

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Teknologiaosaamisen johtaminen
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Petri Jormanainen

Tavoitejohtamisen kehittäminen UPM Pelloksen vaneritehtailla

Syyskuu 2016
Opinnäytetyö



YAMK-Opinnäytetyö
Syyskuu 2016
Teknologiaosaamisen johtamisen koulu-
tusohjelma

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
(013) 260 600

Tekijä
Petri Jormanainen

Nimeke
Tavoitejohtamisen kehittäminen UPM Pelloksen vaneritehtailla

Toimeksiantaja
UPM Kymmene Wood Oy Pelloksen vaneritehtaat

Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää tavoitejohtamista siten, että koko UPM Pelloksen vaneritehtaille tulee yhteinen toimintamalli. Tavoitteena oli löytää olemassa olevia hyviä johtamiskäytäntöjä tehtaan eri toiminnoista. Eri toiminnoilla tässä työssä tarkoitetaan vaneritehtaita Pellos 1, Pellos 2, Pellos 3 ja tehtaiden yhteistä kunnossapitoa. Työn teoreettisessa osassa käsitellään tavoitejohtamisen lisäksi motivaation eri muotoja sekä työhyvinvointia, jotka liittyvät olennaisena osana onnistuneeseen johtamiseen.

Työn tutkimusosio jakaantui kahteen eri osioon, joista ensimmäinen koostui henkilöstökyselyn tulosten arvioimisesta liittyen johtamis- sekä tavoiteväittämien positiivisten vastausten määrään vuodelta 2015. Toinen osio koostui teemahaastatteluista, joihin osallistui henkilöitä eri toiminnoista ja eri henkilöstöryhmistä. Haastattelujen teemat rakennettiin johtamisen, tavoitteiden sekä työhyvinvoinnin ympärille.

Tutkimusosion avulla sain määritettyä kehityssuunnitelman johtamiseen, jonka avulla johtamista saadaan kehitettyä paremmaksi tutkitussa organisaatiossa. Tämän opinnäytetyön aikaikkunassa ei ollut mahdollista ottaa suunnitelmaa käytäntöön eikä seurata suunnitelman noudattamisen tuloksia.

Kieli
suomi

Sivuja 55
Liitteitä 2
Liitteiden sivumäärä 2

Asiasanat
Tavoitejohtaminen, motivaatio, työhyvinvointi



Master's Thesis
September 2016
Master's Degree in Technology Competence Management

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
(013) 260 600

Author
Petri Jormanainen

Title
Development of Management by Objectives at UPM Pellos Plywood Mills

Commissioned by
UPM Kymmene Wood Oy Pellos Plywood Mills

Abstract

The purpose of this thesis was to develop management by objectives in UPM Pellos Plywood Mills and generate common procedure for the functions of all Pellos Mills. The aim was also to find good management conventions from various functions. The various functions in this thesis refer to plywood mills Pellos 1, Pellos 2, Pellos 3 and the common maintenance of the mills. Management by objectives as well as different forms of motivation and work welfare are handled in the theoretical part of this thesis because these are connected to good management.

The research part of this thesis is divided in two parts. The first part handles the positive results about management and objective claims in personnel inquiry in 2015. The second part was composed of theme interviews of different functions and personnel sections. The themes for the interviews were about management, objectives and work welfare.

On the basis of the results of this research it was possible to make plan for better management in this researched organization under research. Implementing this plan was not included in this thesis because the lack of time and, for the same reason, the results about the success of the plan are not handled in this thesis.

Language
Finnish

Pages 55
Appendices 2
Pages of Appendices 2

Keywords
management by objectives, motivation, work welfare

Sisältö

Tiivistelmä

Abstract

1 Johdanto.....	6
2 UPM-Kymmeneen toimintaympäristö.....	7
2.1 Taustatietoa tutkimuskohteesta	7
2.2 UPM Pelloksen vaneritehtaat.....	7
3 Johtamisen periaatteet	8
3.1 Johtamisteoriat.....	10
3.2 Tavoitejohtaminen.....	11
3.3 Strategia.....	13
3.4 Osallistaminen	15
4 Motivaatio ja työmotivaatio	16
4.1 Motivaation eri muodot.....	16
4.2 Työmotivaatio.....	17
5 Työhyvinvointi.....	18
5.1 Työn merkitys muuttuu.....	19
5.2 Työhyvinvointiin panostaminen.....	21
6 Tutkimuksen tavoitteet	22
7 Tutkimusmenetelmät	24
7.1 Henkilöstökysely	25
7.2 Haastattelututkimus	25
7.2.1 Lomakehaastattelu	26
7.2.2 Strukturoimaton haastattelu	27
7.2.3 Teemahaastattelu	27
7.3 Työn eettisyys ja luotettavuus.....	28
8 Tutkimuksen toteuttaminen ja tutkimusaineisto.....	30
8.1 Henkilöstökyselyn aineisto	30
8.2 Teemahaastattelun aiheet	32
8.3 Haastateltavien valinta	33
9 Tutkimuksen tulokset.....	34
9.1 Henkilöstökyselyn tulokset toimihenkilöiden osalta	34
9.2 Henkilöstökyselyn tulokset työntekijöiden osalta	37
9.3 Teemahaastattelujen tulokset.....	39
9.3.1 Johtamisen teema-alue	39

9.3.2 Tavoitteiden teema-alue	41
9.3.3 Työhyvinvoinnin teema-alue	42
10 Tulosten analysointi.....	43
10.1 Toimihenkilöiden tulosten analysointi	43
10.2 Työntekijöiden tulosten analysointi	46
11 Kehityssuunnitelma	48
12 Johtopäätökset ja pohdinta	51
12.1 Tulosten arviointi.....	51
12.2 Jatkotutkimukset	52
12.3 Pohdinta.....	52
Lähteet	54

Liitteet

Liite 1

Saatekirje

Liite 2

Teemahaastattelurunko

1 Johdanto

”Johtajuus on sitä, että saa ihmiset tekemään sellaistaikin, mitä he eivät muuten haluaisi tehdä ja vielä pitämään siitä”. (Hokkanen & Strömberg 2003, 105.)

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana oli UPM-Kymmene Wood Oy Pelloksen vaneritehtaat. Työn tarkoituksena on löytää olemassa olevat hyvät johtamiskäytännöt ja kehittää tavoitejohtamista siten, että koko tehtaalle tulee yhteinen toimintamalli.

Johtamisen tarkoituksena on ohjata ihmisten toimintaa organisaation tavoitteiden mukaiseksi siten, että organisaatio saavuttaa halutut tulokset. Johtaminen on kehittynyt kuluneen sadan vuoden aikana paljon enemmän, kuin tätä edeltävänä aikana yhteensä. Syynä muutokseen on kasvava ulkoinen paine, minkä aiheuttaa jatkuva taloudellinen muutos. Yrityksien toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja tuntuu, että ainoastaan muutos on pysyvää. Muuttunut toimintaympäristö vaatii organisaatioilta uudenlaista ajattelutapaa ja johtamisen kehittämistä vastaamaan nykypäivän vaatimuksia. Johtamisen kehittymisen voidaan ajatella lähteneen laumanjohtamisesta aina nykypäivän uusiin johtamistyyliin, mitkä keskittyvät lähtökohtaisesti ihmisten johtamiseen. Ihmiset ovat organisaation tärkein voimavara ja kehittämisen kohde. Ilman osaavia ja motivoituneita ihmisiä yrityksen on vaikea menestyä nykyisessä toimintaympäristössä. Aiemmin autoritäärinen johtaminen on ollut toimivin malli mutta nykyisin ihmiset osaavat vaatia johtajilta ja esimiehiltä muutakin.

Opinnäytetyö on rajattu käsittämään kolme vaneritehdasta; Pellos 1, Pellos 2 ja Pellos 3 sekä tehtaiden yhteinen kunnossapito. Ajatus työn tekemiseen lähti yhteisestä palaverista, missä mietimme keinoja työhyvinvoinnin ja motivaation lisäämiseen. Henkilöstön hyvinvointi ja motivoiminen ovat yksi tärkein menestystekijä tehokkuuden lisäämisessä ja laadun parantamisessa.

2 UPM-Kymmeneen toimintaympäristö

2.1 Taustatietoa tutkimuskohteesta

UPM-Kymmene Oyj on edelläkävijä metsäteollisuudessa ja on yksi kolmesta suuresta suomalaisesta metsäteollisuusyrityksestä. Yhtiöllä on tuotantolaitoksia kaikkiaan 13 eri maassa ja työntekijöitä kaikkiaan 45 maassa. Työntekijöitä yhtiössä on yli 20 000. Yhtiön liikevaihto vuonna 2014 oli yli 9,9 miljardia euroa. (UPM-Kymmene, 2014a)

UPM:n liiketoimintarakenteen on jaettu kuuteen eri liiketoimintoon, mitkä ovat: UPM Biorefining, UPM Energy, UPM Raflatac, UPM Paper Asia, UPM Paper ENA (Eurooppa & Pohjois-Amerikka) ja UPM Plywood. Vaneri- ja viilutuotteita myydään rekisteröidyllä WISA®-tavaramerkillä. Vaneriliiketoiminto työllistää noin 2300 henkilöä ja tuotantolaitokset sijaitsevat Suomessa, Virossa ja Venäjällä. Vaneritehtaat sijaitsevat Mikkelissä (Pellos), Joensuussa, Savonlinnassa, Jyväskylässä, Otepäässä (Viro) ja Chudovossa (Venäjä). Viilutehdas sijaitsee Kouvolassa (Kalso). (UPM-Kymmene, 2014b)

2.2 UPM Pelloksen vaneritehtaat

UPM Pelloksen vaneritehtaat sijaitsevat Mikkelissä, vanhassa Ristiinan kunnassa. Tehtaat on perustettu vuonna 1963, jolloin omistaja Aarne J. Aarnio rakennutti lastulevytehtaan, voimalaitoksen ja asuinalueen. Vuonna 1967-68 rakennettiin ensimmäinen vaneritehdas, Pellos 1. Vuonna 1983 Aarne J. Aarnio myi Pelloksen tehtaat Oy Wilhelm Schauman Ab:lle, jolloin Pellos Oy:stä tuli tytäryhtiö. Vuonna 1988 yhtiön nimi muuttui Pellos-Puhos Oy:ksi ja vuonna 1989 yhtiö fuusioitui Kymmene Oy:n kanssa. Vuonna 1994 yhtiö päätti sulkea lastulevytehtaan, minkä tilalle aloitettiin rakentaa toista havuvaneritehdasta. Loppuvuodesta 1994 Pellos 2 käynnistyi tuotantoon. Vuonna 1996 Kymmene Oy fuusioitui

Repola Oy:n kanssa ja muodostui UPM-Kymmene Oyj. Vuonna 2002 Pellos 3 aloitti tuotannon rakennusvaiheen jälkeen. Samaan aikaan rakennettiin myös uusi 75 MW biovoimalaitos. Vuonna 2004 perustettiin UPM-Kymmene Wood Oy. (UPM Pelloksen vaneritehtaat, 2014)

UPM Pelloksen vaneritehtaat työllistää nykyisin noin 600 henkeä, ollen yksi suurimmista Mikkelin talousalueen työllistäjistä. Tehtaiden tuotantokapasiteetti on 480 000 m³ havuvaneria vuodessa. Pelloksen vaneritehtaat valmistavat havuvanereita parkettiteollisuuteen, betonointimuoteiksi, kuljetusvälineiteollisuuteen sekä jakeluliiketoimintaan.

3 Johtamisen periaatteet

Johtamismalleja ja teorioita on olemassa erilaisten luokittelujen mukaan satoja. Toisaalta, johtamistyyliä ja niiden sovellutuksia on olemassa niin monta, kuin on johtajakin. Jokainen johtaa tyyllillään ja usein eri johtamismallit sekoittuvat keskenään. Selvää riippuvuutta eri johtamismallien ja yrityksen menestymisen välillä ei ole pystytty osoittamaan. Näyttöä on kuitenkin olemassa siitä, että ne yritykset jotka käyttävät johtajiensa koulutukseen ja organisaation kehittämiseen erilaisia johtamismalleja, menestyvät paremmin. (Hokkanen & Strömberg 2003, 129.)

