisimman eettisesti koko tutkimuksen ajan. Aluksi toimeksiantajan kanssa mietittiin, että tutkimusten vastaukset analysoitaisiin yksikkö kohtaisesti ilman nimiä. Tutkija kuitenkin hylkäsi tämän idean, koska se ei olisi ollut kovin eettistä. Tutkija pelkäsi, että vastauksista voitaisiin saada selville, mikä yksikkö on kyseessä.

Tutkija on toiminut rehellisesti koko tutkimuksen ajan. Hän on käsitellyt aineistoa huolellisesti ja luottamuksellisesti. Tulokset on analysoitu niin, etteivät vastaukset ole muuttuneet tai hävinneet. Tutkimusaineisto on säilytetty koko tutkimuksen ajan huolellisesti ja ulkopuoliset eivät ole sitä nähneet. Työntekijöiden tutkimuksessa vastaajien henkilöllisyyttä ei ole voitu päätellä eikä yksittäistä vastaajaa ole voitu tunnistaa missään tutkimuksen vaiheessa. Esimiesten kyselystä esimiehet voitiin tunnistaa, koska heille luotiin johtamisprofiilit. Esimiesten henkilökohtaisia vastauksia ei kuitenkaan luovuteta ulkopuolisille missään vaiheessa.

Jatkotutkimukset

Palautteen antaminen sai niin työntekijöiden että esimiesten kyselyssä pienimmät arvosanat, joten tätä aihetta voisi tutkia lisää. Jatkotutkimus aiheena voisi tutkia sitä, miksi palautetta annetaan niin vähän ja kuinka palautteen antoa voitaisiin kehittää. Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimus aihe olisi tutkia mihin kaikkeen esimiehen aika menee. Tämän avulla saataisiin ehkä lisätietoa siihen, miksi esimiehet ovat niin vähän läsnä arjentyössä.

LÄHTEET

Akselin, M-L 2013. *Varhaiskasvatuksen strategisen johtamisen rakentuminen ja menestymisen ennakoiminen johtamistyön tarinoiden valossa [verkkajulkaisu]*. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden yksikkö. Väitöskirja [viitattu 5.10.2015]. Saatavissa:

<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67985/978-951-44-9050-7.pdf?sequence=1>.

Cargotec 2010. *Hyvä johtajuus ja osaava henkilöstö menestyksen tae* [verkkosivu]. Carcotec: Vuosikertomus 2010. [Viitattu 2.10.2015]. Saatavissa: <http://annualreport2010.cargotec.com/fi/yksiyhtio/henkilosto/hyva-johtajuus-ja-osaava-henkilosto>.

Eriksson, M. 2013. *Esimies luottamuksen kohteena luottamuksen ja epäluottamuksen ilmeneminen työntekijöiden tarinoissa [verkkajulkaisu]*. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Pro gradu-tutkielma [viitattu 26.10.2015]. Saatavissa:

<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/85033/gradu07071.pdf?sequence=1>.

Freeman, R. & Stewart, L. 2006. *Developing ethical leadership* [verkkajulkaisu]. Business Roundtable Institute for Corporate Ethics [viitattu 15.11.2015]. Saatavissa: http://www.corporate-ethics.org/pdf/ethical_leadership.pdf.

Graham, H T., Bennett, R. 1998. *Human Resources Management*. Ninth edition. London: Pearson Professional Limited.

Haveri, A., Airaksinen, J. & Paanen, H. 2015. *Uuden sukupolven kuntajohtajat. Kuntajohtaminen, sen nykytila ja tulevaisuus nuorten kuntajohtajien näkökulmasta* [verkkajulkaisu]. Helsinki: Suomen kuntaliitto [viitattu 25.9.2015]. Saatavissa: http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=3140.

