

Riikka Virtanen

AVOIMUUS, LUOTTAMUS JA ARVOSTUS OSANA  
HYVÄÄ HENKILÖSTÖN JOHTAMISTA  
KAARINAN KAUPUNGIN ESIMIESTYÖSSÄ

Liiketalouden koulutusohjelma  
2019

# AVOIMUUS, LUOTTAMUS JA ARVOSTUS OSANA HYVÄÄ HENKILÖSTÖN JOHTAMISTA KAARINAN KAUPUNGIN ESIMIESTYÖSSÄ

Virtanen, Riikka  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Toukokuu 2019  
Sivumäärä: 70  
Liitteitä: 4

Asiasanat: esimiestyö, avoimuus, arvostus, luottamus, henkilöstön johtaminen

---

Opinnäytetyössä tutkittiin hyvää henkilöstön johtamista Kaarinan kaupungissa. Tutkimuksessa keskityttiin esimiestyötä tekevien henkilöstön johtamiseen. Tutkimuksen avulla pyrittiin löytämään vastauksia siihen, kuinka tärkeänä Kaarinan kaupungin esimiehet pitävät luottamusta, arvostusta ja avoimuutta osana hyvää henkilöstön johtamista.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa määriteltiin keskeisimmät esimiestyöhön liittyvät termit ja perehdyttiin henkilöstön johtamiseen tarkastellen sitä luottamuksen, arvostuksen ja avoimuuden näkökulmasta.

Tutkimus toteutettiin käyttäen aineistonkeruu- ja analysointimenetelmänä kvantitatiivista menetelmää. Kvantitatiivisena tutkimusmenetelmänä toteutettiin sähköinen kyselylomake, joka lähetettiin pohja-aineistona toimivan työhyvinvointikyselyn tulosten perusteella valittujen palvelualueiden esimiehille.

Kyselyyn vastanneet olivat sivistyspalveluiden ja teknisten palveluiden esimiehiä. Hyvään henkilöstön johtamiseen kytkettiin tutkimuksessa laajasti vuorovaikutuksellisia asioita, kuten keskustelevan ilmapiirin ylläpitoa, avoimuutta, palautteenantoa ja mutkatonta lähestyttävyyttä. Mitä heikommaksi vuorovaikutuksen toimivuus koettiin, sitä heikommaksi arvioitiin oman esimiestyön laatua. Monilla esimiehillä oli halu tehdä esimiestyötä hyvin ja kehittyä siinä. Vastakohtana tälle voi havaita etenkin teknisten palveluiden puolella esiintyvän enemmän omaan substanssialaan liittyvää kiinnostusta oman itsensä kehittämiseen kuin esimiestehtävässä kehittymiseen. Tutkimuksessa nousi esille, että esimiestyötä toteutettiin osana muita työtehtäviä. Ajan riittävyys esimiestöihin koettiin riittämättömäksi, mikä puolestaan koettiin hyvää henkilöstön johtamista heikentävänä tekijänä.

# OPENNESS, TRUST, AND APPRECIATION AS PART OF GOOD PERSONNEL LEADERSHIP IN MANAGERIAL WORK IN CITY OF KAARINA

Virtanen, Riikka

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Administration

May 2019

Number of pages: 70

Appendices: 4

Keywords: managerial work, openness, appreciation, trust, personnel leadership

---

The subject of this thesis study is personnel leadership in City of Kaarina. The study concentrates in leadership of managers managing several direct reports. Through the study, I sought to find out how important the managers in City of Kaarina regard trust, appreciation and openness as part of good personnel leadership.

In the theoretical part of my thesis, I define the central terminology within managerial work, and familiarize in the theory of personnel leadership from perspectives of trust, appreciation and openness.

This quantitative study was performed by means of a questionnaire form. Measurement criteria were derived based on the results of a recently performed employee well-being questionnaire. The questionnaire was sent out to managers in education and technical services departments. These organizations were selected based on the results of the earlier well-being questionnaire.

Good leadership seemed to correlate to interaction in different ways: promotion of an open environment for discussion, openness, feedback and approachability. The respondents indicated a strong correlation between the level of interaction and the perceived quality of their own managerial work. Most respondents indicated a desire to perform good leadership and to develop themselves. However, in technical services department in particular, interest in developing substance-related capabilities was often higher than interest in developing as a leader. It became evident, that managerial work is mostly performed as part of other duties. Many respondents felt they did not have enough time for managerial work, which was seen as a major hindrance to good personnel leadership.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Tutkimuksen tarve ja tavoite.....	7
1.2	Teoreettinen viitekehys ja tutkimuskysymykset.....	9
1.3	Opinnäytetyön rakenne .....	10
2	ESIMIESTYÖ KOHDEORGANISAATIOSSA.....	11
2.1	Kohdeorganisaation esimiehet osana henkilöstöorganisaatiota.....	11
2.2	Esimiestyön kehittäminen kohdeorganisaatiossa.....	13
2.3	Esimiestyön nykytila kohdeorganisaatiossa henkilöstön arvioimana.....	14
3	ESIMIESTYÖN KÄSITTEISTÖÄ .....	17
3.1	Johtaminen .....	17
3.2	Johtamisen tasot .....	19
3.2.1	Ihmisten ja asioiden johtaminen .....	19
3.2.2	Itsensä johtaminen .....	22
4	HENKILÖSTÖN JOHTAMINEN OSANA ESIMIEHEN TYÖTÄ .....	24
4.1	Johtajuus .....	25
4.2	Avoimuus henkilöstön johtamisessa.....	26
4.3	Luottamus henkilöstön johtamisessa .....	27
4.4	Arvostus henkilöstön johtamisessa .....	28
4.5	Vuorovaikutus avoimuutta edistävänä tekijänä henkilöstön johtamisessa ..	29
4.5.1	Johtamisviestintä .....	30
4.5.2	Toimiva palautekulttuuri .....	32
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	33
5.1	Kvantitatiivisen tutkimuksen kohderyhmä .....	34
5.2	Kyselylomake ja tulosten analysointi .....	34
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	36
6.1	Vastaajien taustatiedot .....	36
6.2	Syventävät taustatiedot .....	38
6.3	Itsensä johtaminen .....	41
6.3.1	Esimiesten heikkoudet ja vahvuudet .....	41
6.3.2	Tavoitteiden asettaminen ja oman esimiestyön kehittäminen.....	43
6.4	Avoimuus, luottamus ja arvostus.....	48
6.4.1	Työyhteisön keskustelukulttuuri ja toimiva vuorovaikutus .....	49
6.4.2	Palautekulttuuri.....	50
6.4.3	Luottamus, arvostus ja avoimuus henkilöstön johtamisessa .....	52
7	LOPPUPÄÄTELMÄT .....	60

7.1	Johtopäätökset.....	60
7.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	63
7.3	Jatkotutkimus- ja kehittämis ehdotukset.....	64
LÄHTEET.....		66
LIITTEET		

## 1 JOHDANTO

Tämä tutkimus on opinnäytetyöni, jossa tutkin hyvää henkilöstön johtamista kuntaorganisaatiossa. Keskityn tutkimuksessani esimiestyötä tekevien henkilöstön johtamiseen. Aihe kytkeytyy esimiestyöhön ja organisaatioiden kehittämiseen tradenomiopintojeni suuntautumisvaihtoehdon mukaisesti. Itseäni kiinnostaa esimiestyössä erityisesti julkisen sektorin osa-alue, johtuen työkokemuksistani eri kuntien palveluksessa. Julkisen sektorin esimiestyö on tullut itselleni tutuksi työntekijän roolista tarkastellen. Tiedostan henkilöstöä kohtaan toteutettavan esimiestyön olevan yksi tarpeellinen kehityskohde tulevaisuudessa.

Johtaminen on toimintaa, jolla pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään resursseja organisaatiossa. Johtamisen perustarkoituksena on saada yksilöt toimimaan yhteisen tavoitteen eteen organisaation arjessa. Johtajuus on sosiaalinen prosessi, jolla johtaja vaikuttaa organisaation jäsenten tunne-elämään sekä ajatteluun. Johtajuudella on vaikutusta myös organisaatiossa aikaansaatuihin tuloksiin. (Seeck 2012, 20-21.) Miksi johtamisella ja johtajuudella on niin suuri merkitys etenkin kunnallisissa organisaatioissa? Hyvä johtajuus ja kunnan johtamiskulttuuri ovat tärkeitä seikkoja kuntamaineen ylläpitäjinä. Johtamistyyli ja -kulttuuri sekä sitä kautta heijastuvat organisaation arvot toimivat mittareina organisaation luotettavuudelle ja työnantajaimagolle. (Virikko 2016, 40.) Julkisen johtamisen kehitys on antanut kunta-alan johtamiselle uudenlaista painoarvoa. Tehokas ja tuloksekas johtaminen edellyttää ammatti-osaamista johtajalta, nimenomaan esimiestyön osaamista. Johtamiselta edellytetään entistä enemmän laaja-alaista hallintaa niin asioiden kuin ihmisten johtamisessa. (Sydänmaanlakka 2015, 60; Virtanen & Stenvall 2010, 46-47.)

Kuntaorganisaatiossa johtaminen jakautuu laajan palvelukokonaisuuden vuoksi useisiin osiin ja tasoihin. Tämä tekee esimiestyön arjesta ajoittain monimutkaista. Johtamisessa tarvitaan laajaa osaamista ja taitoa johtaa asioita, itseään ja muita ihmisiä. (Ahonen ym. 2015, 11.) Yksi tärkeistä johtamisen osa-alueista on henkilöstöjohtaminen, jota työssäni käsittelen. Nimenomaisesti henkilöstöjohtaminen koetaan monissa kunnissa tärkeäksi. Tärkeyttä perustellaan ikärakenteen muutoksen aikaansaamilla rekrytointihaasteilla, työhyvinvoinnilla, tuotettavien palveluiden laadun takaamisella

ja toiminnan tehokkuudella. Lisäksi henkilöstökustannukset muodostavat suuren osan kuntaorganisaation kustannuksista. (Viitala, Hakonen & Arpiainen 2017, 3.)

Julkisen sektorin hyvää johtamista ja hyvää henkilöstöjohtamista on tutkittu vuosien saatossa paljon. Viitalan, Hakosen ja Arpiaisen (2017) tutkimuksessa painopiste oli kuntien henkilöstöjohtamisen tilassa ja tulevaisuudessa. Tutkimuksen mukaan henkilöstöjohtamista pidetään tärkeänä. Kehittämiskohteena tutkimuksessa nousi esille juurikin esimiestoiminnan kehittäminen. Valtioneuvoston vuonna 2017 teettämässä tutkimuksessa sen sijaan korostetaan hyvän henkilöstön johtamisen roolia muutostilanteissa (Nybondas-Kangas ym. 2017, 66).

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen toteutan käyttäen kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Toimeksiantajalta saatuna pohja-aineistona käytän mm. työhyvinvointikyselyn tuloksia ja yhteenvetoa johtoryhmän ”Hyvä johtaminen” -valmennuspäivän aineistosta. Tutkimuksen empiiristä aineistoa kartutan esimiehille suunnatulla e- kyselyn tuloksilla. Tutkimusluvan (LIITE 1) on myöntänyt kohdeorganisaation henkilöstöjohtaja viranhaltijapäätöksellä. Tutkimustulokset esitän niin, ettei niistä voida tunnistaa yksittäistä vastaajaa. Noudatan henkilötietolaissa ja muualla lainsäädännössä mainittuja säännöksiä henkilötietojen käsittelystä ja salassapidosta. Luovutan tutkimuksen sen valmistuttua kohdeorganisaation käyttöön. Tutkimuksen tulokset toimivat tulevaisuudessa apuna organisaation esimiestyön kehittämisessä.

## 1.1 Tutkimuksen tarve ja tavoite

Kuntasektoria koskettaa tulevien vuosikymmenten aikana laaja eläköitymisen aalto (Sydänmaanlakka 2015, 129). Kevan vuonna 2016 teettämän tutkimuksen mukaan vuoteen 2036 mennessä kunta-alalta siirtyy eläkkeelle 60 % työvoimasta (Sohlman 2016). Rungas eläköityminen vaikuttaa työvoiman saatavuuteen ja aiheuttaa kilpailuasetelmaa organisaatioiden välillä. Selvää on, että ainoastaan houkutteleva ja maineellään tasokas kunta nostaa asemiaan työvoiman keskuudessa ja voi varmistaa osaavan ja pätevän henkilöstön saannin. (Sydänmaanlakka 2015, 129.) Tästä syystä esimiestyön kehittäminen on mielestäni hyvin tärkeässä osassa organisaatioiden toimintaa.

Tutkimuksen toimeksiantajana toimii Kaarinan kaupunki. Kaarina on 33 000 asukkaan kaupunki Varsinais-Suomessa, jonka toiminta-ajatuksena on järjestää hyvinvointia edistävät, asukaslähtöiset ja yrittäjäystävälliset kunnalliset palvelut oikeudenmukaisesti, avoimesti ja rohkeasti. Laatu- ja kustannustietoinen johtaminen oli yksi strategista päämääristä edellisellä strategiakaudella. (Kaarinan kaupungin www-sivut 2018.) Kaarina-strategiassa 2018 – 2025 sen sijaan nostetaan yhdeksi strategiseksi päämääräksi vastuullinen johtaminen, jonka yhteydessä nostetaan esille kustannus- ja laatutietoinen johtaminen. Esimiestyö nostetaan strategian päämäärissä esille myös esimiestyön seurannassa, arvioinnissa ja jatkuvassa parantamisessa. (Kaarina-strategia 2018 – 2025.)

Osaamisen kehittäminen esimiestyön osa-alueella oli kirjattu osaksi organisaation henkilöstöstrategiaa. Uuden Kaarina-strategian tieltä väistyneessä henkilöstöstrategiassa oli nostettu esille myös osaava johtaminen ja tasalaatuisen esimiestyöskentelyn turvaaminen eri puolilla kaupunkia. (Kaarinan kaupungin henkilöstöstrategia.) Organisaatio on toiminut strategiansa mukaan tarjoten esimiehille koulutusta vuosittain. Vuonna 2017 koulutusten teemoina olivat lähiesimiestyö ja valmentava johtaminen. Vuoden 2017 aikana henkilöstöpalveluiden toimesta aloitettiin myös uusien esimiesten perehdytys, mikä sisältää esimiehen henkilöstöjohtamiseen liittyvien teemojen läpikäyntiä esimiehen ja henkilöstöpalveluiden kesken. Lisäksi organisaation esimiesten käytössä on esimiehen henkilöstöopas, jota päivitetään vuosittain. (Kaarinan kaupungin henkilöstöraportti 2017, 18-19.)

Tutkimuksen alkuperäisenä tarkoituksena oli selvittää ja koota yhteen Kaarinan kaupungin esimiesten ajatuksia hyvästä johtamisesta. Aiheen laajuus pakotti kuitenkin rajaukseen. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää esimiesten, kuinka tärkeänä Kaarinan kaupungin esimiehet pitävät luottamusta, arvostusta ja avoimuutta osana toteuttamaansa henkilöstön johtamista. Tutkimus tulee tuottamaan tietoa, joka tukee Kaarina-strategian 2018-2025 toteuttamista ja organisaation johtamisen kehittämistavoitteita. Tutkimustulokset tulevat olemaan hyödyksi kohdeorganisaatiolle. Tämän tutkimuksen tulokset tulevat toimimaan johtoryhmän jo aiemmin käynnistämän kehitystyön tukena siinä vaiheessa, kun lähiesimiesten itsearviointia ryhdytään jalkauttamaan organisaatiossa yhtenäisesti tavoitemallin pohjalta.



## 1.2 Teoreettinen viitekehys ja tutkimuskysymykset

Henkilöstön johtaminen on sisällöllisesti laaja, joten aiheen rajaus on tarpeen. Rajaus tarkentaa tutkimuksen sisältöä ja tutkimuskysymyksiä sekä mahdollistaa löytämään täsmällisemmän näkökulman tutkimusongelmaan (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 81-82). Näkökulmana tutkimuksessani on nimenomaisesti esimiesten toteuttama henkilöstön johtaminen ja siihen sisältyvä johtajuus. Rajaan tutkimuksen ulkopuolelle henkilöstöjohtamiseen liittyvän työelämän suhteiden hoitamisen sekä henkilöstövoimavarojen johtamisen.

Julkisen sektorin hyvän johtamisen kriteerit muodostuvat johtamisverkoston (2015) teettämän tutkimuksen mukaan luottamuksesta ja arvostuksesta, yhteistyöstä ja verkostoista, monimuotoisuudesta ja yksilöllisyydestä, osaamisesta ja kehittymisestä sekä uudistumisesta ja osallisuudesta. Kriteeristön pohjimmaisena tavoitteena on toimia tukena organisaatioiden kehittämisessä. (Ahonen ym. 2015, 86; Sydänmaanlakka 2015, 80.) Sydänmaanlakan (2015) mukaan julkisen sektorin hyvän johtamisen kriteerit ovat hyvin samankaltaiset älykkään johtamisen kriteereiden kanssa (Sydänmaanlakka 2015, 82). Vakkala (2012) nostaa esille luottamuksen vahvan merkityksen esimiestyössä. Aiempien tutkimusten ja Kaarinan johtoryhmän esille nostamat luottamus ja arvostus ovatkin osa työni teoreettista viitekehystä.

Kaarinassa toteutettiin keväällä 2018 organisaation työhyvinvointikysely yhteistyössä Kevan kanssa. Vertailussa muihin kuntiin nähden heikot arviot työhyvinvointikyselyssä tulivat vuorovaikutuksellisissa aiheissa, kuten palautteen saannissa ja keskusteluissa (Keva 2018a, 4-15). Nämä työyksiköiden johtamista mitanneet tulokset johdattavat tutkimukseni kohdentumaan hyvään henkilöstön johtamiseen painottuen avoimuuteen, jolla voidaan mitata organisaatiossa luottamusta ja arvostusta. Lisäksi nostan osana hyvää henkilöstöjohtamista esille itsensä johtamisen, joka toimii kaiken johtamisen pohjana.

Teoreettinen viitekehys tutkimukselle muodostuu rajauksen pohjalta henkilöstön johtamisessa, johtamiseen kiinteästi liittyvästä johtajuudesta ja hyvän johtamisen pohjalla olevasta itsensä johtamisesta. Tutkimus henkilöstön johtamisesta pohjaa työhyvinvointikyselyn tuloksiin peilautuen arvostukseen ja luottamukseen, jotka Ahosen ym.

(2015) tutkimuksen mukaan toimivat kriteereinä hyvää julkista johtamista arvioitaessa. Ristikangas & Ristikangas (2017) nostavat osana valmentavan johtamisen kokonaisuutta esille luottamuksen, johon toimiva yhteistyö työyhteisössä nojaa. Tutkimuksen tulen siis linjaamaan yhtenäiseksi organisaatiossa jo toteutettujen kehittämistoimenpiteiden kanssa, jollaisiksi vuoden 2017 valmentavan johtamisen koulutustilaisuuDET voi lukea.

Tutkimuksella pyrin vastaamaan seuraavaan pääkysymykseen:

1. Kuinka tärkeänä Kaarinan kaupungin esimiehet pitävät luottamusta, arvostusta ja avoimuutta osana hyvää henkilöstön johtamista?

Pyrin myös löytämään vastauksia pääkysymykseeni liittyviin alakysymyksiin

1. Minkälainen yhteys toimivalla vuorovaikutuksella on hyvään henkilöstön johtamiseen Kaarinan kaupungin lähiesimiesten mukaan?
2. Minkälainen yhteys itsensä johtamisella on hyvään henkilöstön johtamiseen Kaarinan kaupungin lähiesimiesten mukaan?
3. Millä toimenpiteillä Kaarinan kaupungin lähiesimiehet pitävät yllä luottamusta, avoimuutta ja arvostusta henkilöstön johtamisessa?

### 1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyöni koostuu johdannosta ja kuudesta pääluvusta, joiden lisäksi on lähdeuuttelo opinnäytetyöhön kytkeytyvine liitteineen. Opinnäytetyön toisessa luvussa esitellään kohdeorganisaatio. Tutkimuksen teoreettinen osa alkaa luvusta kolme, jossa määrittelen keskeisimmät esimiestyöhön liittyvät termit ja avaan johtamisen tasoja. Luku neljä menee syvemmälle tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen perehtyen henkilöstön johtamiseen sekä johtajuuteen. Henkilöstön johtamista tarkastellaan luottamuksen, arvostuksen ja avoimuuden näkökulmasta. Luvussa viisi esitellään tutkimusmenetelmä ja perustellaan sen valinta. Luku kuusi esittelee tutkimustulokset. Tutkimustulokset esitellään sanallisen esittelyn lisäksi myös taulukkoja ja kuvioita hyödyntäen. Loppupäätelmät -osassa luvussa seitsemän arvioidaan opinnäytetyön sisältöä, tehdään johtopäätöksiä tutkimustuloksista ja tuloksia tarkastellaan suhteessa

tavoitteisiin. Lisäksi käsitellään sitä, miten tuloksia hyödynnetään tai sovelletaan jatkossa ja esitellään kehittämisideat tai -kohteet sekä jatkotutkimusaiheet.

## 2 ESIMIESTYÖ KOHDEORGANISAATIOSSA

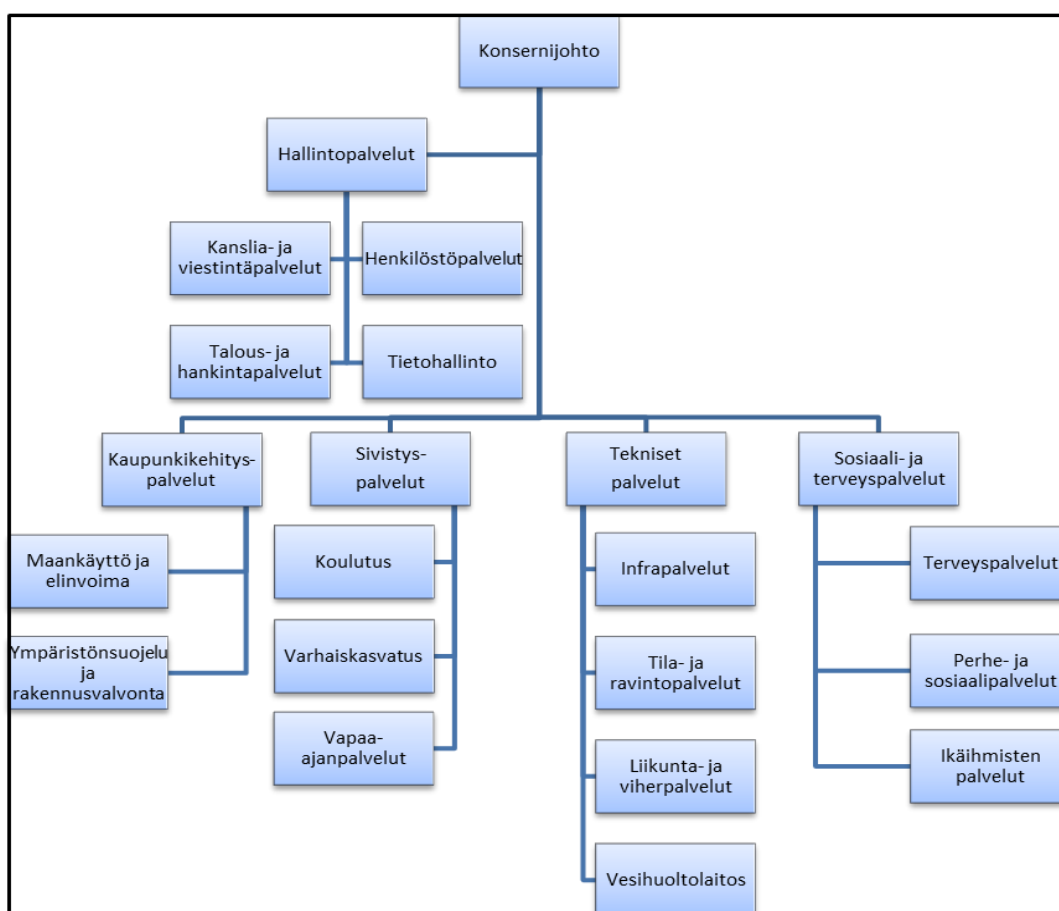
Kaarinan kaupungin palveluksessa työskentelee n. 1800 henkilöä, joista lähes 100 henkilöä toimii esimiesasemassa. Organisaation toiminnot ja niitä johtavat esimiehet jakautuvat konsernijohdon alaisuuteen neljälle palvelualueelle ja yhdelle toimialueelle. Konsernijohtoon kuuluvat kaupunginhallitus ja kaupunginjohtaja (Kaarinan kaupungin hallintosääntö 2018, 21 §). Henkilöstöorganisaation ylimpään johtoon kuuluu kaupunginjohtajan lisäksi viisi toimi- ja palvelualueiden ylimmissä esimiestehtävissä toimivaa henkilöä. Palvelualueiden ja toimialueen esimies vastaa palvelualueensa/toimialueensa toiminnasta sekä johtaa ja kehittää toimintaa kaupunginhallituksen, kaupunginjohtajan ja lautakunnan alaisuudessa (Kaarinan kaupungin hallintosääntö 2018, 18 §).

Kunnanjohtajan rinnalla kunnassa toimii johtoryhmä, joka koostuu yleensä kunnanjohtajan lisäksi eri palvelu- tai toimialojen johtajista ja muista organisaation keskeisistä henkilöistä. Johtoryhmän tehtävänä on varmistaa strategian mukaista toimintaa kunnan ja sen asukkaiden hyvinvoinnista huolehtien. Lainsäädäntö ei vahvista johtoryhmän asemaa, mutta siitä huolimatta sillä on keskeinen rooli kunnan johtamisessa. Tyypillisiä toimintoja, joissa johtoryhmä on kunnanjohtajan johtamistyön apuna, ovat erilaiset käytänteiden yhteen sovittamiset eri puolella kuntaorganisaatiota. (Kuntaliiton www-sivut 2018.) Kohdeorganisaation johtoryhmän muodostaa ylin johto yhdessä talousjohtajan, henkilöstöjohtajan, tietohallintojohtajan, hallinnon asiantuntijan sekä henkilöstön edustajana toimivan pääluottamusmiehen kanssa.

### 2.1 Kohdeorganisaation esimiehet osana henkilöstöorganisaatiota

Organisaation neljä palvelualueetta sijoittuvat lautakuntien alaisuuteen tuottaen palveluita kunnan asukkaille. Kaupunkikehityspalvelut jakautuu kahteen vastualueeseen:

maankäyttö ja elinvoima sekä ympäristönsuojelu ja rakennusvalvonta. Sivistyspalveluiden vastuualueita ovat koulutus, varhaiskasvatus ja vapaa-ajan palvelut. Tekniset palvelut tuottavat vastuualueillaan infrapalveluita, tila- ja ravintopalveluita, liikunta- ja viherpalveluita sekä vesihuoltolaitoksen toimintoja. Sosiaali- ja terveyspalvelut on palvelualueista laajin. Sen vastuualueita ovat ikäihmisten palvelut, perhe- ja sosiaalipalvelut sekä terveyspalvelut. Organisaation ainoa toimialue on hallintopalvelut, jonka vastuualueita ovat kanslia- ja viestintäpalvelut, talous- ja hankintapalvelut, henkilöstöpalvelut sekä tietohallinto. Toimialueen tehtävänä on tuottaa hallinto- ja tukipalveluita organisaatiolle. Organisaation vastuualueiden jakautumista esitellään kuviossa 1.



Kuvio 1. Kaarinan kaupungin henkilöstöorganisaatio

Vastuualueiden esimiehet toimivat keskijohdon tehtävissä vastaten oman vastuualueensa toiminnasta sitä johtaen ja kehittäen. Jokaisen vastuualueen esimiehen alaisuuteen kuuluu palveluita tuottavia yksiköitä, joissa yksiköiden esimiehet vastaavat yksikön toiminnasta johtaen ja toimintaa kehittäen. (Kaarinan kaupungin hallintosääntö 2018, 19-20§.) Kuntaorganisaatiossa esimies tasapainoilee poliittisen ja ammatillisen

johtamisen välillä toteuttaessaan työtään. Julkisen johtajan tulee toteuttaa poliittisia päätöksiä ja hänen on myös tunnistettava poliittinen tahtotila, joka sen hetkisillä päättäjillä on. Ammatillinen johtaminen perustuu tosiasioihin, joita esimies johtaa poliittislähtöisesti. Kuntaorganisaatiossa onnistunut johtaminen edellyttääkin esimieheltä poliittisen toiminnan tuntemusta ja toimimista lain sekä alempien säädösten mukaisesti. (Virtanen & Stenvall 2010, 82-83.)

