

Heidi Hännikäinen

Esimiestyössä onnistumisen edellytykset

X-, y- ja z-sukupolvien samanaikainen johtaminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Marraskuu 2019

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Heidi Hännikäinen Esimiestyössä onnistumisen edellytykset X-, y- ja z-sukupolvien samanaikainen johtaminen 58 sivua + 2 liitettä Marraskuu 2019
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja(t)	Lehtori Eija Westerberg
<p>Tämä opinnäytetyö käsitteli esimiestyötä ja eri sukupolvien johtamista. Opinnäytetyön tavoitteena oli saada selville, mitä taitoja esimieheltä vaaditaan, jotta hän voi onnistua omassa tehtävässään. Opinnäytetyössä käytiin läpi myös x-, y- ja z-sukupolvia ja keskityttiin eri sukupolvien onnistuneeseen samanaikaiseen johtamiseen. Aineistona käytettiin suomenkielistä ja englanninkielistä kirjallisuutta, internetlähteitä ja lehtiartikkeleita. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää.</p> <p>Huolimatta itseohjautuvien työyhteisöjen lisääntymisestä esimiehien työllä on silti vielä suuri vaikutus yrityksen menestymisessä ja sujuvan työyhteisön luomisessa. Hyväksi esimieheksi ei synnytä, vaan sellaiseksi opitaan. Kyselyn perusteella saatiin selville, että esimieheltä odotetaan joustavuutta, luotettavuutta ja johtajuutta. Kyselyn avulla kerättiin myös vinkkejä esimiehille asioista, joita he voivat käyttää esimiestyössään.</p> <p>X-, y- ja z-sukupolvista todettiin, että olosuhteista ja kulttuurisista eroavaisuuksista huolimatta eri sukupolvesta arvostavat monia samoja asioita esimiehessään. Monen sukupolven samanaikainen johtaminen ei loppujen lopuksi ole haastavaa, kun esimiestyön lisäksi esimies osaa ottaa huomioon jokaisen sukupolven ominaispiirteet ja hallitsee psykologian perusteet.</p>	
Avainsanat	esimiestyö, x-, y- ja z-sukupolvet, ikäjohtaminen

Author(s) Title Number of Pages Date	Heidi Hännikäinen Success in Managerial Work Successfully managing Generations X, Y and Z 58 pages + 2 appendices November 2019
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructor(s)	Eija Westerberg, Senior Lecturer
<p>The topic of this thesis managerial work and managing generation X, Y and Z. The main purpose of this thesis was to collect information on managerial work and what skills are required to succeed as a manager. The second purpose of this thesis was to become familiar with generations X, Y and Z and how superior can effectively simultaneously manage different generations in the workplace</p> <p>The data were analyzed using quantitative content analysis. The results showed that most respondents were satisfied with their employers' current managerial work. The results of the study also showed that the three main traits people expected from their superior are flexibility, reliability and leadership.</p> <p>It was found that all in all, despite the circumstances and cultural differences, different generations appreciate many of the same things in their superiors. In conclusion, the simultaneous management of different generations is not challenging when the superior knows the characteristics of each generation and manages the fundamentals of the human mind and psychology.</p>	
Keywords	managerial work, generations X, Y and Z, age management

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön aihe	1
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimusmenetelmä	3
1.3	Teoreettinen viitekehys ja käsitteet	5
2	Esimiestyö	6
2.1	Esimiestyön määritelmä ja sisältö	6
2.2	Esimiestyössä onnistumisen edellytykset	9
2.2.1	Seuranta	10
2.2.2	Vuorovaikutus	12
2.2.3	Alaistaitojen hallitseminen	13
2.3	Esimiehen roolit	15
2.4	Esimiehen palveluroolit	19
2.5	Esimiestyön tehtäväalueet	24
2.6	Hyvän johtamisen kriteerit ja hyvän johtajan ominaisuudet	27
3	X-, y- ja z-sukupolvet	31
3.1	X-sukupolvi	32
3.2	Y-sukupolvi	33
3.3	Z-sukupolvi	34
3.4	Suurimmat eroavaisuudet eri sukupolvien välillä ja johtamisen haasteet	36
3.5	Strategioita eri sukupolvien samanaikaiseen johtamiseen	39
4	Tutkimusmenetelmä, tutkimuksen toteutus ja aineiston käsittely	41
4.1	Määrällinen tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteutus	41
5	Tutkimuksen tulokset	42
5.1	Taustamuuttajat	42
5.2	Viestintä	43
5.3	Palautteen saaminen ja johtaminen työssä	45
5.4	Eri-ikäisten johtaminen	46
5.5	Tyytyväisyys esimiestyöhön ja vinkit	48
5.6	Keskeisimmät johtopäätökset	50
6	Yhteenveto	52
6.1	Opinnäytetyön prosessin arviointi	55

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Liite 2. Saatekirje

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön aihe

”Esimies auttaa työntekijää löytämään tämän voimavarat ja ratkaisemaan työntekijän työhön liittyviä ongelmia.” (Laine & Surakka 2011, 17.) Opinnäytetyön aiheena on esimiestyö ja eri sukupolvien samanaikainen johtaminen. Yritys ei toimi ilman esimiestä, ja esimiesten rooli työyhteisössä korostuu entisestään etenkin, kun yrityksessä on paljon eri ikäisiä työntekijöitä. Työyhteisössä voi olla kolmen eri sukupolven edustajia, joilla kaikilla on omat odotuksensa ja tapansa työskennellä. Erityisesti tällöin esimiehen rooli työyhteisössä korostuu, sillä esimieheltä vaaditaan selkeää johtamista ja esimiestyötä, jotta työyhteisö toimii sujuvasti. Esimiehen johtamistyyllillä on vaikutusta työyhteisön ilmapiiriin ja alaisten viihtyvyyteen. Ihmiset huomioiva esimiestyö luo pohjaa työntekijöiden työurien pidentämiselle ja työntekijöiden jaksamiselle. Esimiehet ovat jatkuvassa muutoksessa johtamistyyliensä kanssa. Aina uuden sukupolven astuessa työelämään, esimieheltä vaaditaan mukautumista ja muutosta, jotta työyhteisö pysyy tuotteliaana ja hyvinvoivana. Tulevaisuudessa esimerkiksi esimiehen roolia valmentajana korostetaan yhä enemmän työyhteisöissä. (Laine & Surakka 2011, 13 & 17.)

Eri elämän- ja työuranvaiheissa ihmisillä on erilaisia odotuksia, asenteita ja vahvuuksia. Ihmiset myös tarvitsevat erilaista tukea elämän eri vaiheissa. (Ikäjohtaminen n.d.) Ikäjohtamisen avulla esimies voi tukea useiden sukupolvien tarpeita, niin että työyhteisö pysyy tuottavana ja yksilöt työskentelevät parhaimmalla mahdollisella tavalla. Sen sijaan, että elämän eri vaiheet olisivat suoraan kytköksissä tiettyyn ikään, ne ovat enemmin sidoksissa eri ikäryhmiin, sukupolviin (Ikäjohtaminen n.d.) Tästä syystä opinnäytetyössäni käyn läpi x-, y- ja z-sukupolvia ja niiden tunnusomaisia piirteitä, tarpeita ja odotuksia työelämästä ja esimiehen työskentelystä.

Suomalaisten keski-ikä vuonna 2018 naisilla oli 44-vuotta ja miehillä 41-vuotta. Tilastokeskuksen väestörakenne-tilastosta voidaan nähdä, että paljon ihmisiä jää eläkkeelle tai lähenee eläkeikää. Samaan aikaan nuoremman sukupolven edustajia tulee työmarkkinoille koko ajan enemmän. 15–64-vuotiaat muodostivat 62,2 prosenttia koko Suomen väestöstä vuonna 2018. (Väestörakenne 2018, Tilastokeskus.) Tällä hetkellä yrityksissä työskentelee neljän, parhaimmillaan viiden sukupolven edustajia. Kaikilla sukupolvilla ovat omat odotuksensa työstään ja esimiehestään. Esimiehen tulisi johtaa

sukupolvia tavalla, joka saa kaikki sukupolvet työskentelemään tehokkaimmin omille tavoilleen sopivasti.

Työvoimapulan uhatessa ja väestön ikääntyessä yritysten ja esimiesten täytyy löytää tapoja, joilla hyödyntää ja vahvistaa eri-ikäisten voimavaroja (Ilmarinen n.d., 3). Ihmisten ikärakenteen muuttuessa esimiesten on tärkeää keskittyä ja kiinnittää huomiota oikeanlaiseen esimiestyöhön, joka ottaa huomioon kaikki sukupolvet. Uusien sukupolvien tullessa työelämään ja vanhempien sukupolvien jäädessä eläkkeelle työpaikat ja työympäristö muuttuvat. Viimeiset pari vuotta teknologiaa on kehitetty eteenpäin entistä enemmän, ja fyysiseen työympäristöön sekoittuu digitaalisia elementtejä, kuten robotisaatiota ja automaatiota (Sitra Megatrendit 2016, 6).

Vaikka esimiehellä ei olisi pyrkimystä vaikuttaa keneenkään teoillaan, se kuitenkin tapahtuu. Esimiestyö onkin vaikuttamistyötä. Niin kuin mikä tahansa asiantuntijatyö, esimiestyö edellyttää johtamisen ammatillista osaamista. (Laine & Surakka 2011, 16 & 203.) Jotta esimies voi onnistua esimiestyössään, hänellä tulee olla tiettyjä perustaitoja. Tästä syystä opinnäytetyössä käydään ensin läpi esimiestyössä vaadittavat perustaidot, minkä jälkeen siirrytään x-, y-, ja z-sukupolviin ja niiden johtamiseen.

Esimiehen tehtävä koostuu monista osa-alueista ja rooleista, mikä tekee esimiestyöstä haastavaa. Esimiehellä täytyy olla laaja ymmärrys omaa toimialaansa kohtaan, mutta tiedon ja asiantuntijuuden lisäksi esimiehen on muun muassa ymmärrettävä, miten ihmisen mieli toimii. Esimiestaidot eivät ole persoonallisuudesta riippuvaisia tai geneettisiä, ja tästä syystä jokaisen esimiehen tulee oppia esimiestyöstä, ennen kuin siirtyy esimiestehtäväänsä. Esimiestyöhön kuuluu vastuu työn laadusta ja tuloksesta sekä vastuu ihmisistä. Esimiehen työ on vaativaa. Esimiestehtävässään aloittava esimies johtaa heti ihmisiä vaikuttaen heidän tehokkuuteensa, työhyvinvointiinsa sekä motivaatioonsa. (Laine & Surakka 2011, 25 & 203.)

Esimiestehtävässään aloittava henkilö ei välttämättä ole saanut minkäänlaista koulutusta esimiestehtäväänsä tai koulutus aloitetaan myöhemmin, koska ajatellaan, että tuleva esimies osaa jo asiansa, eikä näin ollen ”tarvitse” koulutusta. Useissa tapauksissa henkilöstä tulee esimies, koska on menestynyt hyvin omassa tehtävässään tai henkilö on jo asiantuntija. Kun henkilö ei ole saanut erillistä koulutusta esimiestehtävässään toimimiseen, esimies omaksuu omat johtamistyyliinsä sekä kehittää omat selviämiskeinonsa. Jo omaksuttua johtamistyyliä on vaikea myöhemmällä koulutuksella enää

muuttaa, minkä takia esimiestyöhön olisi hyvä saada koulutus etukäteen. (Laine & Surakka 2011, 203.)

Teoriat ovat pitkään tukeneet ajatusta siitä, että esimies pystyy ja, että esimiehen pitäisi johtaa kaikkia työntekijöitään samalla tavalla, jotta kaikki alaiset tulevat kohdelluksi tasa-arvoisesti. Loppujen lopuksi tämä ajatusmalli ei kuitenkaan toimi, sillä sama johtamistapa ei saa kaikkia työntekijöitä motivoitumaan. Perusta hyvälle esimiesalaisuutele on, että molemmat osapuolet tietävät, mitä toinen odottaa. Tämä tarkoittaa, että kommunikointi on molemminpuolista ja esimiehen tulee selkeästi kertoa työntekijöille, millaisia työyhteisötaitoja ja millaista työskentelyä hän odottaa alaisiltaan. Alaisten puolestaan tulee kertoa esimiehelle, millaista tukea he kaipaavat. (Laine & Surakka 2011, 18–19.)

Ikäjohtaminen on arvojen yhteensovittamista ja erilaisuuden johtamista. Oikea tieto ikääntymisen vaikutuksista sekä oikea ikäasenne luovat pohjan ikäjohtamiselle. (Ilmarinen & Huuhtanen & Lähteenmäki 2003, 137 & 166.) Kuten Laine ja Surakka (2011) tuovat esille, kaikille kohdistettu samanlainen johtamistapa ei toimi pitkällä aikavälillä. Tämä tulee esille vielä enemmän, kun asiaa tarkastellaan sukupolvien näkökulmasta. Yksilöllisyyden ja henkilöiden omien odotusten lisäksi jokaisella sukupolvella on omat odotuksensa esimiestä ja työtä kohtaan. Esimiestyön haasteena onkin kaikkien eri sukupolvien odotusten täyttäminen ja yhtenäisen johtamistyylin löytäminen kaikille sukupolville sopivaksi. Nyt, kun nuoret digiajan sukupolvet ovat tulleet työelämäänsä entistä suuremmin joukoin, esimiestyötä ja johtamista tulee miettiä entistä enemmän. (Laine & Surakka 2011, 18–19.)

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tavoitteena on saada selville onnistuneen esimiestyön edellytykset ja mitä strategioita tarvitaan, jotta x-, y- ja z-sukupolvien samanaikainen johtaminen onnistuu parhaiten. Tavoitteena on myös tuoda esille eri-ikäisten johtamisen merkitys tulevaisuuden työelämässä. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää esimiestyössä vaadittavat perustaidot sekä saada selville, kuinka paljon eri johtamistekniikat ja -strategiat vaikuttavat oikeasti eri sukupolviin ja niiden onnistumiseen työssään. Kuinka paljon eri johtamismenetelmien käyttäminen todellisuudessa vaikuttaa työn tuottavuuteen ja henkilöstön viihtyvyyteen? Ovatko eri sukupolvet oikeastaan niin erilaisia kuin mitä stereotyyppisesti teorioissa tuodaan esiin?

Opinnäytetyön tutkimus tehdään työntekijöille, jotta esimiehille saadaan työntekijänäkökulma sekä tietoa siitä, mitä työntekijät odottavat esimieheltään. Kyselyllä pyritään selvittämään esimiestyössä onnistumisen edellytyksiä työntekijöiden näkökulmasta sekä yritetään tuoda esille heidän ajatuksiansa liittyen x-, y- ja z-sukupolvien samanaikaiseen johtamiseen. Hypoteesina on, että eri sukupolvien välillä ei loppujen lopuksi ole valtavasti eroa siinä, minkälaista johtamista sukupolvet esimieheltä odottavat. Hypoteesina on myös, että esimiehen eri johtamistyyli ei vaikuta henkilöstön tuottavuuteen ja viihtyvyyteen niin paljon kuin mitä stereotyyppisesti oletetaan.

Tutkimuskysymykset

- Mitkä ovat edellytykset onnistuneelle esimiestyölle?
- Mitä esimiehen tulee ottaa huomioon johtaessaan x-, y- ja z-sukupolvia samanaikaisesti?
- Kuinka paljon sukupolvet tarvitsevat eri johtamistyyliä?
- Kuinka paljon esimiehen erilaiset johtamistyyli oikeasti vaikuttavat eri-ikäisiin/eri sukupolviin?

Opinnäytetyön aineistonkeruumenetelminä käytetään kirjallisuuskatsausta esimiestyöstä ja x-, y- ja z-sukupolvista sekä haastatteluja. Opinnäytetyössä käytetään jo olemassa olevaa suomen- ja englanninkielistä aineistoa esimiestyöstä ja x-, y- ja z-sukupolvista. Tutkimusosion aineistonkeruumenetelmänä voidaan käyttää joko laadullista tai määrällistä tutkimusmenetelmää. On myös mahdollista käyttää useampia aineistonkeruumenetelmiä tutkittavan ilmiön ymmärtämiseen. Tällöin puhutaan triangulaatiosta eli mixed-tutkimusstrategiasta. Pääasiassa triangulaatiota käytetään, kun tutkimusmenetelmä on ensi sijassa laadullinen. (Kananen 2010, 42.)

Laadullista tutkimusmenetelmää käytetään, kun halutaan selvittää tietty ilmiö ja siihen vaikuttavat tekijät sekä niiden väliset riippuvuussuhteet. Kananen on mukailnut Trockim ja Donellyn (2008) luokittelua, joihin kvalitatiivinen tutkimus sopii parhaiten. Kvalitatiivinen menetelmä sopii käytettäväksi parhaiten, kun ilmiöstä luodaan uusia hypoteeseja ja teorioita tai ilmiöstä halutaan saada syvälinen näkemys. Laadullinen tutkimus sopii myös tilanteisiin, joissa ilmiöstä halutaan hyvä kuvaus, tutkittavasta ilmiöstä ei ole tutkimusta, teoriaa tai tietoa. (Kananen 2010, 41.)

Määrällistä tutkimusmenetelmää käytetään, kun tutkittavaa ilmiötä ja sen tuloksia tarkastellaan numeerisesti. Määrällisen tutkimuksen avulla vastataan kysymyksiin, miten usein tai kuinka paljon. Määrällisen tutkimuksen tavoitteina on teorian hyödyntäminen mittaamisessa sekä tutkittavien asioiden välisten erojen löytäminen ja löydettyjen erojen selittäminen. Määrällisessä tutkimusmenetelmässä keskiössä on myös hypoteesin luominen. (Vilkkä 2017, 13–14 & 18.)

Tämän opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmänä käytetään kvantitatiivista eli määrällistä menetelmää. Kvantitatiivinen menetelmä sopii opinnäytetyöaiheeseen, sillä esimiestäidoista ja esimiestyöstä yleisesti on paljon luettavaa ja ilmiönä esimiestyö on tunnettu. Vaikka eri sukupolvien johtaminen ei ole ilmiönä yhtä tunnettu kuin esimiestyö, löytyy aiheesta tarpeeksi teoriaa, jotta ilmiötä voidaan tutkia määrällistä tutkimusta käyttäen. Tässä opinnäytetyössä kvantitatiivinen tutkimus auttaa ymmärtämään eri sukupolvia ja niiden samanaikaista johtamista yhä enemmän tuoden esille konkreettisia tilastotietoja eri sukupolvien johtamisesta tutkittavien näkökulmista.

Tutkimuksessa on myös laadullisen tutkimusmenetelmän piirteitä, sillä kyselyssä on puolistrukturoitujen kysymysten lisäksi yksi avoin kysymys ja kaksi tarkentavaa kysymystä, joiden avulla halutaan saada tarkempaa tietoa eri sukupolvien johtamisesta. Määrällisessä tutkimusmenetelmässä tutkittavia saattaa olla useita kymmeniä tai satoja, kun taas laadullisessa tutkimusmenetelmässä tutkittavia objekteja on muutama (Kananen 2010, 38). Tutkimukseen halutaan saada useita vastauksia, joten määrällinen tutkimusmenetelmä sopii tähän tarkoitukseen paremmin kuin kvalitatiivinen.

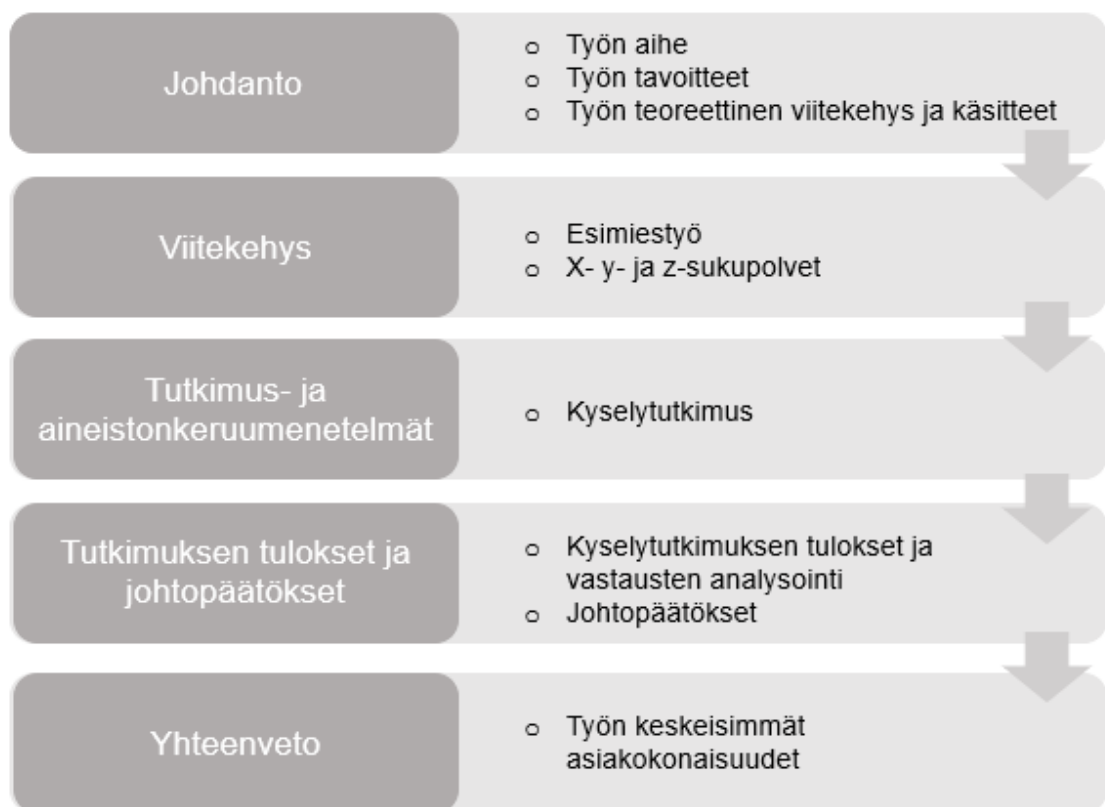
1.3 Teoreettinen viitekehys ja käsitteet

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään onnistuneessa esimiestyössä vaadittavia taitoja, sekä x-, y- ja z-sukupolvia. Teoria käsittelee esimiestyön määrittelyä, esimiehen eri rooleja sekä onnistuneessa esimiestyössä tarvittavia taitoja. Opinnäytetyössä ei perehdytä syvemmin erilaisiin johtamistyyliin, joita ovat esimerkiksi etäjohtaminen, konfliktijohtaminen ja muutosjohtaminen, sillä nämä johtamisen tyylit vaativat omia taitoja esimiestyön perustaitojen lisäksi. Sukupolvien osalta käsitellään x-, y- ja z-sukupolvia, ja heidän eroavaisuuksiensa työelämässä. Sukupolvien eroavaisuuksien lisäksi käsitellään x-, y- ja z-sukupolvien yhtäläisyyksiä sekä odotuksia esimieheltä ja työyhteisöltä. Opinnäytetyössä tuodaan esille myös vinkkejä ja strategiota eri sukupolvien samanaikaiseen onnistuneeseen johtamiseen. X-, y- ja z-sukupolvien

lisäksi voidaan määrittellä kolme muuta sukupolvea. Nämä sukupolvet ovat veteraanit (syntyneet ennen 1954), suuret ikäluokat (1955–1964) (Työelämän sukupolvet, Järvensivu). Uusimman sukupolven, Alphan, muodostaa vuosina 2010–2025 syntyneet (Fourtané 2018).