Helsilä, M. 2006. *Suoritusarviointi*. Helsinki: Infot Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. *Alan johtajaksi*. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Hyppänen, R. 2007. *Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Ikala- Norrbacka, R. 2010. *Johtamisen eettisyys terveydenhuollossa. Esimiestyön ja hallinnon eettiset arvot julkisen terveydenhuollon kahdessa professionissa* [verkkajulkaisu]. Vaasan yliopisto. Filosofinen tiedekunta. Julkisojohtaminen. Pro gradu-tutkielma [viitattu 28.10.2015]. Saatavissa:

http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-301-1.pdf

Juuti, P. & Luoma, M. 2013. *Henkilöstöjohtaminen ja innovatiivisuus* [verkkokirja]. Tampere: Management Institute of Finland [viitattu 29.9.2015]. Saatavissa: https://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-9012.pdf.

Kaistila, M. 2004. *Hyvä esimiestyö* [verkkojulkaisu]. Työturvallisuuskeskus. Kuntien eläkevakuutus [viitattu 19.10.2015]. Saatavissa: http://www.tyoturva.fi/files/1579/Hyva_esimiestyo_opas.pdf.

Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. *Luottamus esimiestyössä*. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kananen, J. 2015. *Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun*. Tampere: Suomen yliopistopaino.

Kauhanen, J. 2009. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. 10. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kauppinen, T., Mattila-Holappa, P., Perkiö-Makelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uuskulainen, S., Villuksela, M. & Virtanen, S. 2013. *Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista* [verkkokirja]. Helsinki: Työterveyslaitos [viitattu 19.10.2015]. Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/Tyo_ja_Terveys_2012.pdf.

Kesti, M. 2013. *Hiljaiset signaalit esimiestyössä*. Sastamala: Vammalan kirjapaino Oy.

Kinnunen, T., Herrala, J., Perheentupa, C., Aalto, J., Inkte, P., Ohrankämmen, O., Halonen, P., Pukaralampi, P., Collin, R., Hyppönen H., Pesonen J., Horila, J., Lehtonen Y., Leskinen, J., Westersund, M. & Jokitalo, J. 2012. *Johtajan käsikirja* [verkkokirja]. Tampere: Juvensis Print Oy [viitattu 2.10.2015]. Saatavissa: http://www.puolustusvoimat.fi/wcm/634e26804ddd509a1b3bfd86fad152c/Johtajan_kasikirja_netti.pdf?MOD=AJPERES.

Kuusinen, P. 2009. *Kehityskeskustelut - hyödyksi vai velvoitteeksi* [verkkojulkaisu]. Helsingin kaupunkorkeakoulu. Markkinoinnin ja johtamisen laitos. Pro gradu- tutkielma [viitattu 26.10.2015]. Saatavissa: https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/172/hse_ethesis_12040.pdf?sequence=1.

Lahtiluoma, S., Silander, M-L., Turunen, R. & Wiman, S. 2008. *Uuden esimiehen opas*. Helsinki: Kotimaa- Yhtiöt Oy/Kirjapaja.

Laki Työterveyshuollosta. 21.12.2001/1383. Finlex. Lainsäädäntö [viitattu 15.9.2015]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>.

Lammintakanen, J. 2015. Henkilöstö voimavarana- osaaminen johtamisen haasteena. Teoksessa Rissanen S. & Lammintakanen J. (toim.). *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Helsinki: Sanoma Pro Oy, 241.

Likitalo, H. & Rissanen, R. 1998. *Tutkimusmenetelmät*. Menetelmätietoutta tradenomiopiskelijoille. Kuopio: Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu.

Lindström, S., Kandolin, I. & Pahkin, K. 2014. *Esimiehenä kaupanalalla* [verkkajulkaisu]. Työterveyslaitos [viitattu 17.10.2016]. Saatavissa: https://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-11808.pdf.

McGregor, J. 2014. *Study finds that basically every single person hates performance reviews* [verkko-lehti]. The Washington Post [viitattu 18.11.2015]. Saatavissa: <https://www.washingtonpost.com/news/on-leadership/wp/2014/01/27/study-finds-that-basically-every-single-person-hates-performance-reviews/>.