Yhteiskunnassa ja työelämässä on tapahtumassa tai menossa monia suuria muutoksia. Yksi suurimmista on hallituksenkin linjaama tehokkuuden ja yksikkötyökustannusten parantaminen. Tietotekniikka ja informaatiotekniikka kehittyvät eksponentiaalisesti ja suuria harppauksia on nähty lyhyessä ajassa, esimerkiksi matkapuhelinten kehittyminen nykypäivän älypuhelimiksi vajaassa kymmenessä vuodessa. Samanlaisia muutoksia tapahtuu myös meissä ihmisissä tiedon lisääntymisen seurauksena. Enää kaikille ei välttämättä riitä se, että on turvattu työ, vaan moni vaatii entistä enemmän myös johtajilta ja esimiehiltä.

Sen seurauksena johtajuuskin on tavallaan suurimman muutoksen edessä, mitä se on kokenut autoritäärisen johtamistyylin jälkeen.

Tällä hetkellä kehittyminen ja uudistuminen ovat seurausta muutokselle massa-tuotantokaudelta informaatioteknologian aikakaudelle. Tähän saakka eri aikakaudet teollistumisesta eteenpäin ovat voineet kestää kymmeniä vuosia mutta nyt muutoksien aikaväli vain lyhenee. Muutos on kuitenkin tällä hetkellä vasta tapahtumassa ja voidaan sanoa, että olemme keskellä muutosta vaikuttamassa tulevaisuuden toteumaan. Organisaatioiden toimintatavat ja johtamisen periaatteet perustuvat vielä pitkälti massatuotantoaikakauden oppeihin ja ajatteluun, joten meidän halumme ja tarpeemme tulevat muokkaamaan informaatioaikakauden tavoitteet ja johtamismallit. (Schaupp, Koli, Kurki & Ala-Laurinaho 2013, 21.)

Johtamistyylin ja johtamisen vaikuttavuutta yrityksen tuloksiin on tutkittu useissa eri yhteydessä ja näillä asioilla on havaittu olevan vahva yhteys toisiinsa. Esimerkiksi Lyytisen (2015) artikkelissa haastateltu työeläkeyhtiö Ilmarisen johtaja Timo Aro toteaa yhteistyössä Evalua International-yrityksen kanssa tehdyn tutkimuksen perusteella, että hyvä johtaminen on suoraan yhteydessä yrityksen tuottavuuteen. Tutkimuksen mukaan huonosti pärjänneiden yksiköiden työntekijät olivat myös muita tyytymättömämpiä esimiesten tapaan kohdella ihmisiä. Aron mukaan olennaisia johtamisen perusteita ovat työn mielekkyys, mahdollisuus toimia itsenäisesti sekä yhteisöllisyys. Selvityksen mukaan hyvä johtaminen perustuu siihen, että työntekijät tuntevat omat ja yksikkönsä tavoitteet sekä saavat arkista tukea esimieheltään. Tuen ohella myös palautetta pidettiin olennaisena.

3.1 Johtamisteoriat

Johtamismallit voidaan luokitella useaan eri luokkaan teorioiden pohjalta. *Piirre-teoriat* perustuvat siihen ajatukseen, että johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet ratkaisevat onnistumisen tai epäonnistumisen. Tällaisia ominaisuuksia ovat muun muassa älykkyys ja sisäinen motivaatio. *Käyttäytymisteorioiden* perustana toimii ajatus siitä, että onnistuminen riippuu voimakkaasti johtajan toiminnasta ja käyttäytymisestä. Käyttäytymistä arvioidaan ainakin ihmissuhdesuuntautuneisuuden ja tehtäväsuuntautuneisuuden mukaan. *Tilanneteoriat* perustuvat siihen, kuinka hyvin johtaja osaa ja pystyy valitsemaan kuhunkin tilanteeseen sopivan johtamiskäyttäytymismallin. *Muut mallit ja teoriat* korostavat osin johtamisen tiettyä osa-aluetta ja näkökulmaa ja osin tuloksia sekä toimintatapoja. (Hokkanen & Strömberg 2003, 129–130.)

Pentti Sydänmaanlakan (2004, 30) mukaan johtamisominaisuudet sekä piirteet ovat synnynäisiä. Alun perin piirreteoriat keskittyivät tutkimaan ”suurmiehiä” ja heidän ominaisuuksiaan mutta myöhemmin 1900-luvun puolivälin jälkeen keskityttiin johtajan ja alaisen väliseen suhteeseen.

Johtamisen käytännöillä on suuri merkitys onnistuneen johtamisen kokemukseen. Työterveyslaitoksen tutkimuksen (2010, 63–65.) tulosten perusteella hyvät johtamiskäytännöt, kuten esimerkiksi oikeudenmukaisuus palkitsemisessa, taitava kehityskeskustelujen käyttö, vaikuttavat koettuun tuloksellisuuteen riippumatta henkilöstön hyvinvoinnista. Tämä tarkoittaa tutkimuksen perusteella sitä, että hyvät johtamiskäytännöt ovat kaikille tärkeitä yksilöllisestä hyvinvoinnista riippumatta. Ihmisten kokema hyvinvointi, tuloksellisuus sekä johtamisen käytännöt olivat kaikki yhteydessä toisiinsa. Hyvän johtamisen ja esimiehen hyvinvoinnin välisellä vaikutuksella on tutkimusten mukaan vaikutusta omien alaisten kokemaan hyvinvointiin. Esimiehen hyvinvoinnin vaikutus alaisen suoriutumiseen on ollut kuitenkin epäselvempi. Työterveyslaitoksen tutkimuksen perusteella hyvinvoivat alaiset, toiminnan tuloksellisuus ja yrityksen oma kilpailukyky kannustavat hyvään johtamiseen.

3.2 Tavoitejohtaminen

Tavoitejohtamisen kehittäjänä voidaan pitää Peter Druckeria, vaikkakin useampi eri henkilö on kirjoittanut ajatuksiaan aiheesta. Tavoitejohtamisen alkuperäisenä ajatuksena on varmistaa se, ettei organisaatiossa ole monia, eri suuntiin vieviä tavoitteita. Perusajatuksena voidaan siis pitää sitä, että jokainen ”puhaltaa” yhteen hiileen. Tavoitejohtaminen perustuu siihen, että toiminta on tavoitteellista sekä suunnitelmallista huomioiden myös jokaisen henkilökohtaisen vastuun. Koko tavoitejohtamisen idea perustuu yhdessä sovittuun tavoitteeseen, minkä edistymistä aikaikkunan sisällä seurataan yhdessä, saaden toiminnasta palautetta ja ohjausta. Tärkeää tavoitejohtamisessa on huomata jokaisen henkilön oma vastuu työn teosta ja sen onnistumisesta. Työn tekeminen toista varten pitää osata erottaa omasta ideologiasta ja ajatella työ oman vastuun kautta. ”Tehdään näin koska käskettiin” mentaliteetti ei sovi tavoitejohtamiseen millään tavoin. Jokaisen tulee ymmärtää oma vastuu miksi tätä työtä tehdään. Työntekijän tulee ryhtyä toimenpiteisiin huomatessaan työn jäävän jälkeen tavoitteista kaikilla sallittavissa olevilla keinoilla.

Tavoitejohtamisen ominaisuuksia voidaan ajatella olevan tavoitteellisuus, suunnitelmallisuus, tulostietoinen toiminta ja erityisesti henkilökohtainen vastuu. Toimintaa seurataan muun muassa esimiehen kanssa käytyjen keskustelujen perusteella, missä seurataan tavoitteiden onnistumista ja niissä pysymistä. Ihmiskeskeisyys ja ihmisten taitojen kehittyminen työn aikana voidaan ajatella liittyvän tavoitejohtamiseen. Tärkeä seikka on myös vastuunkanto ja omaehtoinen ohjaus ja valvonta. (Hokkanen & Strömberg 2003, 143.)

Tavoitejohtamisen tärkein asia onnistumisen kannalta on tavoitteiden onnistunut asettaminen. Tavoitteiden tulee ymmärrettäviä, täsmällisiä, perusteltuja, oikeudenmukaisia, riittävän vaativia ja saavutettavissa olevia. Yksilökohtaiset tavoitteet on johdettu yleensä organisaation tavoitteista yksikkökohtaisiin tavoitteisiin

ja sitä kautta yksilötavoitteisiin. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 58–59.)

Tavoitteisiin sitoutuminen on niiden onnistumisen kannalta yksi tärkeimmistä kulmakivistä. Sen takia ihmisten tulee olla sitoutuneita sovittuihin tavoitteisiin ja se tarkoittaa yleensä sitä, että ihmiset saavat olla itse vaikuttamassa tavoitteisiin. Lisäksi päätöksenteon osallistaminen ja mahdollisuus vaikuttamiseen auttavat tavoitteiden sisäistämiseen. Tavoitteisiin sitoutumisen ohella tavoitteiden pitää olla kunnianhimoisia ja haasteellisia mutta silti saavutettavissa olevia. Liian haastavaksi asetettu tavoite aiheuttaa motivaation puutteen saavuttamattomuuden takia, jolloin ei edes pyritä tavoitetta kohti. Hyvin asetettu tavoite on haasteellinen ja selkeä, sillä tällaiset tavoitteet johtavat tyypillisimmin parempiin suorituksiin. (Kauhanen 2010, 61.)

Parhaimmillaan tavoitejohtaminen toimii silloin, kun tavoitteita käytetään oman ja yrityksen toiminnan kehittämiseen, ei vain silloin kun tavoitteet ovat osana tulospalkkiota. Eniten hyötyä koko yritykselle on siitä, jos pystymme kehittämään toimintaa paremmaksi sen sijaan, että pääsemme vain tiettyyn lopputulokseen ilman mitään jäljelle jäävää konkretiaa.

Lehikoisen & Sinivuoren (2014, 124) mukaan nykyisin pitäisi keskittyä enemmän käymään läpi kehityskeskusteluissa konkreettisia henkilölle asetettuja tavoitteita ja niissä onnistumista tai epäonnistumista. Sekä onnistumisten että epäonnistumisten syyt käydään läpi ja sovitaan kehitystoimenpiteet asian korjaamiseksi. Lisäksi kun syyt onnistumiseen tai epäonnistumiseen käydään yhteisesti läpi, voidaan tietoa jakaa asiasta muille, jolloin koko organisaatio voi oppia ja kehittyä. Tällaisessa tilanteessa esimiehen oma taito tuoda asiat julki siten, ettei ”onnistuja” tai ”epäonnistuja” paljastu muiden silmissä, on olennainen osa tiedon jakamista muille.

Tavoitejohtaminen on kehittynyt viimeisien vuosikymmenien aikana paljon ja siitä on muodostunut osaltaan jokapäiväisen johtamisen peruslähestymistapa. Tavoitejohtamisen eduiksi katsotaan muun muassa käytännöllinen ja yksinker-

tainen lähestymistapa, keskittyminen olennaiseen, sekä mahdollisuus itsenäisen työskentelyyn. Lisäksi tavoitejohtamista voidaan hyödyntää jokaisella organisaatiotasolla. Heikkouksina pidetään hyvää käytäntöön panoa, minkä seurauksena se toimii huonosti. (Sydänmaanlakka 2004, 40–41.)

Tolvasen (2011, 52–53.) opinnäytetyön perusteella tehdystä tutkimuksesta selviää, että tavoitteet motivoivat tekemään parempaa tulosta mahdollisimman tehokkaasti. Tavoitteiden on kuitenkin oltava tavoitettavia sekä realistisia, jolloin niiden avulla pystyy suoriutumaan maksimaalisesti ja saa itselleen onnistumisen tunteen. Yhtä lailla tavoitteista voi syntyä stressin aiheuttaja, jos ne ovat epärealistisia ja liian vaativia. Sopiva stressitaso on taas suorituksen kannalta hyvä, sillä se motivoi saavuttamaan tavoitteen.

3.3 Strategia

Strategia tarkoittaa organisaation tai yrityksen valitsemaa keinoa erottautua kilpailijoista ja menestyä markkinoilla. Strategia on kuitenkin haastavaa selittää yksiselitteisesti, sillä termi on monisäikeinen ja tarkoitus riippuu tarkastelunäkökulmasta. Yrityksen on pystyttävä kommunikoimaan ja selkeyttämään jokaiselle työntekijälle, yhteistyökumppaneille ja muille sidosryhmille strategiansa, jotta se pystyy toteuttamaan sitä parhaalla mahdollisella tavalla. (Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 136.)