X-, y-, ja z-sukupolvien ajalliset määritelmät vaihtelevat muutaman vuoden suuntaan tai toiseen lähteiden mukaan. Tässä opinnäytetyössä käytetään Pirkko-Liisa Vesterisen (2014) määritelmää sukupolvista, joka on seuraavanlainen:

- x-sukupolvi 1965–1979
- y-sukupolvi 1980–1994
- z-sukupolvi 1995–2009



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne.

2 Esimiestyö

2.1 Esimiestyön määritelmä ja sisältö

Esimiehen ja esimiestyön määritelmät vaihtelevat hieman lähteiden mukaan. Jalava määrittelee esimiehen (2001) henkilöksi, joka on sen osa-alueen ammattilainen, missä henkilö toimii esimiehenä. (Jalava 2001, 11.) Laine ja Surakka (2011) puolestaan kuvaavat esimiestä henkilöksi, joka toimii ryhmänsä ja alaistensa työskentelyn suunnan näyttäjänä ja tekee konkreettisia toimintasuunnitelmia, asettaa tavoitteita sekä tulkitsee strategiaa. (Laine & Surakka 25.) Useimmiten johtajuus/esimiestyö määritellään prosessiksi tai toiminnaksi, jolla johtaja saa yrityksen ryhmät ja yksilöt toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Jotta esimies onnistuu tässä, hänen tulee kontrolloida, suunnitella, tehdä päätöksiä, organisoida, vaikuttaa sekä ratkaista ongelmia. (Piilit 2006, 13.)

Jokaisella esimiehen tekemällä asialla on vaikutus työyhteisöön ja työyhteisön jäseniin. Aarnikoivu tuo esille, että 2000-luvulla haaste organisaatioiden kehittymisen ja kehittämisen näkökulmasta vaikuttaa olevan se, että esimies vaikuttaa lähinnä sillä, mitä hän jättää tekemättä. Esimiehen näkymättömyys ja johtajuuden puute selittyvät Aarnikoivun mielestä pääasiassa tekijöillä, jotka liittyvät laajemmin suomalaiseen työkuulttuuriin ja trendeihin. Viime vuosina kehityssuuntana on ollut, että samaan aikaan, kun esimiehen valtaa ja roolia häivytetään organisaatiossa, esimiehen vastuuta korostetaan, mitkä ovat ristiriidassa keskenään. (Aarnikoivu 2008, 23–24.)

Päivittäisessä johtamisessa tulee esille esimiehen suhtautuminen asioihin sekä hänen edustamansa asenteet ja arvot. Tämän takia esimiehen tärkein työväline onkin hänen persoonansa, sillä esimiehen työ on ennen kaikkea ihmisiin vaikuttamista. Kun työympäristö ei tarjoa työntekijöille selkeitä kytköksiä tavoitteiden ja saavuttamisen ja toiminnan välillä, on esimiehen pystyttävä tekemään nämä kytkökset näkyviksi työntekijöille. Kun esimiehen toiminta Jalavan (2001) mukaan edistää työntekijöiden henkilökohtaisten työtavoitteiden saavuttamista, on esimiehen toiminta omassa johtajan roolissa saavutettu. (Jalava 2001, 20.)

Esimiestyöllä on universaaleja säännöllisyyksiä, jotka ovat kaikissa organisaatioissa samat. Pääasiassa esimiestyö on kuitenkin erilaista eri yrityksissä, sillä esimiestyö muodostuu yrityksen kulttuurista, toimialasta sekä johdettavista ihmisistä. Hyvällä esimiestyöllä pystytään hyödyntämään sidosryhmien, työntekijöiden sekä organisaation resurssit parhaimmalla mahdollisella tavalla. Esimies on henkilö, joka saa työntekijät tekemään oikeita asioita ja esimiestä tarvitaan varmistamaan, että työntekijät työskentelevät saavuttaakseen asetetut tavoitteet. Esimiehen tehtävä on aina johtaa omien

alaisten työntekoa ja myös varmistaa, että alaiset toteuttavat yrityksen toiminta-ajatusta. Esimies on se henkilö, joka saa tiedon kulkemaan ja yhteistyön toimimaan yrityksessä. Esimiestä tarvitaan yhteensovittamaan työntekijöiden työt ja resurssit sekä huolehtimaan yksilöiden toimintavalmiudesta. Esimiehellä on valta päättää asioista alaiensa kanssa, mutta myös heidän puolestaan, kun esimies niin haluaa. (Laine & Surakka 2011, 13–14.)

Iso osa esimiestyötä on vuorovaikutusta ihmisten kanssa. Omien alaisten lisäksi esimies tekee yhteistyötä yhteistyökumppaneiden, kollegojen ja oman esimiehensä kanssa. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön -kirjassa on tuotu esille seitsemän tasoa, joiden mukaan esimiehen tulee osata kohdentaa toimintaansa oikein. Nämä tasot ovat seuraavat:

- Oman itsensä johtaminen
- Ryhmän johtaminen ja yhteistyön esittäminen
- Yksittäisen työntekijän tukeminen ja esimies-alaissuhteen hoitaminen
- Oman esimiehen kanssa työskentely
- Kollegojen kanssa työskentely
- Organisaation kulttuuriin vaikuttaminen ja siinä toimiminen
- Asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa työskentely

Esimes on palvelutehtävissä suhteessa sidosryhmiinsä, alaisiinsa, kollegoihinsa, asiakkaisiinsa ja omaan esimieheensä. Laine ja Surakka ovat määritelleet palvelutehtävän toiminnaksi, jossa esimiehen tulee tarjota asiakkaalle asiakkaan etsimää lisäarvoa sekä auttaa, edistää ja mahdollistaa eri sidosryhmiensä työntekoa kohti päämäärää. (Laine & Surakka 2011, 14–15.)

Aarnikoivu kiteyttää johtamisen olennaiset asiat kumppanuusjohtamiseen, joka koostuu toimiviksi todetuista johtamisen ja esimiestyön perusasioista. Näiden johtamisen ja esimiestyön perusasioiden avulla mahdollistetaan hyvinvoiva työyhteisö ja hyvä tulos. Kuten asioiden johtamisessa, myös kumppanuusjohtamisessa kaiken lähtökohtana ja johtamisen perustana ovat organisaation strategia, missio, arvot ja visio, joita voidaan käyttää esimiestyössä konkreettisina esimiestyön työkaluina. Kumppanuusjohtaminen luo lisäarvoa verrattuna muihin johtamistapoihin muun muassa sillä, että kumppanuusjohtamisessa korostetaan esimiehen asennoitumisen merkitystä esimiestehtävässä onnistumiselle sekä esimiehen roolin haltuun ottamista. (Aarnikoivu 2008, 15.)

Kumppanuusjohtamisessa esimiehen tarkoituksena ei ole pyrkiä sitouttamaan alaisiaan, vaan tarkoitus on saada alaiset sitoutumaan omaehtoisesti yritykseen ja työnantajaan. Tavoitteena kumppanuusjohtamisessa on, että velvollisuuksien ja pakon sijaan työntekijä kokee työyhteisössä olevan oikeuksia ja mahdollisuuksia, jotka luovat innostusta työntekijässä. Kumppanuusjohtamisen toiminta perustuu kolmeen asiaan, jotka ovat suoritusarviointi, mittareiden määrittäminen ja tavoitteiden asettaminen sekä valmennus. (Aarnikoivu 2008, 15–16.)

Aarnikoivu tuo esille kirjassaan kuusi toimenpidettä, joiden hän uskoo muodostavan esimiestyön kivijalan. Esimiehen tulee kirkastaa organisaation missio eli perustehtävä ja määrittää organisaation visio eli tavoitetila. Yrityksen missio ja visio tulee tehdä ymmärrettäviksi. Lisäksi esimiehen tulee konkretisoida yrityksen kilpailukeinot, korostaa asiakasnäkemyks ja käytännöllistää yrityksen arvot työntekijöiden arkeen. Työntekijän toiminnan näkyväksi tekeminen suhteessa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen ja yrityksen perustehtävään ovat myös esimiestyössä toteutettavia toimenpiteitä. (Aarnikoivu 2008, 18–19.)

2.2 Esimiestyössä onnistumisen edellytykset

Perusta esimiehenä onnistumiselle muodostuu kahdesta asiasta: esimiestyöhön liittyvän vallan aktiivisesta käytämisestä työyhteisön parhaaksi ja oman esimiestyön tehtävän merkityksen ymmärtämisestä. Esimiehellä tulee olla halua hyödyntää ja kuunnella alaistensa mielipiteitä ja osaamista, mutta myös tarvittaessa hänen tulee tehdä selkeitä ratkaisuja ja päätöksiä. (Järvinen 2012, 13.) Hyvältä esimieheltä odotetaan toimialan tuntemusta sekä ammattituntemusta. Ammattituntemus ja toimialan tuntemus eivät kuitenkaan yksin vielä riitä tekemään hyvää esimiestä, vaan esimiehen persoonalla on suuri vaikutus esimiestyöhön. (Piili 2006, 15.) Esimiehellä pitää olla laajempaa kiinnostusta koko työyhteisöön ja henkilöstönsä johtamiseen asiantuntemuksen ja ammattitaidon lisäksi (Järvinen 2012, 15). Näin ollen hyvät vuorovaikutustaidot ja ihmistuntemus ovat välttämättömiä onnistuneessa esimiestyössä. Myös itsetuntemus ja kyky ymmärtää muiden ihmisten erilaisia elämäntilanteita ja tarpeita ovat asioita, joita tarvitaan onnistuneeseen esimiestyöhön. (Hussi ym. 2011, 313–314.)

2.2.1 Seuranta

Onnistuneessa esimiestyössä olennaisena osana on sopimusten noudattamisten, tavoitteiden saavuttamisten sekä strategian toteutumisen seuranta, sillä esimiehen kuuluu tietää, mitä hänen ympärillään tapahtuu. Kun esimies tietää, mitä työyhteisössä tapahtuu, se auttaa tätä ennakoimaan tiimensä toimintaa. Seurannan kautta esimies saa palautetietoa. Palaute auttaa esimiestä kehittämään toimintaa ja suunnittelemaan tulevaisuutta ja auttaa samalla esimiestä havaitsemaan ongelmat ajoissa. Esimiehen kannattaa tehdä seuraaminen luonnolliseksi osaksi päivittäisjohtamista ja seurannan tavasta ja ajankohdasta on hyvä sopia työntekijöiden kanssa. Seurantaan ja sen toteuttamiseen on hyvä löytää tasapaino. Riittämätön seuranta voi johtaa siihen, että mahdollisiin ongelmiin ei pystytä ajoissa puuttumaan. Liika seuranta puolestaan saattaa ahdistaa työntekijöitä, joten on tärkeää löytää tasapaino. (Laine & Surakka 2011, 200–201.)

Seurannan välineitä saattaa isoilla yrityksillä olla jopa kymmeniä, mutta seuranta ei kuitenkaan aina vaadi erillisiä mittareita. Välineitä, joita seurannassa voidaan käyttää ovat esimerkiksi myyntiraportit, tuloslaskelmat, asiakastyytyväisyysmittaukset, johtamisarvioinnit, budjettiseurannat, laatuarvioinnit, tuloskortit ja työtyytyväisyysmittaukset. Esimiehen ei kuitenkaan tarvitse tarkkailla kaikkia samoja seurannan osa-alueita, joita ylempi johto seuraa. Riittää, että esimies kiinnittää huomiota viiteen asiaan: organisaatioon, työntekijöihin, sidosryhmiin, omaan ryhmään ja omaan toimialaan. (Laine & Surakka 2011, 201–202.)

Organisaatiossa esimiehen on hyvä tarkkailla muiden osastojen toimintaa keskustelujen ja muiden osastojen toimintasuunnitelmien avulla, jotta esimies havaitsee yhteistyömahdollisuudet ja välttää päällekkäiset työt. Esimiehen tulisi myös organisaatiossa seurata yrityksen toimintaa ja tulosta, jotta esimies osaa suhteuttaa oman toiminnan koko organisaation toimintaan ja sitten kertoa siitä työntekijöille. Organisaation tulosta ja toimintaa esimies pystyy seuraamaan erilaisten toimintamittareiden, kuten imagotutkimuksien ja talousraporttien avulla. (Laine & Surakka 2011, 202.)

Esimiehen on hyvä seurata työntekijöissään neljää asiaa: työn laatua, tyytyväisyyttä esimiehen esimiestyöhön, sovittujen tavoitteiden toteutumista ja työntekijöiden työtyytyväisyyttä sekä hyvinvointia. Työn laatua on hyvä seurata, jotta esimies pystyy estämään esimerkiksi virheiden korjaamisesta aiheutuvan ylimääräisen työn. Työntekijän

tyytyväisyyttä esimiestyöhön voidaan tarkkailla palautteen ja johtamisarviointien kautta. Esimiestyön tyytyväisyyteen tulee kiinnittää huomiota, jotta esimies saa tietoa, miten toiminta vaikuttaa työntekijöihin, ja miten esimerkiksi sairauspoissaolot ovat yhteydessä esimiestyön laatuun. Erilaisten raporttien, kehityskeskustelujen ja viikkokeskustelujen avulla voidaan seurata sovittujen tavoitteiden toteutumista. Seuraamalla tavoitteiden toteutumista pystytään reagoimaan ongelmiin ajoissa sekä vaikuttamaan työntekijöiden käyttäytymiseen. Esimies havaitsee mahdolliset ongelmat ajoissa ja voi vaikuttaa työntekijöidensä työviihtyvyyteen mittaamalla työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja hyvinvointia käyttäen sairauspoissaolojen seurantaa, keskusteluja, työtyytyväisyysmittauksia ja tarkkailua. (Laine & Surakka 2011, 202.)

Omaa ryhmää seuratessa esimiehen tulisi tarkkailla päätösten toteutumista sekä taloudellisten ja muiden tavoitteiden saavuttamista ottamalla kuittauksia tehdyistä töistä sekä keskustelemalla käytävillä ja palaverissa. Myös asiakkaiden tyytyväisyyttä ryhmän työhön sekä ryhmän yhteistyötä, töiden sujuvuutta ja pelisääntöjen noudattamista tulisi seurata. Päätösten toteutumiseen sekä taloudellisten ja muiden tavoitteiden saavuttamiseen tulisi kiinnittää huomiota, jotta esimies pystyy varmistamaan päätösten käytännön ohjaamisen ja pystyy tekemään korjaavat toimenpiteet ajoissa. Taloudellisten ja muiden tavoitteiden saavuttamista puolestaan voidaan tarkkailla tulokorttien, myynti-raporttien ja budjetin toteutumisen avulla. Asiakkaiden tyytyväisyyttä ryhmän työhön on hyvä tarkkailla asiakaspalautteen ja asiakastyytyväisyysmittausten avulla. Asiakastytyväisyyttä seuraamalla esimies pystyy reagoimaan mahdollisiin ongelmiin ajoissa ja ennen kuin asiakas kertoo eteenpäin huonoista kokemuksistaan tai mahdollisesti vaihtaa toiseen palvelun tarjoajaan. Kiinnittämällä huomiota ryhmän pelisääntöjen noudattamiseen, yhteistyön ja työn sujuvuuteen esimies saa selville millaisissa asioissa yhteistyötä voidaan kehittää ja sujuvuutta lisätä. Helpoin tapa seurata tätä on tarkkailu, keskustelut, työprosessien simulointi sekä kyselyt. (Laine & Surakka 2011, 202.)

Esimes pystyy reagoimaan toimialan muutoksiin kiinnittämällä huomiota omaan toimialaan. Sidosryhmiä kannattaa tarkkailla, jotta mahdollisiin ongelmiin pystytään reagoimaan ajoissa ja yhteistyön laatu on hyvä. Sidosryhmiä seurataan keskustelujen, tarkkailun ja sopimusten toteutumisten avulla, kun taas omana toimialaa tarkkaillaan vertailuraporttien ja vierailukäyntien avulla. Myös oman alan lehtiä seuraamalla esimies saa tietoa omasta alastaan. (Laine & Surakka 2011, 202.)

2.2.2 Vuorovaikutus

Vuorovaikutuksen voi määritellä eri näkökulmista. Isotalus ja Rajalahti (2017) lähestyvät vuorovaikutusta viestintätieteellisestä näkökulmasta, mikä tarkoittaa, että vuorovaikutus on viestintää. Vuorovaikutus on sanatonta ja sanallista viestintää ihmisten välillä. Vuorovaikutustaitoja ei voi irrottaa muusta johtamisesta, vaan vuorovaikutustaidot ovat kiinteä osa esimiehen ammattiosaamista. Vuorovaikutuksessa on kyse viestien luomisesta, viesteihin reagoimisesta, viestintäsuhteen rakentamisesta ja muodostumisesta sekä viestien vaihtamisesta ja viestien tulkitsemisesta. Vuorovaikutus on myös prosessi, joka muuttuu jatkuvasti. Tutkimuksissa on todettu, että esimiehen vuorovaikutusosaamisella on positiivinen yhteys työntekijöiden työhyvinvointiin, työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja työsuorituksiin. (Isotalus & Rajalahti 2017, 14–15 & 18.)

Esimies-työntekijäsuhde pohjautuu vuorovaikutukseen. Johtajuus vuorovaikutussuhteena ja vaikuttamisena on aina kaksisuuntaista, vuorovaikutustilanteessa osalliset vaikuttavat toisiinsa kehämäisesti suoraviivaisuuden sijasta. Tiedon siirtyminen on vuorovaikutuksen suhteen tärkeä näkökulma ja kaikista ihanteellisinta olisikin, että vuorovaikutus tiedon siirtymisen kannalta olisi virheetöntä. Esimies ja alainen kumpikin tekevät toiminnallisia päätöksiä ja johtopäätöksiä perustuen siihen, mitä he tietävät. Vuorovaikutukseen laatuun on panostettava, sillä työntekijä ja esimies ovat erilaisissa maailmoissa tiedon, vastuunsa ja työnsä kannalta eikä vuorovaikutus näistä syistä ole niin yksinkertaista. (Jalava 2001, 60–61.)

Nykypäivänä vuorovaikutus kuuluu johtajan työhön monella tavalla, sillä vuorovaikutustaidoilla on ratkaiseva vaikutus koko yrityksen toiminnassa. Kun vuorovaikutus on keskeisessä osassa tietynlaisessa johtamistyyllissä, puhutaan vuorovaikutusjohtamisesta. Vuorovaikutustaidot ovat resurssi, joka auttaa esimiestä parempaan tulokseen ja jota esimies voi hyödyntää työssään. Taitavassa vuorovaikutuksessa täytyvät sekä tarkoituksenmukainen vuorovaikutus että tehokas vuorovaikutus. Tarkoituksenmukainen vuorovaikutus palvelee viestinnän tavoitetta ja tehokkaassa vuorovaikutuksessa ei käytetä liikaa voimavaroja tai aikaa vuorovaikutukseen. Tehokas vuorovaikutus tuottaa tulosta ja siinä päästään asetettuihin tavoitteisiin. (Isotalus & Rajalahti 2017, 13–14 & 23–24.)

Hyväksi vuorovaikuttajaosaajaksi voi oppia. Esimiehet tarvitsevat laajan kokonaisuuden viestintätaitoja. Esimiehen vuorovaikutusosaaminen koostuu motivaatiosta, tiedois-

ta ja tiedoista, jotka liittyvät vuorovaikutukseen. Vuorovaikutusosaamiseen kuuluvat vuorovaikutustaidot, tarkoituksenmukaisuuden ja tehokkuuden kriteerin täytyminen, metakognitiiviset taidot sekä tiedot vuorovaikutuksesta. Vuorovaikutustaitoja on eri tasoisia ja vuorovaikutustaito on usein havaittavaa eli pitää sisällään sen, miten henkilö toimii tai mitä hän sanoo vuorovaikutustilanteessa. Vuorovaikutussuhteen huomioonottaminen, rohkeus ja motivaatio vuorovaikutukseen ja eettisten periaatteiden noudattaminen viestinnästä ovat osa vuorovaikutusosaamista. (Isotalus & Rajalahti 2017, 22–25.)

Jalava tuo esille kaksi vuorovaikutuksen peruselementtiä, jotka yhdessä muodostavat toimivan vuorovaikutuksen. Ne ovat itsensä ilmaiseminen ja aktiivinen kuuntelu. (Jalava 2001, 62.) Olennainen tehtävä esimiesroolissa on pystyä välittämään sanallisesti tietoa, ajatuksia ja mielikuvia eli ilmaista itseään. Esimiehen tulisi kertoa mitä hän tahoo, miten hän toimii sekä puhua asioista minä- muodossa. Esimiehen tulisi aina miettiä, että mikä on hänen sanomansa ja millaisilla argumenteilla hän haluaa tukea sanoamaansa. Esimiehen tulee myös kertoa ja tuoda esille, miten hän reagoi asioihin. Itsensä ilmaisemisessa on tärkeää, että esimies kuvailee ja kertoo, mikä on hänen tavoittelema päämäärä. Esimies-työntekijäsuhteessa päämäärien jakaminen on merkittävää, sillä henkilöstön tietäessä päämäärät, työyhteisöön luodaan ennakoitavuutta, selkeyttä, tavoitteellisuutta ja turvallisuutta. (Jalava 2001, 65–66.)

Vuorovaikutuksen toinen peruselementti on aktiivinen kuuntelu. Aktiivinen kuuntelu on toimintatapa, joka pyrkii yhteistyöhön ja aktiivinen kuuntelu perustuu siihen, että esimies näyttää työntekijöilleen arvostavansa heidän ajatuksiansa. Kysymysten ja yhteen- vetojen tekeminen, kuulemisen ilmaiseminen sekä sanatarkasti toistaminen ovat aktiivisen kuuntelun tekniikoita, jotka auttavat ilmaisemaan, että toisen henkilön asia on kuultu. Kysymyksiä tekemällä henkilö voi tarkistaa havaintojensa paikkaansa pitävyyden ja ilmaista kiinnostustaan. Kuulemisen ilmaiseminen kertoo, että esimies on mukana tilanteessa ja henkisesti läsnä. (Jalava 2001, 63 & 65.)

2.2.3 Alaistaitojen hallitseminen

Mitä alaitaidoilla käytännössä tarkoitetaan? Aarnikoivun (2008) mukaan Soile Keskinen toteaa, että alaitaidoissa on kyse yhteistyöstä esimiehen ja työkavereiden kanssa, aktiivisesta osallistumisesta, resurssien järkevästä käytöstä ja mielipiteen ilmaisemisesta. Alaistaitoihin kuuluu myös velvollisuus huolehtia työpaikan viihtyisyydestä. Alais-

taidoilla korostetaan tärkeitä asioita ja pyritään tekemään alaistaidot näkyviksi. Alaistaidoista puhuttaessa esille tulee usein myös psykologinen sopimus. Työntekijän psykologinen sopimus pitää sisällään laajemman vaikuttamisen, sitoutumisen ja yhteistyön työyhteisössä, kun taas työsopimus määrittää asiat, jotka liittyvät työntekijän työpanoksen antamiseen. Alaistaitojen avulla voidaan pitää huolta työyhteisön olemassa olevasta hyvinvoinnista ja ennaltaehkäistä ongelmia. Alaistaitoja voidaan myös hyödyntää työyhteisön ongelmien ratkaisussa. (Keskinen 2005, 20, teoksessa Aarnikoivu 2008, 80 & 82.)