Metsähonkala, M. 2015. *Työhyvinvointi kehitysvammahuollossa* [verkkajulkaisu]. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta ja kulttuuritieteiden yksikkö. Pro gradu-tutkielma [viitattu 29.10.2015]. Saatavissa: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/97149/GRADU-1432293156b.pdf?sequence=1>.

Moisalo, V-P. 2011. *Uusi HR. Arjen henkilöstöjohtamista*. Kuopio: Suomen Graafiset palvelut Oy.

Nielson, B. 2010. *Global Leadership Development. Talent Management* [verkkajulkaisu]. Capital-Wave [viitattu 5.10.2015]. Saatavissa: <http://www.yourtrainingedge.com/wp-content/uploads/2010/01/Global-Leadership-Development-Whitepaper-March-2010.pdf>.

Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, Vartiainen, P. 2011. *Johtaminen sosiaalialalla*. Helsinki: Oy Yliopistokustannus.

Nissinen, V. 2004. *Syväjohtaminen*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Nornic Morning 2013. *Parempaa johtamista, parempaa työntekoa* [verkkajulkaisu]. Nordic Morning [viitattu 2.10.2015]. Saatavissa: <http://reporting2013.nordicmorning.com/fi/yritysvastuu/sosiaalinen-vastuu.html>.

Okko, S. 2009. Eettinen johtaminen. Reilu ja rehti pomo. *Kaiku viesti* [verkko-lehti] 2/2009 [viitattu 13.11.2015]. Saatavissa: www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7B10A67C63.../78735.

Ollila, S. 2006. *Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa* [verkkajulkaisu]. Vaasan yliopisto. Sosiaali- ja terveyshallinto. Väitöskirja [viitattu 2.10.2015]. Saatavissa: http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_952-476-129-7.pdf.

Pekka, T & Perhoniemi, R. 2014. *Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2014*. Kevan tutkimuksia 1/2014.

Peltola, U. 2008. *Työhyvinvointia edistävät ja estävät tekijät laboratoriohoitajien kokemana* [verkkopublication]. Tampereen yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Pro gradu-tutkielma [viitattu 17.10.2015]. Saatavissa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/78856/gradu02418.pdf?sequence=1>.

Pulkkinen, M. 2012. *Osaamiskartta johtajan osaamisen arviointiin ja kehittämiseen*. [verkkopublication]. Savonia ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen. Opinnäytetyö [viitattu 2.10.2015]. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/44495/Pulkkinen_Mari.pdf?sequence=1.

Raatikainen, J. 2014. Sosiaaliryölä - ja keskijohdon johtamisosaaminen. Teoksessa Niiranen, V., Joensuu, M., Lammintakanen, J. & Kerkkäinen, M. *Johtaja muutoksissa* [verkkokirja]. Helsinki: Suomen kuntaliitto, 127 [viitattu 2.10.2015]. Saatavissa: shop.kunnat.net/download.php?filename=uploads/acta253ebook.pdf.

Reikko, K., Salonen, K. & Uusitalo, I. 2010. *Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla* [verkkopublication]. Turun ammattikorkeakoulu. Tutkimuksia 31 [viitattu 15.10.2015]. Saatavissa: <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522161284.pdf>.

Romana, A., Keskinen, S. & Keskinen, E. 2004. *Oikeudenmukainen johtaminen Arjen kokemuksia ja menetelmiä* [verkkopublication]. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus [viitattu 17.10.2015]. Saatavissa: http://www.ttk.fi/files/1984/Oikeudenmukainen_johtaminen_tutkimusraportti.pdf.

Salmimies, R. & Ruutu, S. 2013. *Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Salminen, J. 2006. *Uuden esimiehen kirja*. Jyväskylä:Gummerus Kirjapaino Oy.

Sillanpää, N. 2007. Avohuollon kehittymisen vuosikymmenet. Teoksessa Huhta, I. & Sillanpää, N. *Vaalijala. Sata vuotta arvoja ja kokemusta*. Jyväskylä: Gummerus Oy.