Kamenskyn (2015, 23) mukaan strategian avulla yritys pyrkii hallitsemaan sekä sisäisiä, että ulkoisia vaikutustekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita, jotta yritys saavuttaisi kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittymistavoitteet. Strategian avulla pyritään siis rakentamaan polku ja siihen liittyvät keinot, joiden avulla yritys saavuttaa omat tavoitteensa. Tavoitteet tulee asettaa tarpeeksi korkealle, jotta menestyminen pystytään saavuttamaan.

Yrityksen valitsemalla strategialla pyritään saavuttamaan kilpailuetua tulevaisuudessa kilpailijoihin sekä pyrkiä ylläpitämään saavutettu kilpailuetu. Tämä

vaatii yleensä tulevaisuuteen liittyviä riskipäätöksiä, jotka on kuitenkin pakko tehdä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Hokkanen & Strömberg 2003, 264.)

Earnerin (2014, 22) teoksessa todetaan, että joissakin yrityksissä strategia on tehty saavutettavaksi muokkaamalla siitä konkreettisia tehtäviä jokapäiväiseen työhön. Strategiatyö tuntuu helpommalta ja oikeammalta, kun se on osa toimintaa ja tekoja organisaatiossa. Strateginen johtaminen on kokonaisuuksien hallintaa, mihin liittyy olennaisesti henkilöstö, arvot, järjestelmät, kehitystyö, säännöt ja palkitsemiset. Hyvä työkalu yrityksen strategian määrittämiseen on SWOT-analyysi, missä arvioidaan yrityksen sisäiset ja ulkoiset uhat sekä mahdollisuudet.

3.4 Osallistaminen

Osallistavasta johtamisesta ryhdyttiin puhumaan jo muutama vuosikymmen aikaisemmin, mutta 1980-luvulla henkilöstön osallistaminen ja demokraattinen johtaminen saivat muita enemmän huomiota. 1990-luvun loppupuolella henkilöstön osallistamisella haettiin uutta kasvua yritystoiminnalle. Suoritusta pyrittiin parantamaan ottamalla henkilöstö mukaan sekä ongelmanratkaisuun että päätöksentekoon ja yrityksen taloudelliseen menestykseen. Osallistamisen periaatteet ovat osaltaan jo vanhoja mutta siihen on sidottu uusia kokonaisuuksia ja ajankohtaisia tarpeita, aivan kuten moneen muuhunkin johtamismalliin.

Nykyisin työntekijöitä tulee pitää enemmän voimavarana kuin välineenä tehdä työtä, jolloin osallistaminen nousee aiempaa suurempaan rooliin. Myös Törmäsen (2006) artikkelissa filosofian tohtori Kari Viinisalo sanoo tutkimuksessaan, että ”Valta ei ole sitä, että on valta kontrolloida, vaan valta on yhteistyötä”. Artikkelissa Viinisalon väitöksen mukaan osallistuva johtaja saa yrityksen tuloksen nousuun. Tästä hänellä on selvää näyttöä, sillä hän seurasi yli kymmenen vuotta erään suomalaisen talotekniikkayrityksen taloudellisen tuloksen kehitystä. Osallistavan johtamisen hyödyt ovat selvät ja panostaminen ihmisiin ja heidän kehittymiseen ovat selvät.

4 Motivaatio ja työmotivaatio

Motivaatio on käsitteenä varsin mielenkiintoinen ja monipuolinen. Jokainen ihminen käsittää motivaation eri tavalla, mikä riippuu jokaisen sisäisistä tunteista ja ulkoisesta ympäristöstämme. Motivaatio ja työmotivaatio ovat ihmisen sisäisiä henkilökohtaisia tunnetiloja, joihin voidaan vaikuttaa erilaisin keinoin saadaksemme aikaan mitä haluamme. Esimerkiksi joillekin raha voi olla hyvä motivaattori, jolloin rahan avulla henkilön saa tekemään erinäisiä asioita, joita hän muutoin ei välttämättä olisi tehnyt.

4.1 Motivaation eri muodot

Motivaatio voidaan kuvata prosessina, mikä saa ihmisen toimimaan joko omien, ryhmänsä tai yhteisönsä tavoitteiden eteen. Jokaiselle ihmiselle tämä prosessi tai ärsyke voi olla erilainen. Toisille motivaationa toimii raha saavuttaa tavoite tai toiselle tavoitteena voi olla yhteenkuuluvaisuuden tunne ryhmäänsä.

Perusajatuksena motivaatiolle on aina: miksi? Miksi joku tekee noin? Miksi valitsin tämän työn? Miksi pidän kuntoani yllä? Miksi menen ulos? Tutkimuksissa on todettu, että motivaatio vaikuttaa vahvasti toiminnan intensiteettiin eli työtehtävässä hyvän motivaation omaava henkilö yrittää muita enemmän, keskittyy muita paremmin ja suorittaa tehtävän muita paremmin. Monelle myös arvot voivat määritellä motivaation johonkin tehtävään. ”Tämä on minulle kunia-asia suorittaa parhaalla mahdollisella tavalla”. (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 11–17.)

Motivaatio voidaan jakaa kahteen eri osaan, sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaation lähde on jokin sisäinen motiivi, mikä saa ihmisen tekemään asioita. Tällöin motivaatioon ei liity mitään ulkoisia ärsykeitä, kuten esimerkiksi rahaa tai palkkioita. Ihminen kokee onnistuessaan positiivisia tunne-

tiloja ja saa niistä lisää energiaa ponnistella kohti tavoitettaan. Sisäinen motivaatio on yleensä ulkoista pitkäkestoisempaa ja vahvempaa, koska siihen ei liity mitään tunnetilojen ulkopuolisia asioita.

Ulkoiset motivaatiot koostuvat ihmisen ulkopuolisista asioista ja ovat yleensä jonkin muun ympäristössä olevan asettamia. Ulkoisen motivaation kannustimeksi ihminen ei koe positiivisia tunnetiloja, eikä toiminta perustu häneen omaan motivaationsa. Ulkoisten motivaation lähteiden aikaansaamat asiat ovat lyhytkestoisempia ja kertaluonteisia, verrattuna sisäiseen motivaation. Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat yleensä raha ja palkkiot, mutta joillekin se voi myös olla pakko.

Hyppäsen (2013, 141) mukaan rahallisen ulkoisen motivaation lisäksi on paljon muitakin, joihin voidaan vaikuttaa pitkälti esimiestyön ja esimiesosaamisen kautta. Hyvä johtaminen on siis yksi merkittävimmistä liiketoiminnan menestystekijöistä.

4.2 Työmotivaatio

Työmotivaatio on tietynlainen johdannainen ihmisen sisäisestä motivaatiosta. Työmotivaatioon liittyy olennaisesti raha ja palkitseminen mutta hyvän työmotivaation omaavan henkilön motiivit ovat kuitenkin sisäisiä. Työmotivaation kohdalla voidaan kysyä, miksi jokin työ kiinnostaa toista mutta toista ei? Tähän vaikuttaa olennaisesti yksilön siihen asti kokema työhistoria ja varsinkin sen aikana tapahtuneet onnistumiset.

Onnistumiset ovat yksi tärkeimmistä polttoaineista sisäiselle motivaatiolle. Ihminen saa voimaa ja energiaa jaksaa työssään onnistumisten kautta. Schauppin ym. (2013, 64) mukaan työmotivaatio vahvistuu työntekijän kokiessa onnistumista itselleen tärkeällä osa-alueella. Tällainen osa-alue voi olla vaikka tuotantomäärä tai laatu. Ihmisen työmotivaatio rakentuu koko työuran ajan ja on sisäisenä motivaation lähteenä hyvin pitkäkestoinen. Voidaan myös ajatella,

että hyvän työmotivaation omaavan ihmisen motivaation laskiessa sen saa kuitenkin herätettyä uudelleen eloon onnistumisten ja sopivien tavoitteiden kautta. Näin ollen hyvä työmotivaatio on seurausta onnistuneesta työurasta ja toiminnasta.

Työuran aikana ihmisen työmotivaatio kehittyy onnistumisten ja epäonnistumisten seurauksena ja ihminen muodostaa itselleen tärkeät asiat työnteossa. Työmotivaatio on henkilökohtainen ominaisuus ja siihen on hyvin vaikeaa vaikuttaa ulkoisilla tekijöillä positiivisesti mutta työmotivaation voi tappaa hyvin nopeasti vääränlaisella esimiestyöllä ja johtamisella. Liika ohjeistaminen ja ajattelun rajaaminen lannistavat lopulta ihmisen oman halun ja tavoitteellisuuden päästä tiettyyn tavoitteeseen ja silloin aletaan luottaa siihen, että kaikki tulee valmiina ja muut hoitavat minunkin työni.

Hyppänen (2013, 114) toteaa teoksessaan osaamisen olevan yksi motivaatiotekijöistä. Esimerkiksi työtehtäviin liittyvät haasteet ja niissä onnistuminen vahvistavat motivaatiota ja innostavat kehittymään. Haasteissa onnistuminen ja niistä suoriutuminen vahvistavat ihmisen osaamisen tunnetta.

5 Työhyvinvointi

Motivaation ohella työhyvinvointi on yksi tärkein yksilön onnistumisen mittari työssä. Kun pidät työstäsi ja olet sinut ”työminään” ja ympärilläsi oleviin asioihin, voidaan sanoa, että olet kokonaisvaltaisesti tyytyväinen. Työhyvinvointi on yhdistelmä monia eri asioita, sillä se ei ole aivan yksiselitteinen asia. Esimerkiksi työhyvinvointi voi tarkoittaa kahdelle eri ihmiselle eri asioita: toiselle työhyvinvointi tarkoittaa vapautta ja vaikuttamista omaan työhön, toiselle taas vakautta ja turvallisuutta. Sen takia yksilön kokomaa työhyvinvointia on hyvin vaikea arvioida, saati mitata.

5.1 Työn merkitys muuttuu

Ihminen on rakenteeltaan ainutlaatuinen kokonaisuus tunteita, fyysisiä- sekä henkisiä ominaisuuksia. Hyvinvointimme ja jaksamisemme vaatii sen, että kaikki osa-alueemme voivat hyvin. Työ on yksi suurimmista osista kokonaisuutta, sillä vietämme suurimman osan ajastamme töissä töitä tehden yhdessä työkavereidemme kanssa. Työ on siis kasvattanut merkitystään tässä ainutlaatuisessa ihmisen kokonaisuudessa. Sen takia on varsin perusteltua tarkastella työhyvinvointia ja kehittää sitä parhaamme mukaan, sillä se on olennainen osa onnellisuuttamme.

Työhyvinvointi voidaan jakaa erilaisiin osiin sen mukaan, miltä kantilta asiaa halutaan tarkastella. Työhyvinvoinnilla voidaan tarkoittaa yksilön kokemaa hyvinvointia ja henkilökohtaista virettä sekä tunnetilaa. Toisaalta työhyvinvointi voidaan ajatella koko työyhteisön viretilana. Jokainen tietää kuinka suuri merkitys on sillä, että työyhteisöissämme on "ilopillereitä" ja tsemppaajia, joiden positiivisuus ja positiivinen vireystila tarttuvat. Yhtä lailla myös negatiivisuus ja "riidankylväjät" ovat osa työyhteisöjämme. Työhyvinvoinnin tulisi kuitenkin sen osista riippumatta olla sellaista, missä jokaisella on mahdollisuus olla mukana onnistumassa ja kokea työn iloa. Positiivisuuden ja sitoutumisen lisääntymisen seurauksena syntyy uutta energiaa työyhteisöön, jonka avulla saadaan aikaan menestystä. (Ojala & Ahonen 2005, 28.)

Työhyvinvointi on siis usean eri asian summa ja jokaiselle yksilölle se muodostuu eri asioista ja kokemuksista. Yksi työhyvinvoinnin kehittymisen kaari on työnsisältöön liittyvä motivaation tunne ja sekoitus työssä onnistumisen tunnetta. "JES! -Minä onnistuin!!" on merkki työhyvinvoinnin edistymisestä. Onnistumisen tunne ja siitä aiheutuva mielihyvä leviää työyhteisössä aivan yhtä hyvin kuin muutkin tunnetilat. Kun työ sujuu ja yksilö onnistuu itselleen tärkeissä asioissa, työhyvinvointi ja työmotivaatio vahvistuvat. Työhyvinvointia ja motivaatiota heikentäviä asioita voivat vastavuoroisesti olla ongelmat työn rytmissä tai epäonnistumisen tunteet työssä. Sen takia esimerkiksi työn tavoitteet tulee olla

sellaisia, jotta niihin on mahdollista päästä kohtuullisella työpanoksella. (Schaupp ym. 2013, 44.)