Työyhteisössä onnistuminen on aina kahden henkilön, esimiehen ja työntekijän vastuulla. Työyhteisöjen hyvinvointi ja tuloksellinen toiminta edellyttävät esimiehen ja alaisen vastuun, oikeuksien, ja velvollisuuksien esille tuomisen. Esimies ei tue parhaalla mahdollisella tavalla työyhteisön hyvinvointia ja tuloksellista toimintaa, jos esimies keskittyy ainoastaan tarkastelemaan työntekijän ammattitaitoa ja työpanosta. Alaistaidot tuovat esimiehelle näkökulman, jossa työntekijän toimintaa työyhteisössä tarkastellaan kokonaisvaltaisemmin työn tekemisen velvollisuuden lisäksi. (Aarnikoivu 2008, 79.)

Alaistaidot-käsitteen käyttöön ottaminen kertoo tarpeellisesta ja piilossa olleesta näkökulmasta, jonka mukaan esimiehen toiminnan ohella myös alaisen toiminta ymmärretään merkitykselliseksi työyhteisön toiminnan kannalta. Esimiestaitoihin on panostettu muun muassa koulutuksella ja valmentamisella, kun taas alaistaitojen käsittely ja niistä keskustelu on ollut vähäistä yrityksissä. Vielä vähemmän on järjestetty valmennuksia ja koulutuksia, jotka keskittyvät alaisille suunnattuihin varsinaisiin alaistaitoihin. Alaisen oikeuksien, vastuun ja velvollisuuksien korostaminen kuvaa suhtautumista alaiseen täysivaltaisena työyhteisön jäsenenä sen sijaan, että alainen nähtäisiin ainoastaan pelkän passiivisena toiminnan kohteena. (Aarnikoivu 2008, 79.)

Alaistaidot ovat osa kaikkien työyhteisön jäsenten arkea, sillä lähes poikkeuksetta jokainen on aina jonkun toisen henkilön alainen. Esimies, joka toteuttaa kumppanuusjohtamista keskittyy myös alaistensa kehittymiseen ja alaistaitojen kehittämiseen hyödyntäen alaistaitoja konkreettisesti työkaluna johtamisessa. Kun työyhteisössä lähdetään kehittämään alaistaitoisuutta, on olennaista selvittää, mitä esimiehet alaistaidoista osaavat ja tietävät. Jos alaistaidot määritetään organisaatiossa vain alaisen velvollisuudeksi, alaistaitojen varsinaista ideaa ei ole ymmärretty. (Aarnikoivu 2008, 79–80.)

Alaistaitojen määritelmässä tiivistyvät hyvin alaistaitojen tärkeät osa-alueet. Velvollisuuden sijaan Aarnikoivu korostaa enemmänkin alaisen oikeutta vaikuttaa ja toimia työyhteisössä. Alaistaidoissa on pääasiassa kysymys asenteesta, jonka mukaisesti henkilö haluaa luoda hyvinvointia itselleen ja muille, sillä alaistaitojen kehittäminen ja kehittyminen eivät voi pitkällä aikavälillä perustua yksin velvollisuuteen. Alaistaitoinen henkilö pystyy johtamaan itseään, ja alaistaitojen toteutuminen arjessa edellyttää henkilöltä oivalluksia ja omaehtoista sitoutumista. Alaistaidot voidaan Aarnikoivun mukaan kiteyttää kolmeen kohtaan: miten henkilö ottaa vastuun omista tekemisistä, miten henkilö tekee oman työnsä ja, miten henkilö on vuorovaikutuksessa muiden työyhteisön esimiesten ja jäsenten kanssa. (Aarnikoivu 2008, 79–81.)

Jos alaistaidot eivät ole näkyvinä työyhteisössä, alaistaidot voidaan nostaa esiin kolmella eri tavalla. Yritys voi tuoda alaistaidot esiin sisältä käsin ”ujuttamalla”, jolloin esimies tuo alaistaitoisuuden eri osa-alueita esille arjessa ja foorumeissa ja luo tällä tavalla puitteita alaistaitoisuuden toteutumiselle ilman näkyviä tekoja. Jos alaistaidot halutaan tuoda heti näkyväsi esille, esimies tai yrityksen edustaja voi toteuttaa sen näkyvällä tavalla esimerkiksi palaverissa tai TYKY-päivillä. Alaistaitojen esiin nostaminen voidaan myös tehdä ulkopuolisen henkilön avulla, jolloin ulkopuolinen asiantuntija puolueettomana tahona tuo esille alaistaidot. Tällöin ulkopuolisen asiantuntijan tehtävänä on tuoda esille teema, sen sisältö ja käsittelyn arvo. Lisäksi asiantuntija tuo esille alaistaitojen hyödyt organisaation jäsenten ja organisaation näkökulmasta. (Aarnikoivu 2008, 84–87.)

2.3 Esimiehen roolit

Esimiehen rooli on vaativa ja rooliin kohdistuu monenlaisia odotuksia. Esimiehen vastuulla on vastata työntekijöidensä hyvinvoinnista ja työn tuloksista. Esimiehen odotetaan oleva jämäkkä, mutta kuitenkin tarvittaessa joustava. Esimiehen odotetaan myös näyttävän suuntaa, puolustavan työyhteisöä sekä hankkivan resursseja. Lisäksi esimiehen odotetaan toimiva esimerkkinä muille työyhteisön jäsenille ja hoitaa suhteita ulkomaailmaan. Esimiehen työssä vaaditaan myös kykyä sietää epävarmuutta. Usein päätöksiä täytyy tehdä, vaikka erilaisten ratkaisujen seurauksista ei olisikaan varmuutta. Esimies ei voi jakaa kaikkia huolia työntekijöidensä kanssa, joten on tärkeää, että esimies pystyy sietämään yksinäisyyttä. Jotta esimies pystyy motivoimaan ja tukemaan alaisiaan heidän työtehtävissään, esimiehen on ymmärrettävä, mitä työtehtävien tekeminen vaatii työyhteisöltä. Tämä onnistuu, kun esimies on riittävän lähellä työyhteisön

arkea ja läsnä, mutta kuitenkin samalla sopivan etäällä, jotta pystyy toimimaan esimiehen roolissa. (Hussi ym. 2011, 313–314.)

Jos esimiesroolia ei tehdä selväksi työyhteisön jäsenille, ja esimies hyväksyy oman roolinsa esimiehenä ilman valtaa, aiheuttaa se pidemmällä aikavälillä ristiriitoja ja muita ongelmia työyhteisössä ja esimiehen toiminnassa. Esimiehen esimiesrooli tehtävineen sekä työyhteisön kokonaistilanne tavoitteineen onkin hyvä käsitellä perusteellisesti ja avoimesti koko henkilöstön kanssa. Tämä on tärkeä tehdä, sillä myös henkilöstölle tulee kuvata selvästi se, miten esimieheksi nimitetyn rooli muuttuu, mitkä ovat esimiehen vastuut ja valta sekä, mitä esimiestyö on käytännössä. Henkilöstölle tulee myös tuoda esille, mitä esimiestyö tulee pitämään sisällään. Olennaista on korostaa koko henkilöstölle sitä, että kyseessä on uusi rooli, joka muuttaa henkilön toimintaa työyhteisössä, mutta esimies ihmisenä ja persoonana pysyvät samana. Esimiehen toiminnan muutos on välttämätön, jotta laadukas esimiestyö voi toteutua työyhteisössä. (Aarnikoivu 2008, 31.)

Esimies ei voi tehdä kaikkea yksin, vaan tarvitsee myös ylemmän johdon apua esimiesroolin esille tuomisessa. Esimies ei voi toimia, kuten hänen pitäisi, jos esimiehen valta ja vastuu eivät ole tasapainossa. Ilman vallan ja vastuun tasapainoa, toimintaan ei ole valtuutusta eikä työkaluja. Yrityksen johdolla onkin oma vastuu määrittää ja tuoda esille esimiehen esimiesrooli, jotta laadukas ja täyspainoinen esimiestyö voi toteutua. Lisäksi organisaation johdon tulee mahdollistaa esimiehen vallan käyttäminen valtuuttamalla esimies toimimaan esimiesroolista käsin. Esimiehen tehtävänä on omalta osaltaan sisäistää oma esimiesroolinsa. Työyhteisön jäsenten puolestaan tulee ymmärtää velvollisuudet ja oikeudet, jotka kuuluvat esimiehen rooliin. Tehtävät ja tavoitteet, jotka liittyvät esimiehen rooliin on tuotava näkyviksi organisaation jokaiselle jäsenelle. (Aarnikoivu 2008, 24 & 28.)

Esimieheksi valitaan usein paras asiantuntija, mikä kertoo esimiehen roolin rapautumisesta ja epätietoisuudesta. Vaikka esimiestehtävään valittu henkilö olisi hyvä asiantuntija, ei se tarkoita, että henkilö menestyy esimiehenä. Tehtävien syvälinen osaaminen ja asiantuntemus eivät ole välttämättömyys ja edellytys esimiehenä onnistumisessa. Henkilön ollessa asiantuntija ei tarkoita, etteikö henkilö tarvitsisi koulutusta esimiehen tehtävään. Useimmiten koulutus esimiestehtävään kuitenkin unohdetaan. Asiantuntijuudesta ja osaamisesta voi olla paljon apua esimiestyössä, mutta ne voivat myös kääntyä esimiestä vastaan. Vahva asiantuntemus ja osaaminen voivat johtaa siihen,

että esimiehenä toimimisesta tulee niin sanottu sivurooli ja asiantuntijarooli on päärooli, jolloin esimiesroolissa toimiminen jää vajavaiseksi. (Aarnikoivu 2008, 25–26.)

Esimiehen rooli voidaan nähdä toiminnallisena muotona, jossa persoona tulee esille. Ihanteellisessa esimiesroolissa esimies saa tahdonalaisesti esimiesroolin käyttöönsä ja siihen liittyvät odotukset ymmärretään ja toteutumiseen liittyvä osaaminen on olemassa. Esimiesrooli voi kuitenkin olla alikehittynyt, jolloin esimies ei saa roolia käyttöönsä tai ylikehittynyt, jolloin rooli aktivoituu tarpeettomasti silloinkin, kun ei pitäisi. (Jalava 2011, 18.) Itseohjautuvuuden laajentuessa esimiehen roolia työyhteisössä on häivytetty, mistä on seurannut se, että monissa organisaatioissa johtajuus on käytännössä olematon. Mikään tiimi ei kuitenkaan koskaan ole täysin itseohjautuva, ja esimiestä tarvitaan myös tiimiorganisaatioissa. (Aarnikoivu 2008, 24.)

Selkeä esimiesrooli muodostuu viidestä asiasta: yhteisistä tavoitteista, määritetyistä toimintatavoista ja pelisäännöistä sekä selkeistä vastuista ja työtehtävistä. Selkeässä esimiesroolissa on tilaa vuorovaikutukselle, ja esimies johtaa esimerkeillä sekä panostaa henkilöstön kehittämiseen. Kun esimiesrooli on selkeä, yhteistyö sujuu, vuorovaikutus on avointa, työyhteisön jäsenten roolit ovat tiedossa, jokainen kantaa vastuunsa ja asenne työyhteisössä on hyvä. Epäselvä esimiesrooli puolestaan luo kielteistä ilmapiiriä ja ilmenee muun muassa vastuiden epäselvyytenä ja pelisääntöjen sekä määriteltyjen toimintatapojen puutteena. Tavoitteet ja vastuut sekä työtehtävät ovat epäselviä, kun esimiesrooli on epäselvä. Selkeässä esimiesroolissa johdetaan esimerkillä, epäselvässä esimiesroolissa johdetaan välineiden avulla. Lisäksi epäselvässä esimiesroolissa johtajuus on kadoksissa. Myös panostukset henkilöstön kehittämiseen puuttuvat epäselvässä esimiesroolissa. Epäselvä esimiesrooli heijastuu työntekijöiden useina poissaoloina ja suurena vaihtuvuutena. Tiedon kulkemattomuus, yhteistyön sujumattomuus sekä ryhmittymien syntyminen työyhteisön sisällä ovat myös merkkejä epäselvästä esimiesroolista. (Aarnikoivu 2008, 57–58.)

Esimiehen rooliin kuuluu asioiden tuominen yritystasolta näkyviksi työntekijän arjessa. Esimiehen tehtävänä on näyttää työntekijälle, millä tavalla työntekijän työn tekeminen liittyy yrityksen toimintaan, onnistumisiin ja tavoitteisiin. Jotta arvot, visio, strategia ja missio tulevat hyödynnetyksi työyhteisön arjessa, esimieheltä edellytetään ymmärrystä siitä, mikä merkitys missiolla, arvoilla, strategialla ja visiolla on työkaluina esimiestyössä. Yrityksen strategian, mission, arvojen ja vision tärkeys käytettävänä työkaluina perustuu siihen, että niiden avulla voidaan suunnata tekemistä yhteisten tavoitteiden saa-

vuttamiseksi ja sitouttaa henkilöstöä, mikä puolestaan mahdollistaa merkityksen luomisen. (Aarnikoivu 2008, 20.)

Organisaatiossa johtajan, työntekijän ja esimiehen roolit ovat yrityksen sisäisiä sopimuksia, joissa jokaisella osapuolella on omat vastualueet ja tehtävät. Työntekijältä odotetaan oman osaamisen ja työyhteisön kehittämistä sekä oma-aloitteisuutta. Yhtenä työntekijän velvollisuutena on tehdä hänelle osoitetut tehtävät huolella. Johtajan vastuulla puolestaan on strategisten päätösten tekeminen ja suunnan näyttäminen henkilöstölle. Esimiehen tehtävä organisaatiossa on huolehtia työntekijöiden työhyvinvoinnista ja ohjata yrityksen toimintaa strategian suuntaisesti. Esimiehen tehtävänä on lisäksi huolehtia resurssien oikeasta kohdentamisesta ja niiden riittävydestä. Hän on vastuussa tiimensä työn kokonaisuudesta suhteuttaen ne ryhmän tavoitteisiin ja organisaation päämääriin. Esimiehen vastuulla on myös töiden organisointi ja jäsentäminen, työntekijöiden töiden laadun valvonta sekä strategian tulkitseminen yhdessä alaisten kanssa ja sen muuttaminen toimenpiteiksi ja tavoitteiksi. (Laine & Surakka 2011, 14.)

Esimiehen rooliin ja tehtäviin liittyvät keskeisesti esimiehen valta työyhteisössä. Auktoriteetti ja persoonallinen valta sekä muodollinen valta ja auktoriteetti ovat käsitteitä, jotka liittyvät olennaisesti esimiehen roolissa toimimiseen sekä esimiehen roolin kirkastamiseen ja haltuun ottamiseen. Auktoriteetti ja persoonallinen valta esimiehen tulee ansaita alaistensa silmissä, kun taas auktoriteetin ja muodollisen vallan käyttäen organisaatio oikeuttaa ja valtuuttaa toimimaan esimiesroolissa. Esimiehen roolin haltuun ottamisessa keskitytään pääosin persoonalliseen valtaan ja auktoriteettiin. Sen sijaan muodollinen valta ja auktoriteetti ovat unohdettu lähes kokonaan. Esimiehen valta ja vastuu, johtajuus, esimiehisyyt ja muodollinen tehtävä hämärtyvät, jos auktoriteetti ja muodollinen valta unohdetaan. (Aarnikoivu 2008, 28; Järvinen 2005, 29.)

Jalava tuo esille havainnoinnin ja tunnistamistaidot, jotka ovat kaksi isointa vaikuttavaa tekijää esimiehen roolin muodostumisessa. Havainnointi ja tunnistamistaidot ovat isoimmat vaikuttajat, sillä pääasiassa esimiehen rooli muodostuu sillä perusteella, miten esimies havaitsee ja tunnistaa työntekijöiden, yrityksen sekä asiakkaiden kohdistamat erilaiset odotukset. Jalava tuo kirjassaan *Esimiestyö – valmentaminen ja uudistaminen* (2011) esille kolme olennaista osaa, joita esimiehen tulee noudattaa, jotta johtajuusrooli on toimiva. Esimiehen persoona, osaaminen ja oman toiminnan muuttaminen odotusten mukaiseksi ovat kolme asiaa, joita esimieheltä vaaditaan onnistuneen johtajaroolin muodostumiseksi. Jokainen esimies toimii omalla tavallaan ja persoona

onkin tärkeä osa esimiesroolin muodostumisesta. Esimiehen tulee pystyä vastaamaan työyhteisön rooliodotuksiin. Esimieheltä saatetaan esimerkiksi odottaa puuttumista työyhteisön ristiriitatilanteisiin ja, jos jostain syystä hän ei niihin puuttuisi, työntekijät saattaisivat tulkita sen esimiesvelvollisuuden laiminlyömiseksi. Esimiehen kyky muuttaa toimintaa odotusten mukaan on tärkeä, sillä muuten toimiessa työntekijöissä saattaa herätä vastustusta esimiehen toimintaa kohtaan. (Jalava 2011, 19.)

Osana esimiehen roolia esimies on se henkilö, joka sanoo viimeisen sanan työyhteisössä. Esimiehellä tulee olla erillinen rooli nähden työyhteisön muihin jäseniin. Kun tavoitteena on työyhteisö, joka toimii tehokkaasti, esimiehen rakentava vallankäyttö on edellytys siinä onnistumiseen. Esimies vastaa myös muiden työyhteisön jäsenten työpanoksesta oman työpanoksensa lisäksi. Esimiehen rooliin kuuluu tarvittaessa kyetä tuottamaan myös pettymyksiä ja tehdä vaikeatkin päätökset. (Aarnikoivu 2008, 23.)

2.4 Esimiehen palveluroolit

Aarnikoivu (2008) tuo esille palveluroolien tärkeyden esimiestyössä. Palveluroolit ovat osa aiemmin työssä mainittua kumppanuusjohtamista. Kumppanuusjohtaminen perustuu työntekijöiden yksilöllisyyden huomioon ottamiseen esimiestyössä. Tilannejohtamistaitoinen esimies osaa mukauttaa oman johtamistyyliinsä erilaisten tilanteiden vaatimalla tavalla, kuitenkin niin, että johdettavan ja johtamisen toiminnan tehokkuus säilyvät. Palveluroolien käyttäminen vie tyylilijoustop ja tilanneherkkyyden konkreettiselle tasolle, jolloin palvelurooleja voidaan käyttää työkaluina esimiestyössä. Palveluroolista käsin toimiessaan esimies ei työskentele pelkkien olettamusten pohjalta, vaan esimies tekee päätöksiä keskustelemalla alaisten kanssa sekä havainnoiden jokaisen työntekijän arjessa toteutuvien konkreettisten toimintojen perusteella. Palveluroolien käyttäminen esimiestyön työkaluna perustuukin siihen, että palveluroolit ohjaavat esimiestä paneutumaan alaisiinsa ja heidän yksilöllisiin erityispiirteisiinsä. (Aarnikoivu 2008, 104.)

Palveluroolien toiminta-ajatuksena on viitekehyksen käyttö, joka perustuu neljään toimintatapaan ja näiden toimintatapoja vastaaviin palvelurooleihin. Palvelurooleihin perustuvassa mallissa pyritään tunnistamaan työntekijöiden tyypillinen käyttäytyminen, ei heidän luonnettansa tai persoonaa. Esimiehen havainnot alaisensa toiminnasta arjessa ovat todella tärkeässä roolissa ja palveluroolien käyttäminen vaatiikin, että esimiehellä on kokemusta työntekijästä ja tälle tyypillisestä käyttäytymisestä. Oman alaisen tuntemisen lisäksi on tärkeää, että esimies on perehtynyt eri toimintatapoihin. Esimiehen

on täytynyt myös tutustua neljään eri palvelurooliin, jotka ovat rakentuneet kunkin toimintatavan mukaan. Havaintojen tekeminen on tärkeää, mutta on tärkeää myös kerätä tietoa suoraan alaiselta. Tietoa voi kartoittaa esittämällä kysymyksiä muun muassa tarpeista, toiveista ja toimintatavoista. (Aarnikoivu 2008, 105.)

Esimiehellä on neljä palveluroolia: tukea antava, suorituskeskeinen, osallistava ja edistävää. Esimiehen käyttämä palvelurooli määräytyy työntekijöiden toimintatavoista, jotka ovat jaettuun neljään luokkaan. Nämä neljä toimintatapaa ovat tutkiva, toimeenpaneva, säilyttävä ja innovoiva. Jokaisessa palveluroolissa on määritelty asiat, joiden tulee korostua johdettaessa kutakin toimintatapaa omaavaa henkilöä. Aarnikoivun luoman viitekehysten ensimmäisessä vaiheessa esimies arvioi työntekijänsä toimintatapaa ja käyttäytymistä. Kun esimies on arvioinut työntekijänsä toimintatavan, hän pystyy sijoittamaan kunkin alaisensa yhteen nelikentistä. Esimiehen tulee kuitenkin huomioida, että jokaisella henkilöllä löytyy piirteitä useammasta kategoriasta. Työntekijä tulee sijoittaa kenttään, joka hänellä on voimaikkaimmin havaittavissa ja edustettuna. (Aarnikoivu 2008, 105–106.)

Kun työntekijän toimintatapa on tutkiva, esimiehen palvelurooli on osallistava. Tutkiva työntekijä on huolellinen, kriittinen, tarkka, analyttinen. Tutkiva työntekijä etenee asioiden kanssa varovasti, keskittyy ohjeisiin ja kaipaa analyysejä ja yksityiskohtaista dataa. Tutkiva työntekijä saattaa vaikuttaa etäiseltä, jopa kylmältä, ja vuorovaikutustilanteessa voi vaikuttaa aralta ja varautuneelta. Toisin kuin toimeenpaneva, tutkiva henkilö on myös asiakeskeinen. Tutkivalle henkilölle on tyypillistä valmistautua tilanteisiin huolellisesti ja hän perustelee mielipiteensä ja näkemyksensä aina faktoja käyttäen. Onkin yleistä, että tutkiva henkilö tuo esille eroavan mielipiteensä ainoastaan, kun hän on täysin varma mielipiteensä oikeellisuudesta. Tutkivaa toimintatapaa vastaava palvelurooli on osallistava. Esimiehen tulee ymmärtää yksityiskohtaisen tiedon merkitys ja jakaa tietoa tutkivan henkilön kanssa niin paljon kuin mahdollista sekä käyttää faktatietoa perusteluidensa tukena. (Aarnikoivu 2008, 112–113 & 114.)