Sillanvuo, T. 2010. *Luottamus esimies-alaisuhteessa* [verkkopublication]. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta. Pro gradu-tutkielma [viitattu 17.10.2015]. Saatavissa: <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/58983/nbnfi-fe201002031221.pdf?sequence=3>.

Sosiaali- ja terveysministeriö. Työelämä. *Työhyvinvointi* [verkkosivu]. Sosiaali- ja terveysministeriö [viitattu 2.9.2015]. Saatavissa: <http://stm.fi/tyohyvinvointi>.

Stawiski, S., Deal, J. & Ruderman, M. 2010. *Building trust in the workplace* [verkkopublication]. Center for creative leadership [viitattu 13.11.2015]. Saatavissa: <http://insights.ccl.org/wp-content/uploads/2015/02/BuildingTrustInTheWorkplace.pdf>.

Sundvik, L. 2005. Muut arviointimenetelmät. Teoksessa Honkanen, E. (toim.). *Henkilöarviointi työelämässä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Sutela, H. & Lehto, A-M. 2014. *Työolojen muutokset 1977–2013*. [verkkojulkaisu]. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu 16.11.2015]. Saatavissa: http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytmv_197713_2014_12309_net.pdf.

Sydänmaalakka, P. 2004. *Älykäs johtajuus*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Sydänmaalakka, P. 2007. *Älykäs organisaatio*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Sädevirta, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtamisen arviointi organisaation strategisena henkilöstötyönä. Teoksessa Suurnäkki, T. (toim.). *Strateginen henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi*. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

The Leadership Circle 2015. *Benefits and Features- The leadership circle profile*. [verkkosivu]. The Leadership Circle [viitattu 5.10.2015]. Saatavissa: <https://leadershipcircle.com/assessment-tools/profile/whole-picture/>.

The society for human resource management 2013. *Employee job satisfaction and engagement* [verkkojulkaisu]. The society for human resource management [viitattu 16.11.2015]. Saatavissa: http://www.shrm.org/Research/SurveyFindings/Documents/14-0028%20JobSatEngage_Report_FULL_FNL.pdf.

The society for human resource management 2015. *Employee job satisfaction and engagement 2015* [verkkojulkaisu]. The society for human resource management [viitattu 16.11.2015]. Saatavissa: <http://www.shrm.org/Research/SurveyFindings/Documents/2015-Job-Satisfaction-and-Engagement-Report.pdf>.

Thirion, A., Vermeylen, G., Lyly-Yrjänäinen, M., Houten G., Biletta, I. & MacGori, S. 2012. Eurofound 2010. *5th European working conditions survey* [verkkojulkaisu]. Luxembourg: Publications office of the European union [viitattu 17.10.2015]. Saatavissa: http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1182en.pdf.

Työterveyslaitos 2012. *Kunta10- tutkimus* [verkkosivu]. Työterveyslaitos [viitattu 19.10.2015]. Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/tutkimus/hankkeet/kunta10_tutkimus/Sivut/default.aspx.

Ulrich, D. 1997. *Henkilöstönjohtamisella huipulle*. Suomentanut Talentum media Oy/ Kirsti Iivonen 2007. Jyväskylä:Gummerus Kirjapaino Oy.

Vaalija, Visio, Missio ja Strategia [verkkokulkaisu]. Vaalijala [viitattu 6.10.2015] Saatavissa: https://www.vaalijala.fi/missio_visio_ja_strategia

Vaalijala, Työpaikat Vaalijalassa [verkkojulkaisu]. Vaalija [viitattu 6.10.2015]. Saatavissa: <https://www.vaalijala.fi/tyopaikat>

Vaalijalan kuntayhtymä 2012. *Vuosikertomus 2012*.

Valtavaara, P. 2013. *Puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen vaikutukset johtamiskäyttäytymisen kehittämiseen* [verkkójulkaisu]. Maanpuolustuskorkeakoulu. Maasotalinja. Pro gradu-tutkielma [viitattu 2.10.2015]. Saatavissa: <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/92328/SM%20791.pdf?sequence=2>.