Työelämän kehittymisen seurauksena myös työhyvinvointiin liittyvät konkreettiset tarpeet ovat muuttuneet fyysisistä asioista enemmän ei-materiaalisiin asioihin, kuten esimerkiksi osaamiseen. Aiemmin raskaiden fyysisten töiden aikaan työhyvinvointiin vaikuttivat olennaisesti esimerkiksi työturvallisuuden ja työkalujen kehittäminen. Työhyvinvointia oli esimerkiksi sopiva lämpötila tai turvallisuuden tunne. Totta kai nykyisinkin nämä tekijät ovat vahvasti mukana osana työhyvinvointia mutta uudenlainen työn luonne on muokannut ajatusmaailmaa. Työhyvinvointi liittyi aiemmin vahvemmin fyysisiin, konkreettisiin asioihin kuin nykyisin. Tietoyhteiskunnan kehittyessä fyysisten asioiden rinnalle ovat nousseet muun muassa motivaatio, osaaminen sekä työilmapiiri, siis asiat, jotka eivät ole mitattavissa tai konkreettisia. Muutoksen keskellä turvallinen ja tuttu työpaikka ei siis välttämättä olekaan työhyvinvoinniltaan hyvä, jos henkiset asiat eivät ole työntekijöiden mielestä riittävän hyvin. Eri ihmiset kokevat eri asiat oman elämänsä kokemuksen kautta ja onkin selvää, että nykypäivän nuorille tietotekniikkaan tottuneille ihmiselle työhyvinvointi merkitsee täysin eri asioita, kuin ihmiselle, joka työskenteli 60-luvulla massatuotantoteollisuudessa.

Työterveyslaitoksen tutkimuksessa (2010, 78–80.) Paperiteollisuudessa selvisi, että työntekijät kokivat työhyvinvoinnin lisääntyneen työnkierron avulla, jolloin työtehtävät olivat monipuolisempia ja vaihtelevimpia. Tutkimuksen aikaan yksiköissä ryhdyttiin hyödyntämään työntekijöiden moniosaajuutta, joka myöskin tutkimuksen perusteella lisäsi työhyvinvointia. Esimiesten tekemä työ koettiin parantuneen tutkimuksen aikana olleista muutoksista huolimatta ja tämä on ollut tulosta suoritetuista esimieskoulutuksista, joilla esimiehet ovat saaneet työkaluja haastavien tilanteiden hoitamiseen. Työssäjaksamisen lisäämiseksi yksiköissä ryhdyttiin myös kokeilemaan erilaisia työaika systeemejä ja kokeilujen lopputulokset olivat positiivisia muun muassa ”lyhyen kierron” osalta. Tutkimuksen ajankohtana kokeiluun tuli myös mahdollisuus olla kolme työpäivää poissa sairastumisen takia ilmoittamalla omalle esimiehelle.

5.2 Työhyvinvointiin panostaminen

Vaikka työhyvinvoinnin muoto ja varsinkin sen muodon muuttuminen on aiheuttanut työhyvinvoinnin kehittämiseksi uusia haasteita, on se kuitenkin yksi tärkeimpiä osia ihmisen kokonaisuudessa. Onko olemassa muitakin asioita, jotka tekevät työhyvinvoinnista tärkeää.

Otalan ja Ahosen (2005, 35) mukaan työhyvinvoinnin merkitys on korostunut muun muassa, koska työlainsäädäntö asettaa erilaisia vaatimuksia työhyvinvoinnin hoitamiseen, ihmiset pitää saada viihtymään ja jaksamaan töissä, kustannuksia ei saa tulla lisää ja kehittyvät johtamismallit vaikuttavat tavoitteisiin.

Työlainsäädäntöön on tullut viime vuosina lukuisia muutoksia esimerkiksi työterveyshuollon säädöksiin. Lisäksi muun muassa yhteistoiminta- ja työturvallisuuslakiin on tullut paljon muutoksia, joilla pyritään työhyvinvointia parantamaan. Yksi tärkeimmistä on myös miesten ja naisten tasa-arvon edistäminen, jolla on todella suuri merkitys. Työlainsäädännön täsmentäminen ja ajan tasalla pitäminen on kuitenkin työhyvinvoinnille yksi olennainen perusta, jolle kaikki muu rakentuu. Työlainsäädännöllä rakennetaan minimitaso työpaikoille ja rakennetaan säännöt minimitasoille, joiden mukaan eri työpaikoilla tulee toimia. Työhyvinvoinnin hoitaminen on eri säädöksiä perusteella yrityksille jo lakisääteinen velvollisuus. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015.)

Yritysten kustannukset ovat olennainen osa niiden menestystä, joten kaikki ylimääräiset kustannukset tulee pitää mahdollisimman matalalla. Samaa koskee myös työhyvinvointia tai enemmänkin sen puutetta. Huono työhyvinvointi heijastuu hyvin usein esimerkiksi sairauspoissaoloina, jolloin kustannukset yksikköä kohden kasvavat. Lisäksi vieläkin suurempi menetys on yksilön kokemus ahdistus tai kokemus huonosta työhyvinvoinnista, jolloin hän ei kykene enää olemaan töissä tai hoitamaan tehtäviään. Tällainen kierre voi huonoimmassa tapauksessa johtaa muun muassa masennukseen ja erilaisiin henkisiin sairauksiin, jolloin

työnantajien ohella yhteiskunnan kustannukset nousevat pitkällä tähtäimellä merkittävästi. Lisäksi yksilön työkyky heikkenee todennäköisesti pysyvästi. Hyvällä työhyvinvoinnilla edistetään tuottavan työn määrää ja lasketaan kustannuksia. Vastaavasti kustannuksia saadaan alennettua hyvin hoidetulla työturvallisuudella, jolla estetään ja vältetään työtapaturmia. Suuri osa ihmisistä kokee työhyvinvointiin kuuluvaksi asiaksi työturvallisuuden ja työterveyshuollon, joten näiden asioiden hyvin hoitamisella yritys panostaa pitkälle tulevaisuuteen. (Työterveyslaitos 2015.)

6 Tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää työyhteisön yksilöiden kokemuksia onnistuneesta johtamisesta ja hyvistä käytännöistä johtamistyön tukena. Samalla selvitetään mahdollisia kehityskohteita ja parannus mahdollisuuksia johtamistyössä. Johtamistyön onnistuminen ja mielekkääksi kokeminen edistävät työmotivaatiota ja sitä kautta työn tehokkuutta. Tavoitteena on lisätä myös henkilöstön työhyvinvointia. Tätä kautta mahdollistetaan yrityksen toiminnan tehostuminen ja johtamisen kehittyminen tehokkaammaksi koettuun suuntaan.

Tutkimuksen tavoitteista saadaan johdettua seuraava tutkimustehtävä: Mitkä ovat hyviä käytäntöjä johtamistyössä Pelloksen vaneritehtailla?

Tämän tutkimustehtävän lisäksi saadaan johdettua seuraavat alatehtävät:

1. Miten hyvin tunnetaan omat tavoitteet?
2. Kuinka tavoitteet tulisi määrittää?
3. Miten johtamista voidaan kehittää?
4. Millainen Pelloksen yhteisen mallin tulee olla?

Työni on rajattu käsittämään kolme erillistä vaneritehdasta sekä tehtaiden yhteinen kunnossapito. Työn ulkopuolelle olen rajannut tehdasalueella olevan

Voimalaitoksen sekä tuotannon yhteiset toiminnot. Työn rajaus on tehty tämän mukaiseksi sen takia, että toiminta ja työn luonne ovat voimakkaasti erilaisia tehtaiden tuotantoon verrattuna. Työssä keskityn ainoastaan ihmisten johtamiseen ja johtamisen kehittämiseen. Olen rajannut työn ulkopuolelle tuotannon tehostamisen prosesseihin vaikuttamalla tai tutkimalla.

Tavoitteellisuus on osana tutkimuksen kohteena olevan yrityksen toimintaa mutta tavoitejohtaminen johtamissuuntana ei ole selkeä. UPM yrityksenä on määrittänyt jokaiselle yksikölle selkeän strategian ja tavoitteet. Yksikön tavoitteet jakaantuvat loogisesti koko vuoden tavoitteesta kvartaalitavoitteeksi, kuukausitavoitteeksi ja päivätavoitteeksi. Päivätavoite jakaantuu vielä vuorokohtaisiksi tavoitteiksi koneittain tai linjoittain. Tavoitteiden kautta johdetaan koko yksikön toimintaa aina vuoro- ja konelinjatasolle asti. Koko vuoden kannustetavoitteessa on mukana koko vaneriliiketoiminnan kannattavuus, yksikön kannattavuus, yksikön turvallisuus, yksikön laatu, yksikön tuotantomäärä, yksikön hyötysuhde sekä kunnossapidon onnistuminen. Näille vuosiseurannassa oleville tavoitteille on määritetty tasot, jonka mukaan päivätavoitteen toteutuminen tukee koko vuoden tavoitteen onnistumista. Näiden lisäksi jokaisella työntekijällä voi olla omia henkilökohtaisia tavoitteita, jotka on sovittu esimiehen kanssa. Tavoitteellisuuden perusteella yrityksessä tutkin tavoitejohtamista ja sen onnistumista.

Kehittämistehtäväksi muodostuu hyvien toimintatapojen kehittäminen tai olemassa olevien käytäntöön vieminen kohde organisaatiossa. Työn ulkopuolelle on rajattu kehittämistehtävän perusteella tehtävien muutosten seuranta sekä todentaminen sen takia, että aikaikkuna tämän kaiken toteuttamiseen olisi liian pitkä. Työn lopputuloksena analyysien perusteella muodostan yritykselle kehittämissuunnitelman, minkä avulla johtamistyötä on mahdollista kehittää entistä paremmaksi.

7 Tutkimusmenetelmät

Opinnäyteyöni on sekä kvalitatiivinen että osin myös kvantitatiivinen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskitytään kokonaisvaltaiseen tiedonhankintaan ja laadullinen aineisto on yleensä tekstiä. Aineisto kootaan todellisissa ja luonnollisissa tilanteissa. Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157.)

Eri tutkimusmuotojen hyödyntämisen tarkoituksena on saada mahdollisimman kattava otanta suuresta työyhteisöstämme, siten että oleellinen tieto tutkimuksen onnistumisen kannalta on saatavissa mahdollisimman tehokkaasti. Esimerkiksi lähes 600 henkilön haastattelemisen tutkimusta varten ei ole realistinen vaihtoehto tähän tarvittavan työmäärän takia. Sen takia päädyin hyödyntämään kvantitatiivista aineistoa henkilöstökyselyn tulosten perusteella, joka tehtiin syksyllä 2015. Vertaillessa eri tutkimusmuotoja ja varsinkin sitä, rakentaisinko oman kyselytutkimuksen henkilöstölle, tulin siihen tulokseen, että aihealueet ja kysymykset henkilöstökyselyssä ovat samoja kuin ajattelimassani tutkimuksessa. Lisäksi koin ongelmaksi saada riittävän osanottajamäärän tutkimukseen sen relevanttiuden saavuttamiseksi, sillä esimerkiksi henkilöstökyselyyn osallistui n. 65 % henkilöstöstä. Aiempina vuosina vastausprosentti on ollut suurempi mutta vuonna 2015 vastaajia oli vain edellä mainittu 65 % koko henkilöstöstä.

Usein eri tutkimusmuotoja pidetään vastakkaisina ja rakennetaan vastakkainasettelulähtökohta kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen välille vaikka, kuten Hirsjärvi & Hurme (2014, 38) toteavat teoksessaan, niillä pystytään täydentämään kokonaisuutta ja saamaan aikaan laajempia näkökulmia ja lisää luotettavuutta tutkimukseen. Sopivan menetelmän valinta ja tuloksia täydentävän toisen menetelmän valinta vaatii lisätyötä tutkimukseen mutta tuloksien kannalta tutkimuksen monipuolistaminen on ensiarvoisen tärkeää. Esimerkiksi tukeutumalla pelkästään havainnointiin omassa tutkimuksessa, voi tutkimus ja tulokset jäädä liian yksipuolisiksi, verrattuna siihen, mitä monipuolisella menetelmien käyttämisellä olisi voitu saavuttaa.