Organisaation palvelut jakautuvat laaja-alaisesti sekä substanssiosaamisen kannalta tarkastellen että maantieteellisesti. Osaksi kunnan lakisääteisen palvelutarjonnan laajuudesta ja kunnan eri alueille sijoittuvista toiminnoista johtuen johtamiskulttuuri organisaation sisällä ei ole yhtenäistä. Oman lisävivahteen johtamiskulttuurin sekoittuneisuuteen antaa kesällä 2017 toteutettu organisaatiouudistus, jossa neljän toimialan organisaatiosta siirryttiin neljän palvelualueen ja yhden toimialueen organisaatioon yhdistellen ja toisaalta erottaen aiempia vastuualuekokonaisuuksia (Kaarinan kaupungin henkilöstöraportti 2017, 2).

## 2.2 Esimiestyön kehittäminen kohdeorganisaatiossa

Kaarinan kaupunki laatii vuosittain henkilöstö- ja koulutussuunnitelman. Esimiestyön näkökulmasta tarkasteltuna suunnitelmassa todetaan, että osaavaa henkilöstöä johdetaan ammattitaitoisella esimiestyöllä. Koulutusta esimiestyön tueksi organisaatiossa suunnitellaan ja toteutetaan sekä itsenäisesti että yhdessä lähialueen kuntien kanssa. Oman organisaation järjestäminä toteutetaan kaupungin sisäisiä ajankohtaistilaisuuksia, joissa jaetaan tietoa esim. uusista toimintatavoista ja lakimuutoksista sekä muistutetaan jo olemassa olevista tavoista ja tulkinnoista. Vuoden 2019 aikana kaikille esimiehille järjestetään 360°-kehittämisanalyysi, jonka pohjalta jokainen organisaation esimies saa itselleen henkilökohtaisen kehityssuunnitelman. Vuoden 2019 aikana tarjotaan myös JET-koulutusta johtamisen erikoisammattitutkinnon suorittamiseksi ja esimiehille sekä tiiminvetäjille kohdennettua lähiesimiestyön ammattitutkintoa. (Kaarinan kaupungin henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2019, 2-9.) Yhteistyössä lähikuntien kanssa Kaarinan kaupunki järjestää johtajuuskompassi -koulutusta esimiehille. Johtajuuskompassi sisältää eri sisältöisiä koulutuksia mm. vuorovaikutteisen,

osallistavan ja valmentavan johtamiskulttuurin synnyttämisen tueksi. Lisäksi esimiehille tarjotaan esimiessparrausta työssä jaksamisen tueksi. (Hanhiala 24.4.2019.)

Johtoryhmä on aloittanut Kaarinan esimiestyön yhtenäisen tavoitetilän kehittämisen syksyllä 2017. Kehittämispäivissään yhdessä ulkopuolisen valmentajan kanssa johtoryhmä on tiivistänyt omia ajatuksiaan esimiestyön tavoitetilasta, jota organisaatiossa tapahtuvalla esimiestyöllä halutaan vahvistaa. Tavoitetilassa esille nostettuja asioita ovat mm. työhyvinvoinnin johtaminen, viestintä ja keskusteleminen, vastuun kantaminen ja jakaminen sekä yhdessä toimiminen. Johtoryhmän työn alla olevan tavoitemallin mukaan Kaarinan esimiestyötä toteutettaisiin yhdessä, asiakaslähtöisesti ja palveluhenkisesti, uudistavasti sekä avoimesti ja oikeudenmukaisesti. (Hanhiala sähköposti 27.4.2018.) Myös Virtanen & Stenvall (2014) tuovat esille ammattimaisen johtamisen kehittämisen yhteistoiminnassa ylimmän johdon sekä keski- ja lähijohdon kesken (Virtanen & Stenvall 2014, 52-53).

Kehittämistyön pohjana voidaan pitää keväällä 2018 Kevan toteuttamaa ja analysoida työhyvinvointikyselyä, jossa mitattiin muiden selvitettävien seikkojen ohessa esimiestyön nykytilaa sekä henkilöstön että esimiesten itsensä arvioimana. Tulokset esitettiin sekä organisaatio- että palvelualueetasolla. Mittarina ja vertailukohteena tuloksille toimivat paitsi oman organisaation tulokset, myös muiden Kevan työhyvinvointikyselyitä toteuttaneiden organisaatioiden tulokset. Työhyvinvointikyselyn tulokset ovat osa opinnäytetyöni pohja-aineistoa.

### 2.3 Esimiestyön nykytila kohdeorganisaatiossa henkilöstön arvioimana

Keväällä 2018 toteutettu työhyvinvointikysely antaa kattavan läpileikkauksen henkilöstön ajatuksista organisaatiossa ilmenevästä johtamiskulttuurista ja sen tasosta. Kevan toteuttamaan työhyvinvointikyselyyn vastasi 59 % organisaation henkilöstöstä. Esimiestyö ja johtaminen oli yksi kyselyn neljästä teemasta. Työhyvinvointikyselyn tulokset esimiestyön arvioinnin osalta jäivät koko organisaation vastauksissa alle keskiarvon toteutettaessa vertailua muihin organisaatioihin. Tyytymättömyyttä esimiestyöhön oli organisaatiotasolla avoimuuteen perustuvassa johtamisessa ja työyksikkötasolla palautteen saamisessa esimieheltä. Koko organisaation vastausten koonnissa on

kuitenkin havaittavissa luottamuksellisen ilmapiirin olevan lähes keskiarvotasolla verrattuna muihin vertailussa mukana oleviin organisaatioihin. Huomioitavaa on, että Kaarinan esimiestyö ei minkään esimiestyöhön liittyvän kysymyksen kohdalla yltänyt yli vertailuryhmän keskiarvon tarkasteltaessa tuloksia koko Kaarinan organisaation vastausten tasolla. Palvelualueiden välillä on suurta eroavaisuutta tarkasteltaessa tyytyväisyyttä esimiestyöhön. (Keva 2018a, 4-15.)

Kaupunkikehityspalveluissa kaikki työyksiköiden johtamista käsittelevät tulokset ovat yli organisaation keskiarvotulosten (Keva 2018b, 1-3). Toki on huomioitavaa, että kyseinen palvelualue on melko pieni, ja vastaajien määrä jäi 13 henkilöön. Henkilöstömäärältään pienehkö toimialue on myös hallintopalvelut, jonka henkilöstöstä työhyvinvointikyselyyn vastasi 39 henkilöä. Hallintopalveluiden vastauksista on nähtävissä tyytymättömyyttä niin työyksikkökohtaisessa johtamisessa kuin suuremmassa mittakaavassa tarkastellussa organisaation johtamisessa. Hallintopalveluissa luottamuksellisen ilmapiirin kokeminen sekä palautteen saaminen esimieheltä ovat lähellä organisaation keskiarvoa, kun taas avoimuuteen perustuvaa johtamista ei koeta toteutuvaksi. (Keva 2018c, 1-3.)

Teknisten palveluiden henkilöstö on työhyvinvointikyselyn tulosten perusteella tyytyväisiä yksikköjensä esimiestyöhön. Kaikki vastaukset olivat joko yli organisaation keskiarvon tai lähellä sitä. Niukasti alle keskiarvotulosten jäi esimiehen toteuttama rohkaisu työntekijöiden kehittymiseen. Vaikka luottamukselliseen ilmapiiriin ja palautteen saantiin oltiin myös teknisissä palveluissa hyvin tyytyväisiä, on kuitenkin havaittavissa avoimuuden toteutumisen arvioinnin jäävän alle keskiarvotason myös näissä, n. 100 vastaajan tuloksissa. (Keva 2018d, 1-3.)

*”Omat edellytykseni tehdä työtä hyvin paranisivat, jos saisin palautetta esimieheltä tehdystä työstä, niin negatiiviset kuin positiivisetkin asiat. Avoimuutta lisättävä, kommunikaatiota ja kuuntelemista parannettava. Esimiesten tulisi olla helpommin lähestyttäviä.”* (Keva 2018d, 11-13.)

Sivistyspalveluiden työhyvinvointikyselyyn vastaajat ovat suuri ryhmä, lähes puolet kaikista organisaation vastauksista tuli sivistyspalveluista. Luottamuksellinen ilmapiiri ja avoimuuden toteuttaminen johtamisessa jäi myös sivistyspalveluiden tuloksissa

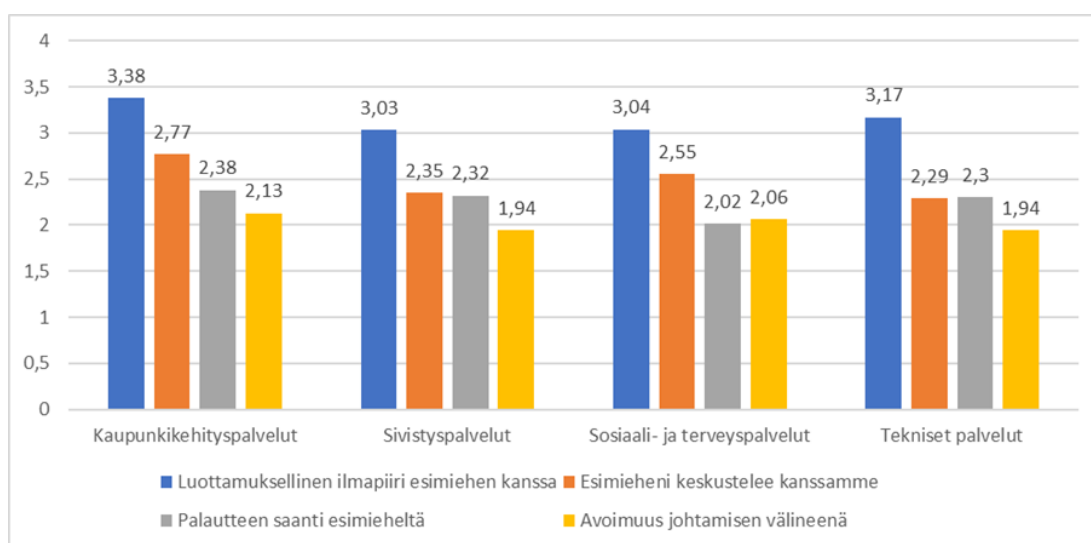
alle keskiarvotason. Sen sijaan palautteen saaminen esimieheltä ja esimiehen toteuttama rohkaisu työssään kehittymiseen on sangen hyvällä tasolla. (Keva 2018e, 1-3.)

*”Keskustelevampi ja avoin ilmapiiri lisäisi edellytyksiä tehdä työni hyvin. Työntekijöiden arvostaminen tärkeimpänä voimavarana. Jos onnistumisista saisi palautetta, olisi avointa ja saisi arvostusta.”* (Keva 2018e, 11-19.)

Sosiaali- ja terveystalveluiden vastauksissa suurimmat notkahdukset olivat kehityskeskusteluiden toteuttamisessa ja palautteen saannissa. Siitä huolimatta avoimuus arvioidaan yli organisaation keskiarvotason ja luottamuksellinen ilmapiiri lähelle keskiarvotason. (Keva 2018f, 1-3.)

*”Avoimuuden lisääminen, työntekijöiden arvostaminen ja luottamuksen lisääntyminen työntekijöiden toimintaa kohtaan parantaisi edellytyksiäni tehdä työni hyvin”* (Keva 2018f, 11-17).

Tarkasteltaessa neljän palvelualueen työhyvinvointikyselyn tuloksia, voidaan todeta yhteneväisyyksiä vastausten välillä. Alla olevassa kuviossa 2 havainnollistetaan tuloksia. Luottamuksellinen ilmapiiri koetaan kaikilla palvelualueella parhaimmaksi neljästä vertailuun otetusta osa-alueesta. Avoimuus sen sijaan arvioidaan heikoimmaksi kaikilla palvelualueilla lukuun ottamatta sosiaali- ja terveystalveluita, joissa huonoimmat arviot annetaan palautekulttuurille.



Kuvio 2. Viitekehukseen liittyvät tulokset työhyvinvointikyselyssä



### 3 ESIMIESTYÖN KÄSITTEISTÖÄ

Esimiestyö on vuorovaikutteista ja tavoitteellista toimintaa, jolla pyritään vaikuttamaan yksilöihin tai ryhmiin (Hyppänen 2013, 12). Esimies ja johtaja eivät ole sama asia. Esimies huolehtii organisaatiossa pienemmän mittakaavan kokonaisuudesta verrattuna johtajaan. Toisin kuin johtaja, esimies toimii lähempänä työn toteuttavaa tasoa laittaen käytäntöön joko taktisen tai operatiivisen johtamisen. Esimiestehtävissä toimivalla on siis aina alaisia, joiden päivittäisjohtaminen kuuluu esimiehen työtehtäviin. (Aarnikoivu 2013, 13-14.)

Tutkimusryhmä Hermesin (2016) tutkimuksen mukaan toteutettavalla esimiestyöllä on suuri merkitys työyhteisön päivittäisessä toiminnassa. Hyvä esimies on taitava lähijohtaja, joka luo vakaan pohjan asenteille ja arvoille mahdollistaen ketteryyden ja joustavuuden kaikessa toiminnassa. Tutkimuksen mukaan hyväksi esimieheksi voidaan luokitella valmentava esimies, joka on taitava palautteen antaja. (Viitala ym. 2016, 45.)

Esimiestyö sisältää sekä ihmisten että asioiden johtamista. Esimiestyön osa-alueilla onnistuminen edellyttää ennen kaikkea tahtoa toimia esimiestehtävissä, mutta myös tietoa organisaation sisäisistä ohjeista, toimintamalleista ja käytännöistä. Ei voi myöskään sivuuttaa taitoja, joista tärkeimpinä esimiehen taitoina voidaan mainita viestintä- ja vuorovaikutustaidot. (Hyppänen 2013, 42-43.)

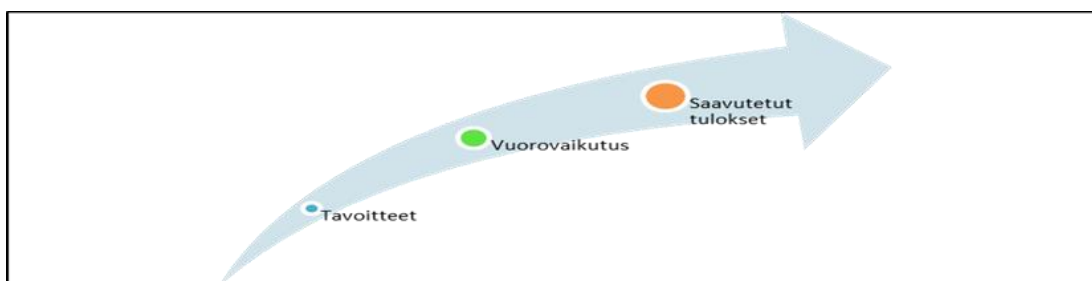
#### 3.1 Johtaminen

Johtaminen syntyy vuorovaikutuksellisessa toiminnassa. Johtamista ei voi olla olemassa ilman toista osapuolta. (Juuti 2010, 32-33; Rehn 2018, 162; Ristikangas & Ristikangas 2017, 28; Seeck 2012, 363.) Johtamista voidaankin pitää osana ryhmän tai yksilön sosiaalista prosessia, jossa motivoidaan parempiin suorituksiin (Paasivaara 2012, 81). Johtamisen tavat ovat sidoksissa siihen toimintaympäristöön ja organisaatiokulttuuriin, jossa johtamista toteutetaan. Sen tulisi liittyä jokapäiväiseen organisaation toimintaan rakentaen merkitystä työn tekemiselle. (Seeck 2012, 20.) Johtaminen on edellytyksenä tavoitteiden saavuttamiselle. Hyvässä johtamisessa yhdistyvät

ihmisten ja asioiden johtaminen, eli leadership sekä management. (Ahonen ym. 2015, 218; Syväjärvi & Vakkala 2012, 199.) Johtaminen ja johtajuus tulee erottaa toisistaan, vaikka ne parhaassa tapauksessa kulkevat rinta rinnan. Johtamisessa tuodaan esille johtajuutta asenteiden ja toiminnan keinoin. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 28.) Johtaminen on havaittavia tekoja ja johtajuus voidaan määritellä sosiaalisiksi prosesseiksi (Sutinen 2012, 22).

Johtamiseen liitetään ominaisuuksia, periaatteita ja käytäntöjä. Käytännöt näyttäytyvät johtamisessa teknisenä osaamisena, konkreettisina toimina ja suorittamisena. Käytäntöjä ohjaavat periaatteet, joiden hallinta on osa johtajan ammattitaitoa. Periaatteet muodostavat näkökulman, johon kytkeytyy luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden periaatteet sekä kokonaisuuden hallinta. Johtamiseen liitettyjä ominaisuuksia ovat empatia ja itsehillintä, kannustavuus, luovuus ja älykkyys. Hyvät ominaisuudet ovat riippuvaisia katsantokannasta, jonka mukaan johtamista arvioidaan. Tehokkaassa johtamisessa arvostetaan aikaansaamiskykyä, kun mahdollistavassa johtamisessa painotuksen sijaan on kannustavuudessa. (Virtanen & Stenvall 2010, 70-71.)

Pentti Sydänmaanlakan luoma teoria älykkäästä johtamisesta on usean johtamisteorian analysoinnin tuloksena syntynyt työkalupakki. Siinä on vaikutteita transformatiivisesta johtamisesta ja itsensä johtamisesta, kuten myös valmentavan johtamisen mallista. Älykäs johtaminen pohjautuu jaettuun johtajuuteen ja yhteistoimintaan, vastuun ja vallan jakoon, jatkuvaan uudistumiseen ja strategiseen ajatteluun. (Sydänmaanlakka 2016, 108; Sydänmaanlakka 2014, 39-40.) Älykkään julkisen johtamisen prosessin etenemistä kuvataan kuviossa 3.



Kuvio 3. Älykäs julkinen johtaminen, pelkistetty malli (mukaellen Sydänmaanlakka 2015, 77)

Älykkään julkisen johtamisen prosessi etenee pohjautuen visioon, tarkoitukseen ja tavoitteisiin, joita ohjaa poliittinen päätöksenteko. Eri johtamistyyliä muodostavat vuorovaikutuksellisissa tilanteissa tuloksia, jotka voivat olla joko onnistuneita tai epäonnistuneita. Älykäs julkinen johtaminen ei pitäydy ainoastaan työn suorittamiseen. Yhteistoiminnan tuloksena on tarkoitus saada aikaan vaikuttavuutta, joka tukeutuu poliittisen johdon luomaan arvomaailmaan ja organisaation kulttuuriin. (Sydänmaanlakka 2015, 75-79.)

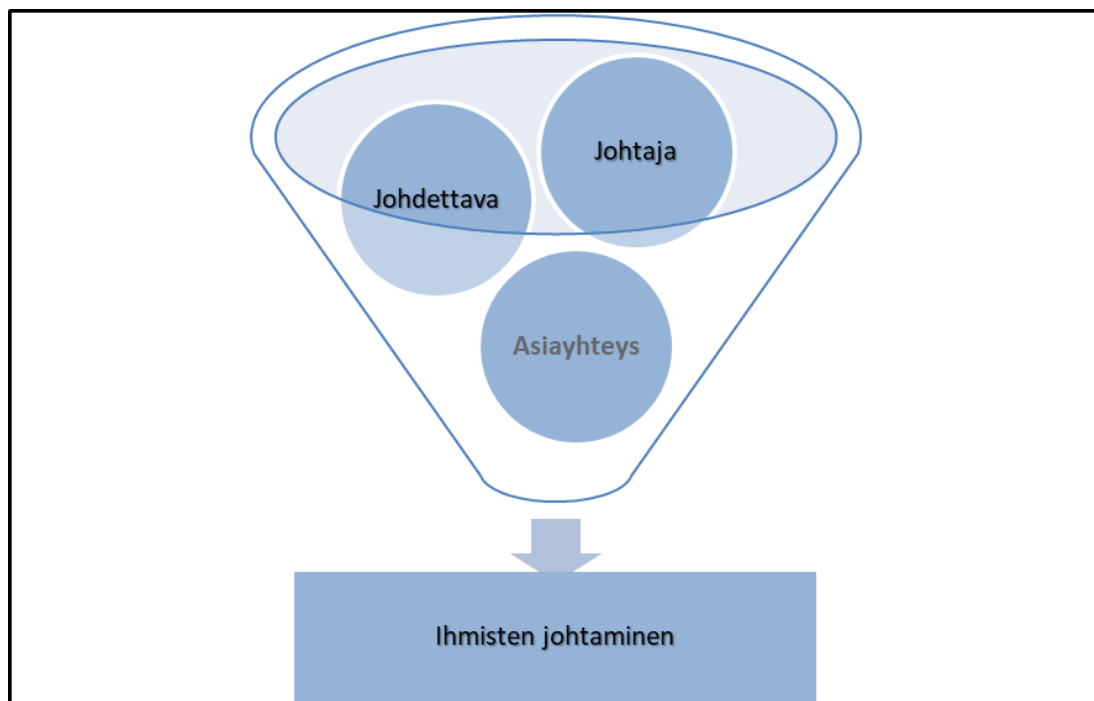
### 3.2 Johtamisen tasot

Transformationalisen johtamisen teorian kehittäjä James Burns erottaa vuonna 1978 luomassaan teoriassa kaksi johtamisen muotoa: transformatiivinen ja transaktionaalinen johtaminen (Kalliomaa & Kettunen 2010, 28-29; Seeck 2012, 354). Seeckin (2012) tutkimusten mukaan transformationaalinen johtaminen voidaan rinnastaa ihmisten johtamiseen, kun transaktionaalinen johtaminen taas on lähempänä asioiden johtamista. Transaktionaalisella johtamisella esimies pyrkii vaikuttamaan työntekijöiden toimintaan valvonnan kautta, palkiten hyvät suoritukset ja rankaisten epäonnistumisista. Transformationaalinen johtaminen sen sijaan kehittää johtamisen prosessissa sekä johtajia että seuraajia inspiroinnin, huomioinnin ja älyllisen stimuloinnin kautta. (Seeck 2012, 354-356.)

#### 3.2.1 Ihmisten ja asioiden johtaminen

Ihmisten johtaminen pohjautuu induktiiviseen ajatteluun eli havaintojen perusteella tehtäviin johtopäätöksiin (Seeck 2012, 358). Ihmisten johtamiseen voidaan kytkeä visioiden ja strategioiden luomista, keskustelua, osallistamista, innostamista ja kannustamista päivittäisissä työtehtävissä. (Isotalus & Rajalahti 2017, 37; Kalliomaa & Kettunen 2012, 24-25; Seeck 2012, 357). Ihmisten johtamisen päämääränä on Kotterin 90-luvun väitteen mukaan saada aikaan mukautuvaa ja rakentavaa muutosta sekä liikettä yhteen hiileen puhaltamalla (Sydänmaanlakka 2009, 22-23). Ihmisten johtamisen käsite leadership kätkee sisälleen esimiestyön ja johtajuuden, joka voidaan nähdä kolmiulotteisena. Ihmisten johtaminen voidaan ajatella prosessina, johon kytkeytyy kolme tekijää: johtaja, johdettavat ja asiayhteys. (Kalliomaa & Kettunen 2012, 24-25.)

Tätä havainnollistetaan kuviossa 4. Ihmisten johtamisessa kehittyminen edellyttää ti-  
lannetajua ja tyylijoustoja sekä kokemusta ja uskomista omiin tulkintakykyihin (Ha-  
veri, Airaksinen & Paananen 2013, 64).



Kuvio 4. Ihmisten johtaminen (mukaellen Kalliomaa & Kettunen 2012)

Transformationalisen johtamisen teoria pohjautuu johtajuudella saavutettavaan muu-  
toksen tavoitteeseen. Teoriassa korostuvat arvot, etiikka, moraalit ja pitkän ajan tavoit-  
teet. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 28.) Perustan transformationaliselle johtamiselle  
luo esimiehen positiivinen käsitys ihmisistä heidän kaikkine mahdollisuuksineen (Vir-  
tanen & Stenvall 2014, 81). Transformationalisessa johtamisessa tavoitteena on vai-  
kuttava ja osallistava johtaminen, jossa keskeisessä roolissa ovat visiot, innostaminen  
ja motivointi. (Isotalus & Rajalahti 2017). Sydänmaanlakka (2009) puolestaan osittaa  
transformationalisen johtamisen ihanteellistavaksi vaikuttamiseksi, yksilölliseksi  
huomioimiseksi, innoittavaksi motivoinniksi ja älylliseksi stimuloinniksi Sydänmaan-  
lakka 2009, 44).

Andersson (2013) liittyy valmentavan johtamisen osaksi transformationalisen johta-  
misen kehitystä (Andersson 2013, 254). Myös Aro (2018) näkee transformationali-  
sessa johtamisessa valmentavia elementtejä (Aro 2018, 73). Valmentavassa johtami-  
sessa johtajuus koostuu asioiden ja ihmisten johtamisen lisäksi valmennuksesta, johon

kytkeytyy ajatteluttaminen ja merkityksen rakentaminen. Tarkasteltaessa valmentavan johtajuuden kokonaisuutta tulee huomioida luottamus, erilaisuus sekä hetkessä toimiminen yhteistyössä ihmisten välillä. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 38-43.) Valmentavan johtamisen vuorovaikutuksessa on neljä ydintaitoa, jotka ovat kiinnostus, kysyminen, kuuntelu ja kannustus (Kurttila & Aalto 2015, 19). Valmentavassa johtamisessa korostetaan yhteistyötä yksilön suoritusten sijaan. Tähän voidaan päästä kiinnittämällä huomioita vuorovaikutussuhteiden syventämiseen, osaamisen kehittämiseen ja toimintatapoihin sekä toista arvostavalla ilmapiirillä. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 267.)

Transformationaliseen johtamiseen kytkeytyy tiiviisti viestintäosaamisen alue. (Iso-talus & Rajalahti 2017.) Seeck (2012) kuitenkin painottaa, että johtamista ja viestintää ei tule erottaa toisistaan. Johtaminen ei ylipäätään ole mahdollista ilman viestintää. Transformationaalinen johtajuus pohjautuu alaisten inspirointiin. Onnistunut inspirointi edellyttää johtajalta karismaa. Esimiehellä, jolla on karismaa, on myös vaikutusvaltaa, sillä työntekijät luottavat karismaattiseen johtajaan. Karisma lisää myös samaistumisen ulottuvuutta alaisen ja esimiehen välille. (Seeck 2012, 355-363.)

Asioiden johtamisen eli transaktionaalisen johtamisen taustalla on deduktiivinen ajattelu, jossa johtopäätökset tehdään tosiasioiden perusteella. Asioiden johtamisessa painotetaan suunnittelua, valvomista ja organisointia. (Seeck 2012, 356.) Asioiden johtamisessa tavoite on järjestyksessä ja johdonmukaisuudessa. Suunnittelu näyttäytyy johtamisessa aikataulutuksina ja resurssien jakamisena. Organisointia toteutetaan säännöillä ja rakenteen järjestämisellä. Valvonta tulee esille kontrolloinnin kautta. Tuloksia seurataan ja muutoksia tehdään sekä ratkaisuja kehitetään valvonnan kautta havainnoitujen tulosten avulla. (Kalliomaa & Kettunen 2012, 24.) Tunnuspiirteitä transaktionaalisessa johtamisessa ovat ehdollinen palkitseminen sekä aktiivinen seuraaminen ja nopea puuttuminen tilanteisiin siinä vaiheessa, kun työn tulokset eivät täytä ennalta määrättyjä kriteereitä. Transaktionaalinen johtaminen saattaa olla myös hyvin passiivista. Tällöin johtajat eivät seuraa aktiivisesti tilanteiden etenemistä, vaan johtajat välttelevät vastuutaan. Näissä tilanteissa mahdolliset poikkeamat tulevat johdon tietoon viiveellä ja niihin reagointi on myöhäistä ongelmien kasvettua jo suuriksi. (Seeck 2012, 354-355.)

Asioiden johtamiselle tyypillistä on yksisuuntainen valtasuhde, eli johtaja johtaa ja muut seuraavat. Johtamisessa tilanne on yksilöä suuremmissa roolissa ja rutiineilla on suuri jalansija organisaatiokulttuurissa. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 25.) Vaikka organisaatiossa painotettaisiinkin ihmisten johtamista, tulee kaikissa organisaatioissa jossain mittakaavassa olla myös asioiden johtamista. Asioiden johtaminen, kuten suunnitelmien ja seurannan toteuttaminen, tulee soveltaa organisaation tarpeisiin nähden riittäväksi. (Ahonen ym. 2015, 50-51.)