Tutkivan henkilön kohdalla esimiehen auktoriteetti perustuu ensisijaisesti asiantuntemukseen ja olennaista onkin, että esimies ei liikaa ”tunteilisi” tutkivien henkilöiden kanssa, sillä he yleensä haluavat pitää oman yksityiselämänsä poissa työpaikalta. Tutkivan henkilön kanssa toimiessa esimiehen kannattaa hyödyntää kriittisyys ja tuoda se esille arvona, eikä negatiivisena asiana. Myös kuuntelu ja kärsivällisyys ovat osa tutkivan henkilön johtamista. Tutkivan henkilön rohkaiseminen näkemään uusia mahdolli-

suuksia ja inhimillisten tekijöiden vaikutukset eri asioihin faktojen ohella on hyvä tapa kehittää tutkivaa henkilöä. Tutkiva henkilö pysyy yleensä suhteellisen tasalaatuisen tekemiseen eikä hän ole motivaatioherkkä. Olisi hyvä, jos esimies pystyy haastamaan tutkivan henkilön yhdistelemään asioita laajemmin. (Aarnikoivu 2008, 113–114.)

Toimeenpanevan toimintamalliin sopii suorituskeskeinen palvelurooli. Toimeenpanevan työntekijän tunnuspiirteitä ovat tuloshakuisuus, aggressiivisuus, kilpailullisuus. Toimeenpaneva henkilö on myös vaativa ja häntä motivoi haasteet, tulokset ja saavuttaminen. Toimeenpaneva esittää mielipiteensä faktoina ja he ovat usein suoria sekä saattavat usein puhua keskustelukumppaninsa päälle. Kärsimättömyys on tyypillistä toimeenpanevalle henkilölle. Suorituskeskeisessä palveluroolissa merkittävää on, että esimies keskittyy suorituksen edistämiseen ja tulokseen. Toimeenpanevan motivoinnin kannalta tärkeää on, että töitä on mieluummin liikaa kuin liian vähän, sillä he tekevät usein montaa asiaa yhtä aikaa. Ansaitakseen toimeenpanevan työntekijän luottamuksen, esimieheltä vaaditaan luottamusta omiin kykyihin ja hyvää itsetuntoa. (Aarnikoivu 2008, 107–108.)

Esimieheltä vaaditaan nopeita päätöksiä ja kommunikoidessaan toimeenpanevan kanssa tulee esimiehen edetä suoraan asiaan ja olla tehokas ja selkeä. Yleisesti toimeenpanevan kanssa esimiehen tulisi osoittaa luottamusta ja mahdollistaa itsenäinen toiminta sekä välttää dominointia. Suorituskeskeisyydessä korostuu haastaminen. Ohjaamisen ja tukemisen sijasta toimeenpanevaa työntekijää motivoi esimiehen tarjoamat suoriutumisen- ja kehittymishaasteet. (Aarnikoivu 2008, 107–108.)

Toisin kuin tutkiva ja toimeenpaneva työntekijä, innovoiva henkilö reagoi tunteen pohjalta ja on ihmiskeskeinen. Innovoiva henkilö on luova, puhelias, suurpiirteinen ja kaipaa tunnetta, että on pidetty. Innovoiva on energinen, ripeä ja ehkä jopa ylipositiivinen sekä kaipaa hyväksyntää ympäristöltään. Innovoivalla henkilöllä saattaa joskus olla vaikeuksia pysyä keskittyneenä yhteen asiaan kerrallaan ja hän motivoituu toimintaympäristössä, joka on jokseenkin vapaa. Kun ilmapiiri on hyvä, innovoiva henkilö pystyy antamaan parhaan mahdollisen työpanoksen yrityksen käyttöön, joten on erityisen tärkeää, että työyhteisön ilmapiiri on hyvä. Vastaavasti motivaatio laskee, jos toimintaympäristössä ei ole tilaa ideoinnille ja avoimelle vuorovaikutukselle. Innovoivan toimintatavan omaavan työntekijän kanssa esimiehen palveluroolin tulee olla edistävä. (Aarnikoivu 2008, 108–110.)

Ensiarvoista edistävässä palveluroolissa on kiinnostuksen osoittaminen ja tiivis läsnäolo työntekijän arjessa. Innovoivan henkilön kanssa ohjaaminen ja tekemisen edistäminen on merkittävä osa edistävää palveluroolia. Joskus esimiehen tulee osoittaa innovoivalle tosiasiat sekä palauttaa henkilö maanpinnalle. Epävirallinen keskustelu ja tiivis vuoropuhelu sekä työasioista että työn ulkopuolisista asioista on tärkeässä roolissa, sillä se osoittaa innovoivalle työntekijälle, että esimies välittää. (Aarnikoivu 2008, 109–110.)

Neljäs toimintamalli on säilyttävä. Säilyttävä työntekijä kykenee huomioimaan sekä ihmiset että asiat ja hänelle tyypillistä on vaatimattomuus, kärsivällisyys ja rauhallisuus. Toisin kuin innovoiva, säilyttävä henkilö pyrkii tasapainoon ja nauttii siitä. Kokonaan uudet asiat saattavat olla jopa epämukavia säilyttävälle henkilölle. Säilyttävä henkilö ei innostu helposti ja, jos asiat muuttuvat liian nopeasti, säilyttävä henkilö on usein muutostavastainen. Säilyttävä henkilö kyselee ja varmistaa sekä on pitkäjänteinen työskennellessään. Tutkivan henkilön tapaan, säilyttävä henkilö keskittyy ryhmässä enemmänkin seuraamaan ja kuuntelemaan tarkasti. Kuten innovoivalle, ilmapiiri on tärkeä säilyttävälle henkilölle. Jos työntekijän toimintamalli on säilyttävä, esimiehen käyttämä palvelurooli on tukea antava. (Aarnikoivu 2008, 110–111.)

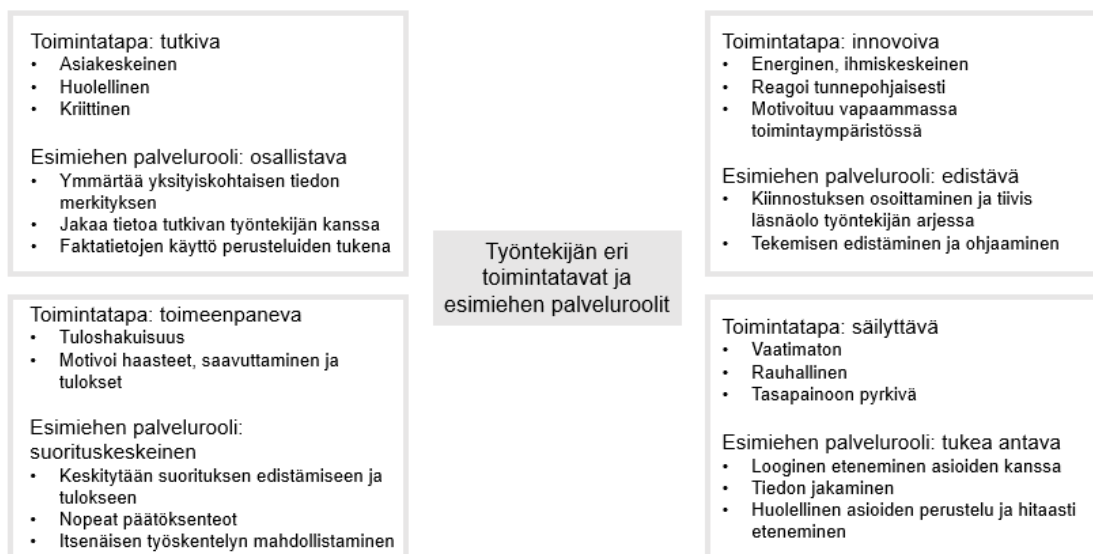
Tukea antavassa palveluroolissa ensiarvoista on luottamuksen rakentaminen sekä tuen ja ”sulatteluajan” antaminen asioille. Esimiehen ei siis tule painostaa asioissa, vaan edetä hitaasti. Jos esimies painostaa, on melko varmaa, että säilyttävä henkilö kieltäytyy toiminnasta tavalla tai toisella. Säilyttävän henkilön haastamista ei pidä kuitenkaan unohtaa. Tärkeää on muistaa, että toisin kuin toimeenpanevan henkilön kanssa, säilyttävän henkilön kanssa haastamisessa tulee edetä pienin askelin. Looginen eteneminen, tiedon jakaminen ja huolellinen perustelu ovat avainasemassa tukea antavassa palveluroolissa. (Aarnikoivu 2008, 110–111)

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen vaihtelevat eri työntekijöiden toimintamallien mukaan. Esimiehen antaessa palautetta tutkivalle ja toimeenpanevalle esimiehen tulee välttää ”tunteilua” ja antaa palautetta faktoihin viitaten. Ajoittain toimeenpanevalle henkilölle on hyvä antaa julkisia tunnustuksia. Innovoiva ei tutkivan ja toimeenpanevan tapaan kaipaa faktaa, vaan usein riittää, että asia ”tuntui hyvältä”. Esimiehen kannattaa kuitenkin käyttää tunne- ja järkiargumentteja antaessaan palautetta innovoivalle henkilölle. Säilyttävä henkilö ei myöskään kaipaa julkista tunnusta ja hänellä saattaa olla vaikeuksia ottaa vastaan positiivista palautetta vaatimattomuutensa vuoksi. Tällöin

esimiehen tulee pitää huolta erityisesti siitä, että säilyttävälle annetaan tarpeeksi onnistumisia koskevia palautteita, joiden kautta henkilö oppii nauttimaan onnistumisista ja oppii omat vahvuutensa. (Aarnikoivu 2008, 107–109 & 111 & 113.)

Jokaisella toimintatavalla on omat kehityskohteensa. Tutkivan henkilön kohdalla kehityskohde on tietynlainen epävarmuuden sietokyky. Tutkiva henkilö ei siedä hyvin epävarmuutta, joten hänen olisi hyvä oppia hyväksymään se, että on tilanteita, jotka edellyttävät tutkivalle henkilölle päätöksentekoa, mikä ei aina ole mukavaa. Tutkivan henkilön tulee myös ottaa riskejä, sillä kaikissa tilanteissa ei ole mahdollista tehdä päätöksiä ainoastaan faktojen perusteella. Liiallinen keskittyminen yksityiskohtiin voi aiheuttaa jonkin olennaisen asian huomiotta jättämisen. Toimeenpanevan henkilön kehityskohteenä on toisten kuunteleminen ja mahdollisuuksien antaminen muiden näkemyksille. Innovoivan kehityskohteenä on asioiden loppuunsaattaminen. Säilyttävän henkilön kehityskohteet puolestaan ovat avoimempi suhtautuminen uusiin asioihin sekä liiallinen varmistelun pois jättäminen. Säilyttävän henkilön olisi hyvä oppia hyväksymään, että muutoksia tapahtuu koko ajan ja se on hyvä asia, sillä toiminnan jatkuvuuden ja kehittymisen näkökulmasta muutoksia pitääkin tapahtua. (Aarnikoivu 2008, 107 & 109–110 & 112–113.)

Palveluroolien käyttäminen esimiestyössä on yksi edellytys onnistuneeseen esimiestyöhön, sillä esimiehen huomioidessa työntekijöiden yksilöllisyyden, mahdollistaa hän aidon yhteistyösuhteen luomisen itsensä ja alaisen välille. Yksilöllisyyden huomioimisen kautta myös alaiselle mahdollistetaan aito sitoutuminen ja halu saavuttaa tavoitteet sen sijaan, että ne tutuisivat pakotetulta. (Aarnikoivu 2008, 114.)



Kuvio 2. Työntekijän toimintatavat ja esimiehen palveluroolit (mukaillen Aarnikoivu 2008, 109-113).

2.5 Esimiestyön tehtäväalueet

Jotta esimies onnistuu esimiestyössään ja pystyy muodostamaan toimivan esimiesroolin, on esimiehen tärkeää ymmärtää esimiestehtävän sisältöjen kokonaisuus. Jalava tuo esille kirjassaan seitsemän esimiehen tehtäväaluetta, joihin esimiehen toiminta voidaan jakaa: ryhmäkeskeinen päätöksenteko, tavoitteiden ja työtapojen selkeyttäminen, arvoperustainen käyttäytyminen ja saavutussuuntautuneisuuden ylläpitäminen. Myös työyhteisön vuorovaikutuksen kehittäminen, työntekijöiden tukeminen ja ulkoisten suhteiden hoitaminen ovat esimiehen tehtäväalueiden kokonaisuuksia. (Jalava 2011, 20–22.)

Ryhmäkeskeinen päätöksenteko auttaa lisäämään päätösten hyväksymistä ja päätösten laatua ryhmässä, ja tästä syystä johtuen on merkitystä, millä tavalla ryhmää koskevat päätökset tehdään. Ryhmäkeskeisessä päätöksenteossa rohkaistaan kaikkia työntekijöitä osallistumaan keskusteluun, etsitään jäsenten yhteisiä mielenkiinnonkohteita, haetaan erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja ja luodaan ratkaisuja ongelmien sijaan. (Jalava 2011, 22.)

Tavoitteiden ja työtapojen selkeyttäminen on johtamisrooli, jossa selkeytetään työtavoitteita ja luodaan keinoja työtavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitteet tulisi pystyä liit-

tämään esimiehen osaamiseen ja kyvykkyyteen sekä esimiehen oman työyhteisön toimintaan. Tavoitteita ja työtapoja selkeyttävä esimiesrooli liittyy tehtäväkeskeiseen esimiestyöhön. Tavoitteiden ja työtapojen selkeyttämis- ja johtamistoimintaan sisältyy työntekijöiden tavoitteiden läpikäynti ja miten tavoitteet voidaan saavuttaa ja mitä työntekijöiltä odotetaan. Kyseiseen johtamistoimintaan sisältyy myös se, miten esimiehet antavat palautetta työntekijöilleen ja arvioivat työntekijöiden työtä. (Jalava 2011, 21.)

Arvoperustaisen johtamisen peruspohja on ideologisten päämäärien ilmaisemisessa ja arvoperustainen roolimalli on toimiva, kun työn ulkoiset palkkiot eivät ole tai voi olla suhteessa todelliseen työsuoritukseen. Arvoperustainen johtamisrooli on toimiva myös silloin, kun työ tarjoaa mahdollisuuden moraaliseen sitoutumiseen. Arvoperustainen johtaminen sopii työympäristöön, jossa työyhteisön ympäristö on epävarma, muuttuva tai kilpailtu ja näin ollen työntekijöitä uhkaava tai kuormittava. (Jalava 2011, 22.)

Yhtenä esimiehen tehtäväalueena on kannustaa työntekijöitä hyvään työsuoritukseen. Hyvän suorituksen korostaminen, haastavien tavoitteiden asettaminen sekä luottamus työntekijöihin, ja siihen, että he saavuttavat asetetut suoritusstandardit ovat työkaluja, joita esimies voi käyttää kannustaessaan työntekijöitä hyvään työsuoritukseen. (Jalava 2011, 21.)

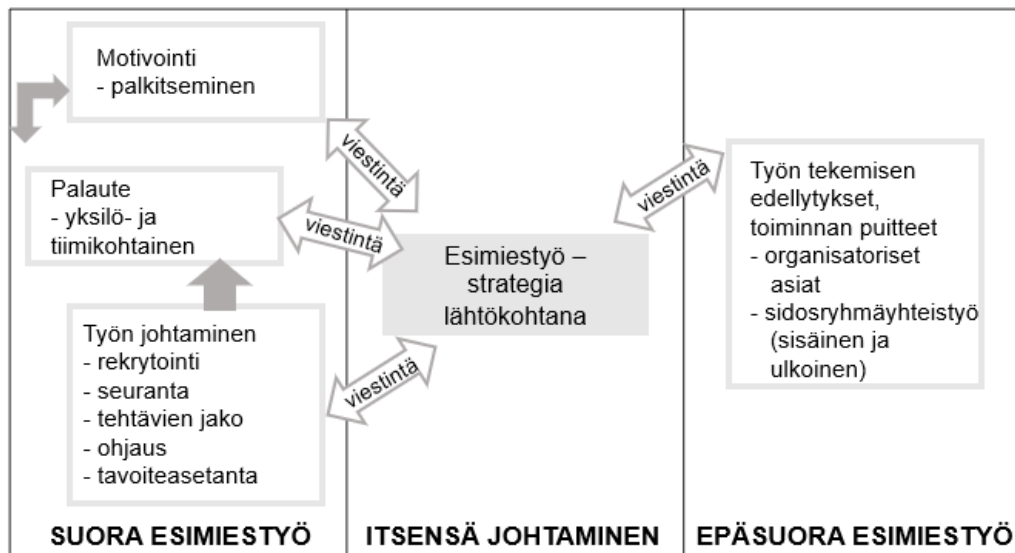
Esimiehen toiminnassa työyhteisön vuorovaikutuksen kehittäminen lisää työyhteisön yhtenäisyyttä ja vuorovaikutuksen kehittämisen toimintamalli sisältää kommunikaation tukemista, ristiriitojen ratkaisemista, yhteistyön merkityksen korostamista ja työntekijöiden välisten suhteiden ylläpitämistä. Tässä johtamistoiminnan mallissa varmistetaan myös, että työyhteisön vähemmistöjen mielipiteet tulevat kuulluksi. (Jalava 2011, 21.)

Esimiestyön tehtäväalueeseen kuuluu työntekijöiden tukeminen. Työntekijöitä tukeva johtautumiskäyttäytyminen laskee työn kuormittavuutta ja parantaa työntekijän ja esimiehen suhteen laatua. Esimiehen tukeva johtamiskäyttäytyminen tuottaa psykologista turvallisuutta sekä tarjoaa työntekijöille henkistä ja psykologista tukea luomalla tukevat ja miellyttävät työolot työntekijöille ja huolehtimalla työntekijöiden hyvinvoinnista. (Jalava 2011, 21.)

Esimiehen tärkeä tehtävä on hoitaa yksikön ulkoisia suhteita, sillä työyksiköt tarvitsevat resursseja, jotta he voivat saavuttaa tavoitteensa. Kun toiminta pidetään tehokkaasti esillä, se tuottaa toiminnalle pätevyyttä. Ulkoisten suhteiden hoitamisessa esimiehen

tulee pystyä ylläpitämään hyvät suhteet merkityksellisiin henkilöihin ja yrityksiin sekä esittää yksikön toiminta ja sen merkitys myönteisessä valossa. (Jalava 2011, 22.)

Kuten Aarnikoivu tuo esille, esimiehen tehtävät voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen (Kuvio 3): suoraan esimiestyöhön, epäsuoraan esimiestyöhön ja itsensä johtamiseen. Suora esimiestyö on työtä, joka näkyy kaikille työyhteisön jäsenille. Kuten kuviosta 3 voidaan nähdä, suora esimiestyö koostuu palautteesta, motivoinnista sekä työn johtamisesta. Epäsuora johtaminen ja itsensä johtaminen ovat esimiestyötä, jotka puolestaan eivät näy työyhteisön muille jäsenille. Epäsuora esimiestyö pitää sisällään työn tekemisen edellytykset ja epäsuoralla esimiestyöllä on valtava merkitys suoran esimiestyön onnistumiseen. Epäsuoraa esimiestyötä on esimerkiksi valmennukseen osallistuminen, jonka tavoitteena on kehittyä esimiehenä. (Aarnikoivu 2008, 36.)



Kuvio 3. Esimiehen tehtävät (mukaillen Aarnikoivu 2008, 36).

Esimehen tavasta toimia otetaan mallia, niin myönteisessä kuin kielteisessäkin mielessä. Pentikäinen jakaa esimiestyön kahteen eri tehtäväalueeseen, ihmisjohtamiseen ja asiajohtamiseen. Asiajohtamisessa esimies keskittyy faktoihin ja järjestelmiin, kun taas ihmisjohtamisessa esimies kehittää ihmisten kehittämiseen ja ohjaamiseen. Asiajohtamiseen koostuu pääasiallisesti hallinnollisia tehtävistä, kuten laskujen hyväksymisestä, alaisten työtuntien seurannasta ja hyväksymisestä sekä tarvikkeiden tilauksista, joita tarvitaan työn suorittamisessa. Edelleen tärkeä osa esimiestyötä on valvoa annettujen ohjeiden noudattamista, työn suorittamista sekä käytettyjä menetelmiä. Myös työsuoje-

lu, työohjeet, raportointi, työhönopastus ja raportoitavien lähtötietojen oikeellisuuden tarkistaminen kuuluvat asiajohtamiseen. Asiajohtamisessa ensisijaisesti tärkein asia on työn johtaminen. (Pentikäinen 2009, 13–15.)

Esimiehen toinen tehtäväalue on ihmisjohtaminen. Termiä ihmisten johtaminen alettiin käyttämään 1970-luvun alkupuolella eli käsitteenä ihmisjohtaminen on kohtalaisen uusi. Kuten kuvioista 4 huomataan, ihmisjohtaminen muodostuu muun muassa henkilöstön valmentamisesta ja koulutuksesta, palautteen antamisesta ja työyhteisössä syntyneiden ristiriitojen selvittämisestä. Myös kehityskeskustelut, työntekijöiden kehityskohdeiden ja vahvuuksien analysointi ja palkitseminen ovat osa ihmisjohtamista. (Pentikäinen 2009, 14–15.)



Kuvio 4. Asia- ja ihmisjohtaminen (mukaillen Pentikäinen 2009, 14).

2.6 Hyvän johtamisen kriteerit ja hyvän johtajan ominaisuudet

Kuten kaikki ihmiset – myös esimiehet – ovat erilaisia. Kuten tekstistä on aikaisemmin tullut ilmi, hyväksi esimieheksi voi oppia ja omia esimiestaitojaan voi kehittää. Esimiestyö on ihmisten kanssa työskentelyä sekä toisiin ihmisiin vaikuttamista. Tutkimuksissa on selvinnyt, että tiettyjä luonteenpiirteitä omaavat esimiehet vaikuttavat alaisiinsa paremmin ja saavat enemmän aikaa työyhteisössä. Kuten konkreettisia esimiestaitoja, myös käyttäytymistapoja voidaan opetella, jos niitä ei esimiehellä luontaisesti ole.

Harvard Business Reviewin tehdyssä johtamistaidon tutkimuksessa 195 johtajalta pyydettiin valitsemaan 15 tärkeintä johtamistaitoa 74 vaihtoehdosta. Kyselyyn vastanneet johtajat olivat 15 eri maasta ja yli 30 kansainvälisestä yrityksestä. Vastauksista saatiin kerättyä kymmenen esimiehen arvostetuinta piirrettä, joista Giles muodosti viisi pääteemaa. Pääteemoiksi muodostuivat vahva etiikka ja turvallisuus, itseohjautuvuuden edistäminen sekä kasvua tukeva esimiestyö. Kommunikointi ja yhteyden edistäminen sekä tehokkaan oppimisen/koulutuksen edistäminen nousivat myös arvostetuiksi pääteemoiksi. Korkea etiikka ja moraaliset standardit nousivat arvostetuimmaksi ominaisuudeksi (67 %). Myös turvallisuuden tunteen luominen sisältyi tähän kategoriaan, sillä hyvinvoivan työyhteisön ja onnistuneen esimiestyön yhtenä tärkeänä osana on luoda turvallinen työympäristö. (Giles 2016.)

Muita arvostettuja piirteitä esimiehessä ovat tavoitteiden tuottaminen työntekijöille löysillä ohjeilla ja selkeä kommunikointi odotuksista puolin ja toisin. Esimiehissä arvostetaan joustavuutta päätöksentekotasolla sekä sitoutumista jatkuvaan kehittymiseen ja kehittymisen tukemiseen. Avoin ja jatkuva kommunikointi, avoimuus uusille ideoille ja lähestymistavoille, yhdessä onnistuminen ja epäonnistuminen nousivat myös esille esimiehessä arvostettuina piirteinä. Yhteisöllisyyttä ja kuuluvuudentunnetta esimies voi luoda pienillä teoilla, kuten muistamalla työntekijöidensä kiinnostuksenkohteita, harrastuksia ja perheenjäsenten nimet. Vaikka nämä teot ovat pieniä, niillä on suuri vaikutus kuuluvuudentunteen luomisessa. (Giles 2016.)