7.1 Henkilöstökysely

Tutkimus pohjautuu haastattelututkimuksen ohella UPM:n vuosittaiseen henkilöstökyselyyn, josta käytetään termiä EES (Employee Engagement Survey). Henkilöstökysely toteutetaan joka vuosi kaikille UPM:n työntekijöille syys - lokakuussa ja tutkimukseen osallistutaan sähköisesti. Kyselyn tavoitteena on saada mahdollisimman kattava vastausprosentti henkilöstöstä työhön liittyviin kysymyksiin. Kysymykset ovat samat kaikille UPM:n työntekijöille tehdaspaikkakunnasta tai maasta riippumatta. Kyselyn yhteistyökumppani ja toteuttaja on ulkopuolinen yritys, mitä kautta vastausten luotettavuus ja yksilöimättömyys on pystytty takaamaan. EES-kyselyn tulokset raportoidaan liiketoiminta-alueittain, yksiköittäin ja esimiehittäin. Kaikki esimiehet, joilla on yli viisi alaista, saavat kyselyn tulokset itselleen joulukuun aikana oman esimiestyön kehittymisen tueksi. Viisi vastausta on rajana sen takia, että vastaajien henkilöllisyys pysyy yksilöimättömänä. Tutkimus pitää sisällään 11 aihealuetta ja 58 kysymystä. Tutkimus on rakennettu viisiportaisella Likert-asteikolla.

Tutkimuksen tulokset ja niistä tehdyn yhteenvedon sain HR-päälliköltä, joka pystyy yhdessä tutkimuksen toteuttajan kanssa muodostamaan tulokset haluamistani kysymyksistä. Kysymysten tulokset sain Microsoft Excel-muodossa, jolloin tuloksista tehtävät yhteenvedot ja grafiikat ovat hyvin toteutettavissa visuaalisesti.

7.2 Haastattelututkimus

Haastattelututkimuksen eri muotoja on olemassa useita ja onkin tutkijan päätettävissä, mikä on juuri sopiva hänen tutkimukseensa. Haastattelun etuina kyselylomakkeeseen voidaan pitää muun muassa täsmennyksien saamista kysymyksiin, tavoitettavuus on parempi, tuloksena saadaan kuvaavia esimerkkejä ja motivoitavuus haastateltavaan on parempi.

Haastattelun heikkouksina voidaan pitää mahdollisesti kovempia kustannuksia, haastattelu tuottaa myös paljon epärelevanttia aineistoa ja vastaavaa anonyymiutta ei haastattelulla voida taata, mikä mahdollistuu kyselytutkimuksessa. Paljon on kiinni myös haastattelijan omasta motivaatiosta sekä ammattitaidosta, että myös siitä, kuinka hyvin haastattelu ja siinä käsiteltävät aihealueet on rakennettu. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 35–36.)

Haastattelun avulla haastattelija pyrkii välittämään haastateltavan ajatuksia, käsityksiä kokemuksia sekä tunteita haastattelun kysymyksistä. Haastattelu voidaan toteuttaa suorasti tai epäsuorasti sen perusteella, kuinka tutkija haluaa tietoa kohteesta kerätä. Epäsuoraa tiedonhankintaa on jonkin asian tulkitseminen, joka voi olla esimerkiksi kuva jostakin esineestä ja haastattelija saa tuloksena tulkintoja kuvasta. Yleisin lähestymistapa on suorempi tapa, jossa kysytään ihmisen kokemuksia, uskomuksia ja arvostuksia tietyistä asioista. Haastattelun ominaispiirteenä on tiedonsaanti puhutussa muodossa, jolloin tutkija pystyy myös tulkitsemaan verbaaleja asioita kysymyksiin liittyen, joita ei esimerkiksi kyselyssä pystytä keräämään. Tällaisia ovat muun muassa ilmeet, äänenpainot ja liikkeet. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 41.)

7.2.1 Lomakehaastattelu

Haastattelujen eri versiot eroavat toisistaan lähinnä sen perusteella, kuinka tiukasti ennakkoon haastattelun rakenne on mietitty ja kuinka paljon tutkija arvelee pystyvänsä poikkeamaan ennalta suunnitellusta kaavasta.

Hirsjärven & Hurmeen (2014, 44) mukaan käytetyin haastattelutyyppejä on lomakehaastattelu, missä haastattelu tapahtuu lomakkeeseen järjestetyn ennalta katsotun suunnitelman mukaisesti. Lomakehaastattelu perustuu osin myös siihen, että oletetaan kysymyksen merkityksen olevan sama kaikille vastaajille.

Lomakehaastattelun etuihin kuuluu sen helppo toteutus ja yksinkertaiset vastaukset. Tutkija toimii yleensä ainoastaan muistiinpanijana vastauksista ja

muodostaa sitten jälkikäteen koosteen vastauksista. Ongelmaksi tiukasti määritellyssä lomakehaastattelussa muodostaa se, että tutkijan ja haastateltavan maailmat eivät kohtaa kysymysten tasolla, jolloin käsitteet ja vaihtoehdot vastauksissa kuvastavat enemmän tutkijan kuin haastateltavan maailman kuvaa.

7.2.2 Strukturoimaton haastattelu

Strukturoimattoman haastattelun juuret ulottuvat hyvin pitkälle esimerkiksi usean ammattiryhmän toimintaan. Nykypäivänä muun muassa psykologit käyttävät hyödykseen strukturoimattomia haastatteluja, jolloin haastattelijalla on oikeus viedä ja kuljettaa haastattelua haluttuun suuntaan. Strukturoimattoman haastattelun muita nimityksiä on muun muassa syvähaastattelu.

Syvähaastattelu rakennetaan avoimien kysymyksien pohjalle, jolloin haastattelijan päätehtävänä on syventää kysymyksiä ja rakentaa haastattelun eteneminen niiden varaan. Yleensä syvähaastattelua käytetään menetelmänä psykologian ohella muun muassa kansatieteessä. Haastateltavat valitaan tietyin kriteerein, jolloin satunnaisotosta ei hyödynnetä haastateltavien valinnassa.

7.2.3 Teemahaastattelu

Kuten muissakin haastattelumuodoissa myös teemahaastattelulla on useita eri määrittämiä ja nimityksiä. Yleisimpiä ovat puolistandardoitu haastattelu tai puolistrukturoitu haastattelu. Eniten teemahaastattelu eroaa muista siinä, että vaikka kysymykset ovat kaikille samat, niin vastauksia ei ole sidottu mihinkään vastausvaihtoehtoihin. Teemahaastattelun yksi piirre on se, että jokin osa näkökulma haastattelusta on lyöty lukkoon mutta ei kuitenkaan kaikkia.

Hirsjärven & Hurmeen (2014, 48) mukaan teemahaastattelu on määrittämiseltään lähempänä strukturoimatonta haastattelua kuin strukturoitua haastattelua. Teemahaastattelun idea piilee siinä, että pureudutaan suhteellisen vapaasti

jonkin tietyn teeman kysymyksiin mutta ei kuitenkaan rajata liikaa liikkuma-
varaa teeman sisällä.

Omaan tutkimukseeni edellä mainituista eri menetelmistä pureutuu parhaiten
teemahaastattelu ja tätä käytänkin tutkimuksessani menetelmänä sen liikkuma-
varan takia, mitä teemat antavat. Henkilöstökyselyn kysymysten ja valittujen
aihealueen perusteella muodostan teemat, joita aion käydä läpi haastateltavien
kanssa.

Teemahaastatteluun valikoituu osa luottamusmiehistä, joilla on yleisellä tasolla
kattavin tieto työntekijöiden ajatuksista UPM Pelloksen vaneritehtailta. Laadulli-
sessa tutkimuksessa yksi tärkeimmistä asioista on se, että haastateltavilla on
monipuolinen tieto tutkittavasta ilmiöstä ja omakohtaista kokemusta. Sen takia
luottamusmiehet olisivat yhtenä ryhmänä potentiaalinen haastateltavien ryhmä
koska he ovat tekemisissä kaikkien henkilöiden kanssa ja siten saaneet moni-
puolisen tiedon ilmiöstä. Lisäksi haastateltaviksi valikoituu henkilöitä eri Pellok-
sen vaneritehtailta ja henkilöstöryhmistä, jotta tutkimuksen kattavuus on mah-
dollisimman laaja. (Mäntyneva, Heinonen & Wrange 2008, 72.)

7.3 Työn eettisyys ja luotettavuus

Työn eettisyyden kannalta olennaista on rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus.
Samat eettisyyden säännöt pätevät tieteenalalla kuin myös yritys-elämälähtöi-
sessä kehittämistehtävässä. Tutkimuksen ja kehittämisen kohteina olevien
ihmisten tulee tietää osallisuutensa ja se, mitä tutkitaan tai kehitetään sekä
heidän oma rooli tutkimuksessa. (Ojasalo 2014, 48.)

Omassa kehittämistyössäni tulen ottamaan tämän seikan huomioon ja aion
tehdä kirjallisen ilmoituksen tehdaslehden välityksellä, missä kerron työstäni ja
tulevista kyselyistä, sekä haastatteluista. Lisäksi haastatteluun kutsutut saavat
saatekirjeen (liite 1), jossa selviää lisätietoja työstäni. Työssäni huomioin osallis-
tujen nimettömyyden ja luottamuksellisuuden saamistani tiedoista. Tutkimuksen

tuloksia analysoitaessa EES-kyselyn pohjalta nimettömyys ja luottamuksellisuus tulee ulkopuolisen palveluntarjoajan kautta. Haastattelujen perusteella tehtävän litteroinnin teen vapaamuotoisesti tiivistäen, sillä tutkimuksen tuloksien kannalta ei ole oleellista litteroida sanatarkasti haastatteluja. Lisäksi luottamuksellisuus parantuu haastateltavien osalta, sillä kommentaiteista tai käytetystä kielestä ei pysty tunnistamaan haastateltavaa.

Eettisyyden periaatteet vaihtelevat tutkimuslajeittain mutta tässä tilanteessa ihmisiin kohdistuvassa tutkimuksessa pidetään tärkeimpänä eettisyyden periaatteena informointiin liittyvään suostumukseen, luottamuksellisuuteen sekä yksityisyyteen. Informointiin liittyvät kysymykset ja periaatteet liittyvät siihen, kuinka paljon tutkija pystyy ja on halukas avaamaan tutkimuksen tavoitteita ja yksityiskohtia. Liiallisella yksityiskohtien avaamisella on riskinä vinouttaa sekä vääristää tutkimuksesta saatuja tuloksia. Jokaisen tutkijan on punnittava omassa tutkimuksessaan se informaation määrä, minkä pystyy jakamaan tutkimukseen osallistuvien kanssa ilman, että vaarantaa tutkimuksen oikeellisuutta. Lähtökohta tutkimuksen eettisyydelle on se, että tutkimukseen osallistuvat ovat antaneet suostumuksensa saatavilla olevan informaation pohjalta. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 19–20.)

Työni toimeksiantaja ei osallistunut tai vaikuttanut millään tavoin varsinaiseen tutkimukseeni. Ennen työn aloittamista solmimme toimeksiantajan UPM Pelloksen vaneritehtaiden kanssa kirjallisen sopimuksen työn tekemisestä.

8 Tutkimuksen toteuttaminen ja tutkimusaineisto

Tutkimus suoritettiin kahdessa osassa, joista ensimmäinen käsitteli EES-henkilöstökyselyn tuloksia ja niistä valikoituja työhöni sopivia väittämiä. Toinen osa tutkimusta käsitti teemahaastattelut, joiden kautta pyrin pureutumaan syvemmälle eri aihealueisiin, joita käsittelin tutkimuksen ensimmäisessä osassa.

8.1 Henkilöstökyselyn aineisto

Aloitin tutkimuksen perehtymällä henkilöstökyselyn aihealueisiin sekä niiden sisältämiin väittämiin. Perehtymisen jälkeen valikoin väittämistä ne, jotka kysymysasettelultaan soveltuvat omaan tutkimukseeni. Kaikkiaan henkilöstökyselyssä on 11 aihealuetta ja 58 kysymystä.