Kuusela (2015) nostaa esille tasapainottelun ihmisten ja asioiden johtamisen välillä. Esimiehen tulee suunnata huomio siihen johtamisen kehittämiseen, joka on sillä hetkellä jäänyt vähemmälle. (Kuusela 2015, 140-141.) Ihmisten ja asioiden johtamista ei tule kuitenkaan liiaksi erottaa toisistaan, sillä molemmissa on työn lopputulosta ajatellen hyvät puolensa. Tutkimusten mukaan transformationaalinen johtamistapa kehittää innovatiivista ilmapiiriä työyhteisöön. Vastavuoroisesti transaktionaalinen johtaminen auttaa työntekijöitä keskittymään perustehtävään ja jäsentämään työympäristöään. (Seeck 2012, 357-359.) Hyvä johtaminen pitää sisällään sekä transformationaalista että transaktionaalista lähestymistapaa johtamiseen. Transaktionaalisen johtamisen edut korostuvat organisaation vaikeissa kriisitilanteissa, jolloin tilanne vaatii toimeenpanevaa johtajuutta. (Aro 2018, 73.) Hyvä johtaminen koostuu useista onnistuneista valinnoista, joita esimies johtamisessa tekee. Vaikuttavimmat valinnat, joilla saa aikaan hyvää tai huonoa johtamista, liittyvät vuorovaikutuksellisiin tilanteisiin. (Juuti & Salmi 2014, 161-162.)

### 3.2.2 Itsensä johtaminen

Sydänmaanlakka kiteyttää itsensä johtamisen jatkuvaksi oppimisprosessiksi, systemaattiseksi itsetuntemuksen kehittämiseksi ja vaikuttamisprosessiksi (Sydänmaanlakka 2014, 143; Sydänmaanlakka 2017, 29). Itsensä tunteminen ja omien tunteiden ymmärtäminen voidaan määritellä osana tunneälyä olevaksi intrapersoonalliseksi älyksi, joka on kaiken johtamisen perusta (Jabe 2017, 236-237; Sydänmaanlakka 2017, 28-29). Lähtökohdan itsensä johtamiselle muodostavat tavoitteet, joita kohtaan esimies on suuntaamassa. Uudistuminen on itsensä johtamisen ydin, johon vaikuttaa hyvä itsetuntemus, riittävä itseluottamus ja reflektoinnin hallinta. Uudistumiseen kytkeytyy

oman tietoisuuden käytännöllinen, syvälinen ja laaja-alainen kehittäminen. (Sydänmaanlakka 2017, 33-36.)

Itsensä johtaminen alkaa esimiehen omien työ- ja ajattelutapojen tuntemisesta. Siihen vaaditaan tietoa, taitoa ja tunnetta. Tunne on kaiken pohjalla. Esimiehen tulee olla yhteydessä tunteisiinsa ja reagoida niihin reflektoimalla. (Juuti & Salmi 2014, 162; Kuusela 2013, 184-190.) Esimiehen on tunnistettava heikot ja vahvat kohtansa. Esimiehellä olevan tiedon perusteella tämä pystyy vastaamaan heikkouksiinsa niitä kehittäen, mikäli esimiehellä on riittävää taitoa tietoaan käyttää. Tietoa ja taitoa vaaditaan myös siihen, että esimies osaa korostaa vahvuuksiaan. Tiedoiksi luokitellaan tieteellisen tiedon ja koulutuksen lisäksi jokapäiväisiä perusasioita kuten selviytymiskeinot, rutiinit ja ajankäyttö. (Kuusela 2013, 184-190.) Negatiivisten asioiden kanssa itsensä johtamiseen voi käyttää ulkopuolista apua, esim. työnohjausta (Juuti & Salmi 2014, 162-163).

Rehn (2018) näkee itsensä johtamisen kaikkein vaikeimpana ja samalla tärkeimpänä asiana esimiehen työssä. Tähän vaikuttaa se, että itsensä johtamista esimies ei voi oppia muiden esimiesten esimerkistä. Itsensä johtaminen ei ole siinä määrin näkyvää, että sen voisi kopioida toisen toiminnasta itselleen. Itsensä johtamisen oppii itsetutkimuksen ja vaikeiden valintojen kautta. Vahvuuksien tehokas hyödyntäminen ja heikkouksien minimoiminen omassa esimiestyössä auttaa kehittymään itsensä johtamisessa. (Rehn 2018, 24-26.) Itsensä johtamisen kehittämällä, tai vastakohtaisesti kehittämättömyydellä, Rehn (2013) myös kumoaa väitteen hyväksi johtajaksi syntymiseksi. Synnynnäistä johtajuutta ei ole kenelläkään. Päinvastoin hyvä johtaja tuntee heikkoudet sekä vahvuudet ja osaa toimia niiden mukaisesti itseään kehittäen. (Rehn 2013, 125.) Se, kuinka hyvin esimies tuntee itsensä vahvuuksineen ja heikkouksineen, vaikuttaa itsensä johtamisen kautta myös muiden johtamisen osa-alueiden johtamiseen. Vasta itsensä tuntemisen ja siitä seuraavan itsensä johtamisen jälkeen on mahdollista onnistuneesti johtaa muita ihmisiä ja organisaation toimintaa. (Kukkola 2018, 173; Rehn 2018, 24-26.)

## 4 HENKILÖSTÖN JOHTAMINEN OSANA ESIMIEHEN TYÖTÄ

Henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa kolmeen pääalueeseen. Näitä ovat henkilöstövoimavarojen johtaminen, työelämän suhteiden hoitaminen sekä johtajuus ja esimiestyö. Henkilöstöjohtamisen voidaankin katsoa sisältävän kaiken tarkoituksellisen toiminnan, jolla mahdollistetaan organisaation toiminta. Organisaation toiminnan varmistavia tekijöitä ovat määrällisesti riittävä ja osaava työvoima, jolla on motivaatiota ja hyvinvointia työn toteuttamiseen. (Kuntatyönantajien www-sivut 2018; Viitala 2013, 20-21.) Henkilöstöammattilaiset ovat tärkeässä asemassa henkilöstöstrategian suunnittelussa. Strategian jalkauttamiseen organisaation kaikille tasoille tarvitaan johtajia ja esimiehiä, jotka toteuttavat henkilöstöjohtamisen keskeisiä toimintoja käytännön tasolla. (Järnlström & Vanhala 2014, 223-227; Kuntatyönantajien www-sivut 2018; Viitala 2013, 21-24.) Henkilöstöjohtamisella vaikutetaan organisaation tuloksellisuuteen vaikuttamalla ensisijaisesti tuloksellisuuteen vaikuttaviin tekijöihin (Viitala 2017, 449).

Henkilöstöjohtaminen ei ole siis ainoastaan henkilöstöammattilaisten tehtävä vaan myös johdolla ja esimiehillä on selkeä velvollisuus sitä ylläpitää ja kehittää. Henkilöstöjohtaminen voidaan linkittää vahvasti sosiaalisiin tilanteisiin vuorovaikutustilanteiden kautta. (Järnlström & Vanhala 2014, 223-227; Kuntatyönantajien www-sivut 2018; Viitala 2013, 21-24.) Esimiestyössä toteutettavia henkilöstöjohtamisen tehtäviä ovat mm. työ sopimusten teko, tehtäväkuvausten suunnittelu, perehdytyksen organisointi ja tavoitteiden määrittely ja arviointi. Esimiehet vastaavat yksikkönsä työturvallisuudesta ja huolehtivat työhyvinvointiin liittyvistä asioista. He selvittävät työyhteisön ongelmatilanteissa ratkojana, pitävät kehityskeskusteluja ja varhaisen tuen keskusteluja. Esimiesten panos organisaatioiden henkilöstöjohtamisessa on siis sangen iso, oman työn ohella hoidettava kokonaisuus. (Viitala & Koivunen 2014, 151-152.) Viitala (2017) nostaa esille ketterän henkilöstöjohtamisen. Tällä tarkoitetaan toimivaa henkilöstöjohtamista koko organisaation laajuudella, mikä mahdollistaa aktiivisen toimimisen muutostilanteissa. Ketteryys ilmenee myös osaamisen kehittämällä, henkilöstöä osallistamalla ja avoimuuden tietoisella vaalimisella. Ketteryyttä tukee myös johtajuuden jakaminen ja yhteistyötaitojen ylläpitäminen. (Viitala 2017, 449-450.)



## 4.1 Johtajuus

Johtajuus ei ole osa esimiehen ominaisuuksia ja mieltä, vaan pitkän aikavälin aikana kehittyvää yhteisöjen ja ihmisten välistä toimintaa (Juuti 2010, 32-33; Rehn 2018, 162; Ristikangas & Ristikangas 2017, 28; Seeck 2012, 363). Johtajuuteen liitetään myös arvoja, tavoitteita ja päämääriä. Lisäksi johtajuuden arvioinnissa voi hyödyntää tuloksia ja aikaansaannoksia. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 200.) Moni esimies kokee olevansa hyvä esimies. Johtajuuteen liittyy kuitenkin lukuisia haasteita, jotka muodostavat esteen hyvän johtajuuden saavuttamiselle. (Juuti 2014, 161.) Johtajuuden perusperiaatteena, josta johtamisen osaaminen alkaa, voidaan pitää itsensä tuntemista (Kukkola 2018, 173; Rehn 2018, 24-26, Sydänmaanlakka 2004, 61).

Hyvä johtajuus edellyttää esimieheltä monenlaisia asioita. Yksi tärkeimmistä on organisaation perustehtävän ja toimintaympäristön hahmottaminen työkuultuureineen ja strategioineen. Esimiehen tulee käyttää aktiivisesti sosiaalisia välineitä, joihin luetaan kehityskeskustelut sekä erilaiset kokoukset niin tiimien kuin ylimmän johdon kesken. Päätöksenteko kuuluu hyvään johtajuuteen. Jos esimies ei tee päätöksiä, niitä tekee joku muu työyhteisössä, jolloin esiin tulee pikkujohtajia. Hyvä johtajuus edellyttää onnistunutta toimintaa muutoksissa ja positiivisen ilmapiirin luontia kehittämiskulttuuriin. Hyvään johtajuuteen kuuluu myös työyhteisön konfliktien selvittäminen ja aito läsnäolo jo ennen mahdollisten ongelmien ilmenemistä. Aidosti hyvään johtajuuteen pyrkivän esimiehen tärkein asia on kuitenkin huolehtia omasta itsestään. (Niskanen 2013, 140-155.)

Johtajuus on välttämättömyys työyhteisön toimivuudelle. Ilman johtajuutta ei ole seuraajuutta, jolla tarkoitetaan yhteisön toimimista ja kehittymistä yhtenäiseen suuntaan. (Rehn 2018, 162; Ristikangas & Ristikangas 2017, 28; Syväjärvi & Vakkala 2012, 198-199.) Rehnin (2018) mukaan johtajuus vaatii aina yhteisöä saadakseen merkityksen. Yksin oleva ihminen ei siis voi olla johtaja. Johtajuus ei myöskään ole ainoastaan johtajassa vaan se on aikaansaannos, mikä kasvaa johtajien ja seuraajien välille. (Manka, Bordi & Heikkilä-Tammi 2013, 26-27; Rehn 2018, 162.)

Esimiesasema ei itsessään tuo johtajuutta, vaan se tulee ansaita ja ottaa omakseen. Valinta esimiestehtävään antaa kuitenkin mahdollisuuden johtajuuden ottamiseen.

Johtajuuteen kuuluu valta, vastuu, tavoitteen saavuttaminen, ihmisiin vaikuttaminen ja aito halu johtaa. Johtajuus voidaan ansaita vähitellen tai siihen voi kasvaa. Ansaitsemiseen liittyy johdonmukaisuus, kulttuurin arvostaminen ja yhteisön kunnioittaminen. Eräs keino johtajuuden vahvistamiseen löytyy tekemällä ja kokeilemalla. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 28; Syväjärvi & Vakkala 2012, 198-199.) Johtajuuden kehittämällä nähdään yhteys myös työntekijöiden motivointiin (Tse, To & Chiu 2018, 145). Johtajuudella voidaan saada aikaan ihmeitä innostaen ja innovoiden. Johtajuuteen liittyy suuri vastuu, voihan sillä ääripäässä saada aikaan täydellisen kaaoksen ja organisaation hajoamisen. Parhaimmillaan hyvä johtajuus voi kuitenkin tarjoilla hienoja menestyksen hetkiä, niin esimiehelle itselleen kuin myös organisaation jäsenille. (Rehn 2018, 183.)

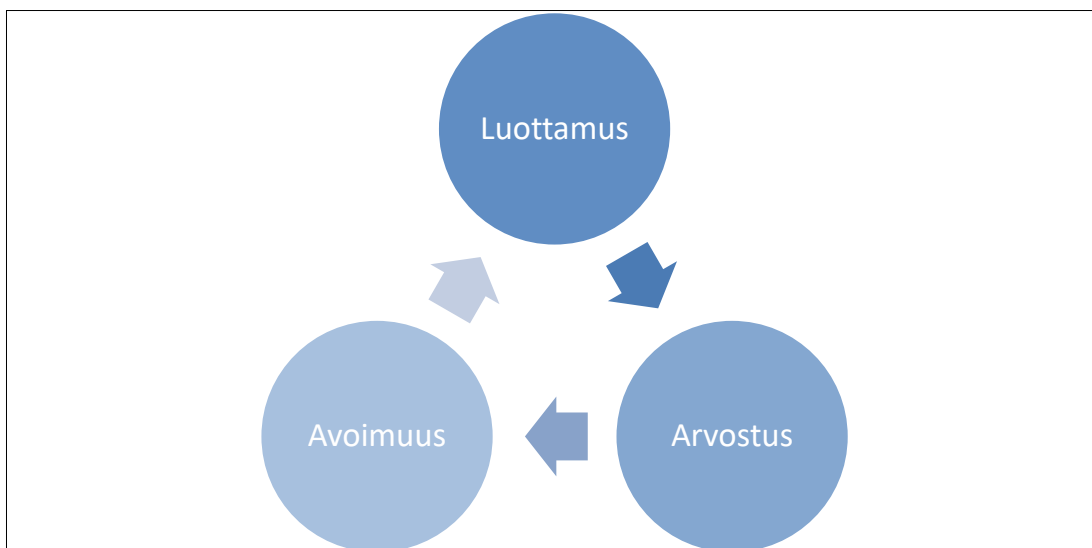
Johtamisen professori Rehn (2018) tyrmää johtajuuden selkeät määrittelyt tietynlaisiin ominaisuuksiin. Hänen näkemyksensä mukaan johtajuus on paradoksi, mikä ilmenee vastakohtaisiin tavoin riippuen ajasta, paikasta ja tavoista. Johtajuuteen vaikuttaviksi seikoiksi Rehn nostaa kulttuurit, tunteet ja tulkinnat. Tulkintoja tehdään muun muassa sanattoman viestinnän kautta. Johtajuus on siis yhdistelmä eri käsitteiden ääripäiden ilmentymiä: faktaa ja tulkintaa, tärkeitä ja vähemmän tärkeitä asioita, merkitsemättömyyttä ja merkitseväisyyttä. (Rehn 2018, 9-15.)

#### 4.2 Avoimuus henkilöstön johtamisessa

Tarkasteltaessa johtamista henkilöstön perspektiivistä voidaan tutkimusten mukaan nähdä viitteitä siitä, että esimiehen perustehtävänä on saada työntekijä tuntemaan itsensä hyödylliseksi ja tärkeäksi. Hyödyllisyyden ja tärkeyden kokemusta lisääviä tekijöitä ovat toimiva ja avoin tiedonkulku sekä henkilöstön ottaminen mukaan tavoitteiden luomiseen ja toimintatapojen kehittämiseen. Jälkimmäinen edellyttää avoimuutta ja läpinäkyvyyttä organisaation toiminnassa sekä johtajan luomaa rohkaisevan ja kannustavan ilmapiirin luontia. (Manka, Bordi & Heikkilä-Tammi 2013, 17-18.)

Avoimuudella voidaan mitata luottamusta ja arvostusta edistävää johtamista. Avoimessa työyhteisössä tiedonkulku on avointa ja tavoitteet tehdään yhteisiksi. Työyhteisössä toimitaan eettisesti sekä toista arvostaen ja johtaminen koetaan

oikeudenmukaiseksi. (Ahonen ym. 2015, 87.) Oikeudenmukainen johtaminen kuvastaa toimintakäytäntöjä ja sosiaalisen kanssakäymisen sääntöjä, joiden mukaan organisaation asioista päätetään ja kuinka henkilöstöä kohdellaan. Oikeudenmukaista johtamista harjoittava esimies tarttuu asioihin, on läsnä ja tukee, kannustaa ja kuuntelee työntekijöitä ja perustelee päätöksensä. (Linna, Elovainio, Virtanen & Kivimäki 2012, 45-46.) Luottamusta ja arvostusta edistävää johtamista voidaan mitata myös esimiesten vastuun ja valtuuksien jaolla sekä avoimen keskustelukulttuurin kautta (Ahonen ym. 2015, 87). Luottamuksen, arvostuksen ja avoimuuden voi siis nittoa kehämäisesti yhteen kuvion 5 mukaisesti. Kun yksi osa-alue kehittyy, vaikuttaa se seuraavaan osa-alueeseen tätä vahvistaen.



Kuvio 5. Luottamuksen, arvostuksen ja avoimuuden kehä

#### 4.3 Luottamus henkilöstön johtamisessa

Luottamus on yksilöllisiin kokemuksiin perustuva ilmiö, jonka vahvuus voi vaihdella. Työyhteisöissä luottamus parantaa yksilöiden välistä vuorovaikutusta, yhteistyötä eri toimijoiden kesken, tyytyväisyyttä esimieheen ja työyhteisöön, vähentää henkilöstön vaihtuvuutta ja kasvattaa sitä kautta tuloksellisuutta. (Pentikäinen 2014, 17-19.) Järleström & Vanhala (2014) nostavat tutkimuksessaan esille luottamuksellisen ilmapiirin positiivisen vaikutuksen työhön käytettäviin resursseihin. Luottamuksellinen ilmapiiri vapauttaa esimiesten aikaa muihin työtehtäviin, kun työntekijöiden kontrollointiin ei tarvitse käyttää niin paljon aikaa. Luottamuksella todetaan myös olevan yhteys

työntekijöiden osallistumisaktiivisuuteen organisaation toimintojen kehittämiseen. (Järnlström & Vanhala 2014, 229.)

Luottamus kasvattaa organisaatiokulttuurin sosiaalista pääomaa, johon tärkeänä vaikuttimena on luottamus esimieheen (Pentikäinen 2014, 17-19). Luottamus on tärkeässä osassa julkisen sektorin työyhteisön sosiaalista pääomaa. Erityisesti luottamus esimiesten ja henkilöstön välillä on tärkeässä roolissa. Oli kyseessä perustehtävän suorittaminen tai muutosprosessien läpivienti, luottamus on yksi tärkeimmistä tekijöistä onnistumisen taustalla. (Ahonen ym. 2015, 86-87; Sydänmaanlakka 2015, 80-81.) Luottamus tekee mahdolliseksi luovan ja aktiivisesti kehittyvän työyhteisön ja suuremmissa mittakaavassa ajatellen myös kehittyvän organisaation (Ahonen 2015, 86).

Luottamus on vastavuoroista (Ristikangas & Ristikangas 2010, 173). Viitala & Lehto (2014) nostavat tutkimuksessaan esille keskinäisen luottamuksen puutteen ylemmän ja alemman johdon välisissä suhteissa. Tämä heijastuu esimiesten kokemaan työn mielekkyyteen ja sitä kautta myös esimiestehtävien onnistuneeseen suorittamiseen. (Viitala & Lehto 2014, 146.) Luottamusta kasvattavina tekijöinä toimivat teot, joissa heijastuvat arvot ja asenteet sekä tehdyt päätökset. Tekoina voidaan nähdä avoin keskustelu, kuuleminen, lupauksen pitäminen, yhteistyö ja toisen arvostaminen. (Pentikäinen 2014, 76.) Ristikangas & Ristikangas (2010) esittelevät luottamuksen muodostavan kapasiteetin kolmiosaisena. Esimiehen kyvykyys luoda luottamuksellinen ilmapiiri edellyttää sopimusten pitämiseen pohjautuvaa luottamusta, osaamiseen ja pätevyyteen pohjautuvaa luottamusta ja vuorovaikutuksellisiin tilanteisiin pohjautuvaa kommunikatioluottamusta. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 173.)

#### 4.4 Arvostus henkilöstön johtamisessa

Arvostus luokitellaan yksilölliseksi huomioimiseksi. Huomioimistapana se lukeutuu osaksi transformationaalista johtamistyyliä (Liinalaakso & Tenhiälä 2015, 202). Arvostus on yksi esimiehen käytettävissä oleva keino vaikuttaa työntekijän sisäiseen voimaan työmotivaatiota parantaen (Hakonen 2015, 137). Arvostus työyhteisössä vaikuttaa työilmapiiriin ja sitä kautta työntekijöiden hyvinvointiin. Tyytyväiset työntekijät

sitoutuvat työhönsä. Tyytymättömät työntekijät saattavat etsiä uusia työmahdollisuuksia nykyisen työyhteisönsä ulkopuolelta. (Liinalaakso & Tenhiälä 2015, 201.)

Esimiehen suunnalta tuleva arvostus viestii myös luottamuksesta työntekijöitä kohtaan. Kun arvostus on aistittavissa, työntekijät pyrkivät toteuttamaan työtehtäviään luottamuksen arvoisesti. Arvostuksen puute näkyy päinvastoin luottamuksen heikkenemisenä. Arvostuksen puute aikaansaa myös tehottomuutta, epäoikeudenmukaisuuden tunnetta, epätietoisuutta sekä työajan tuhlaamista epäoleennaiseen. Tyypillistä on myös, että arvostuksen puutteesta kärsivä henkilö tuo korostetusti esiin omia ansioitaan jättäen yhteiset saavutukset toisarvoisiksi. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Yli-Korkala 2014, 243.)

#### 4.5 Vuorovaikutus avoimuutta edistävänä tekijänä henkilöstön johtamisessa

Vuorovaikutus on ihmisten välistä viestintää, joka ilmentyy puheen tuottamisena ja puhutun kuuntelemisena. Puhuminen on tarpeellinen työn toteuttamiseksi, kuuntelu luo vuorovaikutukseen läsnäoloa ja kiinnostusta. Sanallisen viestinnän lisäksi vuorovaikutukseen sisältyy sanatonta viestintää, joka muodostuu mm. ilmeistä, eleistä ja äänenpainoista. Sanaton viestintä tuo vuorovaikutukseen suhtautumisen ja asennoitumisen näkökulmaa. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 14; Isotalus & Rajalahti 2017, 15-23.)

Vuorovaikutusta ei saa erottaa johtamisen muista osa-alueista, vaan se tulisi nähdä kiinteänä osana jokaisessa johtamisen osa-alueessa, puhutaan sitten ihmisten tai asioiden johtamisesta. Vuorovaikutuksen kivijalan esimies muodostaa arkipäiväisessä vuorovaikutuksessa. Siihen tukeutuvat muut esimiestyössä tarvittavat vuorovaikutuksen elementit: verkostoituminen, tiedonhallinta, ryhmäviestintä ja neuvottelutaidot, tiedottaminen sekä sosiaalisen tuen antaminen ja konfliktien hallinta. (Isotalus & Rajalahti 2017, 42-54.) Työelämässä vuorovaikutus toimii perustana ihmisten toiminnalle, joko kasvokkain tapahtuvana tai jonkin viestintävälineen välityksellä (Malmelin & Poutanen 2017, 138). Kasvokkain tapahtuva viestintä tukee johtamista (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 12). Saksi (2016, 287) sen sijaan näkee johtamista tukevana

viestintänä ennen kaikkea monikanavaisen viestinnän, joka kehittyy esimiehen ominaisuuksien pohjalta luontevaksi ja luottamusta kasvattavaksi.

#### 4.5.1 Johtamisviestintä

*”Johtamisviestintä on organisatorisissa puitteissa tapahtuvaa johtamistyötä, jossa korostuvat asioiden tulkinta, toimintaan tarvittavan tiedon tuottaminen ja jakaminen, yksilöiden ja ryhmän työn suuntaus, organisointi, valvonta, motivointi ja kannustaminen sekä vuorovaikutus ja yhteisöllisyys” (Åberg 2006, 93).*

Johtaminen ja viestintä kuuluvat yhteen (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 11; Seeck 2012, 363; Åberg 2006, 93). Viestinnän pohjimmaisena tarkoituksena on tehdä tiedosta ymmärrettävää ja muuntaa tieto toiminnaksi. Viestintä on tiedon välittämisen lisäksi vuorovaikutusta, kohtaamista, välittämistä ennakoimista ja huomioon ottamista. Tiivistetysti voidaan sanoa viestinnän olevan kaikkea organisaatiossa tapahtuvaa toimintaa. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 6-12.) Hyvä johtamisviestintä on ytimekästä ja ymmärrettävää molempiin suuntiin tapahtuvaa viestintää. Siihen sisältyy kuuntelua ja halua toisen ymmärtämiseen. (Ahonen ym. 2015, 173-174.)

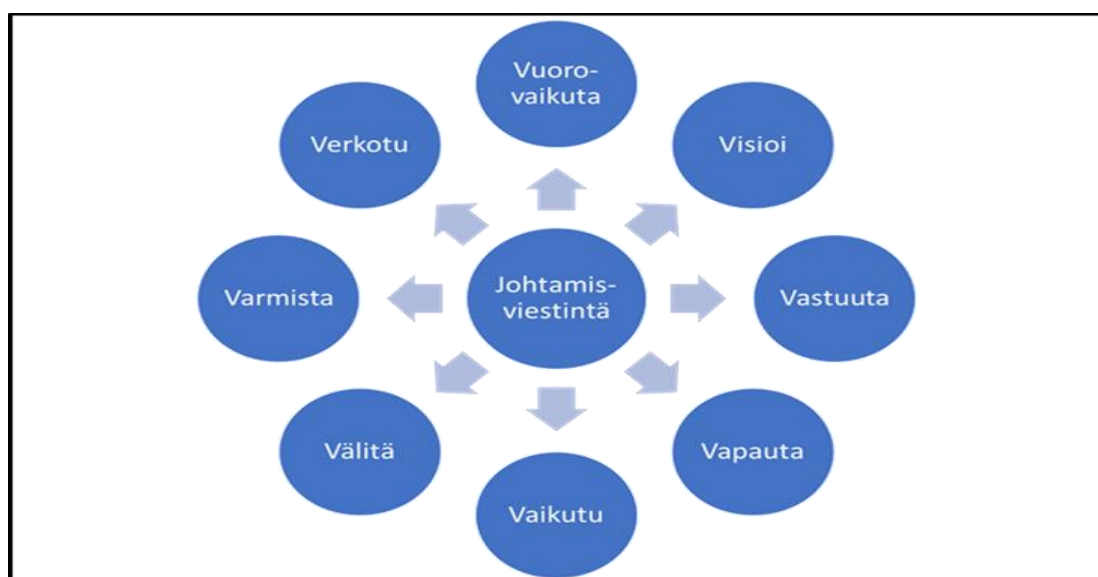
Vuorovaikutuksen ja sitä kautta johtamisviestinnän onnistumisessa on kyse tiedoista, taidoista ja motivaatioista, joita esimies käyttää oikea-aikaisesti ja mahdollisimman ansiokkaasti soveltaen (Isotalus & Rajalahti 2017, 22-23). Soveltamista esimies tarvitsee erilaisten ihmisten kanssa toimiessa. Esimiehen on mukautettava vuorovaikutus- ja viestintätapansa viestinnän kohteena olevan tapoihin sopivaksi. Esimiehen on myös käytettävä harkintaa viestittävien asioiden suhteen. Erityisesti keskijohdon esimiehiltä vaaditaan harkittua toimintaa heidän toimiessaan molempiin suuntiin viestinnän välikätenä. Tärkeintä kuitenkin on tunnistaa oma viestinnän ja vuorovaikutuksen tyyli, jotta sitä pystyy tilanteiden ja tarpeen vaatiessa muokkaamaan. (Ahonen ym. 2015, 172-175.)

Esimiehillä on suuri merkitys organisaatiossa viestintäkulttuurin luomisessa oman johtamisviestintänsä toteuttamisen kautta. Hyvä johtamisviestintä, kuten työyhteisöviestintä ylipäättään, edistää vuorovaikutusta, luo turvallisuutta, kasvattaa motivaatiota,

lisää ymmärrystä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta ja vahvistaa avoimuuden ilmapiiriä. Kaikki nämä tekijät vaikuttavat positiivisesti organisaation työhyvinvointiin ja sitä kautta tuloksellisuuteen. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 7-12; Ruben & Gigliotti 2016, 475-477.) Järnlström & Vanhala (2014) nostavat tutkimuksessaan esille kahdensuuntaisen vuorovaikutuksen tärkeyttä johdon ja työntekijöiden välillä. Vuorovaikutuksen yhteydessä tutkimustuloksissa nostettiin esille luottamusta, avoimuutta, henkilöstön kuuntelua, palautetta, yhteistyötä ja arvostusta. (Järnlström & Vanhala 2014, 229.)