Viitala, R. 2005. *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. 3. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Viitala, Riitta 2013. *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vilkkä, H. 2015. *Tutki ja kehitä*. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.

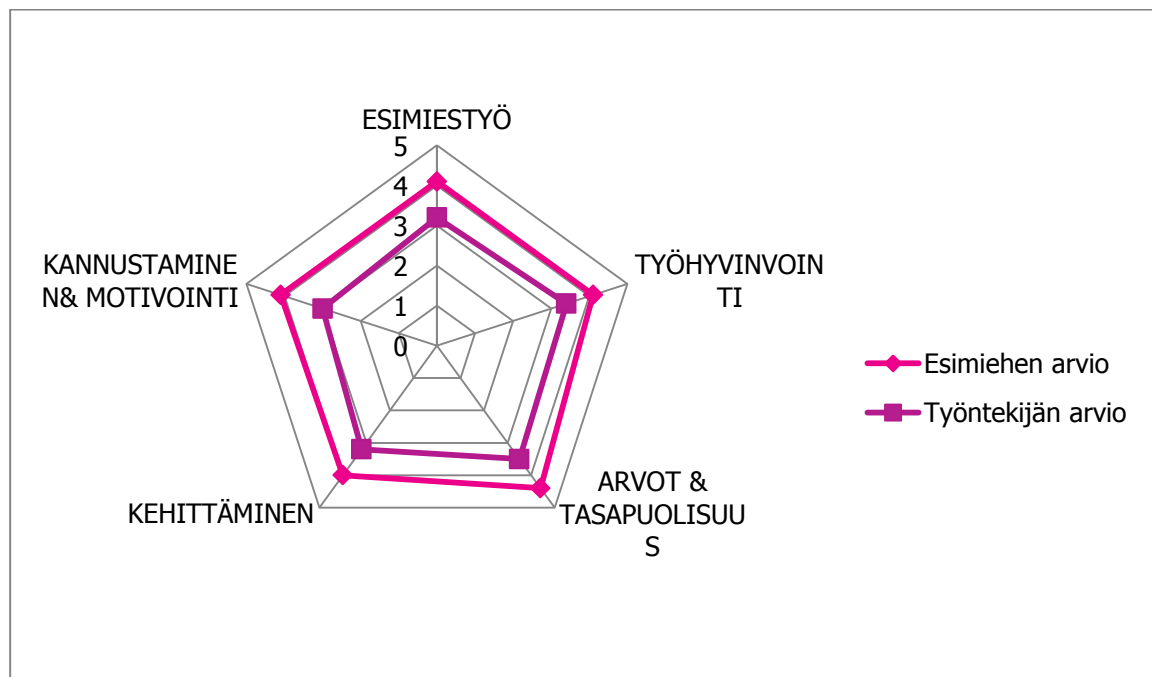
Virolainen, L. 2009. Eettinen johtaminen. *Kaiku viesti* [verkkolehti]. 2/2009 [viitattu 13.11.2015] Saatavissa: www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7B10A67C63.../78735.

Österberg, Maritta 2009. *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. 3. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

LIITTEET

LIITE 1

VAALIJALAN AVOPALVELUIDEN JOHTAMISPROFIILI



Arvot ilmoitettu vastaajien keskiarvon mukaan.

Taulukko 24 Keskiarvot kategorioittain

	TYÖNTEKIJÖIDEN ARVOSANOJEN KESKIARVO	ESIMIESTEN ARVOSANOJEN KESKIARVO
ESIMIESTYÖ	3,2	4,1
TYÖHYVINVOINTI	3,4	4,1
ARVOT & EETTISYYS	3,5	4,4
KEHITTÄMINEN	3,2	4
KANNUSTAMINEN & MOTIVOINTI	3	4,1