Myös Tivi-lehdessä tehdyssä artikkelissa tuodaan esille neljä taitoa, joita esimies tarvitsee aina huolimatta maailman jatkuvasta muutoksesta ja digitalisoitumisesta. Jon Meachamin mukaan johtamisen peruseriaatteen ovat pysyneet samana aina Kreikan historiallisesta ajasta asti nykypäivään. Hyvä esimies on vilpittömä, utelias ja empaattinen. Uteliaisuuden kautta esimiehet ymmärtävät muutoksia, jotka tapahtuvat maailmassa. Hyvän johtajan ominaisuuksiin Meachamin mielestä kuuluvat myös nöyryys sekä kykyä myöntää omat virheensä. (Komonen 2018.) Myös Forbes mainitsee vilpittömyyden ja innokkuuden 8 Essential Qualities That Define Great Leadership -artikkelissaan. Päätäväisyys ja kyky myöntää omat virheensä tulevat myös esille artikkelissa. Lisäksi artikkelissa tuodaan esille hyvät kommunikointitaidot, karisma, rehellisyys, lojaalius ja kyky voimaannuttaa. Joillakin ihmisillä on luontaista johtamisosaamista, mikä näyttäytyy heidän kykynään motivoida, mentoroida ja saada tuloksia aikaan vähemmällä työllä kuin esimerkiksi esimies, joka on asemassaan asiantuntijuutensa vuoksi. (Fries 2018.)

Myös hyvälle johtamiselle on luotu kriteerit, joiden avulla määritellään, mistä hyvä johtaminen koostuu. Työterveyslaitos on koonnut viisi hyvän johtamisen kokonaisuutta, joiden avulla yritykset voivat kehittää ja arvioida omaa johtamistaan. Työterveyslaitoksen kriteerit on kohdennettu julkisiin organisaatioihin, mutta toimivat myös yksityisissä ja pienemmissä yrityksissä joko sellaisenaan tai muokattuina. Työterveyslaitoksen hyvän johtamisen kriteerien viisi kokonaisuutta ovat uudistuminen ja osallisuus, luottamus ja arvostus, osaaminen ja kehittyminen, yhteistyö ja verkostot sekä monimuotoisuus ja yksilöllisyys. (Hyvä johtamisen kriteerit n.d.)

Todellinen muutos ja uudistuminen syntyvät yksilöiden henkilökohtaisten kokemusten kautta ja eri toimijoiden välisenä yhteistyönä eivätkä ainoastaan ylhäältä alas johtaen. Jotta uudistuminen onnistuu, se vaatii tietoista ja aktiivista johtamista niin alhaalta ylöspäin kuin ylhäältä alaspäin. Uudistamiseen tarvitaan sekä käytäntölähtöistä- että tavoitelähtöistä johtamista. Käytäntölähtöinen johtaminen tapahtuu usein alhaalta ylös ja on paikallisempaa, joustavampaa ja nopeampaa, kun taas tavoitelähtöinen johtaminen tapahtuu ylhäältä alas ja on etukäteen määriteltyä ja suunnitelmalista. Onnistuneessa uudistumisessa ja muutoksen edistämisessä auttaa, kun esimies koordinoi muutoksen/uudistumisen hyvin ja viestii laajasti ja avoimesti muutoksen/uudistumisen prosessista. (Hyvän johtamisen kriteerit n.d.)

Toimintaa kehittäessä esimiesten ei pidä unohtaa palvelujen käyttäjiä, vaan ottaa myös heidän kokemuksensa ja asiantuntemus käyttöön. Koko yritys hyötyy, jos esimies ottaa mukaan henkilöstön ja heidän kokemuksensa, osaamisen ja taidot muutosta/uudistusta läpi käytäessä, samalla innostaen henkilöstöä kokeilemaan uusia toimintatapoja. Hyvään johtamiseen kuuluu henkilöstön hyvinvoinnin seuraaminen, mutta erityisen tärkeää hyvinvoinnin tarkkailu on uudistumista ja muutoksia läpikäydessä. (Hyvän johtamisen kriteerit n.d.)

Luottamus on osa työyhteisön sosiaalista pääomaa ja tärkeä osa työyhteisöä. Luottamuksen rakentaminen henkilöstön ja johdon välille on tärkeä osa rakentaessa tuloksellista ja hyvin toimivaa työyhteisöä. Työyhteisön välistä luottamusta edellytetään, jotta henkilöt pystyvät työskentelemään organisaation perustehtävän mukaisesti rakentavalla tavalla. Esimies voi rakentaa luottamusta muun muassa varmistamalla, että työpäivällä on turvallista keskustella avoimesti, tieto on kaikkien saatavilla ja tavoitteet on

tehty yhteiseksi. Toiminnan tulee olla eettistä, läpinäkyvää, avointa ja jokaista henkilöä arvostetaan työpaikalla. (Hyvän johtamisen kriteerit n.d.)

Toimivat verkostot ja yhteistyö ovat osa hyvän johtamisen kokonaisuutta, sillä osallistumisen ja yhteistyön merkitys on kasvamassa jatkuvasti niin henkilöstön kesken kuin myös suhteessa kumppaneihin ja asiakkaisiin. Tämän myötä johtamisen kohteena on entistä useammin verkosto, joka koostuu monista erilaisista toimijoista. Toimiva yhteistyön ja verkoston kriteereihin sisältyvät toimintatapojen yhteinen sopiminen ja niihin sitoutuminen sekä työyhteisötaitojen arvostaminen, mikä tarkoittaa kykyä ja halua toimia rakentavalla tavalla työyhteisössä tukien niin kollegoita kuin esimiestäkin. (Hyvän johtamisen kriteerit n.d.)

Neljäntenä kokonaisuutena työterveyslaitos on maininnut osaamisen ja kehittymisen. Jotta työyhteisö ja yritys menestyvät perustehtävässään nyt ja tulevaisuudessa, tarvitaan osaamisen kehittämistä. Työyhteisössä osaamisen jakaminen ja kehittäminen on jokaisen – niin esimiehen kuin alaisenkin – vastuulla. Työyhteisössä tulisi antaa jatkuvaa palautetta, joka auttaa kehittämään yrityksen ja työyhteisön toimintaa. Osaamisen johtamisella varmistetaan, että työyhteisön osaaminen vastaa yrityksen ydintehtäviä nyt ja tulevaisuudessa ja, että osaaminen on strategialähtöistä. Osaamisen johtaminen on onnistunutta ja täyttää hyvän johtamisen kriteerit, kun työnjako ja tehtävät tukevat uudistumista, oppimista ja tavoitteet ovat konkretisoitu. On tärkeää, että yrityksessä ennakoidaan, millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan ja samalla kehitetään nykyistä osaamista eri menetelmiä käyttäen. Näitä menetelmiä ovat muun muassa perehdyttäminen ja työhönopastus, vierailut, konferenssit, kehityskeskustelut ja palaute, valmennukset, projektit sekä henkilöstökoulutukset. (Hyvän johtamisen kriteerit n.d.)

Hyvässä johtamisessa työyhteisön monimuotoisuus otetaan huomioon tukemalla ennakoiden voimavaroiltaan ja työkyvyltään erilaisten ihmisten työhön osallistumista sekä varmistuen yhdenvertaiset velvollisuudet, mahdollisuudet, kohtelun ja oikeudet kaikille työyhteisön jäsenille. Onnistuneessa monimuotoisuuden johtamisessa myös mahdollistetaan työn tekeminen joustavasti riippuen elämäntilanteesta. Monimuotoisuus pitää sisällään miehet ja naiset, eri-ikäiset, osatyökykyiset ja eri elämäntilanteissa olevat. Osa monimuotoisuudesta ei ole näkyvää. Monimuotoisuuteen kuuluvat myös eri kieliryhmään, uskonnollisiin tai etnisiin taustoihin kuuluvat ihmiset. Monimuotoisuus mielletäänkin työelämän laadun ja menestyksen osatekijäksi, ja monikulttuurisuuden johtami-

sessä tunnustetaan ja arvostetaan yksilöiden erilainen asiantuntijuus, kokemus, osaaminen ja näkemykset. (Hyvän johtamisen kriteerit n.d.)

3 X-, y- ja z-sukupolvet

Suuret ikäluokat aloittivat työelämässä 1960–1970-luvuilla ja x-sukupolvi 1980- ja 1990-luvuilla. Y- ja z-sukupolvet puolestaan ovat aloittaneet työelämänsä 2000-luvulla. (Aarnikoivu 2010, 11.) Nuorempien sukupolvien odotukset työyhteisön toiminnasta, johtamisesta sekä työstä eroavat vanhempien sukupolvien odotuksista monilta osin (Vesterinen & Suutarinen 2011, 9). Usein tuodaan esille sukupolvien eroavaisuudet ja jopa korostetaan, kuinka erilaisia sukupolvet toisiinsa nähden ovat ja, kuinka x-, y- ja z-sukupolvet odottavat täysin eri asioita työstä ja elämästä verrattuna suurten ikäluokkien edustajiin. (Aarnikoivu 2010, 11.)

Eri sukupolvien johtamisessa ei ole kyse siitä, että jokainen sukupolvi lokeroidaan ja, että heitä johdettaisiin vain tietyllä tavalla. Sen sijaan eri sukupolvien ominaispiirteitä, arvoja ja odotuksia voidaan käyttää hyvinä suuntaviivoina, kun esimies miettii johtamistyylään ja sitä, miten saada kaikki sukupolvet toimimaan yhdessä tehokkaasti. Kuten Tienari ja Piekkari (2011) tuovat esille, aina tulee olemaan nuoria, jotka käyttäytyvät kuin x-sukupolven edustajat ja päinvastoin, joten loppujen lopuksi sukupolvijaottelua ja stereotyyppioita ei tule ottaa liian kirjaimellisesti. Tulee myös muistaa, että sukupolvet ovat tulleet työelämään eri aikoihin, minkä takia sukupolvet saattavat olla hyvinkin erilaisessa asemassa yrityksen sisällä. (Tienari & Piekkari 2011, 19 & 249.)

Ikääntyminen on yksi erilaisuuden muodoista, mutta poikkeaa muista muodoista, koska ikärakenteen muuttuminen ei ole estettävissä. Nuoret tulevat työelämään ja samalla vanhemmat siirtyvät eläkkeelle. Esimiehen tulee huomioida, että sukupolvien väliseen yhteistyöhön liittyy monia eri piirteitä, jotka muodostuvat heidän luonnollisesta erilaisuudestaan. Ikäerot työyhteisössä saattavat enimmillään olla jopa 40 vuotta, mikä saattaa vaikuttaa erittäin paljon työyhteisön ilmapiiriin. Ikäero työntekijöiden välillä on yksi syy siihen, miksi esimiesten tulisi kiinnittää huomiota eri sukupolvien johtamiseen. (Pentikäinen 2009, 50.) On yleistä, että eri sukupolvet välttelevät toisia sukupolvia, jolloin henkilöt jakautuvat helposti viettämään aikaa omanikäisten kanssa. (Jabe 2017, 53).

Yleisesti eri sukupolvien suhtautuminen toisiinsa on pysynyt samana sukupolvesta toiseen; nuorempi sukupolvi saattaa nähdä vanhemman sukupolven hidastavan heidän kehitystään ja uudistumistaan, kun taas vanhemmat saattavat kokea, että nuoremmat häiritsevät heidän vakiintunutta ja rauhallista työntekoa uusien ideoidensa kanssa. Vanhemmat eivät aina jaksu innostua nuorten ehdottamista uudistuksista, koska ovat tyytyväisiä vanhoihin tapoihin tehdä töitä. Nuorempi sukupolvi voi vastavuoroisesti kokea, että vanhemmat eivät enää opi uusia asioita. (Pentikäinen 2009, 50.)

Esimies kokee käytännössä alaistensa erilaisuuden muun muassa kokemuksen, terveydentilan, yhteistyökyvyn, osaamisen, työasenteiden ja iän näkökulmista. Lisäksi esimies ratkaisee ongelmia, joita ikääntyminen ja ikääntymiseen liitetty töiden parempi organisointi tuovat tullessaan. Tästä syystä ikäjohtamisen tarve korostuu erityisesti lähiesimiehen työssä. (Ilmarinen ym. 2003, 161.) Esimies voi omalla esimerkillään muuttaa sukupolvien välisiä ennakkoluuloja toisistaan ja tuoda rohkeasti esille ikäjohtamisen strategiat yrityksessä. Kun esimies tuo esille eroavaisuudet, auttaa se lisäksi eri sukupolvia ymmärtämään toisiaan paremmin, mikä puolestaan helpottaa esimiehen työtä. (Pentikäinen 2009, 50.) Panostettaessa eri-ikäisten johtamiseen, liiketoimintaa johdetaan paremmin ja yritys saavuttaa strategisen etuuden (Jenkins 2019). Myös sitoutuminen, tuottavuus ja kyvykkyys lisääntyvät paremmalla eri-ikäisten johtamisella (Kiviranta 2010, 49).

3.1 X-sukupolvi

X-sukupolveksi kutsutaan vuosina 1965-1979 syntyneitä ihmisiä. Monet x-sukupolven edustajista olivat todistamassa 1980-luvun huonoa taloustilannetta ja näkivät vanhempiensa menettävän työpaikkansa. X-sukupolvi oli ensimmäinen sukupolvi, joka kasvoi tietokoneiden kanssa. X-sukupolven edustajat arvostavat vapautta ja ovat neuvokkaita ja itsenäisiä. X-sukupolvi mukautuu muutoksiin helposti, minkä ansiosta heille ei ole ongelmaa vaihtaa työpaikkaa. Työpaikalla x-sukupolvi arvostaa vapautta ja vastuuta eikä pidä mikromanageerauksesta. Tutkimuksissa on selvinnyt, että toisin kuin suuret ikäluokat, x-sukupolven edustajat arvostavat enemmän työ- ja vapaa-ajan tasapainoa. (Kane 2019.)

Esimiehen tulisikin antaa x-sukupolvelle tilaa ja vastuuta. X-sukupolvi pitää uusien asioiden oppimisesta, mutta haluaa tehdä sen omin keinoin. (Kane 2019.) Jotta x-sukupolven työntekijä saadaan pidettyä työpaikalla ja motivoituneena, tulisi esimiehen

luoda keinoja, joilla vedota heidän haluunsa pitää työ- ja vapaa-aika tasapainossa. Motivaattoreina toimivat muun muassa joustavat työajat ja mahdollisuus valita eri vaihtoehtoista. (Javitch 2010.) Vaikka x-sukupolvelle on helpompi vaihtaa työpaikkaa kuin suurille ikäluokille tai veteraaneille, he silti arvostavat ja pitävät esimiestä suuremmissa asemassa kuin nuorempi sukupolvi. Onkin tärkeää, että x-sukupolven johtamiseen otetaan vuorovaikutteinen tyyli, annetaan palautetta ja luodaan luottamusta sekä otetaan heidät mukaan päätöksentekoon ja ongelmien ratkaisuun. (White 2014.) X-sukupolvi arvostaa kouluttautumisen- ja kasvumahdollisuuksia. Esimiehen onkin hyvä mahdollistaa oppimismahdollisuuksia ja työtehtäviin heille on hyvä luoda selkeät tavoitteet, mutta antaa heille vapautta toimintatapoihin. (Javitch 2010.)

Huomioi erityisesti nämä x-sukupolven johtamisessa:

- joustavuus työajoissa
- vastuun antaminen ja innovointi
- hyvät etenemis- ja kouluttautumismahdollisuudet
- vuorovaikutteinen johtamistyyli

3.2 Y-sukupolvi

Y-sukupolven (1980-1994) edustajia kutsutaan myös nimillä millennialit, digiajan natiivit sekä diginatiivit. Y-sukupolven arvostamat arvot ovat sidoksissa heidän omille ihanteilleen ja elämälle sekä ovat tekemisissä heidän henkilökohtaisen oikeudentunteensa kanssa. Uralla ylöspäin nousemisen sijasta y-sukupolvi haluaa enemmän kehittää moniosaamistaan. Ainoastaan esimiehen arvostus ei riitä y-sukupolvelle, vaan heille on myös tärkeää työkavereilta oppiminen ja heiltä saatu palaute. Esimiehen tulee osata innostaa, kehittää, kuunnella, valmentaa sekä kunnioittaa diginatiiveja. Toisin kuin suuret ikäluokat, y-sukupolvi haluaa olla mukana vaikuttamassa, he kyllästyvät helposti rutiineihin sekä kaipaavat uusia haasteita usein. Y-sukupolvi tuo omaa osaamistaan esille enemmän kuin vanhemmat sukupolvet ja ovat valmiita ottamaan riskejä. (Vesterrinen & Suutarinen 2011, 125 & 127.)

Toisin kuin x-sukupolven ja muiden vanhempien sukupolvien kohdalla, jossa ”pomona” oleminen on tärkeää ja hyväksyttävää, y-sukupolven johtamisessa tarvitaan enemmän mentoreita. Esimiehen ei tule ottaa johtamista itsestään selvyytenä, ja johtamisen tulee olla jatkuvaa. Vuorovaikutuksen tulisi korostua y-sukupolven johtamisessa, ja esimie-

hen on hyvä kommunikoida tiheästi y-sukupolven kanssa, sillä y-sukupolvi uskalttaa vaatia eikä ota asioita itsestäänselvyytenä. Y-sukupolven edustajat myös kyseenalaistavat enemmän kuin vanhempi sukupolvi. Esimieheltä odotetaan henkilökohtaista johtamista, jossa kaikkien mielipiteet otetaan huomioon. Esimieheltä odotetaan kiinnostusta työntekijän arkea ja työtä kohtaan sekä lisäksi esimiehen tulee olla kiinnostunut henkilöstä kokonaisuutena ihmisenä eikä ainoastaan pelkkänä työntekijänä. Välitön palaute on tärkeää, sillä y-sukupolvi on tottunut saamaan palautetta koko elämänsä ajan. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 125.)

Brawe New Talnet -yhtiön toimitusjohtaja Lucian Tarnowski tuo esille vinkkejä y-sukupolven johtamiseen. Y-sukupolven työntekijöille hyvä palkka ei motivoi enää samalla lailla kuin vanhempien sukupolvien keskuudessa. Heille tulisi tarjota työtä, jolla on merkitystä. Jos aihetta, esimiehen on hyvä palkita työntekijät välittömästi, sillä y-sukupolvi motivoituu palkitsemisesta. Y-sukupolvi pitää yhteisöllisyydestä, mutta haluaa kuitenkin, että heidät nähdään myös yksilöinä. Täten esimiehen tulee tunnistaa erilaisuus ja palkita tehokkaimpia ja parhaimpia työntekijöitä. Vesterisen ja Suutarisen kirjassa tulee ilmi, että 84 % nuorista pitää tärkeänä, että yrityksen toiminta on vastuullista. On siis tärkeää, että esimies ja yritys toimivat vastuullisesti. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 124–125.)

Y-sukupolvelle tulee luoda joustoa työn tekemisen tapoihin sekä työaikoihin. Toisin kuin vanhemmat sukupolvet, y-sukupolvi ei elä pelkästään työnteolle. Heidän fokusensa on enemmän sosiaalisessa elämässä, ja he suunnittelevat työnsä sosiaalisen elämänsä ympärille, joten esimiehen tulee mahdollistaa työn tuottama lisäarvo. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 160.)

Huomioi erityisesti nämä y-sukupolven johtamisessa:

- läsnä oleva ja vuorovaikutteinen johtaminen
- palkitseminen ja palaute
- yksilöllähtöisyys
- mukaan ottaminen ja valtuuttaminen

3.3 Z-sukupolvi

Nuorin työelämässä oleva sukupolvi, z-sukupolvi muodostuu vuosina 1995-2009 syntyneistä ihmisistä. Z-sukupolvea ja y-sukupolvea yhdistävät monet samanlaiset asiat. Z-sukupolven edustajia kutsutaan myös pelisukupolveksi, koska he ovat virtuaalimaailmassa ja keskustelevat jatkuvasti monien ihmisten kanssa samaan aikaan, mikä mahdollistaa tiedon keräämisen ja jakamisen sekä monien erilaisten ihmisten tuntemisen. Tärkeintä z-sukupolven edustajille on olla yhteydessä omiin verkostoihin ja ystäviin. Z-sukupolvea ei motivoi palkka tai muut edut, sillä ne ovat itsestään selviä asioita nuorille. Z-sukupolvi on tottunut, että vaihtoehtoja riittää. Jabe tuo kirjassaan esille z-sukupolven arvoja, jotka tulevat olemaan suuressa osassa tulevaisuudessa, kun yhä useampi z sukupolven edustaja siirtyy työelämään. Z-sukupolvi näkee kulutuksen itsensä toteuttamisena ja haluaa maksimoida mahdollisuudet, niin työ- kuin siviilielämässäänkin. He uskovat, että teknologia pitää verkostot ja sosiaaliset suhteet kasassa. He myös ajattelevat, että työ ja koko elämä on hauskan pitoa varten. Yksilöllisyys, lukuisat identiteetit, ystävien tärkeys ovat myös suuressa osassa z-sukupolven elämää. (Jabe 2017, 43.)

Z-sukupolvelle työtä tärkeämpää ovat yksityiselämä ja vapaa-aika ja he odottavat läpinäkyviä johtamisrakenteita ja joustoa työpaikalta. Sosiaalisen median kautta nuoret ovat oppineet sekä saamaan että antamaan palautetta heti ja odottavat sitä myös esimieheltä. Toisin kuin vanhemmille sukupolville, nuorille teknologia on luonnollinen osa elämää ja heille internetissä eläminen on arkea. (Jabe 2017, 44–45.) Z-sukupolvi ei usko auktoriteetteihin ja esimiehen tuleekin ansaita johtajan asema, sillä pelkkä esimiehen asema ja sen mukana tuleva auktoriteetti eivät riitä. Tästä syystä z-sukupolven ja tulevien sukupolvien johtamistyylin voi kiteyttää yhteen sanaan: epäjohtaminen. Nuoret haluavat toimia läpinäkyvissä, tasa-arvoisissa työympäristöissä ja avoimessa työyhteisössä. (Tienari & Piekkari 2011, 22 & 24–25.) Z-sukupolvi haluaa tehdä työtä, johon saa osallistua ja, jossa pystyy kehittymään. Nuorelle on tärkeää tehdä työtä, jota hän pitää tärkeänä ja, johon hän uskoo. Nuoret odottavat johtamiskäytäntöjen olevan joustavia, avoimia, yksilöllisiä sekä läpinäkyviä. Kuten y-sukupolvi, myöskään z-sukupolvi ei sitoudu yhteen työnantajaan ja voi vaihtaa työpaikkaa useammankin kerran. (Jabe 2017, 42 & 44–45.)