Johtamisviestinnän tyylejä on de Vries'n tutkimuksen (2009) mukaan seitsemän: ilmaiseva, jämpä, mukava, supportiivinen, uhkaava, tunteellinen ja mieteliäs. Supportiivisella viestinnällä esimies osoittaa tukea ja kannustusta, kun taas uhkaavaan viestintätyyliin sisältyy paljon negatiivista ja pelottelun kautta toteutettavaa johtamista. Tutkimuksella myös osoitettiin erityisesti kannustavan johtamisviestinnän tukevan johtamista. (de Vries 2009.)

Saksi (2016) on kehittänyt johtamisviestintään V8-mallin, jonka mukaan johtamisviestintään sisältyy vuorovaikutusta, visioita, vastuuttamista, vapauttamista, vaikuttamista, välittämistä, varmistamista ja verkostoitumista. Jokainen osa-alue tuo johtamiseen ja työyhteisön toimintaan omanlaistaan hyötyä vaikuttamalla eri osiin organisaation toimintaa. (Saksi 2016, 295-298.) V8-mallia havainnollistetaan kuviossa 6.



Kuvio 6. Johtamisviestinnän kahdeksan V-teemaa (mukaellen Saksi 2016, 295-298)

Hyvässä johtamisviestinnässä vuorovaikutus on kahdensuuntaista ja pohjana kaikelle toiminnalle. Visio ohjaa organisaatiota oikeaan suuntaan innostaen ja korostaen työn tarkoitusta. Vastuuttaminen ja tehtävien delegointi lisäävät arvostuksen tunnetta ja kasvattavat motivaatiota työyhteisössä. Myös vapauttaminen kasvattaa innostumista. Keskustelut esimiehen ja alaisen välillä auttavat molempia osapuolia selkeyttämään ajatuksia omista vahvuuksista. Tämä mahdollistaa omaan työhön vaikuttamisen ja sen kautta vapauttaa vastuunkantoon. Vaikuttaminen tulee johtamisviestinnässä esille kuuntelun kautta. Läsnäolo ja kuuntelu mahdollistaa uuden oppimisen ja kehittymisen. Välittämisellä on johtamisessa kaksi merkitystä. Tarkasteltaessa välittämistä johtamisviestinnän suunnasta, korostuu tiedon välittäminen. Varmistaminen kätkee sisälleen palautteen annon ja vastaanottamisen sekä seurannan. Verkostoituminen mahdollistaa yhteistyön kehittämisen niin oman työyksikön ja -organisaation sisällä kuin laajemmassa mittakaavassa. (Saksi 2016, 295-298.)

Johtamisviestinnän merkitys kuntasektorilla on yhä tärkeämmässä roolissa. Monimuotoistunut toimintaympäristö edellyttää yhteistyötä yksityisten toimijoiden, kolmannen sektorin ja eri sidosryhmien kanssa. Päätöksiä tehdään ja niiden mukaista toimintaa toteutetaan yhteistyölähtöisesti. (Sydänmaanlakka 2015, 61-62; Virtanen & Stenvall 2010, 55-57.) Verkostoituminen ja siihen tiiviisti kytkeytyvä johtajuuden vuorovaikutteisuus edellyttää tarkoituksenmukaista verkostojohtajuutta. Yhteistyötaidot, sosiaaliset taidot ja vuorovaikutuksen ongelmattomuus on edellytys verkostojen toiminnalle ja organisaation edustuksellisuudelle. (Virtanen & Stenvall 2010, 57-59.)

#### 4.5.2 Toimiva palautekulttuuri

Palaute on keino viestittää tietoa siitä, kuinka työssä on onnistuttu. Palaute motivoi työntekijää tavoittelemaan yhä parempia tuloksia. Se antaa informaatiota työn kehittämiseksi ja kasvattaa arvostuksen tunnetta työyhteisössä sekä auttaa vahvistamaan työn imua. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 251-253.) Palautteen tulee perustua tekemiseen, ei henkilön ominaisuuksiin, ja olla selkeää, rakentavaa, perusteltua ja analyttistä. Laadukas palaute kasvattaa luottamusta, joka edelleen vahvistaa avointa palautekulttuuria, jossa erilaisista asioista voidaan avoimesti antaa ja ottaa



vastaan palautetta. Esimiesten velvollisuus on varmistaa palautekulttuurin toimivuus: se, että palautetta annetaan, siitä keskustellaan ja sitä käytetään toiminnan kehittämisessä. (Pentikäinen 2014, 128-129.) Ahonen & Lohtaja-Ahonen (2014, 63) kiteyttävät palautteen ytimeksi reaktion, joka saadaan aikaan.

Palautetta voi antaa sekä myönteisessä että kielteisessä perspektiivissä. Myönteinen palaute vahvistaa itseluottamusta huomioiden onnistumiset. Kielteinen palaute sen sijaan nostaa esille kehittämiskohteita keskittyen henkilön toimintaan ja aikaansaannoksiin. Kielteisestä palautteesta voidaan käyttää myös termejä korjaava tai rakentava palaute. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 254-255.) Ahonen & Lohtaja-Ahonen (2014) sen sijaan tyrmäävät jaon positiiviseen ja negatiiviseen palautteeseen. Heidän mukaansa on olemassa ainoastaan hyvin tai huonosti annettua palautetta. Hyvin annettu korjaava palautekin on siis positiivista ja hyvää, jos se on oikein annettu. (Ahonen & Ahonen-Lohtaja 2014, 63.) Myös Hakonen ym. (2014) korostavat oikeudenmukaisen ja hyvin annetun korjaavan palautteen olevan kannustavampaa kuin perusteeton positiivisen palautteen sanahelinä.

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Toteutan tutkimuksen käyttäen kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvantitatiivinen eli tilastollinen tutkimusmenetelmä e-kyselyn muodossa tarjoaa tutkimuksessani mahdollisuuden yleistää Kaarinan esimiesten ajatukset, toiveet ja käsitykset. Aineiston avulla analysoin ja sen kautta kuvaan kvantitatiiviselle tutkimukselle tyypilliseen tapaan tutkimuskohteeni rakennetta tiivistetyssä muodossa (Kananen 2017, 21). Syy, miksi e-kysely osoittautui tutkimukseen sopivimmaksi aineistonkeruumenetelmäksi, oli kyselyn helppo jaettavuus vastaajille. E-kyselytutkimuksen eduksi voidaan lukea laajan tutkimusaineiston kerääminen ja tutkimuksen tekijän ajansäästö, joka lisää tehokkuutta. Tutkimuksen onnistuminen edellyttää e-kyselylomakkeen huolellista suunnittelua, joka mahdollistaa aineiston analysoinnin tuloksellisen käsittelyn. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 195.)

## 5.1 Kvantitatiivisen tutkimuksen kohderyhmä

Kohderyhmän kvantitatiiviselle tutkimukselle valikoin pohja-aineistona toimivan työhyvinvointikyselyn (Keva 2018) tulosten perusteella. Kevan analysoiman työhyvinvointikyselyn tuloksissa esille nousseita asioita on käsitelty luvussa 2.3. Koin tutkimusmukaiseksi kohdentaa kvantitatiivisen tutkimuksen niille palvelualueille, joissa hajonta tutkimukseni viitekehukseen kytkeytyvissä kysymyksissä oli suurin. Lisäksi painoarvoa kohderyhmän valinnassa oli avoimuuden kokemukset palvelualueiden esimiestyössä. Tukitoimintoja palvelualueille tuottavan hallintopalvelujen esimiehet jätin vertailun ulkopuolelle johtuen toimialueen esimiesten suppeasta määrästä. Sosiaali- ja terveyspalveluiden epävarma säilyminen kunnan toimintoina sulki mahdolliseen sote-uudistukseen kuuluvat vastuualueet pois tutkimuksen kohderyhmästä. Tutkimuksen kohderyhmään valikoituivat teknisten palveluiden ja sivistyspalveluiden esimiehet. Tutkimukseni pääkysymyksen sekä siihen kytkeytyvien alakysymysten perusteella rajasin kohderyhmän yksiköiden esimiehiin jättäen palvelualueiden ylimmän johdon kvantitatiivisen tutkimuksen ulkopuolelle.

## 5.2 Kyselylomake ja tulosten analysointi

Kyselylomakkeen toteutin luomalla Satakunnan ammattikorkeakoulun e-lomakkeen (LIITE 2). Suuri osa kysymyksistä oli monivalintakysymyksiä, joihin vastaaja oli pakotettu vastaamaan kyselyssä edetäkseen. Monivalintakysymyksiä täydentämään kysely sisälsi myös avoimia kysymyksiä, joihin vastaaminen oli vapaaehtoista. Kyselylomakkeen tein itsenäisesti. Mahdollisimman korkean vastausprosentin toivossa kysely toteutettiin suppeana ja ytimekkäänä, jotta vastaamisen kynnyksellä olisi mahdollisimman matala työtehtävien keskellä vastattavaksi.

Kysely jakautui neljään osaan. Ensimmäisessä osassa kartoitettiin vastaajan perustietoja keräämällä taustamuuttujia vastaajien ikä- ja sukupuolijakaumasta sekä vastaajan palvelu- ja vastuualuetaustasta. Toinen osa syvensi vastaajien taustatietoja keräämällä tietoa vastaajien esimiestyökokemuksesta ja -historiasta sekä alaisten lukumäärästä.

Kolmannen ja neljännen osion kysymykset on laadittu tutkimuksen teoriaosuuden pohjalta, jonka voidaan katsoa tutkimuksen validiutta tukevaksi. Kolmannen osion kysymysten avulla on tarkoitus selvittää esimiesten ajatuksia oman itsensä johtamisesta ja kehittymismyönteisyydestä. Kolmannessa osiossa esimiehet saavat arvioida oman esimiestyönsä laatua ja pohtia tapoja, miten hyvä henkilöstön johtaminen esiintyy heidän työskentelyssään esimiestehtävissä. Neljäs osio painottui avoimuuteen, arvostukseen ja luottamukseen. Neljännen osion kysymykset käsittelivät palautteen antoa ja vastaanottamista, työyhteisön vuorovaikutuksellisuutta ja päätöksentekoa.

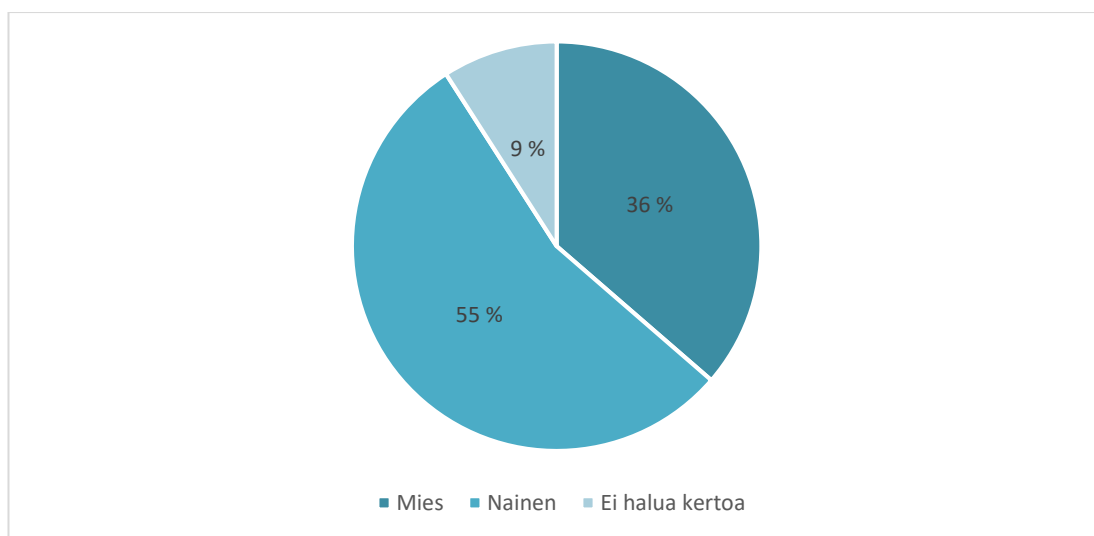
Kyselyn lähetin kohderyhmälle 21.3.2019 käyttämällä kohdeorganisaation sähköpostiryhmiä ”esimiehet sivistys” ja esimiehet tekniset palvelut”. Sähköpostiin sisällytin saateviestin (LIITE 3), jossa oli linkki kyselyyn. Kohderyhmien palvelualuejohtajia informoin sähköpostitse ennen kyselyn lähettämistä. Palvelualuejohtajille lähettämässäni sähköpostissa (LIITE 4) kerroin tulevasta kyselystä. Lähetin palvelualuejohtajille sähköpostin liitteenä myös myönnetyn tutkimusluvan. Kysely oli avoinna yhdeksän vuorokautta. Päivä ennen kyselyn sulkeutumista lähetin muistutuksena uuden sähköpostin samalle sähköpostijakelulle.

Kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset analysoin hyödyntäen Statgraphics -ohjelmaa. Ohjelmaan saa vietyä e-kyselyn tiedot Excelin kautta. Statgraphicsin avulla tarkastelin tutkimustuloksia frekvenssijakautuman ja ristiintaulukoinnin keinoin. Frekvenssijakaumalla esitellään tilastollisten muuttujien määrää ja niiden suhteellista osuutta kaikista vastauksista. Ristiintaulukointi mahdollistaa vastauksiin syvemmälle pääsemisen selvittämällä eri taustamuuttujien välisiä tilastollisia eroavaisuuksia. Tilastollisia eroavaisuuksia etsin Statgraphicsin Chi-Square -tilastollisen merkitsevyyden testillä. Chi-Square selvittää P-arvon, jonka suuruusluokan perusteella vaihtoehtoisesti vahvistetaan nollahypoteesia tai todetaan jakauman poikkeavan normaalista (Heikkilä 2014, 220-221). Arvon jäädessä alle 0,05, voidaan todeta muuttujien vastausten jakauman poikkeavan normaalista ja muuttujien välisen eron olevan tilastollisesti lähes merkitsevä. Mitä pienemmän arvon testi antaa, sitä merkitsevämmästä erosta on tilastollisesti kyse (Kuisma 2017, 14). Analysoitujen vastausten tulokset siirsin Exceliin, jossa tulosten kaaviot ja taulukot saa toteutettua tuloksia havainnollistaviksi.

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

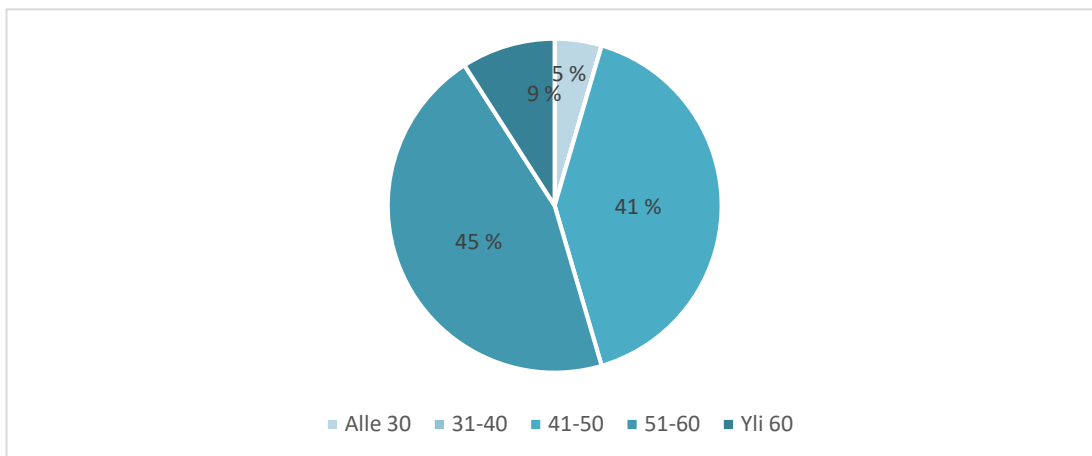
### 6.1 Vastaajien taustatiedot

Kyselyyn vastasi 22 henkilöä, joiden sukupuolijakauma esitellään kuviossa 7. Kysely lähetettiin 64 esimiehelle, joten vastausprosentti kyselyn oli 34,4%. Suhteutettuna koko organisaation esimiesten lukumäärään (alle 100 henkilöä), voidaan vastaajien todeta edustavan n. neljännestä kaikista esimiehistä. Vastaajista kahdeksan oli miehiä ja 12 naisia. Kaksi vastaajaa ei halunnut kertoa sukupuoltaan. Naisia oli vastaajista reilu puolet (55%).



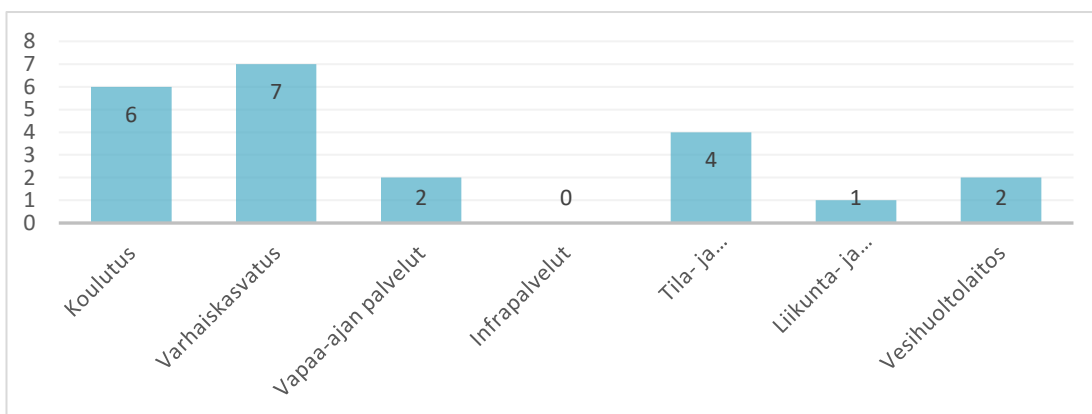
Kuvio 7. Vastaajien sukupuolijakauma, prosentuaalinen osuus

Vastaajia löytyi lähes kaikista ikäryhmistä, ainoastaan 31-40-vuotiaita vastaajia ei kyselyyn osallistunut. Vastaajien ikäjakauma esitellään kuviossa 8. Ikäryhmät oli kyselyssä jaoteltu kymmenen vuoden hajonnalla. Alle 30-vuotiaita esimiehiä oli vastaajista ainoastaan yksi. Vastakohtaisesti yli 60-vuotiaita vastaajia oli kaksi. Suurimmat ikäryhmät vastaajista olivat 41-50-vuotiaat (41 %) ja 51-60-vuotiaat (45%).



Kuvio 8. Vastaajien ikäjakauma, prosentuaalinen osuus

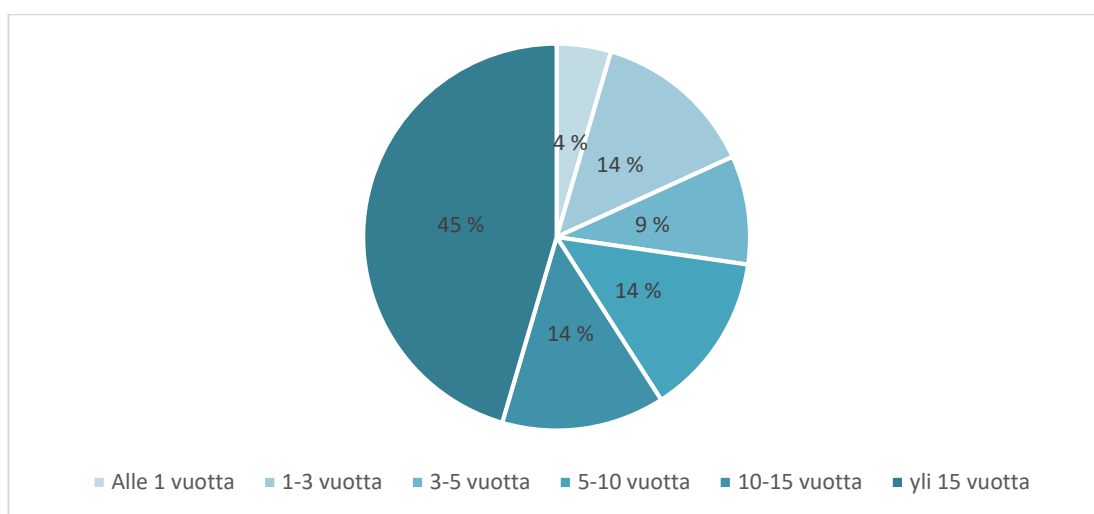
Vastaajista 64 % oli sivistyspalveluiden esimiehiä ja 36 % teknisten palveluiden esimiehiä. Toki on huomioitava, että sivistyspalveluiden esimiehiä on suurempi joukko. Kyselyssä selvitettiin palvelualueen lisäksi myös vastaajien sijoittumista sivistyspalveluiden ja teknisten palveluiden sisällä oleville vastuualueille. Lukuun ottamatta infrapalveluita kaikista vastuualueista löytyi vastaajia. Vastaajien jakautuminen eri vastuualueille havainnollistetaan kuviossa 9. Eniten vastaajia oli varhaiskasvatuksen vastuualueelta: 31,8% kaikista vastaajista (7 vastaajaa). Koulutuksen vastuualueelta vastauksia tuli kuusi, joka prosentuaalisesti tarkoittaa 27,3% kaikista vastaajista. Tila- ja ravintopalveluista vastasi neljä esimiestä, jotka muodostavat 18,2% osuuden vastaajista. Vapaa-ajan palveluista sekä vesihuoltolaitoksesta vastaajia oli kaksi kumpaisestakin. Kaksi vastaajaa tarkoitti 9,1%:n osuutta kaikista vastaajista. Koska vastaajien määrä jäi vastuualueittain suppeaksi, käsittelen tuloksia ainoastaan palvelualueetasolla, jotta vastaajien henkilöllisyys ei paljastu.



Kuvio 9. Vastaajien lukumäärä vastuualueittain

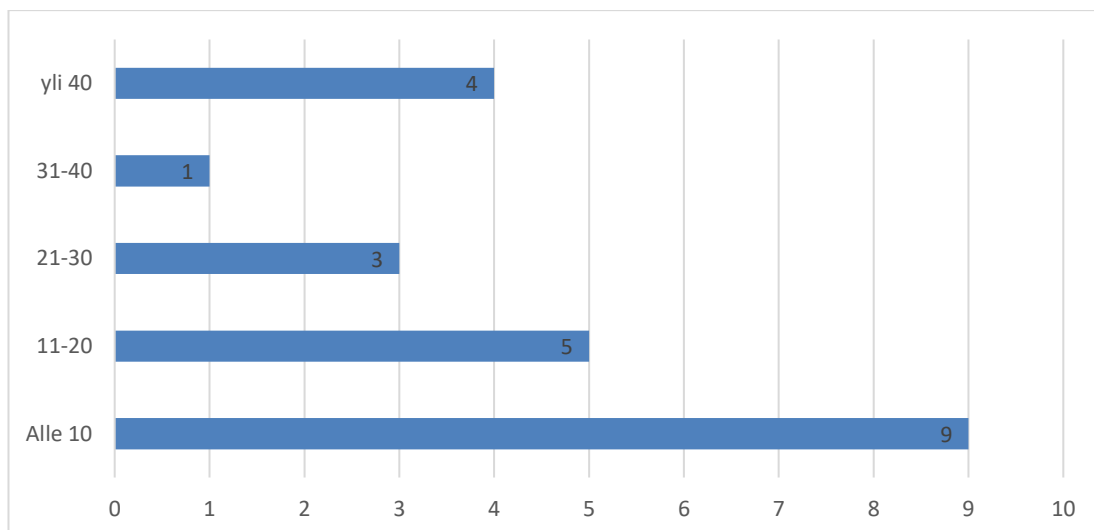
## 6.2 Syventävät taustatiedot

Vastaajilta kysyttiin heidän esimieskokemustaan, mittarina toimi vuosi. Suurin osa vastaajista (45 %) oli työskennellyt esimiestehtävissä yli 15 vuotta. Alle yhden vuoden esimiestehtävissä oli ollut yksi vastaaja (4%). Muiden vastausten hajonta oli melko tasaista eri vastausvaihtoehtojen välillä. Esimiestehtävissä kartutetun kokemuksen jakautumista vastaajien kesken havainnollistetaan kuviossa 10. Vastaajista 13 oli työskennellyt esimiehenä myös muualla kuin Kaarinan kaupungin palveluksessa. Yhdeksän vastaajaa sen sijaan oli ollut esimiestehtävissä ainoastaan Kaarinassa.



Kuvio 10. Esimieskokemus vuosina, prosentuaalinen osuus

Kyselyn taustamuuttujissa selvitettiin myös alaisten määrä, jota havainnollistetaan kuviossa 11. Alle kymmenelle henkilölle esimiehenä toimi yhdeksän vastaajista. Nämä vastaajat muodostivat lähes 41 % osuuden kaikista vastaajista. Seuraavaksi suurin vastaajaryhmä (22,7%) muodostui esimiehistä, joilla oli 11-20 alaista. Yli 40 alaisen esimiehenä toimi neljä vastaajaa, joka merkitsi 18,1 % kaikista vastaajista. 21-30 alaista oli kolmella esimiehellä (13,6% kaikista vastaajista). Yhdellä vastaajista oli 31-40 alaista. Alaisten määrän jakautumista eri palvelualueiden ja vastuualueiden kesken tarkasteltaessa ei ollut nähtävissä tilastollisesti merkitsevää eroa.

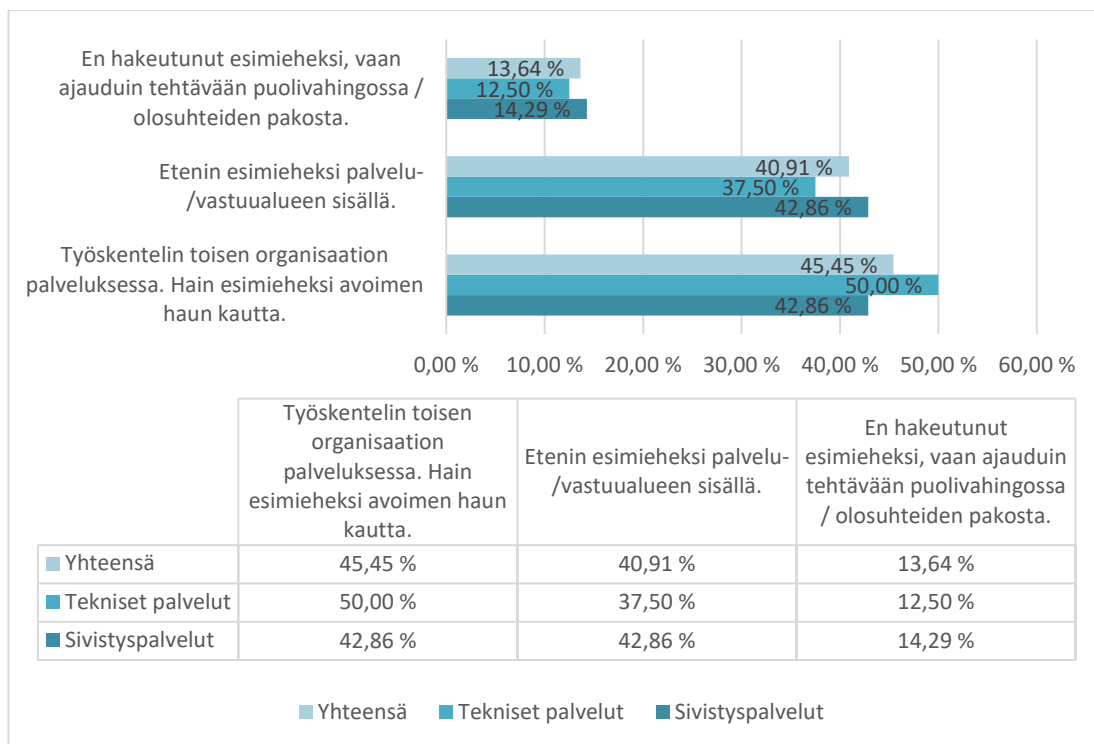


Kuvio 11. Alaisten määrän jakautuminen vastaajien kesken, lukumäärä

Kyselyssä kartoitettiin myös esimiehen matkaa nykyisiin esimiestehtäviin. Vastausvaihtoehtoja oli kolme:

1. *Työskentelin toisen organisaation palveluksessa. Hain esimieheksi avoimen haun kautta.*
2. *Etenin esimieheksi palvelu-/vastuualueen sisällä.*
3. *En hakeutunut esimieheksi, vaan ajaudu in tehtävään puolivahingossa / olosuhteiden pakosta.*

Kysymykseen saatujen vastausten perusteella 45,45% vastaajista oli hakeutunut esimiestehtävään organisaation ulkopuolelta. Organisaation ulkopuolelta avoimen haun kautta oli esimiestehtävään siis tullut 10 vastaajaa. Palvelu- tai vastuualueen sisällä oli myönteisessä mielessä esimieheksi edennyt yhdeksän vastaajaa, mikä tarkoittaa 40,91% kaikista vastaajista. Vastaajien joukossa oli kolme henkilöä, jotka eivät olleet lainkaan hakeutuneet esimiestehtäviin, vaan jotka olivat puolivahingossa tai olosuhteiden pakosta ottaneet esimiestehtävät hoitaakseen. Esimiestehtävään hakeutumista ja ajautumista havainnollistetaan kuviossa 12. Kuvioista on koko organisaation tulosten lisäksi nähtävissä palvelualueiden välinen hajonta vastauksissa, mikä oli hyvin pientä.