Taulukko 25 Esimiesten ja työntekijöiden arvot esimiestyöstä

	Työntekijöiden keskiarvo (N=101)	Esimiesten keskiarvo (N=15)
On/Olen helposti lähestyttävä	3,6	4,1
Omaa/Omaan hyvät vuorovaikutustaidot	3,1	3,8
On/Olen luotettava	3,3	4,5
On/Olen arjentyössä riittävästi läsnä	2,8	3,7
Noudattaa/Noudatan sovittuja toimintatapoja	3,4	4,5

Taulukko 26 Esimiesten ja työntekijöiden arvot työhyvinvoinnista

	Työntekijöiden keskiarvo (N=101)	Esimiesten keskiarvo (N=15)
Seuraa/Seuraan, että työturvallisuudesta huolehditaan	3,4	4,1
Huolehtii/Huolehdin, että käytössä on asianmukaiset työvälineet	3,4	3,9
Puuttuu/Puutun tarvittaessa ongelmia ja ristiriitatilanteisiin	3,1	4,1
Huomio/Huomion yksilölliset perhetilanteet	3,6	4,1
Joustaa/Joustan tarvittaessa jos tilanne sen sallii	3,7	4,5
Huolehti, että sain tarvittavan perehdytyksen työtehtäviäni varten/Huolehdin, että työntekijät saivat riittävän perehdytyksen työtehtäviään varten	3,1	3,7

Taulukko 27 Esimiesten ja työntekijöiden arvot arvoista ja eettisyydestä

	Työntekijöiden keskiarvo	Esimiesten keskiarvo
Johtaa/Johdan oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti	3,1	4,3
Laatii/Laadin työvuorolistat tasapuolisesti työntekijöiden kesken	3,3	4,5
Myöntää/Myönnän lomat tasapuolisesti	3,9	4,6
Huolehtii/Huolehdin, että työpaikalla toimitaan eettisesti	3,6	4,4
Toimii/Toimin Vaalijan arvojen mukaan ja huolehtii/huolehdin että työntekijät toimivat myös	3,5	4,2

Taulukko 28 Esimiesten ja työntekijöiden arvot kehittämisestä

	Työntekijöiden keskiarvo	Esimiesten keskiarvo
Delegoi/Delegoin tehtäviä	3,7	4,1
Osoo/Osaan ottaa vastaan palautetta työstäni	3	3,9
Osoo/Osaan hyödyntää työntekijöiden erilaista osaamista	3,3	4,1
Kehittää toiminnallaan yksikön positiivista ilmapiiriä/Kehitän toiminnallani yksikön positiivista ilmapiiriä	3	4
Omaa/Omaan hyvät organisointitaidot	3	3,9
Tukee/Tuen henkilöstön halua kehittää osaamistaan	3,4	4
Innostaa/Innostan kokeilemaan uusia toimintatapoja	3,2	4,1

Taulukko 29 Esimiesten ja työntekijöiden arvot kannustamisesta ja motivoinnista

	Työntekijöiden keskiarvo	Esimiesten keskiarvo
Toimii/Toimin kannustavasti	3,2	4,1
Arvostaa/Arvostan työntekijöitä	3,2	4,6
Antaa riittävästi palautetta työstäni/Annan riittävästi palautetta työntekijöiden työskentelystä	2,8	3,6
Motivoi/Motivoin henkilöstöä	2,9	3,9

Taulukko 30 Esimiesten ja työntekijöiden arvot kehityskeskustelujen säännöllisyydestä

	Työntekijöiden keskiarvo	Esimiesten keskiarvo
Käy/Käyn säännöllisesti kehityskeskusteluja henkilöstön kanssa	3,8	4,5

Taulukko 31 Esimiesten ja työntekijöiden arvot kehityskeskustelun luonteesta

Onko kehityskeskustelu	Työntekijöiden keskiarvo	Esimiesten keskiarvo
Hyödyllinen?	3,3	4,2
Kannustava?	3,3	4
Avoin?	3,4	4,2
Luottamuksellinen?	3,6	4,7