Toisin kuin y-sukupolvi, joka haluaa johtamiselta yhteisöllisyyttä ja yksilölähtöisyyttä, z-sukupolvelle on tärkeää, että heidät nähdään ensisijaisesti yksilöinä, vaikka he pitävätkin yhteisöllisyydestä ja yhdessä työskentelystä. Z-sukupolvelle yhdessä tekeminen on tärkeää ja kohtaamiset ihmisten kanssa sekä virtuaalisesti että kasvokkain ovat todella

tärkeitä z-sukupolvelle. Kommunikoimassa z-sukupolven kanssa huomio tulisi kiinnittää arkipäiväisiin rutiineihin, jotka mahdollistavat vielä paremman tiedon jakamisen ja tiedon yhdessä kehittämisen. Yhteistyöhön ei voi kuitenkaan pakottaa, ja z-sukupolvea tuleekin houkutella yhteistyöhön tavoitteiden ja yhteisten päämäärien kautta sekä tarjota yhteistyöhön mieluiset olosuhteet. (Tienari & Piekkari 2011, 261–262.)

Aiemmin esille tuodun epäjohtamisen tarkoitus on johtamisen piilottaminen ja se, että ei yritetä johtaa liian suorasti. Epäjohtamisen lähtökohtia ovat erilaisuuden ymmärtäminen ja sen onnistunut käsitteleminen, sillä z-sukupolvea johdettaessa johtamisen on tuettava erilaisia ajatuksia, moninaisuutta ja yhteisöllisyyttä. Johtamisen on myös lisäksi tuettava keinoja, joilla voidaan päästä eroon liiallisesta valvomisesta ja johtamisen on inspiroitava nuorten luovuutta. Johtamisella tulee olla korkeampi päämäärä kuin ylemmän henkilöstön toiveiden täyttäminen, ja tiedon tulee olla kaikkien saatavilla ja välittyä yrityksessä sujuvasti henkilöstölle. Epäjohtaminen voidaan kiteyttää kahteen sanaan: vapaus ja kehukset, sillä epäjohtamisessa valtaa ja vastuuta jaetaan tiettyjen sovittujen tavoitteiden puitteissa, mikä mahdollistaa vapauden. Puitteet vastuun ja vallan käyttämiselle sekä työyhteisössä toimimiselle puolestaan luodaan sopimalla tavoitteista sekä mahdollistamalla ja luomalla olosuhteet työn tekemiselle vapaammin ja itsenäisemmin. (Tienari & Piekkari 2011, 22 & 24–25.)

Huomioi erityisesti nämä z-sukupolven johtamisessa:

- yksilöllinen johtaminen
- epäjohtaminen eli huomaamaton johtaminen
- tavoitteiden kautta johtaminen
- tasa-arvoisuus

3.4 Suurimmat eroavaisuudet eri sukupolvien välillä ja johtamisen haasteet

Kuten yksilöiden, myös eri sukupolvien välillä on eroavaisuuksia, jotka saattavat tulla esille työyhteisössä. Eri sukupolvien erilaiset työskentelytavat, asenteet sekä arvomaailmat luovat esimiehelle haasteita johtamiseen. Sen lisäksi, että esimiehen tulisi osata johtaa sukupolvia eri tavoin, on hänen myös saatava sukupolvet työskentelemään yhdessä ja ymmärtämään toisiaan (Suutarinen & Vesterien 2011, 10). Useilla työpaikoilla ikäjakauma työntekijöiden välillä muistuttaa Ilmarisen sanoin ”kaksikyttyräistä kamelin selkää”, sillä tulevien kahdenkymmenen vuoden ajan ikääntyviä työntekijöitä on 1,5

kertaa enemmän työelämässä kuin nuorempia työntekijöitä. On normaalia, että eläkeikää lähentelevän työntekijän työpariksi saattaa tulla juuri valmistunut nuori, sillä yritysten työyhteisöt muodostuvat pääsääntöisesti yli 50-vuotiaista ja 20–30-vuotiaista. (Ilmarinen n.d., 8.)

Selkein eroavaisuus eri sukupolvien välillä on Vesterisen ja Suutarisen mukaan kasvu-ympäristö, sillä jokainen sukupolvi on kasvanut erilaisten virikkeiden keskellä ja omanlaisessa ilmapiirissä. Kasvu-ympäristön vaikutusta henkilöiden työskentelytapoihin tule-kaan vähätellä ja eri sukupolvien kasvu-ympäristöjen ymmärtäminen auttaa, kun tarkas-tellaan, miten sukupolvet työskentelevät toistensa kanssa. Toinen sukupolvi ei voi kos-kaan täysin ymmärtää toisen sukupolven kasvu-ympäristön lähtökohtia, mutta asian jonkinlainen ymmärtäminen ja tiedostaminen auttaa jo suuresti. Eri sukupolvien erilai-set kasvu-ympäristöt tuovat työyhteisön yhteistyöhön erilaisuutta ja luovuutta edistäviä virikkeitä, jotka tekevät eri sukupolvien välisestä yhteistoiminnasta joko todella tuotta-vaa tai mahdotonta riippuen työyhteisön toimivuudesta. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 160.)

Kaikilla sukupolvilla on omat kokemusmaailmansa sekä omat elämäntilanteet, minkä vuoksi heidän tarpeensa ja odotuksensa työnantajaa ja työtä kohtaan eroavat. Yksilölliset odotukset ja erot sukupolvien sisällä tuovat vielä enemmän haasteita eri sukupol-vien johtamiseen, ja esimiehen tulee pystyä huomioimaan työntekijöiden erilaiset odo-tukset ja tarpeet. Esimerkiksi yleisimmin hyvältä esimieheltä odotetaan olevan kiinnos-tunut alaistensa työstä, olevan tasapuolinen, vastuuntuntoinen, kannustava sekä pa-lautetta antava. Edellä mainitut piirteet kuitenkin joskus tarkoittavat eri asioita eri ihm-i-sille. Eri sukupolvet voivat myös olla hyvinkin eri asemassa yrityksessä johtuen siitä, milloin kukakin on saapunut työelämäään. Tienari & Piekkari 2011, 249 & 251.)

Tienari ja Piekkari (2011) tuovat esille ajatusmallin, jossa perinteisesti ajatellaan, että 30–40-vuotiaat tasapainoilevat muun elämän ja työn välillä, minkä takia he arvostavat työajassa joustoa. Saatetaan ajatella, että alle 30-vuotiaat puolestaan arvostaisivat merkityksellisiä työtehtäviä ja etenemismahdollisuuksia samalla, kun yli 40-vuotiaat etsivät turvaa ja toivovat työn jatkumista ja ammatillista kehittymistä. Edellä mainitut esimerkit ovat kuitenkin karkeita yleistyksiä eikä niitä voida pitää täysin pätevinä. Nämä piirteet ovat kuitenkin hyvä ottaa huomioon johdettaessa. (Tienari & Piekkari 2011, 249.)

Pääsääntöisesti ikääntyneempi henkilö toimii harkitummin ja hitaammin, sillä kokemus on opettanut, että mihin kannattaa panostaa ja mihin ei sekä miten työ hoituu tehokkaimmin. Vastavuoroisesti nuori on innokas tarttumaan uusiin haasteisiin, ja energiaa riittää uusien asioiden oppimiseen. Nuoret saattavat tehdä impulsiivisiakin päätöksiä kokemattomuuden ja innostuksen ollessa vahvasti läsnä. Vanhemmat henkilöt ovat tottuneet tiettyyn toimintatyyliin, jonka vuoksi helposti torjuvat uudet ideat, koska ovat tottuneet tekemään asiat tietyillä tavoilla eivätkä näe syytä muuttaa niitä. Vanhempi sukupolvi on tottunut oppimaan asioita kirjoja lukemalla ja käytännöntasolla harjoittelemalla lukemaansa, ja he tarvitsevat ehkä enemmän toistoja ja aikaa verrattuna nuorempiin sukupolviin, jotka yleisimmin oppivat nopeammin. Kaiken lisäksi nuoremmat ovat kasvaneet teknologian parissa, joten heidän oppimistyyliinsä on eri kuin vanhempien. (Pentikäinen 2009, 50.)

Nuorempien sukupolvien kanssa esimiehen haastavat esimiehiä ajattelemaan johtamista uudestaan, sillä y-sukupolvi, mutta erityisesti z-sukupolvi kyseenalaistavat hierarkian. Toisin kuin vanhempien sukupolvien kohdalla, nuorempien sukupolvien kohdalla esimiehen tulee ansaita johtajuus ja esimiesasema. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 116.) Teorioiden pohjalta on tullut esille, että ennen johtaminen perustui rakenteille, hierarkioille, koordinaatioille sekä ohjeistamiselle. Nyt, kun nuoremmat sukupolvet ovat tulleet työelämään johtamista täytyy muuttaa enemmän nuorempien sukupolvien tarpeita vastaavaksi näiltä osin kuitenkin unohtamatta vanhempien sukupolvia, jotka puolestaan pitävät esimiestä korkeassa asemassa.

Vanhempien sukupolvien tavoitteena on ollut saada vakituinen työsuhde, kun taas y- ja z-sukupolvi haluavat työskennellä useissa eri työpaikoissa eivätkä he tavoittele pysyvää suhdetta työnantajan kanssa samalla tavalla kuin vanhempi sukupolvi. Elintason kasvattamisen sijasta nuorempaa sukupolvea motivoi vapaa-aika ja elämänlaatu sekä työn merkitys. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 9.) Y-sukupolvi vaihtaa työtehtäviään luontevasti yrityksestä toiseen, ja he viihtyvät lyhyissä työsuhhteissa sekä ovat levittäytyneet maailmanlaajuisiin verkostoihin. Milleniaaleille on tärkeää työskennellä samanhenkisten kollegoiden kanssa sekä saada toimia omalla tavallaan. He eivät rakenna elämäänsä työuran varaan, työelämä ja ura ovat enemmänkin jatkeena oman minän toteuttamiselle. Jos työt loppuvat, nuoret luottavat, että aina löytyy uusi työpaikka. Yleisesti nuorilla on suurempi itseluottamus jo heti alusta alkaen, ja he haluavat nopeasti tasa-arvoiseen asemaan vanhempien työkavereiden kanssa ja vastuullisia tehtäviä. (Tienari & Piekkari 9–10 & 120.)

3.5 Strategioita eri sukupolvien samanaikaiseen johtamiseen

Kuten opinnäytetyön alussa mainittiin, työpaikalla voi olla neljäkin sukupolvea töissä samaan aikaan, sillä harvoin työpaikoilla on enää vain yhden sukupolven edustajia. Kaikilla yksilöillä ja sukupolvilla on erilaiset odotukset, arvot, mahdollisuudet ja tarpeet työstä. Esimiehen tulee kohdella ihmisiä niin, että tavoitteet toteutuvat ja yhteistyö sujuu, mikä ei aina suju ilman haasteita, sillä keski-ikäiset työskentelevät mieluiten keskenään, seniorit muiden kokeinen kanssa ja nuoret mieluiten toisten nuorten kanssa. Kaikkien sukupolvien työssä jaksamista edesauttavat työyhteisön ilmapiiri, mielekäs työ ja työpaikan väliset sosiaaliset suhteet. Toimiva työympäristö ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön edesauttavat myös työssä jaksamista. (Jabe 2017, 53 & 57.)

Jotta sukupolvien erilaiset vahvuudet saadaan hyödynnettyä työyhteisössä, esimiesten on luotava vuorovaikutuskulttuuri, joka kannustaa osaamisen jakamisen sukupolvien välillä. Lisäksi tulisi luoda yhteistyörakenteita, jotka edistävät eri-ikäisten välistä vuorovaikutusta. Aina ei ole itsestään selvää, että kokeneemmat työntekijät haluaisivat jakaa omaa tietämystään, joten on tärkeää, että esimiehet ovat tietoisia tekijöistä, jotka saattavat aiheuttaa jännitteitä eri sukupolvien välille. (Hussi ym. 2011, 349.)

On tärkeää, että esimies ymmärtää, että hän ei voi ikinä miellyttää kaikkia, oli kyseessä sitten yksittäinen henkilö tai koko sukupolvi. Ei ole mahdollista, että esimies pystyisi luomaan täydellisen johtamistyylin jokaiselle sukupolvelle, mikä tarkoittaa, että joku joutuu aina myöntymään jossakin asiassa. Onkin tärkeää, että tarvittaessa kaikki osapuolet ovat valmiita tinkimään odotuksistaan. Jotta vuorovaikutus työntekijöiden välillä onnistuu, vaaditaan kaikilta osapuolilta sopeutumiskykyä ja tasapainoilua erilaisten näkemysten välillä sekä erilaisuuden kunnioittamista. (Tienari & Piekkari 2011, 252.) Kuten tekstissä on aiemmin tuotu esille, eri sukupolvien johtamisessa auttaa, että esimies tietää jokaisen sukupolven peruspiirteet, toimintatavat ja motivaattorit, jotta työyhteisö on hyvinvoiva ja työntekijät työskentelevät tehokkaasti.

Eri sukupolvien johtamisessa ratkaisevaa on saada työntekijät sitoutumaan yhteiseen tehtävään, sillä yhteinen päämäärä motivoi eri sukupolvia toimimaan yhdessä. Työntekijöiden samaistuminen yhteisesti jaettuihin tavoitteisiin ja arvoihin rakentaa yhteistä identiteettiä ja vahvistaa sukupolvien yhteenkuuluvuutta. Tällöin sukupolvien väliset erot kadottavat merkitystään. Lisäksi yhteinen päämäärä motivoi erilaisten taitojen ja kykyjen yhdistämiseen. (Hussi ym. 2011, 354.)

Sujuva yhteistyö eri sukupolvien välillä vaatii erilaisten heikkouksien ja vahvuuksien tunnistamista ja ymmärtämistä. Sen sijaan, että esimies yrittää pakolla saada ihmisiä omaksumaan heille vieraita arvoja, tulee hänen rohkaista eri sukupolvia avoimeen keskusteluun. (Ilmarinen ym. 2003, 166.) Eri sukupolvien johtamisen kannalta esimiehen on tarpeellista ymmärtää, millainen yrityksen ikärakenne on, sillä ikärakenteen perusteella voidaan arvioida minkälaisia henkilöstön eläköitymisestä aiheutuvat ennakoimattomat kulut ja toiminnot ovat. Kun esimiehellä on käsitys oman henkilöstönsä ikärakenteesta, esimies saa tietoonsa minkälaisia joustoja tarvitaan uuden henkilöstön hankkimiseen eläkkeelle siirtyvien tilalle, osaamisen siirtämiseen tai eri elämäntilanteiden yhteensovittamiseen. Muuttuva toimintakyky ja osaaminen sekä muuttuvat arvot ja asenteet ovat asioita, jotka esimiehen tulee huomioida omassa eri sukupolvien johtamiskulttuurissaan. (Ilmarinen n.d., 7.)

Yritysten ja esimiesten kannattaa tukea eri-ikäisten työntekijöiden osallistumista, sillä työyhteisöt saavuttavat parhaimpia tuloksia, kun yhteisön jäsenet koostuvat eri-ikäisiä työntekijöistä, joilla on erilaiset vahvuudet. Eri-ikäisten työntekijöiden osallistumista voidaan tukea muodostamalla yhteistyöverkostoja, työryhmiä ja tiimejä, joissa on sekaisin eri sukupolvien edustajia. (Ilmarinen n.d., 9.) Kaikille työntekijöille yhteisten tiedonjakotapaamisten järjestäminen on myös yksi hyvä keino saada eri sukupolvet työskentelemään yhdessä. Tällöin eri sukupolvet pääsevät jakamaan tietoa muun muassa kielestä ja kulttuurista. Myös American Management Association suosittelee mentorointiohjelman luomista artikkelissaan *Leading four generations at work*, sillä luomalla mentorointiohjelmaa mahdollistetaan tiedon siirtyminen sukupolvelta toiselle, ja varmistetaan tiedon pysyminen yrityksessä. Jotta työyhteisössä saadaan luotua sukupolvet ylittävä dialogi, joka yhdistää tavoitteet, tiedot ja tarpeet, esimiehen tulee määrittää nuorempien työntekijöiden tavoitteet ja kehittymistarpeet, jotka yhdistetään kokeneempien työntekijöiden kanssa. (Jenkins 2019.)

Monisukupolvisessa työyhteisössä tulisi arvioida uudelleen korvaukset ja etuudet vastaamaan jokaisen sukupolven asenteita ja arvoja. Esimerkiksi vanhemmat työntekijät saattavat haluta pitää maksettuja sapatteja, jotta he pystyvät osallistumaan koulutusohjelmiin, kun taas nuoremmat arvostavat enemmän joustavuutta ja korkeampia etuuksia vaihdossa heidän lojaalisuudestaan ja osaamisestaan. Sen sijaan, että korvauksia nostettaisiin, yhä useampi haluaa mahdollisuuden pitää enemmän vapaata töistä. (Jenkins 2019.)

Yrityksen viestintästrategian laajentaminen on toinen strategia, jota suositellaan eri sukupolvien samanaikaisessa johtamisessa. Monien eri tiedonjakokanavien käyttäminen mahdollistaa sen, että tieto tavoittaa kaikki sukupolvet. Suuret ikäluokat ja veteraanit vastaanottavat tiedot mieluiten kasvotusten, kun taas x-, y- ja z-sukupolvet vastaanottavat tiedot mieluiten sähköpostin tai muiden teknologiavälineiden kautta. (Jenkins 2019.)

Ilmarisen oppaassa ”Kilpailukykyä eri-ikäisten johtamisella- opas ikästrategian laatimisen tueksi” mainitaan kolme asiaa, joihin esimiehen tulisi kiinnittää huomiota, kun johdetaan eri sukupolvia: yksilöllisyys, asenne sekä vuorovaikutus ja yhteistyö. Mentorointiohjelmien ja tiedonjakotilaisuuksien lisäksi esimies voi kehittää eri sukupolvien välistä yhteistyötä tuomalla esille ja keskustelemalla mahdollisista kielteisistä ikäasenteista sekä lisäämällä työyhteisön taitoja ja tietoja jaksamisesta, työkyvystä ja osaamisesta. (Ilmarinen n.d., 9 & 10.)

4 Tutkimusmenetelmä, tutkimuksen toteutus ja aineiston käsittely

4.1 Määrällinen tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteutus

Määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käytetään tilanteissa, joissa tutkittava ilmiö ymmärretty, ilmiöstä on tietoa ja ilmiön muuttujat ja riippuvuussuhteet muuttujien välillä tunnetaan. Määrällisen tutkimuksen avulla selvitetään, miten jo olemassa olevat mallit ja teoriat toimivat käytännössä sekä millaisia määrällisiä tuloksia saadaan tutkimuksesta. (Kananen 2010, 75.) Opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä käytettiin määrällistä tutkimusmenetelmää. Teetetyssä tutkimuksessa oli kuitenkin myös laadullisia piirteitä, sillä kyselyssä oli kaksi tarkentavaa ja yksi avoin kysymys, joilla haluttiin tuoda esille syvemmin tutkittavien mielipiteitä esimiestyöstä ja eri sukupolvien johtamisesta.

Tutkimus toteutettiin käyttäen Google Forms -ohjelmaa ja aineisto tutkimukseen kerättiin puolistrukturoidulla kyselylomakkeella. Kysele koostui 13 kysymyksestä, joista ainoastaan yksi oli avoin. Muut kysymykset olivat strukturoituja asteikko- ja vaihtoehdokysymyksiä. Kahteen kysymykseen liittyi jatkokysymys, johon tutkitun tuli vastata edellisen vastauksensa mukaan. Jotta vastaajiin saatiin kaikkien sukupolvien edustajia, kysely lähetettiin sähköpostitse kaikille Metropolian opiskelijoille, sekä päivä- että moni-

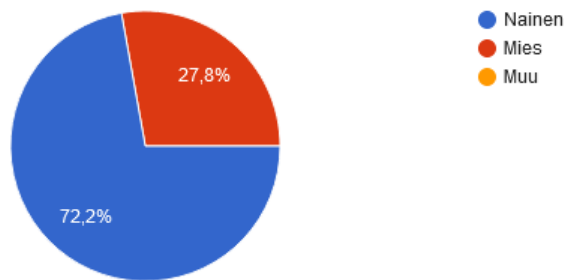
muoto-opiskelijoille. Vastausaikaa oli puolitoista viikkoa. Kyselystä saatu aineisto käsiteltiin Google Formsin omaa ohjelmaa käyttäen.

5 Tutkimuksen tulokset

5.1 Taustamuuttujat

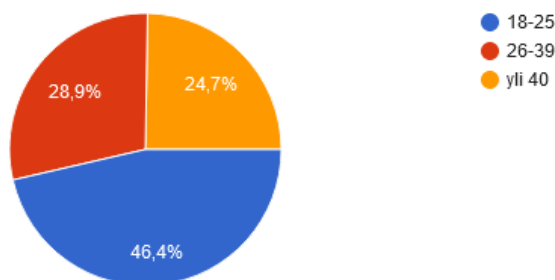
Kyselyyn vastasi 97 henkilöä, joista 27,8 prosenttia oli miehiä ja 72,2 prosenttia naisia. Vastaajien ikähaarukka sijoittui 18 ikävuodesta yli 40-vuotiaiseen. Kuviosta 6 nähdään, että suurin osa (46,4 %) vastaajista oli iältään 18–25-vuotiaita. 28,9 prosenttia vastaajista oli 26–39-vuotiaita ja 24,7 prosenttia vastaajista oli yli 40-vuotiaita.

Sukupuoli
97 vastausta



Kuvio 5. Vastaajien sukupuoli.

Ikä
97 vastausta



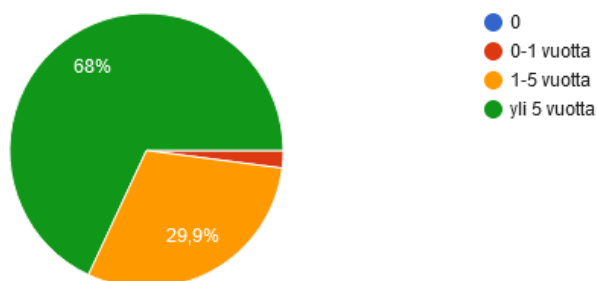
Kuvio 6. Vastaajien ikäjakauma.

Kuviosta 7 nähdään, että kaikilla on työkokemusta, sillä kukaan ei ilmoittanut, että hänellä ei olisi työkokemusta. 68 prosenttia vastaajista on ollut työelämässä yhteensä

yli viisi vuotta ja 29,9 prosenttia vastaajista on ollut työelämässä yhdestä viiteen vuotta. 2,1 prosenttia vastaajista on ollut työelämässä nolasta yhteen vuoteen.

Kuinka kauan olet ollut työelämässä yhteensä?

97 vastausta

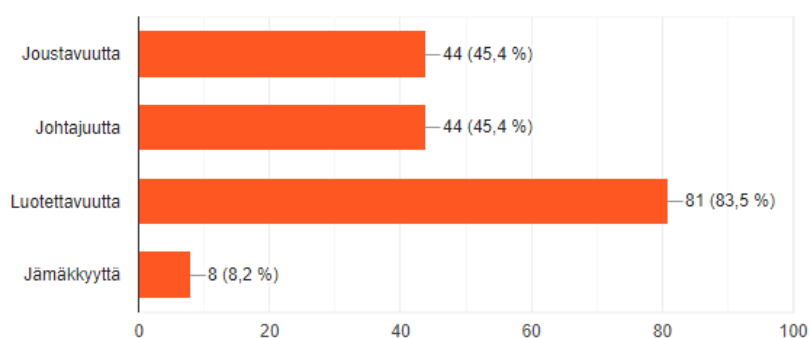


Kuvio 7. Mukana työelämässä.