Kuvio 12. Vastaajien päätyminen nykyisiin esimiestehtäviin

Taustatiedoissa kartoitettiin myös työyhteisön jäsenten pysyvyyttä kysymyksellä: ”Onko vaihtuvuus yksikkösi työntekijöissä ollut viimeisen vuoden aikana suurempaa kuin aikaisempina vuosina?” Vaihtuvuutta on luonnollisesti aina. Kysymysasettelulla pyrittiin nimenomaisesti selvittämään, onko viime aikoina tapahtunut muutosta enemmän kuin aiemmin. Vastaajista 15 oli sitä mieltä, että vaihtuvuus ei ollut suurentunut aikaisempiin vuosiin verrattuna. Seitsemän vastaajista sen sijaan koki vaihtuvuuden olleen suurempaa aikaisempiin vuosiin verrattuna.

Irtisanoutumisen taustasyitä selvitettiin avoimella kysymyksellä: ”Jos vastasit edelliseen kyllä, minkä arvelet olevan syynä suureen vaihtuvuuteen?” Vastauksia tuli kuusi, joissa monissa oli listattu useampia syitä. Taulukossa 1 esitellään vastaukset aihepiireittäin ja lukumäärin. Vastaukset ovat esimiesten arvioita, eivätkä välttämättä kerro pohjimmaista syytä työntekijän irtisanoutumiselle. Esimiestyöhön ja johtamiseen liittyviä vastauksia sisälsi puolet vastauksista. Lisäksi teema ”irtisanoutuminen omasta syystä” saattaa myös sisältää esimieslähtöisiä syitä. Myös päätöksenteon sujumattomuus voi vastauksessa tarkoittaa esimiehen tekemiä päätöksiä tai poliittista päätöksentekoa.



Taulukko 1. Irtisanoutumisen taustasyiden arvioita aihepiireittäin, esimiesten arvioiden mukaan

Vastausten teema	Lukumäärä
Hankala poliittinen tilanne ja yleisesti päätöksenteko	2
Irtisanoutuminen omasta syystä	2
Ylimmän johdon tai esimiehen osaamattomuus	3
Perhe-, opinto- ja vuorotteluvapaat	2
Alan töitä on runsaasti tarjolla, tekijöistä on kunnissa pula.	2
Sisäilmaongelmat	1

### 6.3 Itsensä johtaminen

Itsensä johtamista mitattiin kyselyssä heikkouksia ja vahvuuksia mittaavilla kysymyksillä. Lisäksi osiossa kartoitettiin esimiesten ajatuksia kouluttautumisesta ja tavoitteiden asetannasta liittyen oman esimiestyön kehittämiseen. Tutkimuksen ydinkysymys ”*Millä tavoin hyvä henkilöstön johtaminen näkyy työssäsi?*” sisältyi myös itsensä johtamisen -osioon.

#### 6.3.1 Esimiesten heikkoudet ja vahvuudet

Kaikki vastaajat kokevat tunnistavansa omat heikkoutensa ja vahvuutensa. Tämä käy ilmi kysymyksestä ”*Tunnistan omat vahvuuteni ja heikkouteni*”, johon kaikki (100 %) vastaajat valitsivat kyllä-vastausvaihtoehdon. Vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamis-kysymystä tukemassa oli kaksi avointa ja vapaavalintaisesti vastattavissa olevaa kysymystä, joissa toisessa oli mahdollista listata vahvuutensa ja toisessa heikkoudet. Avoimiin kysymyksiin tulleet 21 vastausta tukevat esimiesten arviota omista vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamisista. Ainoastaan yksi vastaaja ei ollut nimennyt omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan.

Taulukossa 2 on nähtävissä koonti vahvuuksiin liittyvistä vastauksista eri aihepiireihin lajiteltuina. Lukumäärällisesti eniten vahvuuksia käsittelevissä avoimissa vastauksissa oli vuorovaikutustaidot, jonka mainitsi vahvuudekseen 10 vastaajaa. Substanssialan tai organisaation tuntemus oli vahvuutena kahdeksassa vastauksessa. Kuuden vastaajan vastauksissa oli listattu ominaisuuksia, kuten suoraselkäisyys, oikeudenmukaisuus ja rehellisyys. Arjen ja töiden organisoinnin sujumisen koki vahvuudekseen myös kuusi vastaajaa. Viiden vastaajan vahvuutena oli avoimuus, empaattisuuden mainitsi vahvuudekseen neljä vastaajaa. Työyhteisön hyvinvoinnista huolehtimisen vastasi vahvuudekseen myös neljä vastaajaa.

Taulukko 2. Esimiesten omat arviot vahvuuksistaan

Vastauksen teema	Lukumäärä
Avoimuus	5
Luotettavuus	2
Helposti lähestyttävä ja läsnä oleva	2
Tilanneäly ja diplomaattisuus	1
Empaattisuus	4
Suoraselkäisyys, oikeudenmukaisuus ja rehellisyys	6
Vuorovaikutustaidot	10
Työyhteisön hyvinvoinnista huolehtiminen	4
Pitkä kokemus	1
Arjen ja töiden organisointi	6
Henkilöstöjohtaminen	1
Substanssialan tai organisaation tuntemus	8
Yhteistyötaidot	3
Motivoituneisuus ja sitoutuminen työhön ja pelisääntöihin	3
Halu onnistua ja kehittyä esimiestehtävissä	3

Heikkouksia kartoittavassa avoimessa kysymyksessä vastausten hajonta oli suurta. Vastaukset on listattu teemoittain taulukossa 3. Yleisimpänä heikkoutena vastaajien keskuudessa nousi esille vaikeiden asioiden esille ottaminen ja ristiriitojen käsitteleminen. Tämän oli maininnut vastauksissa neljä vastaajaa. Kolme vastaajista listasi heikkoutenaan oman jaksamisen. Esimiesten vastauksista tulkittavissa olevaa oman

jaksamisen ongelmaa tukevat tulkinnanvaraisesti vastaukset, joissa tuotiin esille heikkouksina ajan vähyys esimiestyöhön, ajankäytön hallinnan ongelmat ja töiden kotiin kantaminen. Tiedon puute esimiestyöhön liittyvistä asioista, ajan riittävyys vuorovaikutukselle ja palautteen annon vaikeudet nousivat esille myös useissa vastauksissa.

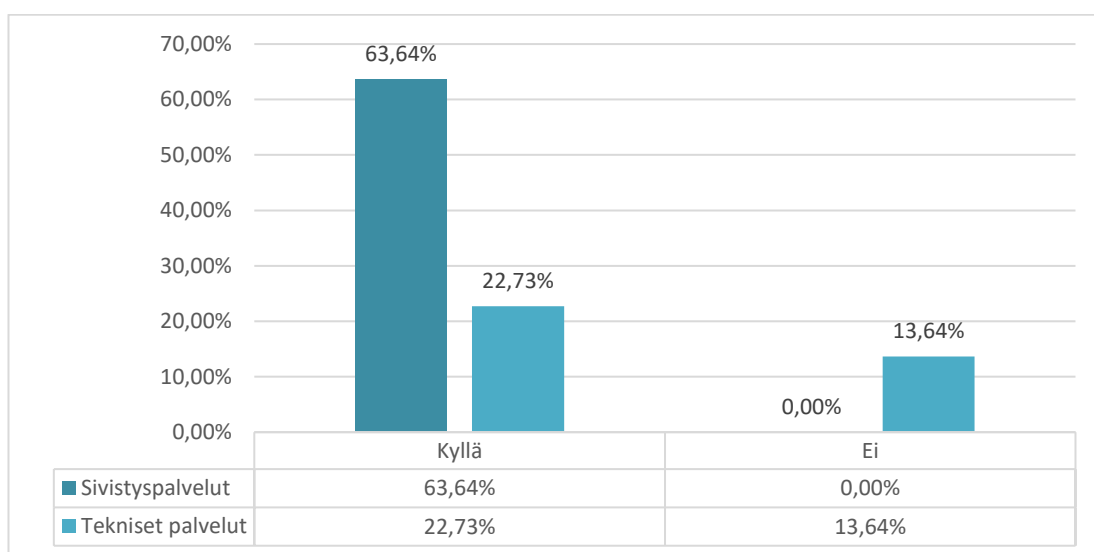
Taulukko 3. Esimiesten omat arviot heikkouksistaan

Vastauksen teema	Lukumäärä
En ole tarpeeksi innostava	1
Liika rehellisyys ja avoimuus	1
Oma jaksaminen	3
Töiden kotiin kantaminen	2
Päätöksenteon vaikeus	1
Työnantajan asettamat keinotekoiset rajat työhöni	1
Kokemattomuus esimiestehtävistä	2
Liiallinen jämptiys	1
Liiallinen kiltteys	2
Vaikeiden asioiden ja ristiriitojen käsitteleminen	4
Tiedon puute esimiestyöhön liittyvistä asioista	2
Ajan riittävyys kuuntelemiselle ja vuorovaikutukselle	2
Oman työn organisointi ja ajankäytön hallinta	3
Palautteen anto	3
Ajan vähyys esimiestyöhön	3
Ihmisten tulkitseminen	1
Kokemuksen puute	2
Alisuoriutumisen johtaminen ja siihen puuttuminen	1
Vaativuus itseä ja muita kohtaan	1

### 6.3.2 Tavoitteiden asettaminen ja oman esimiestyön kehittäminen

Tavoitteiden asettamista selvitettiin monivalintakysymyksellä ”*Oletko asettanut itsellesi tavoitteita esimiehenä kehittämisessä?*” ja sitä tukevalla avoimella kysymyksellä, jossa sai vapaavalintaisesti kertoa keinoistaan pyrkiä kohti tavoitteitaan. Lähes 90%

(86,36%) vastaajista on vastausten perusteella asettanut itselleen tavoitteita esimiehenä kehittymisessä. Tarkasteltaessa tavoitteiden asettamista palvelualueittain on havaittavissa jokaisen sivistyspalveluiden vastaajista asettaneen tavoitteita. Kaikki vastaajat, jotka eivät olleet tavoitteita esimiehenä kehittymiselle asettaneet löytyivät siis teknisten palveluiden vastaajien joukosta. Tätä havainnollistetaan kuviossa 13. Tarkasteltaessa vastausten eroavaisuutta palvelualueiden välillä, saadaan Chi-Squaren tilastollisen merkitsevyyden testillä vastaukseksi  $p=0,0137$ . Kyseisen suuruusluokan  $p$ -arvo (alle 0,05) osoittaa palvelualueiden välisen eron olevan tilastollisesti lähes merkitsevä tarkasteltaessa esimiesten asettamaa tavoitteellisuutta omalle esimiestyölleen.



Kuvio 13. Tavoitteiden asettaminen esimiestyössä kehittymiselle, palvelualueittain

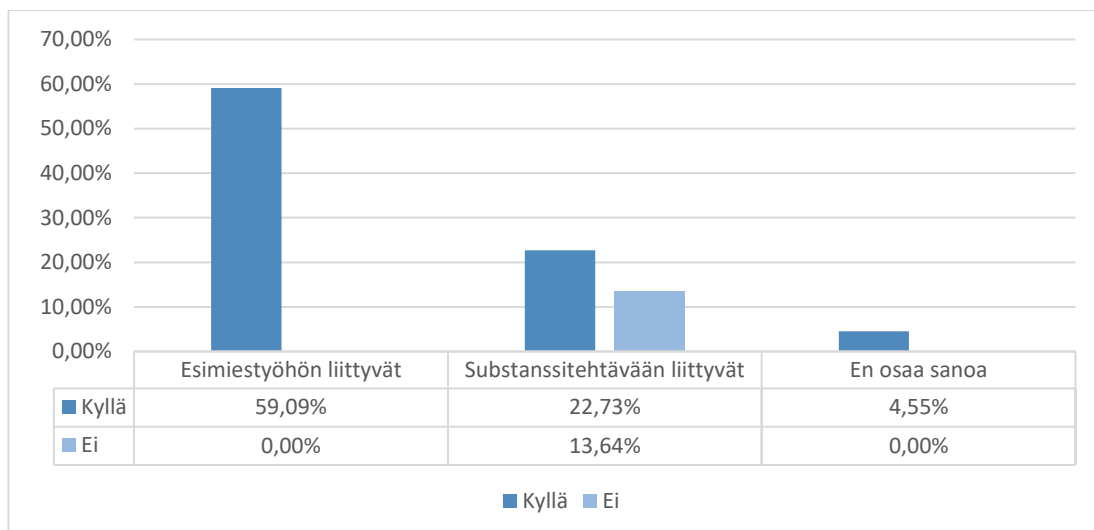
Tavoitteita kohti pyrkimistä selvitettiin avoimella kysymyksellä ”*Millä tavoin pyrit kohti tavoitteitasi?*”, johon vastasi 20 henkilöä. Vastausten kirjo oli laaja. Alla olevaan taulukkoon 4 on koottu vastauksia lokeroimalla niitä aihealueittain. Vastausten perusteella selkeästi eniten tavoitteita kohti pyrittiin kouluttautumalla. Yhteensä seitsemän vastaajaa mainitsi vastauksissaan kouluttautumisen. Kouluttautumisella tarkoitettiin vastausten perusteella tutkintoon johtavia jatko-opintoja, työnantajan tarjoamia koulutuksia ja omalla ajalla tapahtuvaa kouluttautumista. Kehityskeskustelut ja vapaamuotoisemmat keskustelut oman esimiehen kanssa koettiin viidessä vastauksessa keinoksi päästä lähemmäs tavoitteitaan. Viidestä vastauksesta nousi myös esille moneen suuntaan tapahtuvan palautteen merkitys tavoitteita kohti pyrkimisessä onnistumisessa. Avoin keskustelu alaisten kanssa mainittiin kahdessa vastauksessa. Tärkeäksi koettiin

myös aikataulutetut osatavoitteet, jotka mainittiin kolmessa vastauksessa. Kolme vastaajaa mainitsi tilanteiden reflektoinnin toimivan keinona päästä lähemmäs tavoitteita.

Taulukko 4. Vastaukset teemoittain selvitetessä keinoja pyrkiä kohti tavoitteita

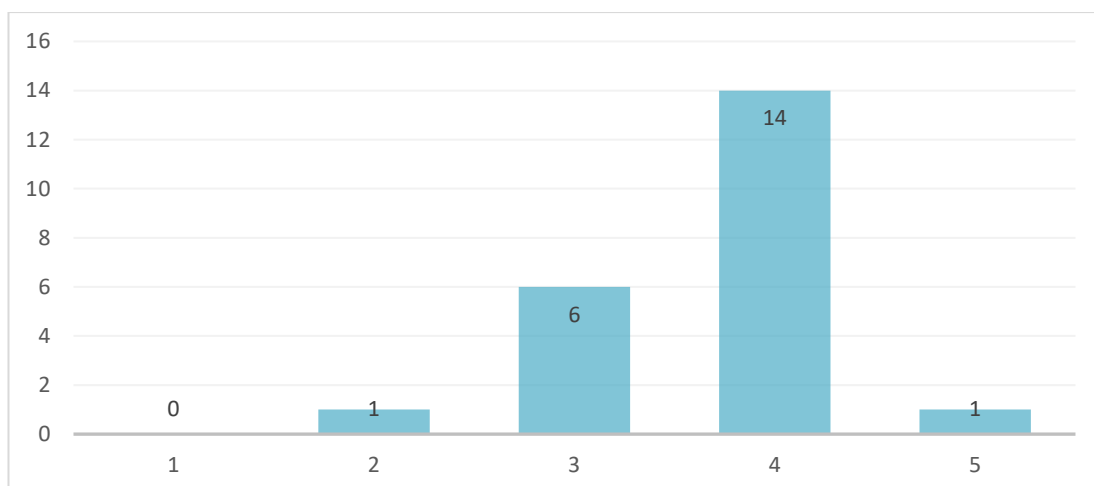
Teema	Lukumäärä
Kouluttautumalla	7
Keskusteluilla oman esimiehen kanssa	5
Aikatauluttamalla ja pilkkomalla asiat osatavoitteisiin	4
Opin toisten onnistumisista ja virheistä	1
Pitkäjänteisyydellä, määrätietoisuudella ja johdonmukaisuudella	2
Vuorovaikutuksen kautta, avoimet keskustelut alaisten kanssa	2
Kirjallisuuden lukeminen	1
Paneudun asioihin ja olen huomannut, että harjoittelemalla oppii	2
Palaute moneen suuntaan	5
Käyn esimiestilanteita jälkepäin läpi ja arvioin toimintaani	3

Kyselyssä kartoitettiin esimiesten ajatuksia kouluttautumisesta. 13 vastaajaa koki tärkeämmäksi osallistua esimiestyöhön liittyviin koulutuksiin. Kahdeksan vastaajaa sen sijaan koki oman yksikön toteuttamaan substanssitehtävään liittyvät koulutukset tärkeämmiksi. Yksi vastaajista ei osannut laittaa vastausvaihtoehtoja tärkeysjärjestykseen, vastaten kysymykseen ”en osaa sanoa”. Vastaajien arvioita koulutusten tärkeysjärjestyksestä havainnollistetaan kuviossa 14. Yli puolet (59,09%) vastaajista koki tärkeämmäksi esimiestyöhön liittyvät koulutukset. Nämä vastaajat olivat kaikki esimiehiä, jotka olivat myös asettaneet tavoitteita esimiestyölleen. Sen sijaan kaikki substanssitehtävään liittyvät koulutukset valinneet vastaajat eivät olleet asettaneet itselleen tavoitteita esimiehenä kehittymisessä. Tarkasteltaessa vastausten eroavaisuutta, saadaan Chi-Squaren tilastollisen merkitsevyyden testillä vastaukseksi  $p=0,0479$ . Kyseisen suuruusluokan p-arvo (alle 0,05) osoittaa eron olevan tilastollisesti lähes merkitsevä tarkasteltaessa esimiesten suhtautumista erilaisiin koulutuksiin suhteessa heidän tavoitteisiinsa kehittyä esimiehenä.



Kuvio 14. Koulutusten tärkeysjärjestys, palvelualueittain

Kyselyssä esimiehiä pyydettiin arvioimaan oman esimestyönsä laatua asteikolla 1-5. Vastaajien esimestyön laadun keskiarvo heidän itse arvioimana on vastausten perusteella 4,04. Yli 60% vastaajista (14 vastaajaa, 63,6%) arvioi esimestyönsä laadun arvosanalla neljä (4). Yli neljännes (6 vastaajaa, 27,3%) arvioi esimestyönsä laadun arvosanalla kolme (3). Yksittäiset vastaajat arvioivat esimestyön laadunsa arvosanoilla kaksi (2) ja viisi (5). Vastausten hajonta eri arvosanojen kesken havainnollistetaan kuviossa 15.



Kuvio 15. Esimestyön laadun arviointi vastaajien oman arvion perusteella (lukumäärä)

Kyselyssä kartoitettiin esimiesten omia arvioita siitä, millä tavoin hyvä henkilöstön johtaminen näkyy heidän työssään. Vapaaehtoiseen avoimeen kysymykseen vastasi 18 esimiestä. Kysymysasettelu kysymyksen kohdalla oli ollut epäselvä. Osa vastauksista

lähestyi kysymystä oman toiminnan kautta, kuten kysymyksen pohjimmaisena tarkoituksena oli. Osasta vastauksista sen sijaan kävi ilmi, että asiaa oli pohdittu näkökulmasta ”seuraus”. Nämä vastaukset viestittivät omasta toiminnasta heijastuvia reaktioita muiden suunnalta. Koska vastausten jakautuminen kahteen lokeroon oli selkeä, jaottelin avoimet vastaukset kahden eri näkökulman vastauksiksi. Oman toiminnan kautta kysymystä oli pohtinut kahdeksan vastaajaa, kuten myös toiminnan seurausten kautta.

Kahdeksan esimiehen vastauksissa oli lähestytty kysymystä oman toiminnan kautta. Vastauksissa tuotiin esille vuorovaikutusta, keskustelevan ilmapiirin ylläpitoa, avoimuutta, palautteenantoa ja mutkatonta lähestyttävyyttä osana omaa hyvää henkilöstön johtamista. Seuraavassa on muutaman esimiehen vastauksia.

*”...minut koetaan helposti lähestyttävänä ja vuorovaikutteisena.”*

*”Olen lähellä henkilöstöä ja pyrin niin avoimeen vuorovaikutukseen kuin mahdollista.”*

*”Pyrin kuuntelemaan ja käyttämään aikaa kohtaamisissa.”*

Hyvä henkilöstön johtaminen näkyy vastaajien työssä myös hankalien tilanteiden selvittämisessä. Avoimuus myös hankalissa asioissa ja ikäviin tilanteisiin puuttuminen olivat keinoja toteuttaa hyvää henkilöstön johtamista. Kolmessa vastauksessa nostettiin esille työhyvinvointiin liittyvistä asioista huolehtiminen keinona toteuttaa hyvää henkilöstön johtamista.

Vastauksista nousi esille tietynlaisia ominaisuuksia, joiden kautta hyvä henkilöstön johtaminen näkyy vastaajien työssä. Tällaisiksi ominaisuuksiksi vastauksissa mainittiin vastuuntuntoisuus, tasapuolisuus, positiivisuus, innostavuus, rohkeus, luotettavuus ja kannustavuus. Oman kategorian muodostivat vastaukset, joissa hyvään henkilöstön johtamiseen pyrittiin päätöstenteon kautta. Seuraavassa lainauksia päätöksentekoon liittyvistä vastauksista.

*”Päätösten perusteluina ja niiden takana pysymisenä.”*

*”Kerron päätöksistä avoimesti.”*

*”Perustelen päätöksiäni, mutta otan huomioon erilaisia mielipiteitä. Pyydän kommentteja ja ehdotuksia.”*

Ainoastaan yhdessä vastauksessa nostettiin esille oman ja henkilöstön työn suunnittelun organisointi osana hyvää henkilöstön johtamista. Vastauksessa hyvä henkilöstön johtaminen ilmeni perustehtävän säännöllisenä kirkastamisena organisaation strategia, tavoitteet ja arvot mukaan lukien. Toinen vastaus tuki päämäärätavoitteellista hyvää henkilöstön johtamista: ”*Innostan ja jaan tietoa yhteistä tavoitetta kohti.*”

Vastaajat, jotka pohtivat kysymystä seurausten kautta, nostivat esille hyvästä henkilöstön johtamisesta aiheutuneen työtyytyväisyyden. Työtyytyväisyyden työyksikössä oli maininnut seitsemän vastaajaa kahdeksasta. Työtyytyväisyyden käsitettä tukevana aiheina vastauksissa nousi esille asioiden sujuminen, hyvän palautteen saaminen, alaisten vaihtuvuuden ja poissaolojen vähäisyys. Kolme vastaajaa oli maininnut seurauksena hyvästä henkilöstön johtamisesta alaisten motivaation ja aloitteellisuuden. Taulukossa 5 on nähtävissä vastaukset ryhmiteltyinä.

Taulukko 5. Seuraukset, joista nähtävissä hyvän henkilöstön johtamisen toteutuneen

Teema	Lukumäärä
Työtyytyväisyys	7
Motivoituneet ja aloitteelliset alaiset, joilla on halu oppia uutta	3
Asiat sujuvat	3
Alaisilla on vähän poissaoloja	2
Saan hyvää palautetta	2
Henkilöstön vaihtuvuus on vähäistä	2

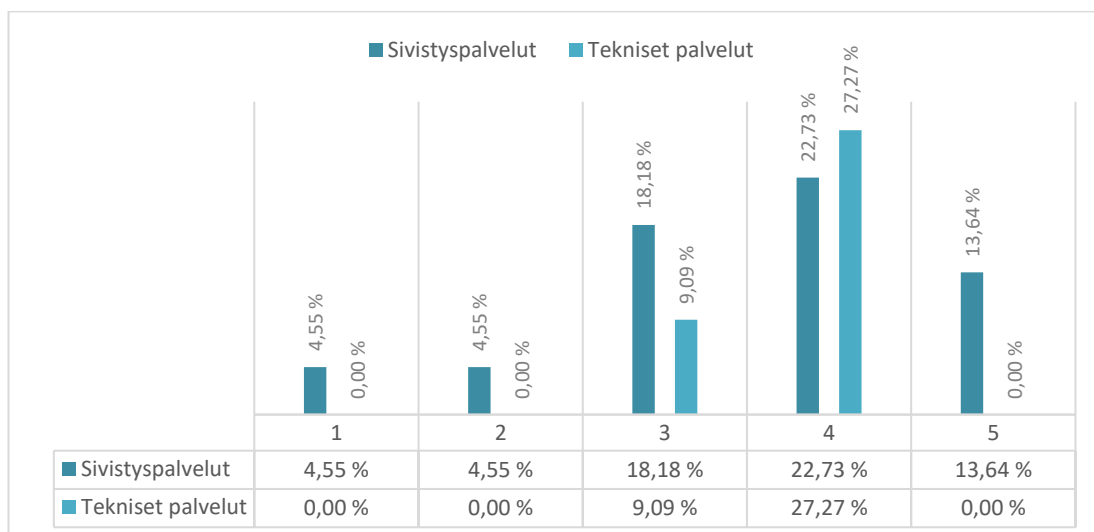
#### 6.4 Avoimuus, luottamus ja arvostus

Avoimuutta, luottamusta ja arvostusta tarkasteltiin kyselyssä kyseisten ominaisuuksien pohjalta. Ominaisuuksiin nidottiin palautteenantoa ja työyhteisön keskustelukultuuria sekä päätöksentekoa. Vertailussa oli myös vuorovaikutus ja sen toimivuus sekä esimiehen ja alaisen että esimiehen ja tämän oman esimiehen välillä.



### 6.4.1 Työyhteisön keskustelukulttuuri ja toimiva vuorovaikutus

Kyselyssä selvitettiin esimiesten arvioita oman työyhteisön keskustelukulttuurista. Puolet kaikista (50%) vastaajista arvioi keskustelukulttuurin arvosanalla neljä (4), asteikon ollessa 1-5. Reilu neljännes (27,27%) vastaajista antoi keskustelukulttuurille arvosanan kolme (3). Reilu viidennes vastauksista hajaantui muille arvosanoille. Työyhteisön keskustelukulttuurin arvioinnin vastaukset havainnollistetaan kuviossa 16. Kuvioista on nähtävissä, että teknisten palveluiden esimiehet ovat antaneet työyhteisön keskustelukulttuurille ainoastaan arvosanoja neljä (4) ja kolme (3). Sivistyspalveluiden esimiesten vastaukset sen sijaan ovat hajaantuneet kaikkiin vastausvaihtoehtoihin, painottuen silti hyviin arvosanoihin.