LIITE 2 TYÖNTEKIJÖIDEN KYSELY



Tyytyväisyyskysely

1. Missä yksikössä työskentelet? *

- Asumispalvelut: Muurinkoski
- Asumispalvelut: Koivula
- Asumispalvelut: Puula
- Asumispalvelut: Sipuli
- Asumispalvelut: Haaparinne
- Asumispalvelut: Oravi
- Asumispalvelut: Orijärvi
- Asumispalvelut: Mäkirinne
- Asumispalvelut: Pisa
- Asumispalvelut: Lukkari
- Asumispalvelut: Maria
- Asumispalvelut: Pihjarinne
- Asumispalvelut: Kuutinharju
- Asumispalvelut: Harju
- Asumispalvelut: Laavunrinne
- Asumispalvelut: Kihmula
- Asumispalvelut: Kahvimylly
- Asumispalvelut: Kanerva
- Asumispalvelut: Hongisto
- Asumispalvelut: Latukatu
- Toimintakeskus: Länsirinne
- Toimintakeskus: Savoset, Mäntyharju
- Toimintakeskus: Koivikko
- Toimintakeskus: Kuutinharju
- Toimintakeskus: Savoset Tervo

- Toimintakeskus: Pihlaja
- Monipalvelukeskus: Savonet, Juva
- Monipalvelukeskus: Savonet, Mikkeli
- Monipalvelukeskus: Savonet, Keski-Savo

2. Esimieheni: *

1 = täysin eri mieltä 5 = täysin samaa mieltä

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| On helposti lähestyttävä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Omaa hyvät vuorovaikutustaidot | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| On luotettava | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| On arjen työssä riittävästi läsnä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

3. Esimieheni: *

1 = täysin eri mieltä 5 = täysin samaa mieltä

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Seuraa, että työturvallisuudesta huolehditaan | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Huolehtii, että käytössä on asianmukaiset työvälineet | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Puuttuu tarvittaessa ongelma- ja ristiriitatilanteisiin | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Huomioi yksilölliset perhetilanteet | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Joustaa tarvittaessa, jos tilanne sen sallii | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Huolehti että sain tarvittavan perehdytyksen työtehtäviäni varten | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

4. Esimieheni: *

1 = täysin eri mieltä 5 = täysin samaa mieltä

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Johtaa oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Laatii työvuorolistat tasapuolisesti työntekijöiden kesken | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Myöntää lomat tasapuolisesti | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

5. Esimieheni: *

1 = täysin eri mieltä 5 = täysin samaa mieltä

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Delegoi tehtäviä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Osaa ottaa vastaan palautetta työstään | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

- Osaa hyödyntää työntekijöiden erilaista osaamista
- Kehittää toiminnallaan yksikön positiivista ilmapiiriä
- Omaa hyvät organisointitaidot
- Tukee henkilöstön halua kehittää osaamistaan
- Innostaa kokeilemaan uusia toimintatapoja

6. Esimieheni: *

1 = täysin eri mieltä 5 = täysin samaa mieltä

1 2 3 4 5

Käy säännöllisesti kehityskeskusteluja henkilöstön kanssa

7. Onko kehityskeskustelu

1 = täysin eri mieltä 5 = täysin samaa mieltä

1 2 3 4 5

Hyödyllinen?

Kannustava?

Avoin?

Luottamuksellinen?

8. Esimieheni: *

1 = täysin eri mieltä 5 = täysin samaa mieltä

1 2 3 4 5

Toimii kannustavasti

Arvostaa työntekijöitä

Antaa riittävästi palautetta työstäni

Motivoi henkilöstöä

9. Esimieheni: *

1 = täysin eri mieltä 5 = täysin samaa mieltä

1 2 3 4 5

Huolehtii, että työpaikalla toimitaan eettisesti

Toimii Vaalijalan arvojen mukaan ja huolehtii että työntekijät toimivat myös (arvot ovat ymmärtäminen ja vuorovaikutus, vastuullisuus ja osaavuus)

Noudattaa sovittuja toimintatapoja

10. Kuinka kehittäisit esimiehesi toimintaa?

11. Muuta palautetta esimiehelle / esimiehen toiminnasta