”Mitä ominaisuutta arvostat eniten esimieheessä” -kysymys keräsi yhteensä 177 valintaa. Vastaajat saivat valita enintään kaksi ominaisuutta. Valintavaihtoehdot olivat joustavuus, johtajuus, luotettavuus ja jämäkkyys. Luotettavuus keräsi 81 valintaa. Sekä joustavuus että johtavuus keräsivät kumpikin 44 valintaa. Esimiehen jämäkkyuden valitsi 8 henkilöä.

Mitä ominaisuutta arvostat eniten esimieheessä? (valitse enintään kaksi)

97 vastausta



Kuvio 8. Esimiehen arvostetuimmat ominaisuudet.

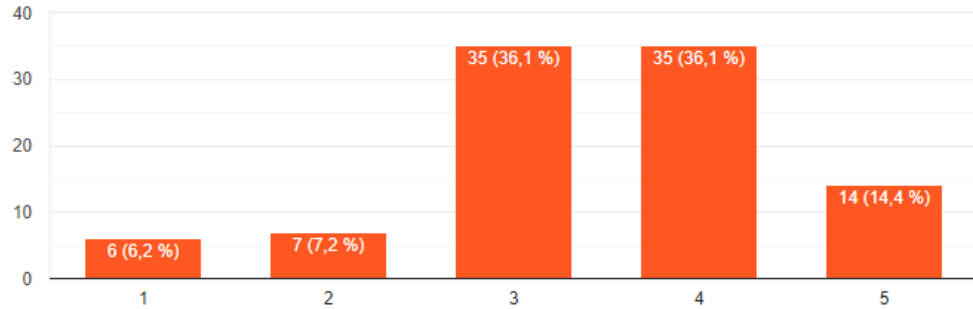
5.2 Viestintä

Tutkimuksessa selvisi, että asteikolla 1-5, pääpiirteisesti vastaajat kokivat viestinnän toimivaksi työpaikallaan tyydyttävästi ja hyvin (36,1 % ja 36,1 %). Vastaajista 14,4 pro-

senttia koki, että viestintä työpaikalla toimii erinomaisesti. Vastanneista yhteensä 13,4 prosenttia koki, että heidän työpaikallansa viestintä ei toimi tai toimii todella huonosti.

Miten viestintä toimii työpaikallanne esimiehen ja työntekijöiden välillä asteikolla 1-5? (1= ei toimi, 5= toimii erinomaisesti)

97 vastausta



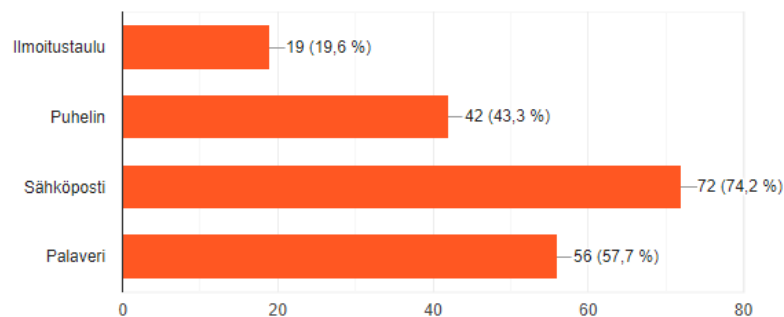
Kuvio 9. Viestinnän toimivuus työpaikalla.

Viestintätapoja kysyttäessä vastaaja sai valita enintään kolme käytetyintä viestintätapaa. Vaihtoehdot keräsivät 189 valintaa. 22 henkilöä valitsi kolme käytetyintä viestintävälinettä ja suurin osa, 48 henkilöä valitsi kaksi käytetyintä viestintävälinettä. Yhden viestintävälineen valitsi 27 henkilöä. Viestintätapojen vaihtoehdoista sähköposti oli käytetyin. 72 henkilöä (74,2 %) vastasi sähköpostin olevan heidän työpaikkansa pääviestintä väline. Toiseksi käytetyin viestintäväline oli palaverit (56 kappaletta, 57,7 %) ja kolmanneksi käytetyin puhelin (42 kappaletta, 43,3 %). Vähiten valintoja sai ilmoitustaulu, jonka valitsi 19 henkilöä (19,6 %).

Mitä viestintätapoja työpaikallasi käytetään eniten? (valitse enintään kolme)



97 vastausta

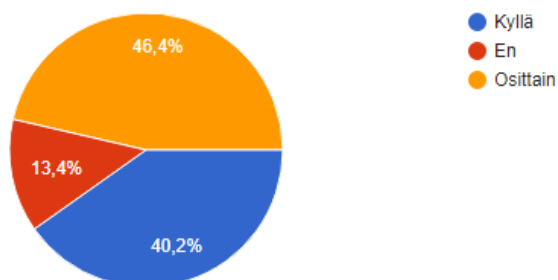


Kuvio 10. Viestintätavat.

Valtaosa, 46,4 prosenttia vastaajista on osittain tyytyväinen työpaikalla käytettyihin viestintätapoihin. 40,2 prosenttia vastaajista on tyytyväinen työpaikalla käytettyihin viestintätapoihin ja 13,4 prosenttia vastaajista ei ole tyytyväinen.

Oletko tyytyväinen työpaikallasi käytettyihin viestintätapoihin?

97 vastausta



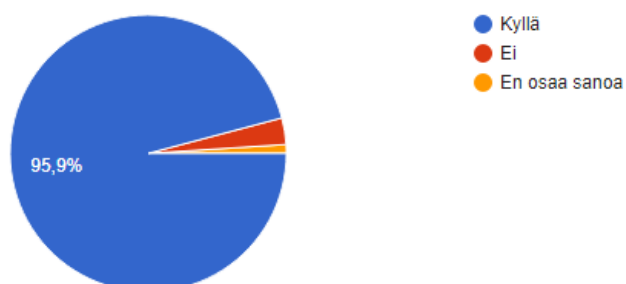
Kuvio 11. Tyytyväisyys työpaikalla käytettyihin viestintätapoihin.

5.3 Palautteen saaminen ja johtaminen työssä

Kuten kuviosta näkee, 95,9 prosenttia pitää palautteen saamista tärkeänä ja odottaa, että saa palautetta tehdystä työstä. 3,1 prosenttia ei pidä tärkeänä palautteen saamista ja 1 prosenttia ei osaa sanoa.

Odotatko, että saat palautetta työstäsi? Onko palautteen saaminen sinusta tärkeää?

97 vastausta



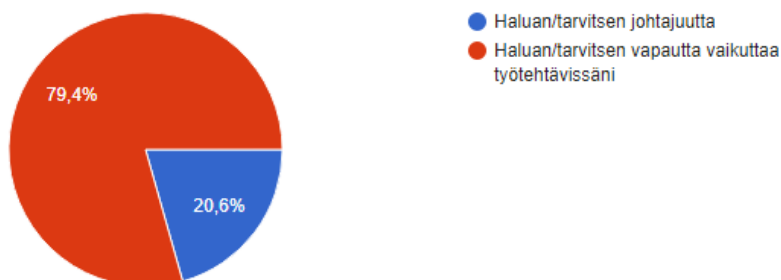
Kuvio 12. Palautteen saaminen.

Kyselyn yhdeksäs kysymys käsitteli työntekijöiden johtamisen ja vapauden tarvetta työtehtävien suorittamisessa. 79,4 prosenttia vastaajista haluaa ja tarvitsee vapautta

vaikuttaa omissa työtehtävissä. 20,6 prosenttia vastaajista tarvitsee ja haluaa esimieheltä johtajuutta työtehtävien tekemisessä.

Haluatko, että sinua johdetaan työssäsi vai annetaan enemmän vapautta liittyen työhösi?

97 vastausta



Kuvio 13. Johtaminen vai vapaus työssä.

5.4 Eri-ikäisten johtaminen

Kysymykseen ”tulisiko esimiehen mielestäsi johtaa eri-ikäisiä eri tavoin” vastaukset jakautuivat melko tasan. Kuviosta nähdään, että hieman yli puolet (57,7 %) vastaajista on sitä mieltä, että eri-ikäisiä ei tulisi johtaa eri tavoin. 42,3 prosenttia vastaajista puolestaan oli sitä mieltä, että eri-ikäisiä tulisi johtaa eri tavoin. Kysymykseen liittyi avoin jatkokysymys heille, jotka olivat sitä mieltä, että eri-ikäisiä tulisi johtaa eri tavoin. Jatkokysymyksessä pyydettiin kertomaan, että miksi eri-ikäisiä olisi hyvä johtaa eri tavoin. Vastauksista nousi esille oletettavasti erilaiset arvot, asenteet ja kokemukset.

”Eri-ikäiset työntekijät ovat tottuneet erilaisiin johtamistapoihin, ja heidän lähestymistapansa ovat erilaiset, ja tämä tulisi ottaa huomioon johtamisessa. Täysin erilaisia johtamistyyliä ei kannata käyttää, vaan muokata niitä sopimaan tiettyihin ikäryhmiin.”

”Koska x-, z- ja y-sukupolvet toivovat eri asioita työltään ja esimieheltään, joten heitä tulee myös johtaa eri tavoin.”

”Eri sukupolvilla on eri käsitykset työelämästä, samoin eri ajatukset johtamisesta ja tavoista toimia”

Vastauksista nousi esille myös näkökulma, jossa asiaa katsottiin kokemuksen eikä iän näkökulmasta. Kuten muutama vastaaja toi ilmi, nuorella voi iästään huolimatta olla

enemmän kokemusta tietystä työtehtävästä kuin vanhemmalla, joka saapuu työhön uutena.

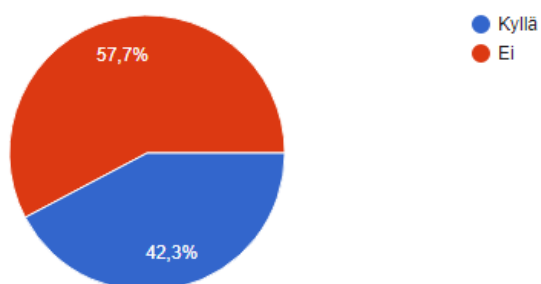
"Ei välttämättä vain eri ikäisiä mutta huomioida jokaisen ihmisen vahvuudet ja heikkoudet ja johtaa jokaista yksilönä ja eri tavalla."

"lällä ei sinänsä ole mitään väliä, vaan kokemuspohjalla. Vähemmän kokemusta, enemmän ohjausta ja vice versa."

"lällä ei ole väliä, mutta uusia/vähäisellä kokemuksella varustettuja tulisi johtaa aktiivisemmin ja olla käytettävissä enemmän, kuin jo kokeneiden työntekijöiden kanssa."

Tulisiko esimiehen mielestäsi johtaa eri-ikäisiä eri tavoin?

97 vastausta



Kuvio 14. Eri-ikäisten johtaminen.

Kuviosta huomataan, että yli puolet (56,7 %) vastaajista ei osannut sanoa huomioidaanko eri-ikäiset heidän työpaikallansa. 30,9 prosenttia vastaajista kertoi, että heidän työpaikallaan eri-ikäisiä ei huomioida ja 12,4 prosenttia sanoi, että eri-ikäiset huomioidaan. Jos vastaaja vastasi, että eri-ikäiset huomioidaan työpaikalla, pyydettiin häntä kertomaan, että millä tavalla ja miten eri-ikäisten huomioiminen näkyy työpaikalla.

"Koska työ on todella fyysistä, vanhemmat ihmiset pääsevät helposti vaihtamaan fyysisesti helpompiin tehtäviin."

"Tarpeiden ja tilanteen mukaan, esimerkiksi nuorille enemmän ohjausta."

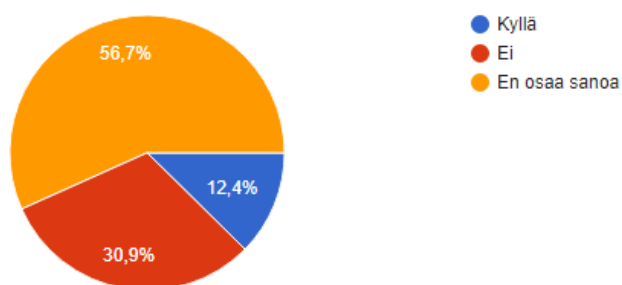
”Tämän hetkisessä työpaikassani työnteko on kovin yksilöllistä ja personoitua elämäntilanteen mukaan, aina työajoista työtehtäviin.”

”Ei ehkä niinkään iän, vaan osaamistason mukaan. Siihen voi myös liittyä ikä, jolloin työkokemus ei voi olla niin suuri, kuin pitkään työelämässä olleella.”

”Johtamiskulttuurilla ja uralla etenemistä sekä kouluttautumista tuetaan.”

Huomioidaanko työpaikallasi eri-ikäiset työntekijät?

97 vastausta



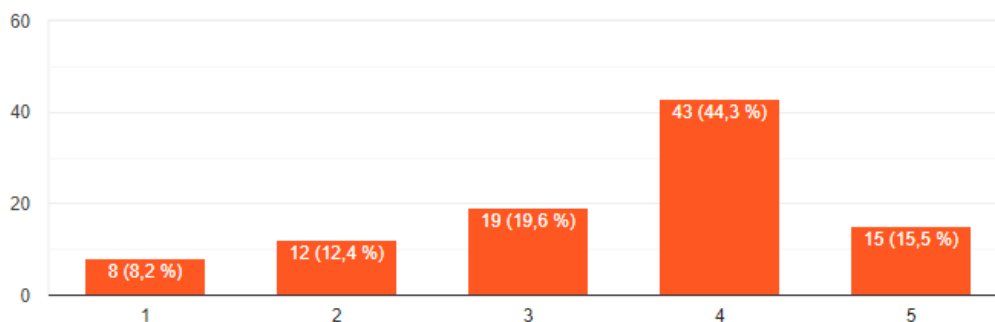
Kuvio 15. Eri-ikäisten huomioiminen työpaikalla.

5.5 Tyytyväisyys esimiestyöhön ja vinkit

Kyselyn loppupuolella tiedusteltiin työntekijöiden tyytyväisyyttä esimiehensä työskentelyyn. Vastaajista 8,2 prosenttia ei ole tyytyväinen esimiehensä työskentelyyn, 12,4 prosenttia on jonkin verran tyytyväinen. 19,6 prosenttia vastanneista on kohtalaisen tyytyväinen esimiehensä työskentelyyn. Suurin osa vastaajista (44,3 %) on tyytyväinen esimiehensä työskentelyyn ja 15,5 prosenttia vastaajista on todella tyytyväinen esimiehensä työskentelyyn.

Tämän hetkinen tyytyväisyys esimiehesi työskentelyyn asteikolla 1-5.
(1= ei tyytyväinen, 5= todella tyytyväinen)

97 vastausta



Kuvio 16. Tämän hetkinen tyytyväisyys esimiehen työskentelyyn.

Kyselyn viimeinen kysymys oli avoin kysymys, jossa pyydettiin antamaan vinkkejä esimiehille. Vinkkejä tuli monipuolisesti 59 vastaajalta. Enemmistö vastaajista (24) sijoittui ikäryhmään 18–25. Vastaajista 19 kuului ikäryhmään 26–39-vuotiaat ja yli 40-vuotiaita vastaajia oli 16. Vastauksista nousi esille kuitenkin muutama pääteema: luottamus, arvostus, palautteen saaminen ja kommunikointi.

”Pitää olla avoin palautteelle, ja kuunnella työntekijöitä. Vaikka esimies tekee loppukädessä päätökset yksin, työntekijöille tulee kuuntelusta tunne, että heitä arvostetaan. Itsensä jatkuva kehittäminen johtajuudessa on myös tärkeää.”

”Älä unohda uutta työntekijää perehdytyksen jälkeen, luo ilmapiiri, jossa uskalletaan kertoa epäkohdista, anna ja vastaanota palautetta, osallista työntekijöitä päätöksenteossa, pyri ymmärtämään kenttätöitä jalkautumalla säännöllisesti työntekijöitteesi joukkoon, tutustu työntekijöihisi ihmisinä, ei tuotannon tekijöinä, hyvät työsuhte-edut motivoivat työntekijöitäsi, kuuntele enemmän kuin puhut.”

”Esimiehen tulee kuunnella, sparrata ja tukea työntekijää niin että hän voi onnistua työssään. Esimies on mielestäni ennen kaikkea mahdollistaja ja motivoija. Arvostan kehittävää ja kannustavaa palautetta.”

”Palautetta kannattaa antaa, myöskin mahdollisuus edetä sekä kouluttautua. Joustavuus on tärkeää ja vaikka itseohjautuvuus sekä hierarkiattomuus on uusi trendi, monet kaipaavat johtohahmoa esim. edes mentorin muodossa”

”Viestinnän pitäisi toimia hieman paremmin. Varsinkin kun teemme vuorotyötä, en välttämättä näe esimiestä välillä noin kuukauteen, jolloin olisi kiva saada useammin tärkeät tiedotteet esim. sähköpostilla.”

”Puhu, puhu, puhu. Kannusta, kommunikoi, innosta, johda.”

5.6 Keskeisimmät johtopäätökset

Kyselyyn vastanneista 46,4 prosenttia oli iältään 18-25-vuotiaita eli pääosa kyselyyn vastaajista sijoittui z-sukupolveen. 28,9 prosenttia vastanneista oli y-sukupolven edustajia ja 24,7 prosenttia x-sukupolven edustajia. Kyselyyn vastanneista 72,2 prosenttia oli naisia ja 27,8 prosenttia oli miehiä. Kyselyn vastauksissa tuli siis esille vahvasti naisnäkökulma. Kaiken kaikkiaan kyselyyn vastanneet olivat kokonaisuudessaan tyytyväisiä esimiehensä työskentelyyn, jota todisti myös kyselyn toiseksi viimeinen kysymys, jossa pyydettiin arvioimaan työntekijöiden nykyistä tyytyväisyyttä heidän esimiehensä työskentelyyn. Asteikolla 1–5, 43 henkilöä (44,3 %) vastasi olevansa tyytyväinen ja 15 (15,5 %) henkilöä vastasi olevansa täysin tyytyväinen esimiehensä työskentelyyn. Tutkimus teetettiin korkeakouluopiskelijoille, mikä on voinut vaikuttaa osaltaan tuloksiin. Huolimatta iästä ja sukupolvesta, voidaan olettaa, että ihmiset, jotka opiskelevat korkeakoulussa, haluavat oppia uutta ja ovat avoimempia muutokselle. Tulokset olisivat saattaneet olla erilaisia, jos tutkimus olisi teetetty tietyssä yrityksessä työskenteleville työntekijöille.

Työn teoriaosuudessa käytiin läpi esimieheissä arvostettuja piirteitä ja heihin kohdistuvia odotuksia. Tutkimuksesta saadut tulokset olivat linjassa teorian kanssa. Arvostetuin ominaisuus vastaajien keskuudessa oli luotettavuus, joka keräsi 88 valintaa. Teoriassa tuotiin esille, kuinka esimiehen odotetaan olevan jämäkkä, mutta samaan aikaan kuitenkin joustava. Myös tutkimuksessa sekä jämäkkyys että joustavuus keräsivät kumpikin 44 valintaa.

Kyselyyn vastanneista 68 prosenttia on ollut työelämässä yhteensä yli viisi vuotta ja 29,9 prosenttia vastaajista on ollut työelämässä yhdestä viiteen vuotta. Voidaan olettaa, että tutkittaville on kertynyt kokemusta erilaisista esimiehistä. Heillä on myös vastauksen perusteella kokemusta alaisena olemisesta ja ovat luoneet omat mielipiteensä toimivasta esimiestyöstä ja esimiehen piirteistä. Tämä tukee tutkimuksen luotettavuutta.

Kyselyn avulla saatiin selville, että 79,4 prosenttia vastaajista haluaa vapautta vaikuttaa työtehtäviinsä sen sijaan, että heitä johdettaisiin suoraan ja vain annettaisiin tehtävät, jotka heidän pitäisi tehdä. Esimiehen on hyvä ottaa huomioon työntekijöiden toiveet liittyen toteutettaviin työtehtäviin, mutta esimiehellä on kuitenkin työnjohto-oikeus eli oikeus määrätä työpaikan asioista. Työehtosopimukseen ja työsopimuslakiin perustuen esimiehellä on myös oikeus valvoa työntekijän työtä. (Oikeudet ja velvollisuudet työssä n.d.)

Eri sukupolvien erilaiseen johtamiseen liittyvät kysymykset toivat esille vastahakoisuuden ja tietynlaisen tiedottomuuden ikäjohtamisesta. 56,7 prosenttia vastanneista ei osannut sanoa huomioidaanko eri-ikäiset eri tavoin työpaikalla. 30,9 prosenttia tiesi, että heillä ei harjoiteta ikäjohtamista. Ainoastaan 12,4 prosenttia vastanneiden työpaikoilla eri-ikäisiä johdetaan selvästi eri tavalla. Tulokset kertovat ikäjohtamisen puutteesta työpaikoilla tai siitä, että ikäjohtamista ei ole tehty näkyväksi työntekijöille. 57,7 prosenttia vastanneista ei nähnyt tarvetta, että eri-ikäisiä johdettaisiin eri tavalla. 42,3 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että eri-ikäisiä tulisi johtaa eri tavalla. Teemoiksi eri-ikäisten erilaisten johtamisen tarpeelle nousi erilaiset asenteet, kokemukset ja arvot.

Tutkimuksesta selvisi, että suurin osa vastaajista on tyytyväinen esimiehensä työskentelyyn. Myös tämä puoltaa opinnäytetyön hypoteesia siitä, että eri sukupolvet eivät loppujen lopuksi vaadi niin paljon eri asioita esimieheltä kuin, mitä työn teoriaosiossa tuotiin ilmi. Kuten tuloksista huomataan, suurin osa vastaajista ei tiennyt johdetaanko eri-ikäisiä eri tavoin, mistä voidaan päätellä, että esimies kohtelee kaikkia työntekijöitä samalla tavalla riippumatta työntekijän sukupolvesta, eikä se ole näyttänyt vaikuttavan työyhteisön toimivuuteen tai työntekijöiden työyhteisössä viihtymiseen.

Sukupolvesta riippumatta avoimuus, luottamus, kommunikointi, esimerkillä johtaminen, perehdyttäminen ja työntekijöiden osallistaminen olivat yhteisiä asioita, jotka nousivat erityisesti esille, kun kysyttiin vinkkejä ja ohjeita esimiehille. Vastauksia avoimeen kysymykseen saatiin yhteensä 59 vastaajalta. Työntekijät haluavat, että heitä arvostetaan ja heihin luotetaan. He myös haluavat palautetta ja kehityskeskusteluita ja vastavuoroisesti haluavat antaa palautetta esimiehelle. Palautteen saamisen tärkeyttä vahvisti se, että vastaajista 95,9 % odotti palautetta tehdystä työstä ja piti palautteen saamista tärkeänä. Kommunikointi ja viestintä olivat asioita, joihin haluttiin, että esimiehet panostaisivat enemmän. Myös perehdytyksen tärkeys nousi esille.