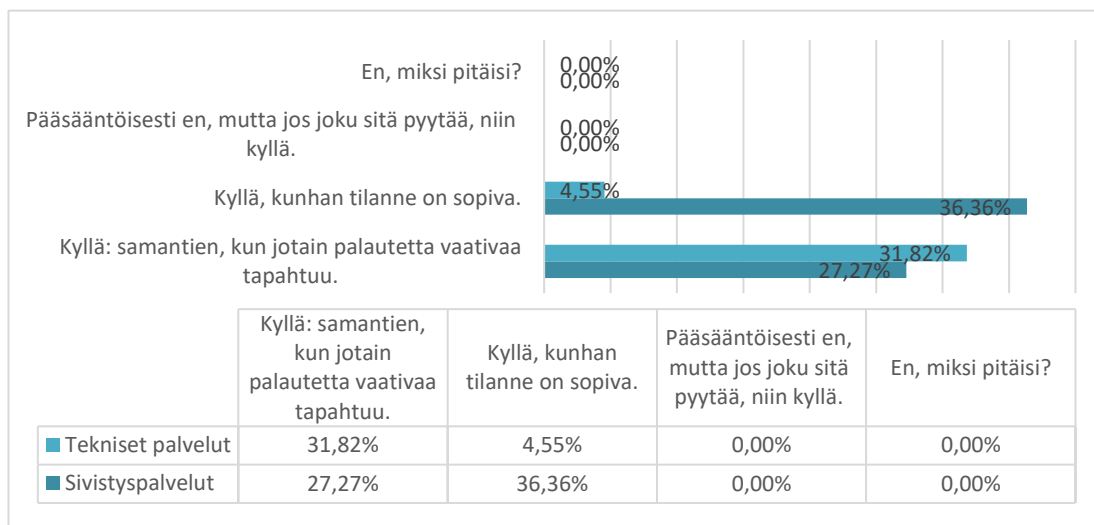
Kuvio 16. Työyhteisön keskustelukulttuurin arviointi, palvelualueittain

Avoimella kysymyksellä selvitettiin yksittäistä tekijää, mikä vaikuttaa eniten toimivaan tai toimimattomaan vuorovaikutukseen esimiehen yksikössä. Avoimia vastauksia annettiin yhteensä 21 kappaletta. Vuorovaikutuksen toimimattomuuteen eniten koettiin vaikuttavan kiireen. Kiire mainittiin viidessä vastauksessa. Avoimuus, kohtaamattomuus tai erimielisyyksistä johtuvat seikat nostettiin esille kahdessa vastauksessa. Epäselvät toimintaohjeet ja yksittäisten henkilöiden vahva tapa ilmaista omia mielipiteitä mainittiin kumpainenkin yhdessä vastauksista. Toimivan vuorovaikutuksen taustalla olevina asioina vastauksissa tuotiin esille suurimpana vaikuttimena avoimuus. Avoimuuden mainitsi vastauksissaan kolme esimiestä. Arvostuksen, sekä osaamiseen että mielipiteisiin kohdistuvana, tai luottamuksen nousi esille yksittäisten esimiesten

vastauksista. Yhdessä vastauksessa mainittiin kohtaamisten määrän vaikuttavan toimivaan vuorovaikutukseen, kun taas toisessa vastauksessa korostettiin ajan antamisen tärkeyttä toimivalle vuorovaikutuskulttuurille.

#### 6.4.2 Palautekulttuuri

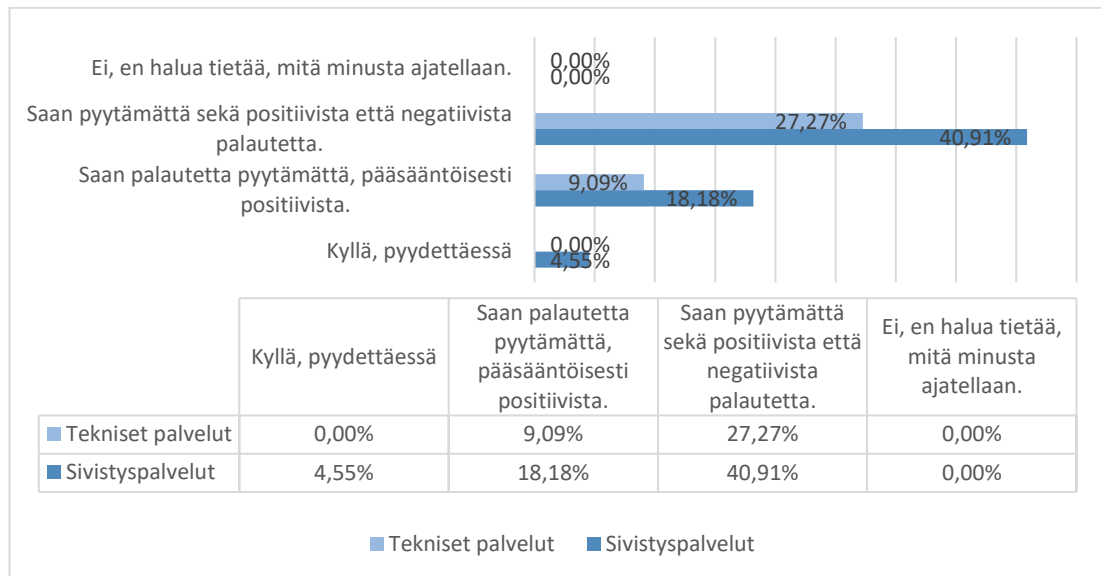
Kyselyssä selvitettiin esimiesten suhtautumista palautteen antoon ja palautteen kohteena olemiseen. Kysymykseen ”*Annatko palautetta alaisillesi?*” kaikki esimiehet vastasivat myöntävästi. Yli puolet vastaajista (59,09 %) vastasivat antavansa palautetta heti, kun jotain palautetta vaativaa tapahtuu. Toinen osa vastaajista (40,91%) sen sijaan vastasi antavansa palautetta, kunhan tilanne on sopiva. Kuviossa 17 havainnollistetaan vastausten jakautumista palvelualueiden kesken. Vastausten perusteella teknisten palveluiden esimiehet arvioivat palautteen antonsa tapahtuvan pääsääntöisesti ajantasaisesti, kun taas sivistyspalveluiden vastaajista reilu enemmistö arvioi antavansa palautetta, kunhan tilanne on sopiva.



Kuvio 17. Palautteenantotapa, palvelualueittain

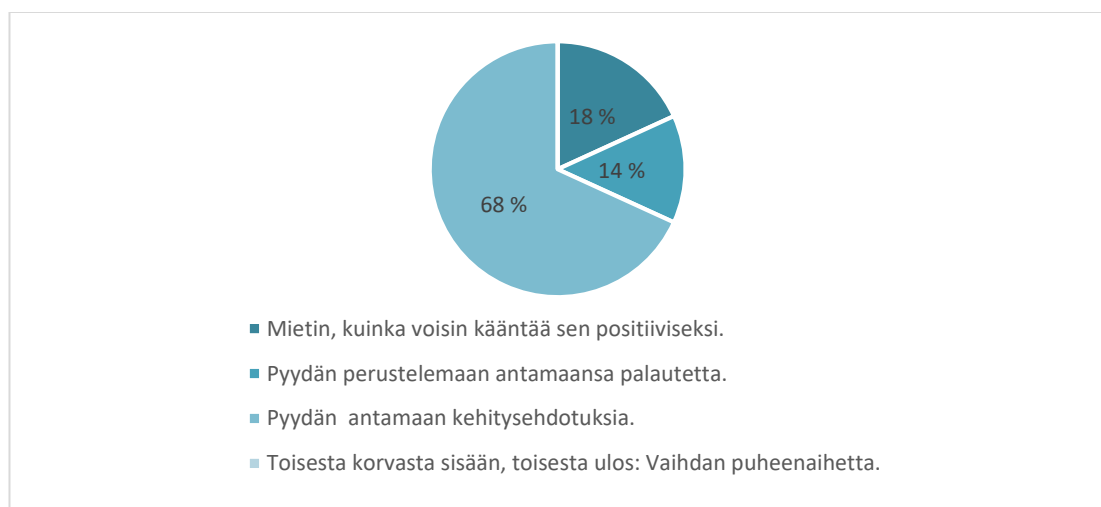
Kysymyksessä ”*Saatko palautetta alaisiltasi?*” selvitettiin esimiesten suhtautumista palautteen saantiin erilaisten toteamusten avulla. Kaikki vastaajat olivat kiinnostuneita saamaan palautetta. Lähes 70 % (68,18%) vastaajista kertoi saavansa pyytämättä sekä positiivista että negatiivista palautetta. Sen sijaan alle kolmannes (27,27%) vastasi saavansa pyytämättä positiivista palautetta. Yksittäiset vastaajat molempien

palvelualueiden esimiehistä vastasivat saavansa palautetta sitä pyytäessään. Palautteen saantia koskevia vastauksia havainnollistetaan kuviossa 18.



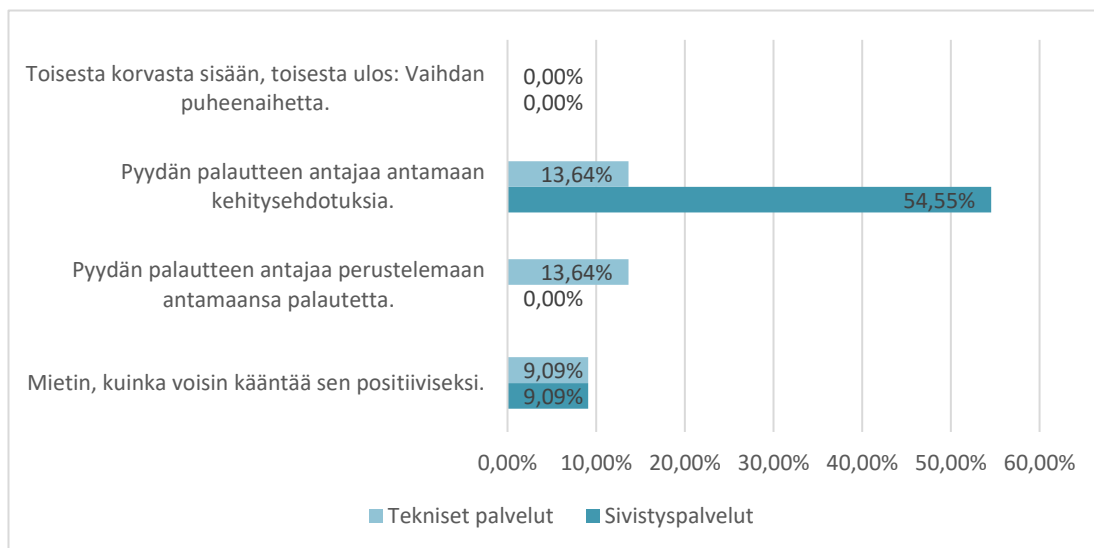
Kuvio 18. Esimiesten suhtautuminen palautteen saantiin, palvelualueittain

Kyselyssä selvitettiin esimiesten suhtautumista negatiiviseen sävyyn annettuun palautteeseen. Näitä vastauksia havainnollistetaan kuviossa 19. Esimiesten vastausten perusteella 68 % vastaajista saadessaan negatiiviseen sävyyn annettua palautetta pyytää antamaan kehitysehdotuksia. 14 % vastaajista sen sijaan pyytää perusteluja saamalleen palautteelle. Lähes 1/5 vastaajista (18%) pyrkii omien mietintöjen kautta kääntämään palautteen positiiviseksi.



Kuvio 19. Esimiesten suhtautuminen negatiiviseen sävyyn annettuun palautteeseen.

Tarkasteltaessa edellisen kysymyksen vastauksia palvelualueittain, voidaan vastausten perusteella todeta eroavaisuuksia eri palvelualueiden välillä. Tätä havainnollistetaan kuviossa 20. Sivistyspalveluissa suurin osa vastaajista pyytää kehitysehdotuksia, kun taas teknisten palveluiden vastaajien kesken hajonta eri vastausvaihtoehtojen välillä oli tasaisempaa, lukuun ottamatta puheenaiheen vaihtamista, joka ei vastausvaihtoehtona noussut esille kummankaan palvelualueen vastaajien keskuudessa. Tarkasteltaessa vastausten eroavaisuutta palvelualueiden välillä, saadaan Chi-Squaren tilastollisen merkitsevyyden testillä vastaukseksi  $p=0,0259$ . Kyseisen suuruusluokan  $p$ -arvo (alle 0,05) osoittaa palvelualueiden välisen eron olevan tilastollisesti lähes merkitsevä tarkasteltaessa esimiesten suhtautumista saamaansa negatiiviseen palautteeseen.

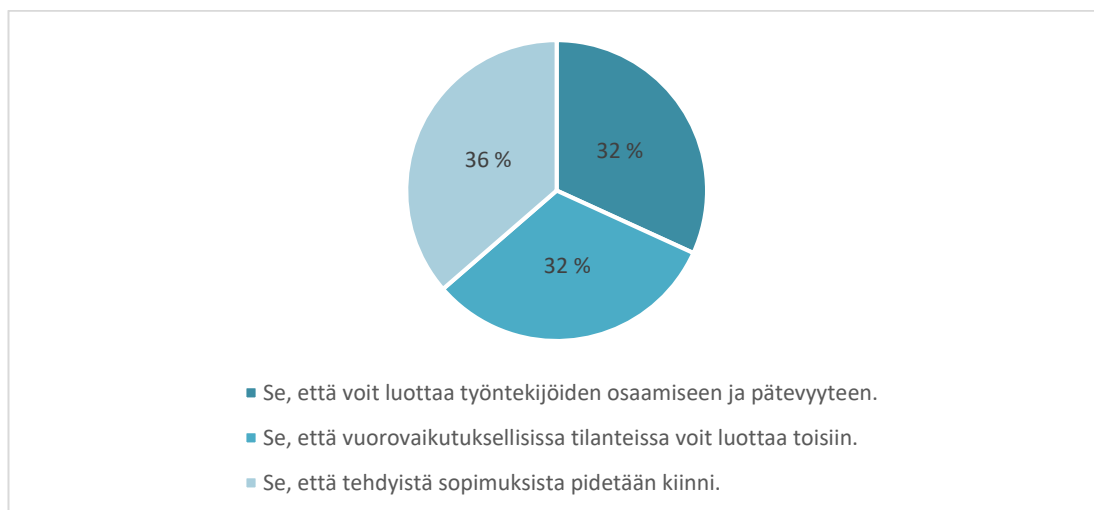


Kuvio 20. Esimiesten suhtautuminen negatiiviseen sävyyn annettuun palautteeseen, palvelualueittain

#### 6.4.3 Luottamus, arvostus ja avoimuus henkilöstön johtamisessa

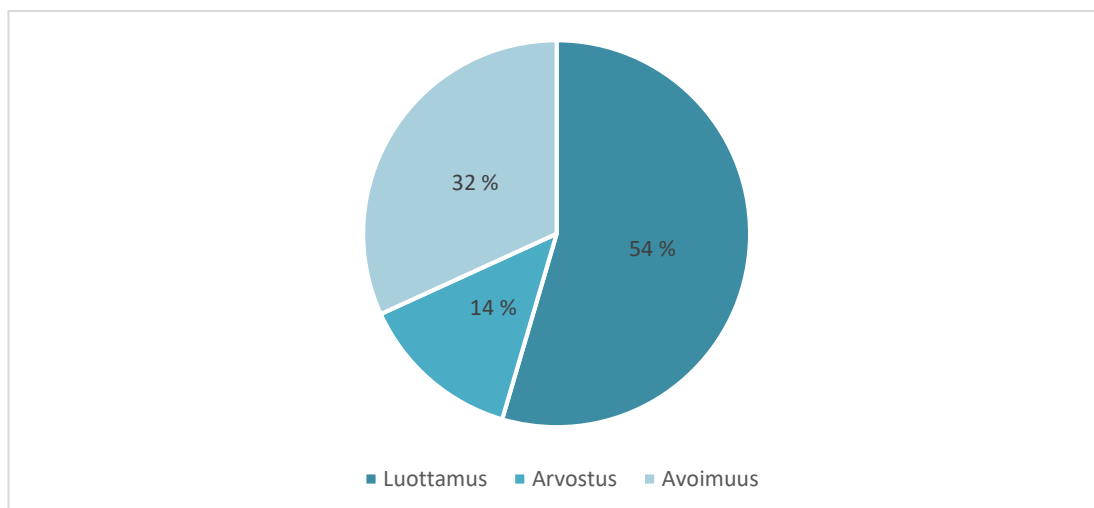
Luottamusta käsittelevässä kysymyksessä ”*Kokemukseesi luottamuksesta vaikuttaa eniten*” esimiehet saivat valita Ristikankaan & Ristikankaan (2010) esittelemästä kolmiosaisesta luottamuskapasiteetista itselleen tärkeimmän luottamuskokemuksen kannalta tarkasteltuna. Vastausvaihtoehtoina olivat sopimusten pitämiseen pohjautuva luottamus, osaamiseen ja pätevyyteen pohjautuva luottamus ja vuorovaikutuksellisiin tilanteisiin pohjautuvaa kommunikaatioluottamus. Vastaukset jakautuivat eri vaihtoehtojen välillä hyvin tasaisesti. Tämä havainnollistetaan kuviossa 21. Lähes kolmannes (32%) valitsi osaamiseen ja pätevyyteen pohjautuvan luottamuksen. Vastaajista 32

% valitsi kommunikaatioluottamuksen, loput 36 % sen sijaan valitsivat tärkeimmäksi sopimusten pitämiseen pohjautuvan luottamuksen.



Kuvio 21. Tärkein tekijä luottamuskokemuksen synnylle

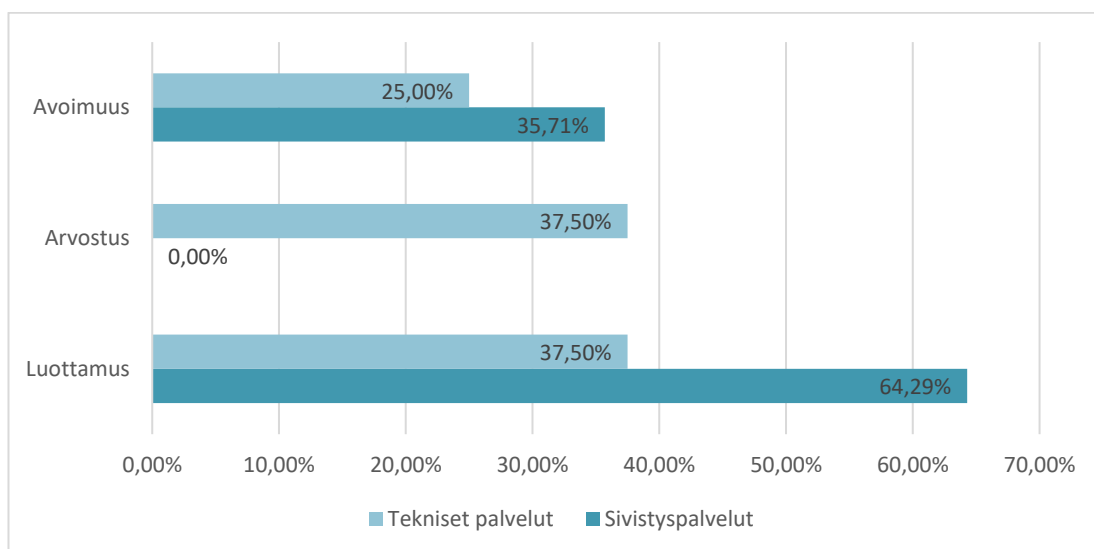
Luottamuksen, arvostuksen ja avoimuuden kehää tarkasteltiin pyytämällä esimiehiä valitsemaan itselleen tärkeimmän ominaisuuden edellä mainituista kolmesta vaihtoehdosta. Yli puolet vastaajista (54%) valitsi tärkeimmäksi luottamuksen. Lähes kolmannes vastaajista (32%) valitsi tärkeimmäksi avoimuuden, 14 % vastaajista valitsi vaihtoehdoista tärkeimmäksi arvostuksen. Vastausten jakautumista havainnollistetaan kuviossa 22.



Kuvio 22. Tärkein ominaisuuksista: luottamus, arvostus, avoimuus

Palvelualueittain voidaan todeta eroavaisuuksia, kuten kuvio 23 havainnollistaa. Teknisten palveluiden esimiesten vastaukset jakautuivat kaikkien vaihtoehtojen kesken.

Reilu kolmannes (37,5%) teknisten palveluiden esimiehistä valitsi tärkeimmäksi arvostuksen, toinen samansuuruinen joukko vastaajia sen sijaan luottamuksen. Neljännes (25%) teknisten palveluiden esimiehistä valitsi vaihtoehdoista avoimuuden itselleen tärkeimmäksi. Sivistyspalveluiden esimiesten vastauksissa sen sijaan nousi vahvimmin esille luottamus tärkeimpänä ominaisuutena, sillä 64,29 % sivistyspalveluiden vastaajista valitsi luottamuksen. Kukaan sivistyspalveluiden vastaajista ei valinnut arvostusta. Sen sijaan reilu kolmannes (35,71%) valitsi avoimuuden. Tarkasteltaessa näiden vastausten eroavaisuutta palvelualueiden välillä, saadaan Chi-Squaren tilastollisen merkitsevyyden testillä vastaukseksi  $p=0,0473$ . Kyseisen suuruusluokan p-arvo (alle 0,05) osoittaa palvelualueiden välisen eron olevan tilastollisesti lähes merkitsevä tarkasteltaessa esimiesten valintoja luottamuksen, arvostuksen ja avoimuuden välillä.

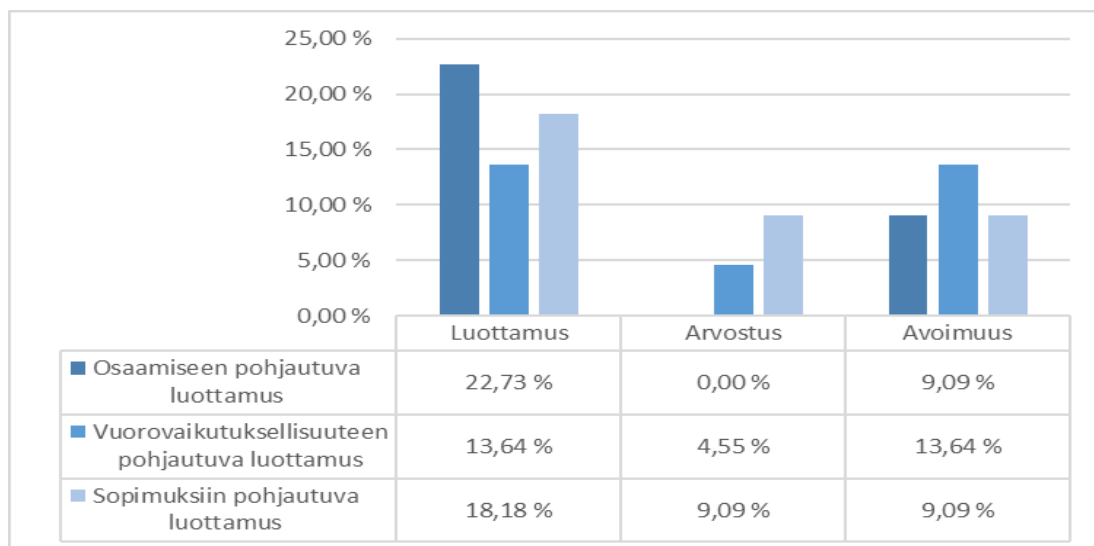


Kuvio 23. Luottamus, arvostus ja avoimuus, palvelualueittain

Vastaajia pyydettiin tarkastelemaan edellä valitsemaansa ominaisuutta ja arvioimaan sen esiintymistä itsensä ja alaisen sekä itsensä ja oman esimiehensä välillä. Lähes kaikki (95%) vastaajista olivat sitä mieltä, että ominaisuus esiintyy vahvempana itsensä ja alaisen välisestä. Ainoastaan 5 % vastaajista koki ominaisuuden esiintyvän vahvempana itsensä ja oman esimiehen välillä.

Luottamusta, arvostusta ja avoimuutta ominaisuuksina vertailevaa kysymystä verrattiin vastauksiin, joissa selvitettiin esimiesten suhtautumista sopimusten pitämiseen pohjautuvaan luottamukseen, osaamiseen ja pätevyYTEEN pohjautuvaan luottamukseen ja kommunikaatioluottamukseen. Kommunikaatioluottamuksen tärkeimmäksi

valinneet vastaajat kokivat kolmesta ominaisuudesta (luottamus, arvostus ja avoimuus) itselleen tärkeimmäksi sekä avoimuuden että luottamuksen. Molempia vaihtoehtoja oli valinnut 13,64% kaikista vastaajista, kuten kuvio 24 havainnollistaa. Sen sijaan osaamiseen pohjautuvaa luottamusta preferoivat vastaajat kokivat ensisijaisesti tärkeimmäksi ominaisuudeksi luottamuksen. Huomioitavaa on, että arvostuksen valitsijoista yksikään ei valinnut osaamiseen pohjautuvaa luottamusta.

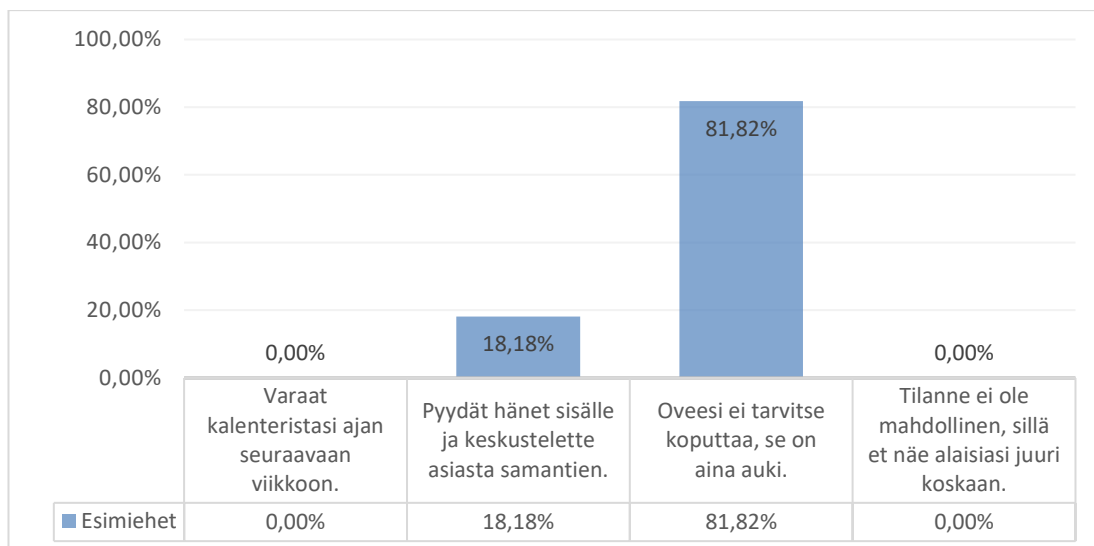


Kuvio 24. Luottamus, arvostus ja avoimuus suhteessa luottamuskokemukseen

Kyselyssä selvitettiin esimiesten toimintatapoja tilanteessa, jossa työhuoneen oveen koputetaan ja alainen haluaisi tulla keskustelemaan. Vastausvaihtoehtoja oli neljä:

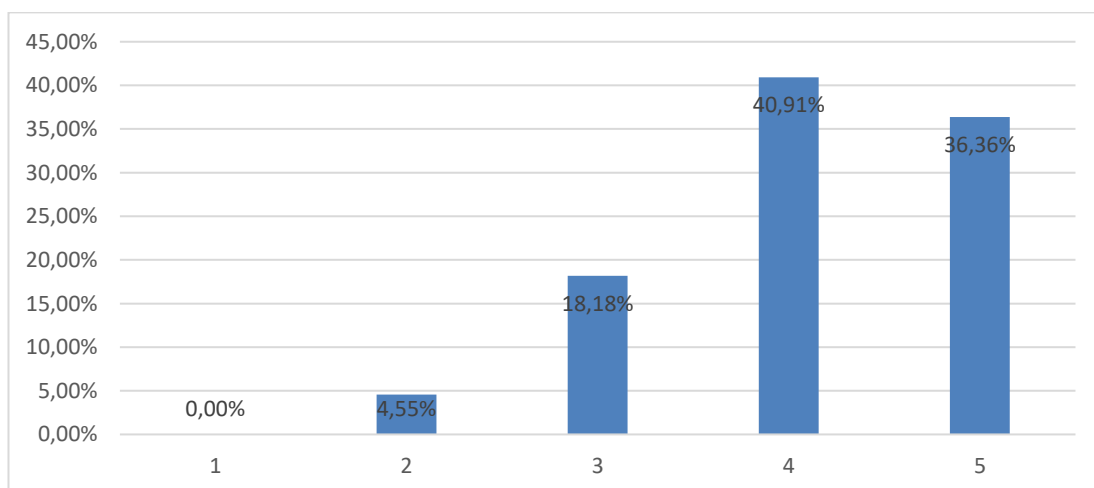
- 1) *Varaat kalenteristasi ajan seuraavaan viikkoon.*
- 2) *Pyydät hänet sisälle ja keskustellette asiasta samantien.*
- 3) *Oveesi ei tarvitse koputtaa, se on aina auki.*
- 4) *Tilanne ei ole mahdollinen, sillä et näe alaisiasi juuri koskaan.*

Vastaajat olivat melko yksimielisiä, kuten kuvio 25 havainnollistaa. Kaikki vastaajat valitsivat joko vaihtoehdon kaksi tai kolme, joiden sisältö oli hyvin samantapainen, mutta eri sävyllä toteutettu. Lähes viidennes (18,18 %) vastaajista pyytää alaisen sisälle ja keskustelelee asiasta samantien. Loput vastaajista (81,82 %) sen sijaan pitävät oveaan ns. aina auki ja koputusta ei tarvita.