Valitsin tutkimukseeni seuraavat väittämät, mitkä on numeroitu juoksevasti 1-15:

1. Esimieheni auttaa ymmärtämään, mitä minulta odotetaan.
2. Koen, että voin ottaa kohtuullisia riskejä saavuttaakseni yrityksen tavoitteet.
3. Saan esimieheltäni kiitosta ja tunnustusta hyvin tehdystä työstä.
4. UPM palkitsee minut oikeudenmukaisesti suorittamastani työstä.
5. Pääsen vaikuttamaan työtäni koskeviin päätöksiin.
6. Liiketoiminta-alueeni/funktioni johto viestii tavoitteemme selkeästi.

7. Näen selvän yhteyden oman työni ja UPM:n tavoitteiden välillä.
8. Saan tehdä päätöksiä, jotka koskevat työni tekemistä mahdollisimman tehokkaasti.
9. Esimieheni on tehokas johtaja.
10. Luotan esimieheeni.
11. Saan esimieheltäni hyödyllistä palautetta oikeaan aikaan.
12. Tunnen, että voin antaa esimiehelleni rehellistä palautetta, jota hän kuuntelee ja huomioi.
13. Saan esimieheltäni hyödyllistä palautetta oikeaan aikaan.
14. UPM:ssä arvostetaan työpanostani.
15. UPM:ssä annetaan tunnustusta työssään hyvin suoriutuville henkilöille.

Väittämät jaottelin teeman mukaisesti kahteen eri aihealueeseen. Väittämät 1–8 käsittelevät tavoitteellisuutta ja väittämät 9–15 johtamista.

Väittämien valinnan jälkeen toimitin pyynnön HR-päällikölle, joka toteutti tutkimuksen toteuttajan kanssa ryhmittelyn vastauksista yksikön sekä aseman perusteella. Tulosten muokkaamiseen ja analysointiin pyynnistäni kului aikaa noin kaksi viikkoa. Tulokset sain Microsoft Excel muotoisina taulukkolaskenta taulukkoina. Tulosten perusteella muodostin Microsoft Excel-ohjelmalla kuvaajia antamaan selkeämmän kuvan vastauksista.

Henkilöstökyselyn vastausprosentti oli vuonna 2015 koko vaneriliiketoiminnassa 84 % ja UPM Pelloksen vaneritehtailla 65 %. Vastausprosentti tippui vuodesta 2014, mikä johtuu osaltaan kyselyyn osallistumisen vapaamuotoisemmasta

toteutuksesta. UPM, Pelloksen vaneritehtailla vastausprosentit yksiköittäin olivat seuraavat: Pellos 1 61 %, Pellos 2 62 %, Pellos 3 59 % ja Kunnossapito 78 %.

8.2 Teemahaastattelun aiheet

Teemahaastattelun aihealueiksi määrittelin johtamisen, tavoitteet ja työhyvinvoinnin. Haastatteluissa kävin kaikkien haastateltavien kanssa lävitse aihealueet, vaikkakin järjestys ja aihealueiden sisällä kysymysten järjestys ei ollut sama kaikkien kohdalla.

Rakensin etukäteen haastattelurungon (liite 2), jonka avulla käsittelen teema-alueita lävitse. Näiden teema-alueiden lisäksi haastattelussa selvitettiin haastateltavien taustatietoja. Teema-alueita käsiteltiin hyvin laajasti ja vaikka rungossa ei ollut mukana vapaasana-kenttää, kävimme teemoittain läpi myös haastateltavien itselleen tärkeiksi kokemia aihealueita.

Ensimmäinen teema käsitteli johtamista ja kysymyksillä pyrittiin pureutumaan siihen, mikä on hyvää johtamista ja kuinka se toteutuu UPM Pelloksen vaneritehtailla. Lisäksi teema-alueen avulla pyrin löytämään vastauksia hyviin käytäntöihin johtamistyön tukena.

Haastattelun toinen teema-alue käsitteli tavoitteita. Tavoitteiden teema-alueen avulla pyrin saamaan tietoa henkilöstön tavoitteiden ymmärtämisestä ja siitä, kuinka hyvin niihin on sitouduttu. Lisäksi tässä teema-alueessa käytiin läpi tunnustusta ja sitä, millaiset asiat tunnustukseksi koetaan.

Viimeinen teema-alue käsitteli työhyvinvointia ja teema-alueen kysymyksillä pyrin saamaan vastauksia koettuun työhyvinvointiin ja siihen, millä koettiin olevan suurin merkitys positiiviseen kokemukseen työhyvinvoinnista.

8.3 Haastateltavien valinta

Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään tutkimuksen kohdetta, jolloin usein nousee esiin myös ongelma haastateltavien määrän valinnasta. Haastateltavien määrän valinnassa voidaan noudattaa yksinkertaista määritelmää ”Haastattele niin monta kuin on välttämätöntä saadaksesi tarpeellisen tiedon”. Haastateltavien valinnan yhteydessä puhutaan yleensä harkinnanvaraisesta näytteestä, sillä tilastollisten yleistysten sijaan pyritään ymmärtämään jotakin tapahtumaa syvällisemmin, joten muutamaa henkilöä haastattelemalla voidaan saada merkittävää tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 58–59.)

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää hyviä johtamiskäytäntöjä Pelloksen vaneritehtailla. Lisäksi tavoitteena oli selvittää työhyvinvointia ja tavoitejohtamisen onnistumista. Tutkimus oli rajattu kolmeen vaneritehtaaseen henkilöstöryhmiin ja kunnossapitoon, joten tutkimuksen tavoitteena oli saada haastateltavia jokaisesta yksiköstä ja henkilöstöryhmästä. Tässä tapauksessa haastateltavia tuli siis vähintään kahdeksan mutta maksimi määrää ei rajattu ennen tutkimuksen aloittamista. Päätän haastattelut siinä vaiheessa, kun mielipiteet alkavat toistaa itseään ja asia on silloin yleistettävissä UPM Pelloksen vaneritehtaiden tutkimusympäristöön.

9 Tutkimuksen tulokset

Tulokset on esitetty prosenttimuotoisina osuuksina vastauksien positiivisten osuuksien määrästä. Positiiviseksi vastaukseksi lasketaan vastauksien arvot 4 ja 5. Tulokset on jaettu kahteen osioon väittämien mukaisesti siten, että ensimmäisessä kuvaajassa on tavoitteisiin liittyvät väittämät (1–8) ja toisessa johtamiseen liittyvät (9–15) väittämät.

9.1 Henkilöstökyselyn tulokset toimihenkilöiden osalta

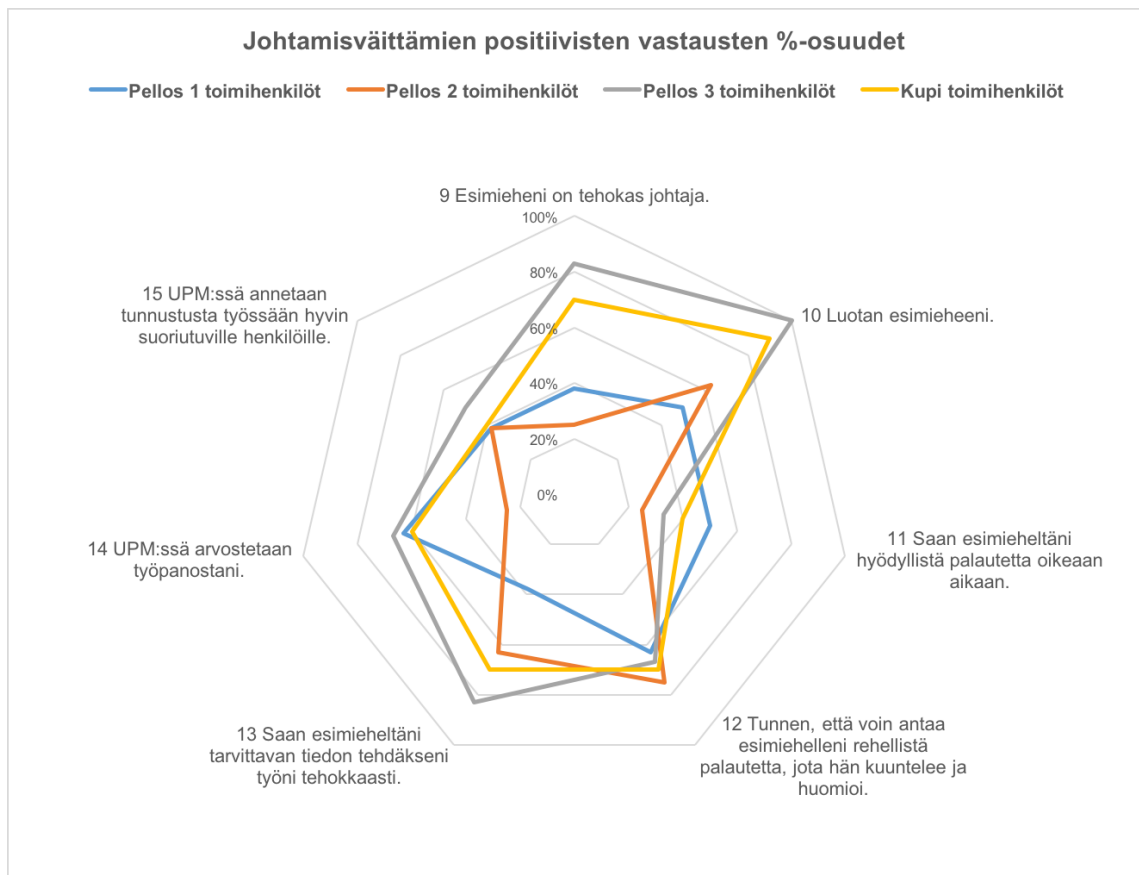
Toimihenkilöiden osalta henkilöstökyselyn vastausprosentti oli huomattavan paljon korkeampi verrattuna työntekijöihin. Tähän on yksi syy toimihenkilöiden korkeampi mahdollisuus vastata omalla henkilökohtaisella PC:llä, verrattuna siihen, että työntekijöillä on yhteiskäyttökoneet, joilla pystyi vastaamaan taukojen yhteydessä. Koottua yhteistä vastaamistilaisuutta ei järjestetty vuonna 2015, kuten tehtiin vuonna 2014. Tuolloin kabinettitiloissa oli runsaasti PC-koneita ja vastaaminen tapahtui TT-infon, eli työntekijäinfon, yhteydessä. Kyseisessä infossa käydään kvartaaleittain läpi yksikön tilannetta ja ajankohtaisia asioita. Tämä saattoi olla yksi syy edellisvuotta alhaisempaan kokonaisvastausprosenttiin.

Toimihenkilöiden vastaukset jakautuivat toiminnoittain hyvinkin paljon. Yksittäisten väittämien välillä oli jopa 58 %-yksikön ero tyytyväisempien ja tyytymättömimpien toimintojen välillä. Väittämäkohtaisesti erot olivat suuria mikä näkyy hyvin myös kuvaajissa.



Kuvio 1. Tavoiteväittämät toimihenkilöiden osalta.

Kuviosta 1 pystytään tulkitsemaan, että väittämän 7. kohdalla ero yksiköiden välillä on suurin. Kunnossapidon ja Pellos 1:n toimihenkilöt ovat vastanneet noin 70 % positiivisesti väittämään ”7 Näen selvän yhteyden oman työni ja UPM:n tavoitteiden välillä”. Sen sijaan Pellos 2:n ja Pellos 3:n toimihenkilöiden vastauksista vain 25 % ja 33 % olivat vastanneet positiivisesti tähän väittämään. Heikoin positiivisten vastausten määrä muodostui väittämälle ”4 UPM palkitsee minut oikeudenmukaisesti suorittamastani työstä”, johon 17 % Pellos 3:n toimihenkilöistä vastasi positiivisesti. Sen sijaan tyytyväisimpiä olivat kunnossapidon toimihenkilöt väittämään ”5 Pääsen vaikuttamaan työtäni koskeviin päätöksiin”, johon kaikki vastaajat vastasivat 4 tai 5. Keskimäärin tyytymättömpämpiä väittämien perusteella olivat Pellos 2:n toimihenkilöt.