6 Yhteenveto

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää kirjallisuuskatsauksen ja tutkimuksen avulla, mistä koostuu onnistunut esimiestyö ja mitkä ovat esimiestyössä onnistumisen perusvaatimukset sekä lähtökohdat. Opinnäytetyössä haluttiin lisäksi selvittää ja tutkia hieman enemmän eri sukupolvien samanaikaista johtamista ja eri sukupolvien odotuksia esimiehiltään. Opinnäytetyön tutkimus tarkasteli esimiestyötä työntekijänäkökulmasta, sillä haluttiin saada kerättyä ehdotuksia esimiehille työntekijöiltä ja kartoittaa työntekijöiden perustoiveita esimiestyöstä sekä tuoda esille heidän mielipiteitään sukupolvien erilaisesta johtamisesta. Tutkimuksen kaksi pääteemaa olivat esimiehen taidot ja työntekijöiden mielipiteet eri sukupolvien samanlaisesta johtamisesta. Kyselyyn vastanneista 68 prosenttia on ollut työelämässä yli viisi vuotta, mikä omalta osaltaan vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta, sillä heillä on kokemusta ainakin yhdestä, mahdollisesti useammastakin esimiehestä.

Yhden määritelmän mukaan esimies on henkilö, joka tekee konkreettisia toimintasuunnitelmia, toimii ryhmänsä ja alaistensa työskentelyn suunnannäyttäjänä sekä asettaa tavoitteita ja tulkitsee strategiaa. Esimiehen perustehtävänä on tukea ja auttaa työntekijöitä saavuttamaan yrityksen perustehtävän toteuttamiseen vaadittavat asiat. Esimiehen tehtävät jakautuvat epäsuoraan esimiestyöhön, itsensä johtamiseen ja suoraan esimiestyöhön. Näistä kolmesta esimiehen osa-alueesta ainoastaan suora esimiestyö näkyy alaisille, minkä takia kaksi muuta osa-alueetta, itsensä johtaminen ja epäsuora esimiestyö, jätetään helposti huomiotta. Onnistuneeseen esimiestyöhön vaaditaan niin erilaisten roolien hallintaa kuin asia- ja ihmisjohtamistakin. Kirjallisuudessa tuli esille, että yleisimmin hyvältä esimieheltä odotetaan kannustavuutta ja kiinnostuneisuutta alaistensa työtä kohtaan. Esimiehen odotetaan olevan vastuuntuntoinen, palautetta antava ja tasapuolinen. Tätä tuki myös tutkimuksen tulokset, jossa vastaavat piirteet nousivat esiin, kun pyydettiin antamaan vinkkejä esimiehille.

Vastaajien mielipide eri sukupolvien johtamisesta ja esimiestyöstä olivat kaksi tärkeintä tutkimuskysymystä, johon tässä työssä haluttiin saada vastaukset. Opinnäytetyön avulla saatiin todistettua, että eri sukupolvien edustajilla on enemmän yhteistä kuin, mitä yleisesti ehkä ajatellaan. Kysymykset eri sukupolvien erilaisesta johtamisesta toivat esille vastahakoisuuden ja tiedottomuuden ikäjohtamisesta. 56,7 prosenttia vastanneista ei osannut sanoa huomioidaanko eri-ikäiset eri tavoin työpaikalla. 30,9 prosenttia tiesi, että heillä ei harjoiteta ikäjohtamista. Ainoastaan 12,4 prosenttia vastanneiden

työpaikoilla eri-ikäisiä johdetaan selvästi eri tavalla. Tulokset kertovat ikäjohtamisen puutteesta työpaikoilla tai siitä, että ikäjohtamista ei ole tehty näkyväksi työntekijöille. 57,7 prosenttia vastanneista ei nähnyt tarvetta, että eri ikäisiä johdettaisiin eri tavalla.

Kuten opinnäytetyön alussa mainittiin, työpaikalla saattaa olla neljäkin sukupolvea tois-sä samaan aikaan, ja ikäero vanhimman ja nuorimman työntekijän välillä voi olla yli 40 vuotta tai enemmän. Teorian ja teetetyin kyselyn pohjalta voidaan sanoa, että kaikkien sukupolvien työssä jaksamista edesauttavat muun muassa mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja mielekkäät työtehtävät, työyhteisön hyvä ilmapiiri, toimiva työympäris-tö ja huomioiva esimies. Kaikilla yksilöillä ja sukupolvilla on henkilökohtaiset ja erilaiset odotukset, arvot, mahdollisuudet ja tarpeet työstään. Tämä tarkoittaa, että esimiehen tulee kohdella ihmisiä niin, että tavoitteet toteutuvat ja yhteistyö sujuu.

Teoriaosiossa tuotiin esille, kuinka eri sukupolvien erilainen johtaminen on yksi tapa maksimoida yrityksen tuloksellisuutta ja samalla parantaa työntekijöiden työtyytyväi-syyttä entisestään. Tärkeintä eri sukupolvien samanaikaisessa johtamisessa on esi-miehen kyky löytää johtamistapoja, jotka sopivat kaikille henkilöille. Haasteena eri su-kupolvien samanaikaisessa johtamisessa onkin yhteneväisten johtamistapojen löytä-minen. Erilaiset ikäasenteet työyhteisön sisällä luovat myös omat haasteensa eri suku-polvien johtamiselle. Esimies ei tule ikinä miellyttämään kaikkia, joten tavoitteena on miellyttää suurinta osaa ja saada vastahakoiset kuitenkin työskentelemään tehokkaasti.

Esimiestyylejä on yhtä monta kuin esimiehiäkin. Ei ole yhtä kaavaa, mikä takaisi täydel-lisen esimiestyön, sillä ihmiset ovat erilaisia ja tekevät asiat eri lailla. Esimieheksi opi-taan, eikä se ole luontainen taito, joka vain tietyllä prosentilla ihmisistä olisi. Erilaisista esimiestyyleistä huolimatta on tiettyjä universaaleja taitoja ja asioita, jotka ovat tärkeä osa jokaisen esimiehen esimiestyössä onnistumisessa ja hyvän esimiestyön luomises-sa. Kuten luvussa 2.6 käytiin läpi, opittavien taitojen lisäksi tutkimukset ovat osoitta-neet, että tiettyjä piirteitä omaavat esimiehet saavat enemmän aikaan vähemmällä työl-lä. Teorioiden perusteella hyvän johtajan piirteitä ovat joustavuus, eettisyys ja avoi-muus. Myös teetetyssä tutkimuksessa joustavuus keräsi paljon valintoja. Työterveyslai-toksen kehittämän hyvän johtamisen viisi kokonaisuutta puolestaan olivat monimuotoi-suus ja yksilöllisyys, uudistuminen ja osallisuus, osaaminen ja kehittyminen, luottamus ja arvostus sekä yhteistyö ja verkostot.

Opinnäytetyön tutkimusosion hypoteesina oli, että eri sukupolvien välillä ei ole loppujen lopuksi hirveästi eroja siinä, mitä he esimieheltä odottavat. Hypoteesi toteutui, sillä avoimen kysymyksen vastaukset esimieheltä odotettuihin asioihin koostuivat pääasias-
sa muutamasta teemasta. Vastaukset avoimeen kysymykseen jakoutuivat ikäryhmien välillä tasaisesti ja vastauksia avoimeen kysymykseen saatiin jokaiselta ikäryhmältä melkein saman verran, mikä vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta. Myös vastaukset eri-ikäisten johtamisesta eri tavalla puolsi hypoteesia siitä, että loppujen lopuksi eri sukupolvien välillä ei ole niin paljoa eri toiveita esimiehen ja työpaikan suhteen kuin, mitä artikkelit ja yleistyksiset ovat tuoneet esille.

On tiettyjä asioita, jotka korostuvat eri sukupolvien välillä työpaikoilla johtuen niiden kasvuympäristöistä, arvoista ja asenteista, mutta lopulta perusodotukset ovat melkein samat sukupolvien sisällä. Enemmän eroavaisuuksia tuli ilmi työntekijöiden tavoissa tehdä töitä. Epäjohtaminen eli johtamisen piilottaminen tulee esille z-sukupolven ja mahdollisesti tulevien sukupolvien johtamisessa. X- ja y-sukupolvien edessä johtamista ei tarvitse piilottaa vaan johtamisen tulee olla vuorovaikutteista ja läsnä olevaa.

Esimiestyö on todella laaja aihe itsessään ja esimiestyöstä löytyi todella paljon aineistoa. Eri sukupolvia ja heidän johtamiseensa liittyvää aineistoa ei ollut läheskään yhtä paljon. Pääosa eri sukupolviin liittyvistä aineistoista oli englanninkielisiä tutkijoiden tai esimiesten kirjoittamia artikkeleita. Suomenkielistä aineistoa sukupolvista ei ollut paljoa. Tämä osaltaan myös tukee sitä, että työpaikoilla ei vielä ole panostettu niin suuresti eri sukupolviin ja ikäjohtamiseen kuin, mitä voisi ja pitäisi. Teoreettinen viitekehys eri sukupolvien odotuksista esimiehiä kohtaan erosi teettämästäni kyselystä. Teorioissa käsiteltiin ja tuotiin esille paljon eri sukupolvien eroavaisuuksia sekä korostettiin eri sukupolvien vaatimuksia ja odotuksia kohdistuen esimiehiin ja työpaikkoihin. Toki teettämässäni kyselyssä tuli esille myös erilaisia toiveita esimiestyöstä. Kuitenkin pääosin tutkimukseeni osallistuneiden eri sukupolvien edustajien toiveet esimiestyöstä eivät eronneet läheskään yhtä suuresti kuin, mitä teoriassa tuotiin esille.

Työn avulla tulin johtopäätökseen, että esimiestyössä pärjää kuka vain, jos henkilöllä on vain halua ja motivaatiota. Esimiestyö on loppujen lopuksi työtehtävä muiden joukossa ja samalla lailla kuin muihinkin työtehtäviin, työn suorittamiseen on ohjeet. Kuten aiemmin mainittiin, loppujen lopuksi eri sukupolvien odotukset esimieheltä eivät eroa toisistaan paljoakaan. Se ei kuitenkaan tarkoita, että eri sukupolvien erilainen johtaminen tulisi unohtaa tai, että se ei olisi tärkeä asia. Eroavaisuuksia sukupolvien välillä silti

löytyy, ja ikärakenne yrityksissä muuttuu, mikä pakottaa esimiehet katsomaan johtamista eri näkökulmasta. Kirjallisuudessa esiin tullut ikäjohtaminen on yksi keino mahdollistaa johtamisen muuttaminen, ja eri ikäisten tukeminen työelämän eri vaiheissa. Yritysten ja esimiesten tulisi alkaa nyt panostamaan eri ikäisten johtamiseen ja luomaan uudenlaisia johtamisstrategioita uusien sukupolvien tullessa työelämään. Samaan aikaan eläkkeelle siirtyviä ja vanhempia sukupolvia tulisi auttaa kouluttautumaan ja siirtymään sujuvammin kohti seuraavaa elämänvaihetta.

6.1 Opinnäytetyön prosessin arviointi

Opinnäytetyön teko oli kokonaisuudessaan mielekästä, sillä esimiestyö ja sukupolvien johtaminen ovat kaksi aihealuetta, jotka kiinnostavat minua. Esimiestyötä käsittelevän teorian rajaaminen ja läpikäyminen oli aluksi hieman työlästä ja haastavaa, sillä teoriaa esimiestyöstä löytyy todella paljon. X-, y- ja z-sukupolvista teoriaa löytyi huomattavasti vähemmän. Yksi syy tähän on varmasti tietämättömyys eri sukupolvien johtamisesta.

Tässä opinnäytetyössä haluttiin keskittyä kahteen teemaan, esimiestyössä onnistumiseen ja x-, y- ja z-sukupolvien johtamiseen. Sukupolvien johtamisessa haluttiin keskittyä johtamisen tärkeyteen ja tuoda esille, miksi sukupolvia tulisi mahdollisesti johtaa eri lailla. Onnistuin mielestäni hyvin esittämään sukupolvien eroavaisuudet ja tuomaan esille syitä sukupolvien erilaisten johtamisten tarpeista ja hyödyistä. Jälkeenpäin ajateltuna, olisi ollut mielenkiintoista selvittää syvemmin, että miksi työntekijät eivät halua tai näe tarvetta erilaiselle sukupolvien johtamiselle. Tutkimuksen tulokset, kun toivat vahvasti esille haluttomuuden ja tiedottomuuden eri sukupolvien erilaiselle johtamiselle.

Tutkimuksesta olisi saanut syvemmän, jos tutkimukseen olisi otettu jokaisesta sukupolvesta tietty määrä sekä naisia että miehiä. Tällöin olisi saatu mukaan myös nais- ja miesnäkökulmat, mikä olisi antanut vielä syvempää tietoa eri sukupolvien johtamisesta ja heidän toiveistansa. Tähän olisi kuitenkin vaadittu enemmän resursseja ja aikaa. Tässä tutkimuksessa tuli suunnittelematta enemmän esille naisnäkökulma, sillä vastaajista 72,2 prosenttia oli naisia. Olisi myös ollut mielenkiintoista toteuttaa työn tutkimusosio yhdessä yrityksen kanssa, jossa olisi ollut eri sukupolvien edustajia. Tällöin olisi voitu perehtyä yrityksen ikäjohtamiskäytäntöihin tai niiden puutteisiin ja luoda opas, joka olisi sisältänyt strategioita eri sukupolvien johtamisen toteuttamisen tueksi. Aihetta olisi mielenkiintoista tutkia myös esimiesten näkökulmasta. Tällöin saataisiin selville eroavatko esimies- ja työntekijänkökulmat, kuinka paljon toisistaan, jolloin sukupolvijoh-

tamista voitaisiin kehittää eteenpäin yrityksissä. Ikärakenteen muuttuessa, ikäjohtamisen tarve korostuu tulevaisuudessa, ja esimiesten tulisi jo nyt alkaa soveltaa ikäjohtamisen strategioita yrityksissään siltä osin kuin tarpeellista.

Haastavinta opinnäytetyön tekemisessä oli keksiä tutkimuskysymykset. Tutkimuskysymyksien keksimisen ja kyselyn lähettämisen jälkeen vastauksien analysointi oli mielekästä ja sujui nopeasti. Kyselyssä olleeseen avoimeen kysymykseen tuli paljon vastauksia, mistä olin mielissäni. Uskon, että työn tekeminen toimeksiantona olisi tuonut enemmän ryhtiä aikataulutuksen osalta. Useimmiten pysyn aina aikataulussa, mutta tällä kertaa jäin jälkeen itselleni luodusta suunnitelmasta. Opponoinnista oli apua työn viimeistelyssä, sillä esille tuli muutama hyvä huomio, jotka oli minulta jäänyt huomaamatta. Tästä opinnäytetyöstä on hyötyä erityisesti uusille esimiehille ja esimiehille, jotka haluavat hyödyntää ikäjohtamista ja ottaa huomioon eri sukupolvet omassa työyhteisössä.

Lähteet

Aarnikoivu, Henrietta 2008. Esimiehenä arjessa. Alma Talent Oy.

Fries, Kimberly 2018. 8 essential Qualities That Define Great Leadership. Forbes. Julkaistu 8.2.2018. <https://www.forbes.com/sites/kimberlyfries/2018/02/08/8-essential-qualities-that-define-great-leadership/#25be9a533b63>. Luettu 25.6.2019.

Fourtané, Susan 2018. Generation Alpha: The Children of the Millennial. Interesting Engineering. Julkaistu 18.12.2018. <https://interestingengineering.com/generation-alpha-the-children-of-the-millennial>. Luettu 7.7.2019.

Giles, Sunnie 2016. The Most Important Leadership Competencies, According to Leaders Around the World. Julkaistu 15.3.2016. <https://hbr.org/2016/03/the-most-important-leadership-competencies-according-to-leaders-around-the-world>. Luettu 20.1.2019.

Hussi, Tommi & Ilmarinen, Juhani & Klemola, Soili & Lehto, Eija & Lundell, Susanna & Mäkinen, Elina & Oldenbourg, Rita & Saarema-Thiel, Tiina & Tuominen, Eva 2011. Ikävoimaa työhön. Työterveyslaitos.

Ikäjohtaminen. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/>. Luettu 8.2.2019.

Ilmarinen. Kilpailukykyä eri-ikäisten johtamisella. <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opus-kilpailukyky-eri-ikaisten-johtamisella.pdf>. Luettu 3.8.2019.

Ilmarinen, Juhani & Lähteenmäki, Satu & Huuhtanen, Pekka 2003. Kyvyistä kiinni. Ikäjohtaminen yritysstrategiana. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Jabe, Marjatta 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Kauppakamari.

Jalava, Urpo 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Tammi.

Javitch, David G. 2010. Motivating Gen X, Gen Y Workers. Entrepreneur. Julkaistu 10.5.2010. <https://www.entrepreneur.com/article/206502>. Luettu 25.6.2019.

Jenkins, Jim 2019. Leading Four Generations at Work. American Management Association. Julkaistu 24.1.2019. <https://www.amanet.org/articles/leading-the-four-generations-at-work/>. Luettu 8.2.2019.

Järvensivu, Anu. Työelämän sukupolvet. http://www.tyomieli.fi/materiaali/tyoelaman_sukupolvet,_jarvensivu.pdf. Luettu 25.6.2019.

Järvinen, Pekka 2012. Onnistu esimiehenä. Sanoma Pro, Helsinki.

Kananen, Jorma 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Juvenes Print.

Kane, Sally 2019. The Common Characteristics of Generation X Professionals. The Balance Careers. Päivitetty 17.4.2019. <https://www.thebalancecareers.com/common-characteristics-of-generation-x-professionals-2164682>. Luettu 8.2.2019.

Kataja, Elina 2016. Megatrendit 2016. Sitra. Julkaistu 13.1.2016. <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2016/>. Luettu 15.11.2018.

Kiviranta, Raili 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. WSOYpro Oy, Helsinki.

Komonen, OP 2018. Maailma digitalisoituu, mutta hyvän johtajan ominaisuudet ovat aina samat – 3+1 tärkeää taitoa. Julkaistu 11.4.2018. <https://www.tivi.fi/uutiset/maailma-digitalisoituu-mutta-hyvan-johtajan-ominaisuudet-ovat-aina-samat-31-tarkeaa-taitoa/a7cc27a4-cc3d-31d7-b550-1c8eb1253e35>. Luettu 25.1.2019.

Tienari, Janne & Piekkari, Rebecca 2011. Z ja Epäjohtaminen. Talentum, Helsinki.

Oikeudet ja velvollisuudet työssä. Työsuojelu.fi. <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/oikeudet-ja-velvollisuudet-tyossa>. Luettu 30.9.2019.

Pentikäinen, Markku 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Alma Talent Oy, Helsinki.

Piilit, Marjut 2006. Esimiestyön avaimet. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Suomen Väestörakenne 2018. Tilastokeskus. https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_vaesto.html. Luettu 8.10.2019.

Surakka, Tarja & Laine, Nina 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Taurus Media, Tampere.

Vesterinen Pirkko-Liisa, Suutarinen Marjaana 2011. Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Hansaprint.

Vesterinen, Pirkko-Liisa. Eri sukupolvet työyhteisössä: Y-sukupolvi. Julkaistu 21.11.2014. <https://slideplayer.fi/slide/2619884/>. Luettu 8.2.2019.

Vilkka, Hanna 2017. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Tammi, Helsinki. <http://hanna.vilkka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>. Luettu 8.10.2019.

White Doug, White Polly 2014. What to Expect From Gen-X and Millennial Employees. Entrepreneur. Julkaistu 23.12.2014. <https://www.entrepreneur.com/article/240556>. Luettu 25.6.2019.

Haastattelukysymykset

Onnistunut esimiestyö ja eri sukupolvien johtaminen

Kysely on osa opinnäytetyötä, joka käsittelee esimiestyötä ja eri sukupolvien samanaikaista johtamista. Kyselyn tarkoituksena on kerätä ajatuksia teidän opiskelijoiden ja työntekijöiden näkökulmasta liittyen esimiestyöhön ja siihen minkälainen on ideaali esimies ja mitä te odotatte esimieheltänne.

Kysely on anonymi ja koostuu 13 kysymyksestä, joista suurin osa on monivalintakysymyksiä. Vastaaminen vie enintään 5 minuuttia. Vastausaikaa on 12.4.2019 asti.

Arvostan vastauksiinne!

Sukupuoli *

- Nainen
- Mies
- Muu

Ikä *

- 18-25
- 26-39
- yli 40

Kuinka kauan olet ollut työelämässä yhteensä? *

- 0
- 0-1 vuotta
- 1-5 vuotta
- yli 5 vuotta

Mitä ominaisuutta arvostat eniten esimieheissä? (valitse enintään kaksi) *

- Joustavuutta
- Johtajuutta
- Luotettavuutta
- Jämäkkyyttä

Miten viestintä toimii työpaikallanne esimiehen ja työntekijöiden välillä asteikolla 1-5? (1= ei toimi, 5= toimii erinomaisesti) *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mitä viestintätapoja työpaikallasi käytetään eniten? (valitse enintään kolme) *

- Ilmoitustaulu
- Puhelin
- Sähköposti
- Palaveri

Oletko tyytyväinen työpaikallasi käytettyihin viestintätapoihin? *

- Kyllä
- En
- Osittain

Odotatko, että saat palautetta työstäsi? Onko palautteen saaminen sinusta tärkeää? *

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

Haluatko, että sinua johdetaan työssäsi vai annetaan enemmän vapautta liittyen työhösi? *

- Haluan/tarvitsen johtajuutta
- Haluan/tarvitsen vapautta vaikuttaa työtehtävissäni

Tulisiko esimiehen mielestäsi johtaa eri-ikäisiä eri tavoin? *

- Kyllä
- Ei

Jos vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, niin miksi esimiehen tulisi johtaa eri-ikäisiä eri tavoin?

Pitkä vastausteksti

Huomioidaanko työpaikallasi eri-ikäiset työntekijät? *

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

Jos vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, miten eri-ikäiset huomioidaan?

Pitkä vastausteksti

Tämän hetkinen tyytyväisyys esimiehesi työskentelyyn asteikolla 1-5. (1= ei tyytyväinen, 5= todella tyytyväinen) *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mitä vinkkejä antaisit esimiehellesi (nykyiselle tai tulevalle) esimiestyöhön liittyen?

Pitkä vastausteksti

Saatekirje

Moikka!

Opinnäytetyöni käsittelee esimiestyötä ja esimiestyössä onnistumista. Haluaisin saada tietää teidän opiskelijoiden ja työntekijöiden ajatuksia siitä, milloin esimies on teidän mielestänne onnistunut esimiestyössään ja minkälainen on teidän ideaali esimies. Voit vastata kyselyyn, vaikka et olisikaan ollut kauaa töissä yhdessä työpaikassa!

Kysely on anonyymi, perustietoja kysytään tilastollista analyysia varten. Kysely koostuu 13 kysymyksestä, joista suurin osa on monivalintakysymyksiä. Vastaaminen vie enintään 5 minuuttia.

Kiitos vastauksista jo etukäteen!

Terveisin

Heidi Hännikäinen

Linkki kyselyyn

<https://forms.gle/LN4nM9LucGDd7U8v7>