Kuvio 25. Esimiesten toimintatapa, kun alainen tulossa yllättäen keskustelemaan

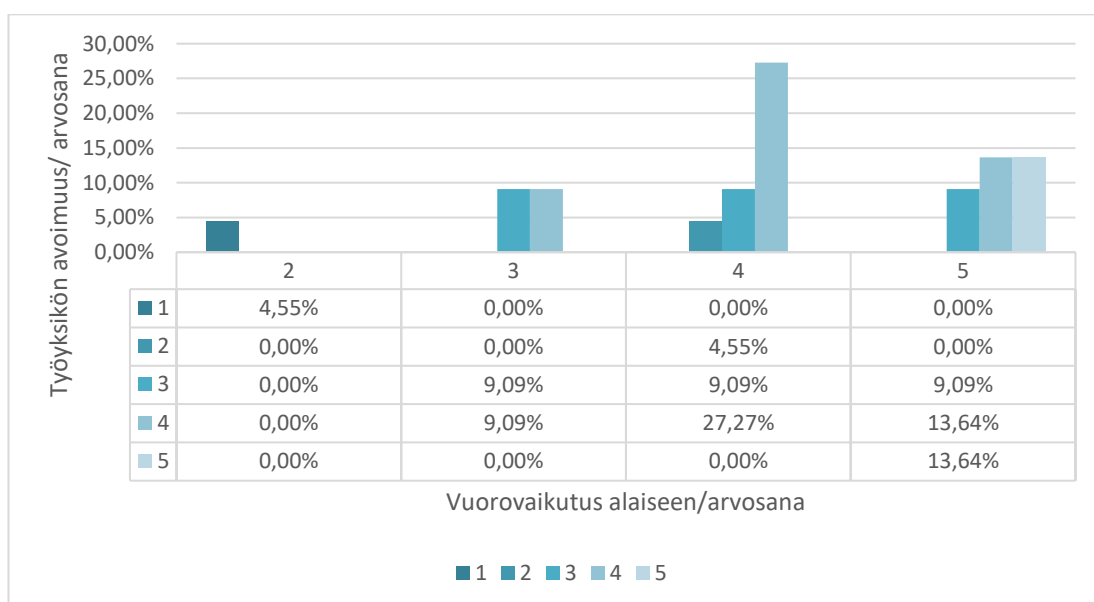
Vuorovaikutuksen toimivuutta kyselyssä selvitettiin sekä esimiehen ja alaisten välillä että esimiehen ja hänen esimiehensä välillä. Ensin tarkastelussa oli vuorovaikutus esimiehen ja alaisten välillä. Arviointiasteikkona oli 1-5, jossa arvosana viisi vastasi erinomaista ja arvosana yksi välttävää. Esimiesten vastausten perusteella avoimuus esimiesten ja alaisten välillä sai keskiarvon 4,1. Kuvio 26 havainnollistaa vastausten jakautumista eri vaihtoehtojen välillä. Yli kolmannes (36,36 %) vastaajista arvioi vuorovaikutuksen toimivuuden alaisiinsa kiitettäväksi. Alle viidennes (18,18%) vastaajista arvioi vuorovaikutuksen toimivuuden hyväksi tai keskinertaiseksi, antaen arvosanan kolme (3). Alle 5 % vastaajista arvioi vuorovaikutuksen toimivuuden tyydyttäväksi antaen arvosanan kaksi (2). Loput (40,91%) vastaajista arvioivat vuorovaikutuksen toimivuudeksi itsensä ja alaisten kesken arvosanalla neljä (4).



Kuvio 26. Vuorovaikutuksen toimivuus alaiseen



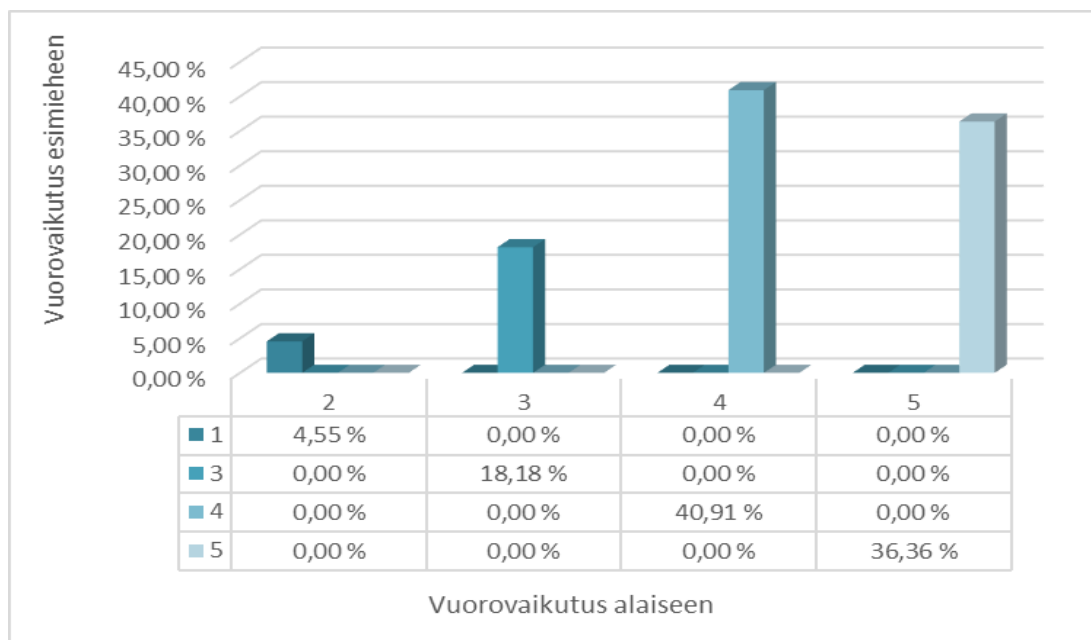
Tarkasteltaessa edellä annettuja arvosanoja suhteessa esimiesten arvioon työyksikköjensä avoimuudesta on havaittavissa yhtymäkohtia, mutta myös eroavaisuuksia. Avoimuuden heikolle tasolle arvioineet arvioivat myös vuorovaikutuksen toimivuuden heikolle tasolle. Sen sijaan työyhteisön avoimuuden arvosanalla kaksi (2) arvioinut vastaaja arvioi vuorovaikutuksen toimivuuden arvosanalla neljä (4). Hajonta eri vastausvaihtojen välillä havainnollistetaan kuviossa 27. Tarkasteltaessa vastausten eroavaisuutta näiden kahden kysymyksen vastausten välillä, saadaan Chi-Squaren tilastollisen merkitsevyyden testillä vastaukseksi  $p=0,0027$ . Kyseisen suuruusluokan  $p$ -arvo (alle 0,01) osoittaa työyhteisön avoimuuksien välisen eron olevan tilastollisesti merkitsevä tarkasteltaessa vuorovaikutuksen toimivuutta esimiesten ja alaisten välillä.



Kuvio 27. Vuorovaikutuksen toimivuus verrattuna työyksikön avoimuuteen

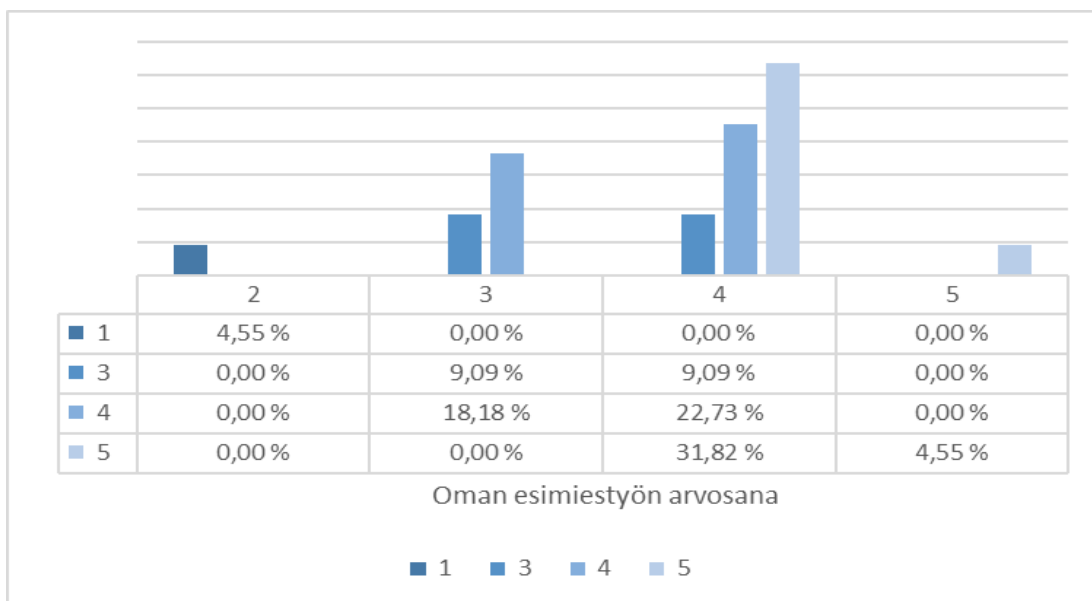
Vastaajia pyydettiin arvioimaan vuorovaikutuksen toimivuutta myös itsensä ja oman esimiehensä välillä. Vastaajien vastaukset olivat täysin yhteneväiset aiemmin tarkastelussa olleeseen kysymykseen ”*Kuinka toimivaksi arvioit vuorovaikutuksen sinun ja alaistesi välillä?*” verrattuna. Tarkasteltaessa näitä vastauksia toisiinsa nähden voidaan vastausten jakautumisten eri arvosanoille olevan samat, kuten kuvio 28 havainnollistaa. Tarkasteltaessa vastausten eroavaisuutta, saadaan Chi-Squaren tilastollisen merkitsevyyden testillä vastaukseksi  $p=0,0$ . Kyseisen suuruusluokan  $p$ -arvo (alle 0,001) osoittaa eron olevan tilastollisesti erittäin merkitsevä tarkasteltaessa

vuorovaikutuksen toimivuutta esimiesten ja alaisten sekä esimiesten omiin esimiehiinsä toteuttaman vuorovaikutuksen välillä.



Kuvio 28. Vuorovaikutuksen toimivuus alaisten suuntaan verrattuna oman esimiehen suuntaan tapahtuvaan vuorovaikutuksen toimivuuteen

Vuorovaikutuksen toimivuuden vastauksia verrattiin esimiesten antamiin arvosanoihin omasta esimiestyöstä. Tuloksista käy ilmi, että kokemus toimivasta vuorovaikutuksesta kulkee rinta rinnan oman esimiestyön onnistumisen kokemuksen kanssa. Vastaja, joka ei kokenut vuorovaikutusta toimivaksi, arvioi oman esimiestyönsä arvosanalla yksi (1). Päinvastaisesti arvosanalla viisi (5) vuorovaikutuksen arvioinut henkilö arvioi myös oman esimiestyönsä arvosanalla viisi (5). Kuvio 29 havainnollistaa vuorovaikutuksen toimivuutta mittavien arvosanojen jakautumista omasta esimiestyöstä annettuihin arvosanoihin nähden. Tarkasteltaessa vuorovaikutuksen toimivuuden vastauksia verrattuna esimiestyön arvosanoihin, voidaan havaita tilastollista merkittävyyttä. Tarkasteltaessa vastausten eroavaisuutta, saadaan Chi-Squaren tilastollisen merkittävyyden testillä vastaukseksi  $p=0,0008$ . Kyseisen suuruusluokan  $p$ -arvo (alle 0,001) osoittaa eron olevan tilastollisesti erittäin merkittävä tarkasteltaessa vuorovaikutuksen toimivuutta esimiesten antamien esimiestyön arvosanojen välillä.



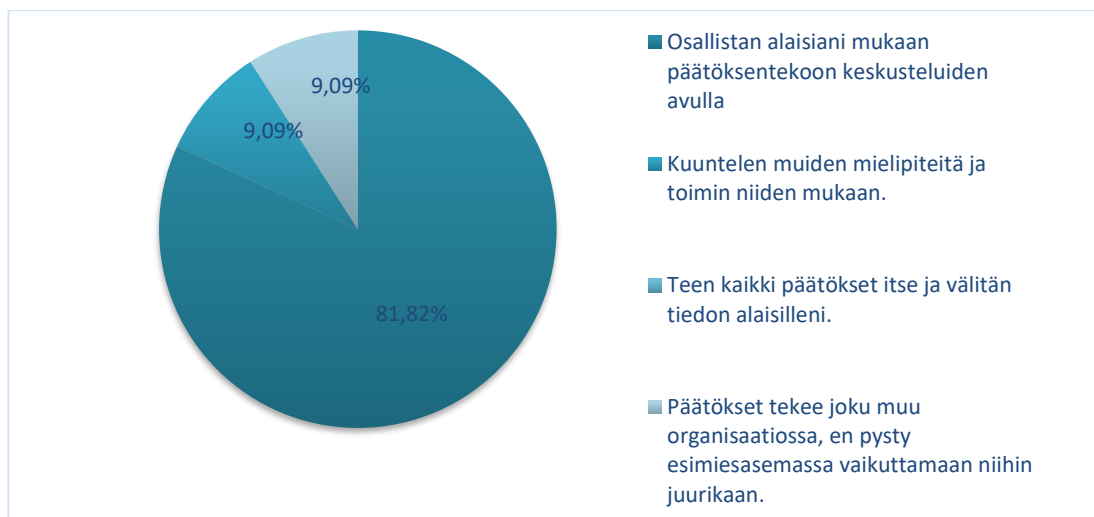
Kuvio 29. Vuorovaikutuksen toimivuutta mittaavien arvosanojen jakautuminen omasta esimiestyöstä annettuihin arvosanoihin nähden

Esimiesten päätöksentekoa käsittelevässä kysymyksessä selvitettiin vastaajien suhtautumista esimiesroolin päätöksentekoon vuorovaikutusta ja avoimuutta hyödyntäen.

Vastausvaihtoehtoja oli neljä:

- 1) *Osallistan alaisiani mukaan päätöksentekoon keskusteluiden avulla.*
- 2) *Kuuntelen muiden mielipiteitä ja toimin niiden mukaan.*
- 3) *Teeen kaikki päätökset itse ja välitän tiedon alaisilleni.*
- 4) *Päätökset tekee joku muu organisaatiossa, en pysty esimiesasemassa vaikuttamaan niihin juurikaan.*

Yli 80 % (81,82%) vastaajista osallistaa alaisiaan mukaan päätöksentekoon keskusteluiden avulla. Alle 10 % (9,09%) kuuntelee alaistensa mielipiteitä ja toimii niiden mukaan. Kukaan vastaajista ei tehnyt kaikkia päätöksiään itsenäisesti vain välittäen tietoa alaisille. Loput 9,09 % vastaajista olivat sitä mieltä, että eivät esimiesasemassa kykene vaikuttamaan päätöksiin, vaan päätökset tekee organisaatiossa joku muu. Vastaajien suhtautumista esimiesroolin päätöksentekoon vuorovaikutusta ja avoimuutta hyödyntäen havainnollistetaan kuviossa 30.



Kuvio 30. Vastaajien suhtautuminen esimiesroolin päätöksentekoon vuorovaikutusta ja avoimuutta hyödyntäen

Toimivalla vuorovaikutuksella voidaan todeta olevan merkitystä päätöksenteon avoimuudelle. Tarkasteltaessa vastausten eroavaisuutta, saadaan Chi-Squaren tilastollisen merkitsevyyden testillä vastaukseksi  $p=0,0365$ . Kyseisen suuruusluokan  $p$ -arvo (alle 0,05) osoittaa eron olevan tilastollisesti lähes merkitsevä tarkasteltaessa vuorovaikutuksen toimivuutta esimiesten päätöksentekoon nähden.

## 7 LOPPUPÄÄTELMÄT

### 7.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen avulla pyrittiin löytämään vastauksia siihen, kuinka tärkeänä Kaarinan kaupungin esimiehet pitävät luottamusta, arvostusta ja avoimuutta osana hyvää henkilöstön johtamista. Tarkasteltaessa hyvää henkilöstön johtamisen ilmentymistä Kaarinan kaupungin esimiesten näkökulmasta, voidaan todeta hyvään henkilöstön johtamiseen kulmineituvan monia yksittäisiä asioita. Hyvään henkilöstön johtamiseen kytkettiin vastauksissa laajasti vuorovaikutuksellisia asioita, kuten keskustelevan ilmapiirin ylläpitoa, avoimuutta, palautteenantoa ja mutkatonta lähestyttävyyttä. Avoimissa vastauksissa tuotiin esille siis samoja asioita, joita tutkimusasettelussa oli haluttu tutkia osana hyvää henkilöstön johtamista.

Toimivalla vuorovaikutuksella voidaan todeta olevan merkitystä päätöksenteon avoimuudelle, joka tukee hyvän henkilöstön johtamisen toteutumista Kaarinan kaupungissa. Tutkimuksen mukaan esimiehet, jotka arvioivat vuorovaikutuksen toimivuuden hyvälle tasolle, osallistivat alaisiaan mukaan päätöksentekoon keskusteluiden avulla. Teorian mukaan vuorovaikutukselliset tilanteet toimivat vaikuttimina arvioitaessa onnistumista tai epäonnistumista johtamisessa. Tutkimuksessani nousi esille tätä tukeva tulos: Esimiehet, jotka arvioivat oman esimiestyönsä hyvälle tai kiitettävälle tasolle, pääsääntöisesti kokivat myös monen suuntaisen vuorovaikutuksen toimivaksi.

Teoriassa nousi esille keskinäisen luottamuksen puute ylemmän ja alemman johdon välisissä suhteissa. Tämä heijastuu esimiesten kokemaan työn mielekkyyteen ja sitä kautta myös esimiestehtävien onnistuneeseen suorittamiseen. Tutkimuksen tulokset tukevat tätä tapahtuvan myös Kaarinan kaupungin esimiesten toteuttamassa työssä. Mitä heikommaksi esimiehet kokevat vuorovaikutuksen toimivuuden, sitä heikommaksi he arvioivat esimiestyönsä laadun. Kaarinan esimiesten vastausten pohjalta toimiva vuorovaikutus, joka osaltaan lisää kommunikaatioluottamusta, oli huomattavasti vahvemmallalla tasolla esimiehestä alaisten suuntaan kuin esimiehen ja tämän oman esimiehensä välillä.

Teorian mukaan hyvä esimies tuntee heikkoutensa sekä vahvuutensa ja osaa toimia niiden perusteella itseään kehittäen. Kaarinan esimiehet kokevat tunnistavansa heikkoutensa ja vahvuutensa. Tulosten perusteella lähes kaikki esimiehet tunnistavat vahvuutensa ja heikkoutensa jopa siinä mittakaavassa, että kykenevät nimeämään niitä useamman kuin yhden. Teorian mukaan lähtökohdan itsensä johtamiselle muodostavat tavoitteet, joita kohtaan esimies on suuntaamassa. Tavoitteita kohti Kaarinan esimiehet pyrkivät kouluttautumalla, oman esimiehen kanssa käytyjen kehityskeskustelujen ja vapaamuotoisempien keskustelujen kanssa. Avointen keskustelujen käyminen alaisten kanssa ja omaa toimintaa refleктоimalla koettiin myös pääsevän lähemmäs tavoitteita. Sivistyspalveluiden esimiehistä kaikilla oli tavoitteet esimiehenä kehittymiselle, toisin kuin teknisten palveluiden esimiehillä. Tutkimuksen perusteella voidaankin todeta palvelualueiden välisen eron olevan tilastollisesti lähes merkitsevä tarkasteltaessa esimiesten asettamaa tavoitteellisuutta omalle esimiestyölleen. Ero on tilastollisesti lähes merkitsevä myös tarkasteltaessa esimiesten suhtautumista erilaisiin koulutuksiin

suhteessa heidän tavoitteisiinsa kehittyä esimiehenä. Tutkimuksen mukaan kaikkia esimiehiä, jotka eivät kokeneet esimiestehtävään liittyviä koulutuksia omakseen, yhdisti se, että he eivät olleet asettaneet itselleen tavoitteita esimiehenä kehitymisessä.

Kaarinan kaupungin esimiehet pitivät luottamusta, arvostusta ja avoimuutta osana hyvää henkilöstön johtamista. Kuten jo aiemmin todettiin, tutkimukseen osallistuvien esimiesten hyvään henkilöstön johtamiseen sisältyi vuorovaikutusta, keskustelevan ilmapiiriin ylläpitoa, avoimuutta, palautteenantoa ja mutkatonta lähestyttävyyttä. Avoimuus myös hankalissa asioissa ja ikäviin tilanteisiin puuttuminen olivat keinoja toteuttaa hyvää henkilöstön johtamista. Toisaalta myös hankalien tilanteiden käsittely koettiin esimiesten keskuudessa heikkoudeksi, johon kaivattiin lisää osaamista. Arvostusta, luottamusta ja avoimuutta tukevana toimenpiteenä tutkimuksessa nousi esille palautteenanto. Esimiehet suhtautuivat palautteen antoon myönteisesti. Kaikki esimiehet kokivat antavansa palautetta. Yli puolet pyrki antamaan palautteen ajantasaisesti, kun taas alle puolet esimiehistä odotti sopivaa hetkeä.

Arvostusta esimiehet toteuttivat myös korjaavan palautteen saantiin liittyvillä reaktioillaan. Suhtautuminen palautteen saantiin oli kaiken kaikkiaan myönteistä. Sivistyspalveluissa suurin osa vastaajista pyysi avoimuutta tukien kehitysehdotuksia, kun taas teknisten palveluiden vastaajien kesken hajonta eri vastausvaihtoehtojen välillä oli tasisempaa. Kehitysehdotusten pyytäminen tukee teorian hyvän esimiehen kehittämismyönteisyydestä. Teoria myös osoittaa, että esimiesten velvollisuus on varmistaa palautekulttuurin toimivuus sitä antamalla, vastaanottamalla ja käyttämällä sitä toiminnan kehittämisessä. Avoimuutta Kaarinan esimiehet vaalivat henkilöstön johtamisessa olemalla läsnä ja tavoitettavissa sekä osallistamalla alaisia päätöksentekoon. Tutkimus osoitti, että huolimatta vuorovaikutuksen toimivuudesta tai työyksikön avoimuudesta, tai näiden puutteesta, kaikki esimiehet olivat aina käytettävissä, kun alainen tulee keskustelemaan.

Tutkimus antoi vastauksia tutkimuskysymykseeni ja sitä tukeviin alakysymyksiin. Esimiesten ajatukset omasta roolista hyvän henkilöstön johtamisen avainhenkilönä vaihtelivat. Tutkimus nosti esille esimiesten ajatuksia hyvästä henkilöstön johtamisesta. Monilla esimiehillä oli halu tehdä esimiestyötä hyvin ja kehittyä siinä. Vastakohtana tälle voi havaita etenkin teknisten palveluiden puolella esiintyvän enemmän omaan

substanssialaan liittyvää kiinnostusta oman itsensä kehittämiseen kuin esimiestehtävässä kehittämiseen. Tulee kuitenkin huomioida, että suuri osa esimiehistä toteuttaa esimiestyötään osana työtehtäviään ja työhön kuuluu lukuisia muita työtehtäviä henkilöstön johtamisen lisäksi. Tämä nousi tutkimuksessa esille hyvää henkilöstön johtamista heikentävänä tekijänä. Ajan riittävyys esimiestöihin koettiin riittämättömäksi, sillä päätyönä ei ole henkilöstön johtaminen ja muut esimiehen tehtävät. Tutkimustuloksista on lisäksi nähtävissä, että kaikki esimiehet eivät ole omasta tahdostaan esimiestehtävissä. Muuttuneet olosuhteet työyksikössä ovat saattaneet tarjota mahdollisuuden esimieheksi nousemiseen, josta ei ole pystynyt kieltäytymään.

## 7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan mitata reliabiliteetilla ja validiteetilla. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimusongelman kannalta oikean asian tutkimista, kun taas reliabiliteetilla tarkoitetaan saatujen tulosten pysyvyyttä. (Kananen 2011, 118-119.) Tämän tutkimuksen e-kyselyllä tavoitettiin kaikki toivotut henkilöt organisaation sähköpostiryhmien kautta, mikä omalta osaltaan tukee tutkimuksen luotettavuutta. Vastausprosentti kyselyyn oli n. 35 %, joten tuloksissa on jonkin verran vastauskadon aiheuttamaa vääristymää. Vastaajakadosta huolimatta luotettavuus on kuitenkin melko hyvä, sillä molemmista kohderyhmään kuuluvista palvelualueista osallistui tutkimukseen prosentuaalisesti tasakokoiset joukot. Voidaankin todeta vastaajien edustavan palvelualueensa esimiehiä samanarvoisesti.

Kysely oli suunniteltu tutkimuksen teoriaosuuteen pohjautuen ja kysely testattiin yhdellä koevastaajalla. Koevastaajan mukaan kysymykset olivat ymmärrettäviä, mikä osoittaa teoreettisten käsitteiden ymmärrettävyyttä ja kyselyn selkeyttä. Tutkimuksella saatiin vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin, joten tältä osin luotettavuus on hyvä. Tutkimuksen reliabiliteettia kuitenkin laskee epäselvä kysymysasettelu koskien hyvän henkilöstön johtamista näkymistä esimiesten työssä. Kyseinen kysymys ymmärrettiin kahdella eri tavoin, ja eri tavoin ymmärtäneiden vastaukset käsiteltiin tutkimuksessa nyt erillisinä. Systemaattiset, tutkijasta peräisin olevat, virheet kuitenkin puuttuvat tutkimuksesta, joten luotettavuus on hyvällä tasolla.

Vastaajista riippuvaisista systemaattisista virheistä on vaikea tietää tarkkaa totuutta. En voi mennä takuuseen, ovatko vastaajat vastanneet rehellisesti vai onko tuloksissa mukana asioiden kaunistelua tai ongelmien mahdollista vähättelyä. Tulokset saattaisivat olla toisenlaiset, jos samalle kohderyhmälle lähetettäisiin sama kysely toisena ajankohtana. Vastauksiin on vaikuttanut kunkin vastaajan sen hetkinen tunnetila. Mikäli vastaajat olisivat edustaneet toista otantaa kyselyn kohderyhmästä, tulokset olisivat todennäköisesti myös toisenlaiset.

Tarkasteltaessa tutkimuksen reliabiliteettia voidaan todeta, että samaa asiaa on mitattu useammalla kuin yhdellä kysymyksellä. Avoimet kysymykset lisäksi tukivat strukturoitujen kysymysten vastauksia. Tutkimus voidaan toteuttaa toisella kohderyhmällä verraten tuloksia tutkimukseni tuloksiin.

### 7.3 Jatkotutkimus- ja kehittämisehdotukset

Hyvä henkilöstön johtaminen on laaja aihe, josta riittää tutkittavaa useammasta näkökulmasta. Aiheen laajuus oli viedä minutkin mukanaan. Osittain itseäni harmitti, etten voinut tutkia alkuperäisen toimeksiannon laajuudessa asiaa, vaan opinnäytetyöprosessin edetessä aihetta rajattiin voimakkaasti. Rajaus oli kuitenkin hyvä ratkaisu, sekä oman jaksamisen että opinnäytetyön onnistumisen ja sen loppuun saattamisen kannalta. Rajauksella työmäärä pysyi edes jotenkin kohtuullisena tuottaen samalla toivottua tulosta. Ja koska rajaus sopi myös toimeksiantajalleni, voidaan todeta opinnäytetyöprosessi onnistuneeksi.

Kuten johdannossa todettiin, henkilöstön johtamisessa onnistuminen tulee nousemaan tärkeään rooliin arvioitaessa organisaation työnantajamainetta ja houkuttelevuutta työnantajana. Tulevat eläköitymisaallot pyyhkäisevät kunta-alallakin osaavia työntekijöitä laaja-alaisesti pois lähimpien vuosien ja vuosikymmenien aikana. Hyvän henkilöstön johtamisen vakiinnuttaminen osaksi kaikkien yksiköiden toimintaa tulee Kaarinassakin kohottamaan työnantajaimagoa entisestään. Tutkimustulosten avulla toimintaa kyetään kehittämään. Opinnäytetyöprosessini loppuvaiheen aikana organisaatiossa on jo toteutettu 360-arviointi, joka toivottavasti toimii tukena esimiesten



kehittymiselle. Vaikka tutkimukseni ei valmistunut ennen 360-arvioinnin toteuttamista, voi tutkimustuloksiani hyödyntää esimiestyön kehittämisen tukena.

Oma mielenkiintoni ja samanaikaisesti huolenaiheeni tutkimustuloksia tarkastellessani suuntasi esille tuotuun kiireeseen. Jos esimies kokee riittämättömyyttä esimiestyöhön kiireen vuoksi, onko ylipäätään mahdollista toteuttaa hyvää henkilöstön johtamista? Vai olisiko kenties kehittämistoimenpiteillä löydettävissä keino, jolla esimiestyöhön löytyisi enemmän aikaa? Entä, jos kiire onkin itse aiheutettua, ja mahdollisesti oman tavoitteen hukassa olemista?