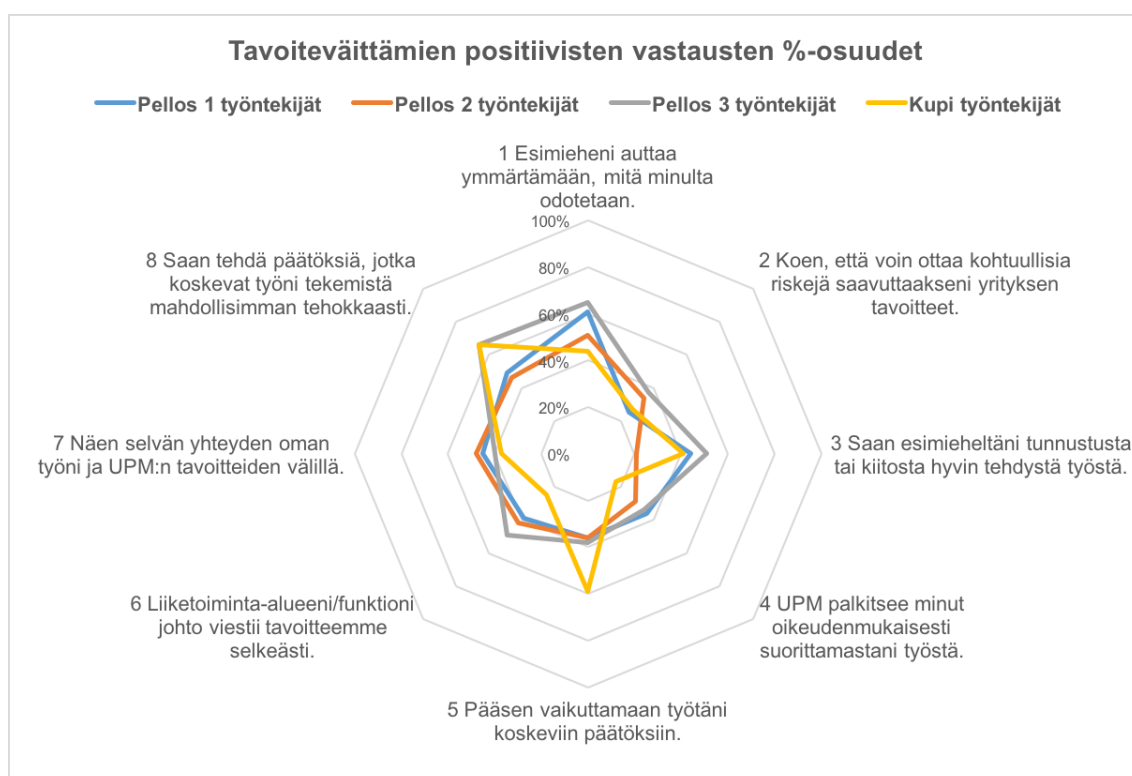


Kuvio 2. Johtamiseen liittyvien väittämien positiiviset vastaukset.

Johtamiseen liittyvissä väittämässä syntyi myös suuria eroja yksiköiden välillä. Suurin ero muodostuu väittämän ”9 Esimieheni on tehokas johtaja” kohdalle, mikä oli 58 %. Isoa hajontaa muodostuu myös kysymyksen 10. Sekä 13. Kohdalle, muutoin positiivisten vastausten prosentiosuudet ovat saman suuntaisia kaikilla toimunnoilla. Johtamiseen liittyvien väittämien perusteella Kunnossapidossa ja Pellos 3:lla toimihenkilöt ovat tyytyväisimpiä väittämien asioihin, kuten nämä ryhmät olivat myös tavoitteisiin liittyvissä väittämässä. Pellos 1:llä ja Pellos 2:lla väittämiin oltiin tyytymättömämpiä kuin kahdessa muussa toiminnossa. Tunnustukseen ja palautteen saamiseen liittyvät väittämät saivat kaikilta toimunnoilta heikoimmat arviot. Toisaalta palautteen annosta esimiehelle kaikki toiminnot antoivat korkeat positiiviset vastaukset.

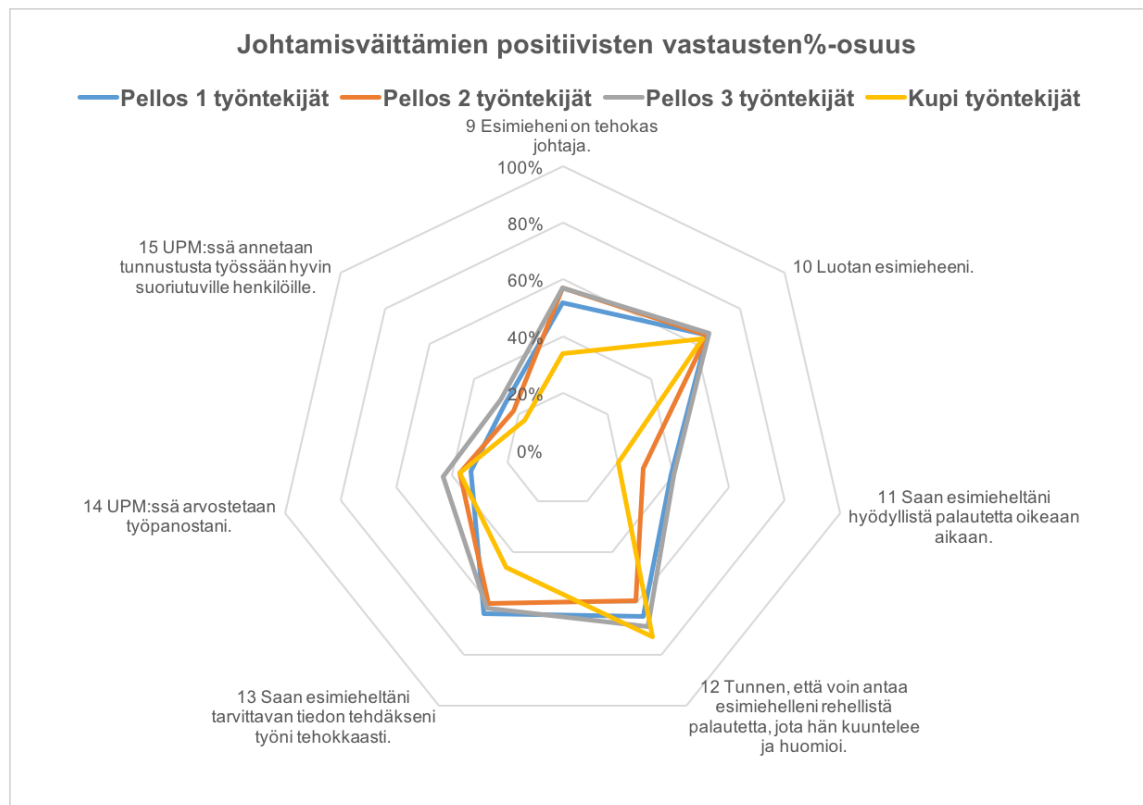
9.2 Henkilöstökyselyn tulokset työntekijöiden osalta

Työntekijöiden osalta henkilöstökyselyn vastaukset ovat huomattavan paljon lähempänä toisiaan, kuin toimihenkilöiden välillä. Suurin ero positiivisten vastausten välillä oli 30 %-yksikköä. Erot eri väittämien välillä ovat huomattavan paljon pienemmät, kuin vastaavissa väittämässä toimihenkilöiden osalta. Toisaalta korkeita arvioita ei tullut yhteenkään väittämään.



Kuvio 3. Työntekijöiden tavoitteisiin liittyvät väittämät.

Työntekijöiden vastauksissa heikoimman positiivisten vastausten määrän sai väittämä ”4 UPM palkitsee minut oikeudenmukaisesti suorittamastani työstä”. Korkeimman positiivisten vastausten määrän sai väittämä ”1 Esimieheni auttaa ymmärtämään, mitä minulta odotetaan”. Kunnossapidon työntekijät arvioivat myös väittämän ”6 Pääsen vaikuttamaan työtäni koskeviin päätöksiin” muita toimintoja positiivisemmin.



Kuvio 4. Johtamisväittämien vastaukset työntekijöiden osalta.

Johtamiseen liittyvien väittämien kanssa tulokset ovat yhtenevät tavoiteväittämien kanssa. Toiminnosta riippumatta positiivisten vastausten prosenttiosuudet ovat hyvin lähellä toisiaan, eikä suuria eroja muodostu yhdenkään väittämän kohdalla. Tunnustus ja palautteen saaminen ovat kokonaisuutena heikoiten arvioidut ja eniten positiivisia vastauksia on väittämällä ”12 Tunnen, että voin antaa esimiehelleni rehellistä palautetta, jota hän kuuntelee ja huomioi”. Luottamus esimieheen ja hänen tehokkaaseen toimintaan on toimihenkilöihin verrattuna heikompaa.

9.3 Teemahaastattelujen tulokset

Teemahaastattelujen perusteella muodostin jokaisesta teema-alueesta Microsoft Excel-pohjaisen taulun, johon kirjasin mielipiteitä jokaiselta haastateltavalta. Lisäksi samojen asioiden toistuvuus kirjattiin samaan taulukkoon. Teemahaastatteluihin osallistui kaikkiaan kymmenen henkilöä eri henkilöstöryhmistä sekä kaikista eri toiminnoista. Haastateltavat olivat sekä miehiä että naisia. Haastattelujen kesto vaihteli haastateltavasta riippuen 28–55 minuuttia. Työkokemus haastateltavilla vaihteli vuodesta 28 vuoteen. Haastattelut on numeroitu juoksevasti H1–H10.

9.3.1 Johtamisen teema-alue

Teemahaastattelun ensimmäinen teema käsitteli johtamista ja hyviä olemassa olevia käytäntöjä UPM Pelloksen vaneritehtailla. Teeman ensimmäinen kysymys käsitteli avoimessa muodossa haastateltavien kokemusta hyvästä johtamisesta. Haastateltavien vastausten perusteella kolme suurinta hyvään johtamiseen liitettävää ominaisuutta ovat yhteistyö ja sitouttaminen, selkeät ja saavutettavat tavoitteet sekä palautteen antaminen ja saaminen. Haastateltavista lähes kaikki antoivat samat vastaukset ensimmäiseen avoimeen kohtaan. Lisäksi haastatteluissa nousi esille hyvään johtamiseen liitettäviin asioihin myös hyvät sosiaaliset taidot, ihmistuntemus ja johtamisen jäämäkkyys. Esimiehen ja alaisen avoin keskustelu ja mielipiteiden huomioon ottaminen päätöksissä koettiin myös tärkeäksi ominaisuudeksi hyvään johtamiseen liittyen.

Haastateltavista kolmannes koki myös erittäin tärkeäksi oman vapauden sallimisen tavoitteisiin pääsemisessä mutta myös sen, että suorituksen laskiessa tilanteeseen pitää nopeasti puuttua. Puuttumattomuus aiheuttaa nopeasti motivaation heikkenemisen muilla henkilöillä, jos ”vapaa matkustaminen” sallitaan jollekin henkilölle. Haastateltavat kokivat myös tärkeäksi vapauden tavoitteisiin pääsemiseksi. Tällä tarkoitettiin sitä, että vaikka kaikilla on sama tavoite, tulee sallia erilainen tyyli tai tapa saavuttaa asetettu tavoite.

Hyviä käytäntöjä haastateltavien mukaan ovat muun muassa erilaiset lyhyet palaverit, joissa käydään tärkeitä asioita läpi. Tällaisia käytäntöjä on käytössä jokaisessa yksikössä eri muodoissa. Lisäksi erilaisia työpistepalavereja yms. on ollut käytössä muun muassa Pellos 3:lla mutta nämä vaativat vielä säätöä toimiakseen tehokkaasti. Suurimmiksi ongelmiksi työpistepalavereissa haastateltavat kokivat liian lyhyen syklin asioiden eteenpäin saamisessa sekä asioiden toistumisen liian lyhyen syklin takia.