Toinen kiinnostava jatkotutkimusmahdollisuus suuntautuu vuorovaikutukseen esimiehestä ylöspäin suuntautuen. Miksi esimiehet kokevat vuorovaikutuksen omaan esimieheensä ja kaupungin johtoon vaikeampana kuin omiin alaisiinsa? Kiinnostavaa olisi myös tutkia henkilöstöpalveluiden ammattilaisten ja kentällä esimiestyötä tekevien yhteistyötä. Henkilöstöstrategian jalkauttamisen toimenpiteinä toimivat esimieskoulutukset eivät kaikkia esimiehiä tutkimuksen mukaan kiinnostaneet. Mitkä olisivat ne toimenpiteet, joilla henkilöstöpalveluiden ammattilaiset kykenisivät vielä hedelmällisemmin tukemaan esimiestyötä tekevien henkilöstön johtamista ja siinä kehittymistä?

## LÄHTEET

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

Ahonen, G., Husman, P., Ikonen, R., Juuti, P., Koho, A., Käpykangas, S., Laine, M., Larjomaa, E., Saarelma-Thiel, T., Saari, E. & Wallin, M. 2015. Julkista johtamista jalostamassa. Helsinki: Työterveyslaitos.

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2014. Palaute kuuluu kaikille. Espoo: Human Interest.

Andersson, V. 2013. A Trojan Horse? The implications of managerial coaching for leadership theory. *Human Resource Development International*. Vol. 16, No. 3, 251-266. Viitattu 30.3.2018. [www.proquest.com](http://www.proquest.com)

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

De Vries, R. E. Leadership = Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes. *Journal of Business and Psychology*. Vol. 25, Issue 3, 367–380. Viitattu 27.4.2018. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9140-2>

Hagerlund, T. & Kaukopuro-Klemetti, H. 2013. Työyhteisö viestii jotta olisi olemassa. Kunta-alan työyhteisöviestinnän opas. Helsinki: Kuntaliitto.

Hakonen, A. 2015. Psykologiset motivaatioteoriat –milloin palkitseminen motivoi? Teoksessa A. Hakonen & M. Nylander (toim.) Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus, 135-158.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin – Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Hanhiala, M. Johtoryhmän kehittämispäivän materiaalia. Vastaanottaja: riikka.virtanen@student.samk.fi. Lähetetty 24.4.2018 klo 7:58. Viitattu 24.4.2019.

Hanhiala, M. Esimiesten koulutustavoitteet. Vastaanottaja: riikka.virtanen@student.samk.fi. Lähetetty 23.4.2019 klo 15:14. Viitattu 28.4.2018.

Haveri, A., Airaksinen, J. & Paananen H. 2013. Kuntajohtajat muutoksen tulkkeina – tarinoita kuntajohtamisesta. Acta 250. Helsinki: Kuntaliitto.

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

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. 20. painos. Helsinki: Tammi.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. 3. uud. p. Helsinki: Edita.

- Isotalus, P. & Rajalahti H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent.
- Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Helsinki: Kauppakamari.
- Juuti, P. 2010. Mitä tarkoitetaan keskustelevalle johtamisella? Teoksessa P. Juuti & E. Rovio (toim.) Keskusteleva johtaminen, Helsinki: Otava, 25-36.
- Juuti, P. & Salmi, P. 2014. Tunteet ja työ. Jyväskylä: PS-kustannus Oy.
- Järnlström, M. & Vanhala, S. 2014. Vastuullisuus henkilöstöjohtamisessa. Teoksessa R. Viitala & M. Järnlström (toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302. Liiketaloustiede 107. Johtaminen ja organisatiot. Viitattu 5.5.2018. [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-537-4.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf)
- Kaarinan kaupungin hallintosääntö. 2018. Viitattu 28.4.2018. [www.kaarina.fi](http://www.kaarina.fi)
- Kaarinan kaupungin henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2019. 2019. Kaarina: Kaarinnan kaupunki.
- Kaarinan kaupungin henkilöstöraportti 2017. 2018. Viitattu 28.4.2018. [www.kaarina.fi](http://www.kaarina.fi)
- Kaarinan kaupungin henkilöstöstrategia. Viitattu 28.4.2018. [www.kaarina.fi](http://www.kaarina.fi)
- Kaarinan kaupungin www-sivut. Viitattu 6.4.2018. [www.kaarina.fi](http://www.kaarina.fi)
- Kaarina-strategia 2018 – 2025. Viitattu 27.10.2018. [www.kaarina.fi](http://www.kaarina.fi)
- Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2012. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOY Pro.
- Kananen, J. 2011. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2017. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona: opas opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Keva. 2018a. Työhyvinvointikyselyn tulokset. Raportti. Kaarinnan kaupunki. Helsinki: Keva.
- Keva. 2018b. Työhyvinvointikyselyn tulokset. Raportti. Kaarinnan kaupunki. Kaupunkikehityspalvelut. Helsinki: Keva.
- Keva. 2018c. Työhyvinvointikyselyn tulokset. Raportti. Kaarinnan kaupunki. Hallintopalvelut. Helsinki: Keva.
- Keva. 2018d. Työhyvinvointikyselyn tulokset. Raportti. Kaarinnan kaupunki. Tekniset palvelut. Helsinki: Keva.
- Keva. 2018e. Työhyvinvointikyselyn tulokset. Raportti. Kaarinnan kaupunki. Sivistyspalvelut. Helsinki: Keva.

Keva. 2018f. Työhyvinvointikyselyn tulokset. Raportti. Kaarinan kaupunki. Sosiaali- ja terveystalvet. Helsinki: Keva.

Kuisma, P. 2017. Ohje Statgraphics-ohjelman käyttöön. Opetusmateriaali tutkimus-osaamisen opintojaksolla. Satakunnan ammattikorkeakoulu.

Kukkola, E. 2018. En minä vaan me. Helsinki: BoD - Books on Demand.

Kuntaliiton www-sivut. Viitattu 30.3.2018. [www.kuntaliitto.fi](http://www.kuntaliitto.fi)

Kuntatyöntantajien www-sivut. Viitattu 5.5.2018. [www.kt.fi](http://www.kt.fi)

Kurttila, M. & Aalto, P. 2015. Pomon parhaat ratkaisut. Valmentava käsikirja tiuk- koihin tilanteisiin. Helsinki: Kauppakamari.

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää. Kulttuurin voima ja vaikutus. Helsinki: Ta- lentum.

Liinalaakso, V. & Tenhiälä, A. 2015. Esimiestyöskentely palkitsemisen toimivuuden varmistajana. Teoksessa A. Hakonen & M. Nylander (toim.) Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus, 199-210.

Linna, A., Elovainio, M., Virtanen M. & Kivimäki M. 2012. Oikeudenmukaiseksi koettu johtaminen. Teoksessa T. Oksanen (toim.) Hyvinvointihavaintoja. Tutkimus- tietoa kunta-alalta. Helsinki: Työterveyslaitos, 45-54.

Malmelin, N. & Poutanen, P. 2017. Luovuuden idea: luovuus työelämässä, yhtei- söissä ja organisaatioissa. Helsinki: Gaudeamus.

Manka, M., Bordi, L. & Heikkilä-Tammi, K. 2013. Perusasioista pieniin ihmeisiin. Kuntajohtamisen kuva. Kunnallisalan kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisu nro 88. Helsinki: Kunnallisalan kehittämissäätiö.

Niskanen, M. 2013. Organisaatiot ja johtaminen. Leiritulilta globaaliin maailmaan. Jyväskylä: Jyväskylän koulutuskeskus.

Nybondas-Kangas, H., Pakarinen, T., Heiskanen, M., Hotti, A., Juutinen, M., Paak- konen, N., Ruskoaho J. & Hakonen, A. 2017. Sote- ja maakuntauudistuksen henki- löstövaikutusten ennakoarviointi. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 49/2017. Helsinki: Valtioneuvosto. Viitattu 27.7.2018. <https://tieto- kayttoon.fi/julkaisu?pubid=19901>

Paasivaara, L. 2012. Yksilöistä työyhteisöksi. Teoksessa J. Perttula & A. Syväjärvi (toim.) Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Jy- väskylä: PS-kustannus, 55-90.

Pentikäinen, M. 2014. Luottamus. Helsinki: Otava.

Rehn, A. 2013. Johtamisen vallankäytön kriisi. Teoksessa M. Jabe & S. Kuusela (toim.) Hyvä paha valta. Helsinki: Talentum, 118-126.

- Rehn, A. 2018. Johtajuuden ristiriidat. Miksi johtaja aina epäonnistuu ja miksei se ole ongelma. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2017. Valmentava johtajuus. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Ruben, B. & Gigliotti, R. 2016. Leadership as Social Influence: An Expanded View of Leadership Communication Theory and Practice. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Vol. 23(4). p. 467-479. Viitattu 28.4.2018. [www.sagepub.com](http://www.sagepub.com)
- Saksi, J. 2016. Johtaja on Media! Helsinki: Kauppakamari.
- Seeck, H. 2012. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.
- Sohlman, P. 2016. Ennuste: Yli puolet nykyisistä kuntatyöntekijöistä jää eläkkeelle 20 vuoden sisällä. *Keva Uutiset* 10.3.2016. Viitattu 27.3.2018. <https://www.keva.fi/>
- Sutinen, P. 2012. Johtajana kehittymisen olemus kunta-alan johtajan kokemana. *Acta* nro 233. Helsinki: Kuntaliitto.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Älykäs johtajuus: ihmisten johtaminen älykkäässä organisaatiossa. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Espoo: Pertec.
- Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.
- Sydänmaanlakka, P. 2016. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Alma Talent.
- Sydänmaanlakka, P. 2017. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. 4.painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Syväjärvi, A. & Vakkala, H. 2012. Psykologinen johtamisorientaatio. Positiivisuuden merkitys ihmisten johtamisessa. Teoksessa J. Perttula & A. Syväjärvi (toim.) Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä: PS-kustannus, 195-226.
- Tse, H., To, M. & Chiu, W. 2018. When and why does transformational leadership influence employee creativity? The roles of personal control and creative personality. *Human Resource Management*. Vol 57. p. 145-157. Viitattu 28.4.2018. <http://wileyonlinelibrary.com/journal/hrm>
- Vakkala, H. 2012. Henkilöstö kuntauudistuksessa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. 2017. Henkilöstöjohtaminen tulevaisuuden kunnassa. Teoksessa I. Nyholm, A. Haveri, K. Majoinen & M. Pekola-Sjöblom (toim.) Tulevaisuuden kunta. Helsinki: Kuntaliitto, 448-464.


- Viitala, R., Hakonen, A. & Arpiainen, S. 2017. Henkilöstöjohtamisen tila ja tulevaisuus kunnissa. Arttu-tutkimusohjelman julkaisusarja. 11/2017. Vaasan yliopisto Viitattu 5.5.2018. <http://kuntaliitto.fi>
- Viitala, R. & Koivunen, N. 2014. Lähijohtaja henkilöstötyössä. Teoksessa R. Viitala & M. Järnlström (Toim.). Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302. Liiketaloustiede 107. Johtaminen ja organisaatiot. Viitattu 5.5.2018. [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-537-4.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf)
- Viitala, R. & Lehto, K. 2014. Kovat ajat kuntien henkilöstöjohtamisessa. Teoksessa R. Viitala & M. Järnlström (toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302. Liiketaloustiede 107. Johtaminen ja organisaatiot. Viitattu 5.5.2018. [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-537-4.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf)
- Viitala, R., Luoma, M., Ekman, K., Kultalahti, S., Kantola, J., Uotila, T., Skyttälä, S. & Kosola, H. 2016. Ketterän henkilöstöjohtamisen jäljillä. Hermes-tutkimusryhmän artikkeli. Työn tuuli -aikakauskirja. 25. vuosikerta. Henkilöstöjohtamisen ryhmä – HENRY ry:n julkaisuja. Viitattu 5.5.2018. [https://www.henry.fi/media/ajankoh-taista/tyon-tuuli/tt-1\\_2016.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankoh-taista/tyon-tuuli/tt-1_2016.pdf)
- Virikko, S. 2016. Oikeudellinen katsaus kunnan johtamisjärjestelmän nykytilaan ja tulevaisuuteen. Teoksessa S. Virikko (toim.) Uudistuva kunta. Kuntalaiset ja osallisuus. Helsinki: Kunnallistieteen yhdistys ry. Seminaarikirja. 45. Kunnallistieteen päivät. Viitattu 27.3.2018. <http://www.kunnallistiede.fi/wp-content/uploads/2013/03/Seminaari-kirja-UUDISTUVA-KUNTA-Kuntalaiset-ja-osallisuus.pdf>
- Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Infor.

# Viranhaltijapäätös

Kaarinan kaupunki

20190030 / 20.03.2019

Oskarinkatu 4  
20780 KAARINA

Päätöksen otsikko	Tutkimusluvan myöntäminen / Riikka Virtanen: Avoimuus, luottamus ja arvostus osana hyvää henkilöstön johtamista Kaarinan kaupungin esimiestyössä
Selostus asiasta	Satakunnan ammattikorkeakoulussa liiketalouden koulutus ohjelmassa esimiestyön ja organisaatioiden kehittämisen opintoja opiskeleva Riikka Virtanen hakee tutkimuslupaa opinnäytetyön tekemistä varten. Tutkimuksessa tutkitaan hyvää henkilöstön johtamista kuntaorganisaatiossa. Työssä keskitytään esimiestyötä tekevien henkilöstön johtamiseen tarkastellen asiaa vuorovaikutuksellisten aiheiden kautta. Tavoitteena on selvittää organisaation lähiesimiesten ajatuksia heidän toteuttamastaan henkilöstöjohtamisesta. Tutkimus toteutetaan tapaus- eli case-tutkimuksena käyttäen sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistona käytetään Kaarinan kaupungin työhyvinvointikyselyn tuloksia ja yhteenvetoa johtoryhmän "Hyvä johtaminen" –valmennuspäivän aineistoa. Tutkimuksen empiiristä aineistoa kerätään sivistyspalveluiden ja teknisten palveluiden esimiehille suunnatulla kvantitatiivisella tutkimuksena tutkijan laatimalla e-kyselyllä maaliskuussa.
Päätösteksti	Päätän myöntää Riikka Virtaselle tutkimusluvan seuraavin edellytyksin: 1. Tutkimusraportti tulee tehdä niin, ettei tutkimuksessa mukana olleiden henkilöllisyys paljastu. 2. Tutkimus tulee toimittaa tiedoksi henkilöstöjohtajalle, sivistysjohtajalle ja tekniselle johtajalle
Päätöksen perustelut	Tutkimus tukee osaltaan Kaarina-strategian 2018-2025 toteuttamista ja työhyvinvointikyselyn 2018 perusteella nostettua johtamisen kehittämistavoitetta. Kaarinan kaupungin ohjeistus tutkimusluvan myöntämiselle (Kaupungin johtoryhmä 20.10.2015).
Päätäjä	 MAIJA HANHIALA, HENKILÖSTÖJOHTAJA
Muu jakelu	Riikka Virtanen
Oikaisuvaatimusviranomainen	Henkilöstölautakunta
Oikaisuvaatimusohje	<p>Päätökseen tyytymätön voi tehdä kirjallisen oikaisuvaatimuksen.</p> <p>Oikaisuvaatimuksen saa tehdä se, johon päätös on kohdistettu tai jonka oikeuteen, velvollisuuteen tai etuun päätös välittömästi vaikuttaa (asianosainen) sekä kunnan jäsen.</p> <p>Asianosaisen katsotaan saaneen päätöksestä tiedon viimeistään (7) päivänä päätöksen postituspäivän jälkeen.</p> <p>Kunnan jäsenen, joka ei ole asianosainen, katsotaan saaneen tiedon silloin, kun pöytäkirja on asetettu yleisesti nähtäväksi.</p>

# Viranhaltijapäätös

Kaarinan kaupunki

20190030 / 20.03.2019

Oskarinkatu 4  
20780 KAARINA

Oikaisuvaatimuksesta on käytävä ilmi vaatimus perusteineen ja se on tekijän allekirjoitettava.

Vaatimuksen voi toimittaa oikaisuvaatimusviranomaiselle postitse, henkilökohtaisesti tai lähetin välityksellä.

Toimitustavasta riippumatta vaatimuksen on oltava oikaisuvaatimusviranomaisella ennen aukioloajan päättymistä viimeistään neljäntenätoista (14) päivänä päätöksen tiedoksisaantipäivästä mainittua päivää lukuunottamatta.

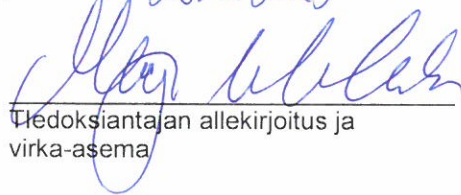
Päätös nähtävillä

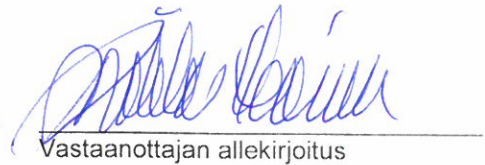
Viranhaltijapäätökset pidetään yleisesti nähtävänä kaupunginvirastossa seuraavasti:  
- kuukauden 1.-15. päivinä tehdyt päätökset saman kuukauden 16. päivänä klo 9.00-12.00  
- kuukauden 16.-31. päivinä tehdyt päätökset seuraavan kuukauden 1. päivänä klo 9.00-12.00

Tiedoksiantotapa

- Lähetetty postitse saantitodistusta vastaan  
 Lähetetty postitse tavallisena kirjeenä  
 Lähetetty sisäisessä postissa  
 Luovutettu asianosaiselle

päivämäärä 20. 3. 2019

  
Tiedoksiantajan allekirjoitus ja  
virka-asema

  
Vastaanottajan allekirjoitus





Hei, olet tullut vastaamaan kyselyyn, joka on osa opinnäytetyötäni. Tämän kyselyn vastausten perusteella pyrin selvittämään, kuinka tärkeänä Kaarinan kaupungin esimiehet pitävät luottamusta, arvostusta ja avoimuutta omassa henkilöstön johtamisessaan.

Kysely sisältää pakollisia monivalintakysymyksiä ja vapaaehtoisia avoimia kysymyksiä. Vastauksesi ovat luottamuksellisia, kiitos niistä jo etukäteen!

Lomake on ajastettu: julkisuus alkaa 20.3.2019 17.34 ja päättyy 29.3.2019 23.59

## Avoimuus, luottamus ja arvostus osana hyvää henkilöstön johtamista Kaarinan kaupungin esimiestyössä

### Vastaajan perustiedot

Vastaajan sukupuoli

- Mies
- Nainen
- En halua kertoa

Vastaajan ikä

- Alle 30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- Yli 60

Palvelualue

- Sivistyspalvelut
- Tekniset palvelut

Vastuualue

- Koulutus
- Varhaiskasvatus
- Vapaa-ajan palvelut
- Infrapalvelut
- Tila- ja ravintopalvelut
- Liikunta- ja viherpalvelut
- Vesihuoltolaitos

Seuraava >>

Lomake on ajastettu: julkisuus alkaa 20.3.2019 17.34 ja päättyy 29.3.2019 23.59

## Avoimuus, luottamus ja arvostus osana hyvää henkilöstön johtamista Kaarinan kaupungin esimiestyössä

### Esimiestyö

Kokemuksesi esimiestehtävissä vuosina

- Alle 1 vuosi
- 1-3 vuotta
- 3-5 vuotta
- 5-10 vuotta
- 10-15 vuotta
- Yli 15 vuotta

Oletko toiminut esimiestehtävissä jossain muualla kuin Kaarinan kaupungilla?

- Kyllä
- Ei

Kuinka monta alaista sinulla on?

- Alle 10
- 11-20
- 21-30
- 31-40
- Yli 40

Miten olet päätenyt nykyiseen esimiestehtävääsi?

- Työskentelin toisen organisaation palveluksessa. Hain esimieheksi avoimen haun kautta.
- Etenin esimieheksi palvelu-/vastuualueen sisällä.
- En hakeutunut esimieheksi, vaan ajauduin tehtävään puolivahingossa / olosuhteiden pakosta.

Onko vaihtuvuus yksikkösi työntekijöissä ollut viimeisen vuoden aikana suurempaa kuin aikaisempina vuosina?

- Kyllä
- Ei

Jos vastasit edelliseen kyllä, minkä arvelet olevan syynä suureen vaihtuvuuteen?

<< Edellinen

Seuraava >>

Lomake on ajastettu: julkisuus alkaa 20.3.2019 17.34 ja päättyy 29.3.2019 23.59

## Avoimuus, luottamus ja arvostus osana hyvää henkilöstön johtamista Kaarinan kaupungin esimiestyössä

### Itsensä johtaminen

Tunnistan omat vahvuuteni ja heikkouteni

- Kyllä  
 Ei

Mikä on vahvuutesi esimiehenä toimimisessa?

Minkä koet heikkoutenasi esimiehenä toimimisessa?

Oletko asettanut itsellesi tavoitteita esimiehenä kehittämisessä?

- Kyllä  
 Ei

Millä tavoin pyrit kohti tavoitteitasi?

Tarkasteltaessa koulutuksia, joihin osallistut: Koetko tärkeämmäksi osallistua

- esimiestyöhön liittyviin koulutuksiin  
 yksikön toteuttamaan substanssitehtävään liittyviin koulutuksiin  
 En osaa sanoa.

Kuinka arvioit oman esimiestyösi laadun asteikolla 1-5?

- 1 (heikko)  
 2  
 3  
 4  
 5 (erinomainen)

Millä tavoin hyvä henkilöstön johtaminen näkyy työssäsi?

<< Edellinen Seuraava >>

Lomake on ajastettu: julkisuus alkaa 20.3.2019 17.34 ja päättyy 29.3.2019 23.59

## Avoimuus, luottamus ja arvostus osana hyvää henkilöstön johtamista Kaarinan kaupungin esimiestyössä

### Avoimuus, luottamus ja arvostus

Kuinka avoimeksi arvioit työyhteisösi keskustelukulttuurin asteikolla 1-5?

- 1 (heikko)
- 2
- 3
- 4
- 5 (erinomainen)

Mikä yksittäinen tekijä vaikuttaa eniten toimivaan tai toimimattomaan vuorovaikutukseen yksikössäsi?

Annatko palautetta alaisillesi?

- Kyllä: samantien, kun jotain palautetta vaativaa tapahtuu.
- Kyllä, kunhan tilanne on sopiva.
- Pääsääntöisesti en, mutta jos joku sitä pyytää, niin kyllä. Pääsääntöisesti kerron positiivisia asioita, välttäen negatiivisten asioiden esille ottamista.
- En, miksi pitäisi?

Saatko palautetta alaisiltasi?

- Kyllä, pyydetessä.
- Saan palautetta pyytämättä, pääsääntöisesti positiivista.
- Saan pyytämättä sekä positiivista että negatiivista palautetta.
- Ei, en halua tietää, mitä minusta ajatellaan.

Kuinka reagoit saamaasi palautteeseen, jossa on negatiivinen sävy?

- Mietin, kuinka voisin kääntää sen positiiviseksi.
- Pyydän palautteen antajaa perustelemaan antamaansa palautetta.
- Pyydän palautteen antajaa antamaan kehitysehdotuksia.
- Toisesta korvasta sisään, toisesta ulos: Vaihdan puheenaihetta.

Kokemukseesi luottamuksesta vaikuttaa eniten

- se, että voit luottaa työntekijöiden osaamiseen ja pätevyYTEEN.
- se, että vuorovaikutuksellisissa tilanteissa voit luottaa toisiin.
- se, että tehdyistä sopimuksista pidetään kiinni.

Mikä seuraavista on sinulle tärkeintä

- Luottamus
- Arvostus
- Avoimuus

Tarkastellessasi edellä valitsemaasi ominaisuutta, esiintyykö se vahvempana

- sinun ja organisaation johdon / oman esimiehesi välillä
- sinun ja alaitesi välillä

Alaisesi koputtaa oveesi. Hän haluaisi keskustella kanssasi. Kuinka toimit?

- Varaat kalenteristasi ajan seuraavaan viikkoon.
- Pyydät hänet sisälle ja keskustellette asiasta samantien.
- Oveesi ei tarvitse koputtaa, se on aina auki.
- Tilanne ei ole mahdollinen, sillä et näe alaisiasi juuri koskaan.

Kuinka toimivaksi arvioit vuorovaikutuksen sinun ja alaitesi kesken?

- 1 (heikko)
- 2
- 3

- 4  
 5 (erinomainen)

Kuinka toimivaksi arvioit vuorovaikutuksen sinun ja oman esimiehesi välillä?

- 1 (heikko)  
 2  
 3  
 4  
 5 (erinomainen)

Kun teet esimiehenä päätöksiä:

- Osallistan alaisiani mukaan päätöksentekoon keskusteluiden avulla  
 Kuuntelen muiden mielipiteitä ja toimin niiden mukaan.  
 Teen kaikki päätökset itse ja välitän tiedon alaisilleni.  
 Päätökset tekee joku muu organisaatiossa, en pysty esimiesasemassa vaikuttamaan niihin juurikaan.

<< Edellinen Seuraava >>

Paina vielä "seuraava", ja seuraavalla sivulla "valmis".

Kiitos kyselyyn osallistumisestasi!

Aurinkoista kevättä toivottaen,

Riikka Virtanen

Virtanen Riikka

---

Lähettilä: Virtanen Riikka  
Lähetetty: torstai 21. maaliskuuta 2019 8:13  
Vastaanottaja: Esimiehet.Sivistys; Esimiehet.Tekniset palvelut  
Aihe: Opinnäytetyö Kaarinan kaupungin henkilöstöpalveluiden käyttöön/ Tervetuloa vastaamaan kyselyyn!  
Liitteet: Viranhaltijapäätös tutkimuslupa.pdf

Hei!

Opiskelen Satakunnan ammattikorkeakoulussa liiketalouden koulutusohjelmassa esimiestyön ja organisaatioiden kehittämisen opintoja. Olen tekemässä opinnäytetyötäni Kaarinan kaupungille, toimeksiantajana toimii henkilöstöpalvelut. Liitteenä on henkilöstöjohtaja Maija Hanhialan viranhaltijapäätös tutkimusluvan myöntämisestä.

Opinnäytetyöni aiheena on "Avoimuus, luottamus ja arvostus osana hyvää henkilöstön johtamista Kaarinan kaupungin esimiestyössä". Opinnäytetyötä varten toteutan kyselyn, jonka kohderyhmänä ovat sivistyspalveluiden ja teknisten palveluiden esimiehet. Tarkoituksena on selvittää, kuinka tärkeänä Kaarinan kaupungin esimiehet pitävät luottamusta, arvostusta ja avoimuutta omassa henkilöstön johtamisessaan.

[Oheisen linkin takaa pääset kyselyyn](#), joka sisältää sekä "rasti ruutuun" -monivalintakysymyksiä ja vapaaehtoisia avoimia kysymyksiä. Kysely on avoinna 29.3.2019 saakka.

Olisin kiitollinen, jos löydät vastaamiseen n. 5-10 min aikaa. Maija Hanhialan suostumuksella kyselyyn vastaaminen on työaikaa. Kiitos jo etukäteen osallistumisestasi!

ystävällisin terveisin

Riikka Virtanen

Tradenomiopiskelija, Satakunnan ammattikorkeakoulu

Virtanen Riikka

---

Lähettäjä: Virtanen Riikka  
Lähetetty: keskiviikko 20. maaliskuuta 2019 15:40  
Vastaanottaja:  
Aihe: Tiedoksi: myönnetty tutkimuslupa koskien kyselyä teknisten palveluiden ja sivistyspalveluiden esimiehille  
Liitteet: Viranhaltijapäätös tutkimuslupa.pdf

Hei,

opiskelen töiden ohessa tradenomiksi. Teen opinnäytetyöni Kaarinan kaupungin henkilöstöpalveluille aiheenani "Avoimuus, luottamus ja arvostus osana hyvää henkilöstön johtamista Kaarinan kaupungin esimiestyössä".

Informoin teitä asiasta siksi, että opinnäytetyöni tutkimusosuuden kohderyhmänä ovat sivistyspalveluiden ja teknisten palveluiden esimiehet. Tulen lähettämään lähiaikoina palvelualueidenne esimiehille sähköpostitse "rasti ruutuun" tyypin e-kyselyn, johon vastaaminen vie aikaa n. 5-10 minuuttia.

Liitteenä on Maija Hanhialan tekemä viranhaltijapäätös tutkimusluvan myöntämisestä.

ystävällisin terveisin

Riikka Virtanen

Kaarina 