Johtamisen apuna käytettäviä keinoja tuli palaverien lisäksi kehityskeskustelut, joihin tulisikin haastateltavien mukaan panostaa entistä enemmän. Tällöin niistä saisi vielä nykyistä enemmän irti ja muodostettua kehittymisen polun. Toisaalta tämänkin kysymyksen kohdalla kaksi haastateltavista ei pitänyt kehityskeskusteluja millään tavalla tärkeänä vaan koki päivittäisen avoimuuden esimiehen kanssa korvaavan kaavamaiset kehityskeskustelut kerran vuodessa.

Haastateltavien mukaan eniten kehitettävää johtamisessa on palautteen saamisessa ja antamisessa. Haastateltavista 4/5 toivoi saavansa enemmän, sekä positiivista että rakentavaa palautetta. Toisaalta yksi haastateltava koki myös, että saa esimieheltään hyvin ja riittävästi molempia palautteita. Haastateltavat kokivat, ettei esimiehiltä tulevaa palautetta ole juuri ollenkaan suoriutumisesta riippumatta. Toinen kehittämisen osa-alue on erilaisten projektien hallitseminen sekä johtaminen ja näihin projekteihin kaikkien henkilöstöryhmien sitouttaminen sekä osallistaminen. Haastateltavien mukaan tällä hetkellä projektit menevät liian paljon oman työn ohella, eikä kaikki henkilöstöryhmät pääse olemaan riittävästi mukana tarpeeksi ajoissa.

Johtamiseen yleisesti haastateltavat olivat kohtuullisen tyytyväisiä mutta kokonaisuuksien hallintaan ja ison kuvan johtamiseen haastateltavat toivoivat selkeämpiä suuntaviivoja ja jämäkkyyttä.

9.3.2 Tavoitteiden teema-alue

Toisessa teema-alueessa haastateltavien kanssa käytiin lävitse tavoitteita ja niiden sisäistämistä. Haastateltavien mielestä tavoitteet ovat riittävän selkeitä ja konkreettisia, että ne ovat toimivia tällä teollisuuden alalla. Lisäksi tavoitteiden jakaantuminen pienemmiksi ”päivätavoitteiksi” ymmärrettiin. Haastateltavien mukaan lähes kaikkiin tavoitteisiin pystyy vaikuttamaan vähintään epäsuorasti omalla työllään mutta yhtä tavoitteista ei koettu tällaiseksi. Tavoite on WOC (varaston kiertonopeus) ja se tuli uudeksi tälle vuodelle. Tavoitteet koettiin hyväksi myös sen takia, että ne kuvaavat hyvin tehtaan koko onnistumista ja sitä, että kannustepalkkiotavoitteiden onnistumiset ovat pääsääntöisesti tehtaan omissa käsissä.

Tavoiteasetantaan ei ollut päässyt mukaan yksikään haastateltavista ja yleinen käsitys oli, että tavoitteet annetaan ylemmän johdon toimesta. Toisaalta tavoitteet koettiin saavutettaviksi normaalilla työteholla. Eri toimintojen ja tehtaiden välillä koettiin, että on hyvä pitää yhtenevät tavoitteet. Aiempina vuosina eri tehtailla ja toiminnoilla on ollut eri tavoitteita ja tämä on koettu eriarvoiseksi. Mahdollisuus sille, että jokin toiminto alkaa panostaa vain omiin tavoitteisiin, kasvaa liian suureksi. Yhteistyön tärkeyttä ja yhteisen työpaikan tärkeyttä korostettiin muutaman haastateltavan toimesta. Yhteistyön lisääminen kaikissa muodoissa koettiin edistämisen arvoiseksi asiaksi.

Kaikilla tehtailla ei ollut tavoitteita työpistekohtaisesti jokaisella työpisteellä. Tämä koettiin osan haastateltavien mielestä ongelmaksi, sillä varmuutta omasta onnistumisesta päivän päätteeksi ei pystynyt tarkastamaan mistään mittarista. Lisäksi koettiin ongelmaksi joihinkin työpisteisiin valittavien mittareiden valinta, sillä yksiselitteistä luotettavaa mittaria ei välttämättä ole olemassa. Työpistekohtaisia mittareita tukivat niin työntekijät onnistumisen kannalta, kuin myös toimihenkilöt palautteen antamisen työkaluna.

Tunnustus jakoi haastateltavien mielipiteitä muita kysymyksiä enemmän. Noin 3/4 haastateltavista koki, että esimiehen tai muun antama suullinen palaute on

tunnustusta hyvästä työstä ja onnistumisesta. Lisäksi muutama haastateltava koki sanallisen palautteen jopa tärkeämmäksi, kuin esimerkiksi erilaiset ylityötms. korvaukset tehdystä työstä. 1/4 haastateltavista koki taas niin, että vain rahallinen palkkio tai palkitseminen on tunnustus hyvin tehdystä työstä. Tällaisia rahallisia palkintoja ovat muun muassa ”palkintolounaat” ja erilaiset tuotepalkitsemiset esimerkiksi turvallisuuden osalta.

9.3.3 Työhyvinvoinnin teema-alue

Viimeinen teema-alue käsitteli työhyvinvointia ja siihen liittyviä kysymyksiä. Vastauksista kävi ilmi, että haastateltavat kokevat työhyvinvoinnin hyvin monella eri tavalla. Työhyvinvointi onkin käsitteenä hyvin abstrakti. Osalle haastateltavista työhyvinvointi oli menettänyt käsitteenä merkitystään, sillä erilaisia projekteja ja kehitysideoita asiaan liittyen on useamman viime vuoden aikana pidetty useita, ilman suurempia parannuksia käytäntöihin. Työhyvinvointi on asia, jossa muutokset näkyvät hitaasti ja vaatii pitkäjänteisyyttä saada tuloksia näkyviin.

Ensimmäinen väite työhyvinvointiteema-alueella oli avoin kysymys työhyvinvoinnista. Kolme haastateltavista nosti työhyvinvointiin kuuluvaksi hyvän johtamisen, minkä kautta koko työhyvinvointi joko paranee tai heikkenee. Joustavuus molemmin puolin ja ryhmähenki koettiin kuuluvan olennaisena osana työhyvinvointiin. Lisäksi haastateltavien kanssa keskusteltiin muun muassa työergonomiasta sekä työtiloista, jotka koettiin työhyvinvoinnin perusedellytyksiksi. Ilman toimivia ja hyviä työ- ja taukotiloja työhyvinvointi ei parane.

Puolet vastaajista nosti esille työn tasapainon suhteutettuna vapaa-aikaan ja koki, että tällä on suurin merkitys työhyvinvointiin ja jaksamiseen. Työssä jaksaminen ja työn mielekkyys kuuluivat haastateltavien mukaan olennaisena osana työhyvinvointiin. UPM Pelloksen vaneritehtailla tehdyt kokeilut erilaisista työaikamuodoista koettiin erittäin hyväksi mutta samalla haastateltavat toivat esille toiveen vielä rohkeammasta kokeilemisestä. Erilaisiin työ- ja työaikakokei-

luihin kuuluu myös selkeät tavoitteet kokeilujen osalta ja jos näihin ei päästä, tulee olla rohkeus lopettaa kokeilu epäonnistuneena.

Viimevuosina UPM Pelloksen vaneritehtailla on järjestetty koko tehtaan kattavia tapahtumia, joihin on ollut mahdollisuus osallistua koko henkilökunnalla. Tällaiset tapahtumat koettiin haastateltavien mukaan erittäin hyvinä yhteishengen ja työhyvinvoinnin parantajina läpi koko tehtaan. Tällä hetkellä yhteishenkeä heikentää liian selkeät rajat kaikkien tehtaiden ja kunnossapidon välillä. Tällaisissa yhteistapahtumissa rajat unohtuvat ja töissäkin on helpompaa toimia yhteistyössä. Pienempiä parannuksia yhteishenkeen ehdotettiin muun muassa kahvipöytävierailut eri toiminnoissa ja avun kysyminen suoraan naamatusten puhelimen tai sähköpostin sijaan.

10 Tulosten analysointi

10.1 Toimihenkilöiden tulosten analysointi

Toimihenkilöiden EES-henkilöstökyselyn tuloksissa on ennakkoon ajateltua suuremmat vaihtelut eri toimintojen välillä. Tavoiteväittämien kohdalla kunnossapidon toimihenkilöiden arviot olivat selkeästi positiivisimmat neljästä toiminnosta. Tavoitteissa ja palkitsemisessa oli suurimmat erot toimintojen välillä. Vaikkakin tuotannolliset tavoitteet tunnettiin hyvin toimihenkilöiden osalta, koetaan ongelmaksi se, että yritetään kehittää ja hoitaa kuntoon liian montaa asiaa yhtä aikaa, jolloin selkeä tavoitteellisuus ja vastuun jako häviävät päivittäisestä toiminnasta. Tästä taas seuraa motivaation ja tehokkuuden väheneminen, mikä on todettu myös Tolvasen (2011, 52–53.) tutkimuksessakin eri organisaatiossa. Sen takia motivaation ja tehokkuuden kannalta on ensiarvoisen tärkeää keskittyä muutamaan asiaan kerrallaan, jotta asia saadaan tehokkaasti tehtyä valmiiksi saakka. Lisäksi esimiehen tuki ja erilaisten toimintamallien salliminen auttavat tavoitteen saavuttamisessa. Esimiehen tuella tarkoitetaan,

sekä kannustavaa palautetta onnistumisesta, että myös rohkeutta ja rehellisyyttä ohjata toimintaa takaisin tavoitteen mukaiselle tasolle siitä harhauduttaessa.

Ison vaihtelun eri toimintojen välille kyselytutkimuksessa aiheuttaa eri toimintojen erilainen työn luonne. Esimerkiksi kunnossapidossa on mahdollista asettaa projektin tavoitteet siten, että toimihenkilö itse määrittää keinot tavoitteeseen päästäkseen. Tällöin vaikuttamisen mahdollisuus koetaan suuremmaksi kuin esimerkiksi tuotannossa, jossa toimihenkilöiden tavoitteisiin pääsemiseksi asetetaan selkeämmät rajat käyttöjohdon toimesta, sillä jokaisen vuoron tulee päästä tavoitteisiin samoilla välineillä ja osin myös samoilla menetelmillä. Pientä vaihtelua vuorojen sisällä tavoitteisiin pääsemiseksi totta kai sallitaan mutta mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön ovat kapeammat.

Tavoitteiden osalta haastatellut toimihenkilöt kokivat tavoitteet toimiviksi UPM Pelloksen vaneritehtaille, koska prosessimalliseen teollisuuteen on järkevää määrittää numeerisia tavoitteita. Lisäksi tavoitteet olivat tuttuja, sillä ne ovat myös päivittäisen tuotannon seurannan perusmittareita tuotannon osalta. Kunnossapidossa tavoitteet koettiin vieraammiksi, sillä ne eivät kuvaa suoranaisesti kunnossapidon omaa onnistumista, kun tavoitteet ovat pääosin tehtaan tuotantoon perustuvia. Toisaalta kunnossapito koki onnistuneensa, kun tuotantomäärät ovat hyviä, sillä silloin myös kunnossapito on onnistunut omassa työssään koneiden käydessä. Kunnossapidon mittareista keskusteltiin haastatteluissa paljon ja erilaisia mielipiteitä oli siitä, millaisia päivittäisen onnistumisen mittareiden tulisi olla. Tuotantolinjojen osalta mittarit on huomattavan paljon helpompi määrittää, sillä koneilla on olemassa kapasiteetti, josta se voidaan määrittää. Ajatuksia suoritetuista töistä ajankäytön suhteen ja muita vastaavia käytiin läpi mutta todettiin myös se, ettei yhtä selkeää mittaria välttämättä voida määrittää. Toisaalta tilanne on sama, kuin että tuotannolle määritetään yksi mittari, mikä ottaa huomioon kaikkien työpisteiden onnistumisen. Toimihenkilöiden mukaan olisi hyvä, että kaikille työpisteille tuotantoon määritetään tavoitteet, sillä se helpottaisi ja yhdenmukaistaisi johtamista eri vuoroissa. Lisäksi työntekijöillä on mahdollisuus verrata omaa onnistumistaan esimerkiksi edelliseen vuoroonsa. Tätä tukee myös teoria, minkä mukaan tavoitejohtamisen tärkein asia onnistu-

misen kannalta on tavoitteiden onnistunut asettaminen. Tavoitteiden tulee ymmärrettäviä, täsmällisiä, perusteltuja, oikeudenmukaisia, riittävän vaativia ja saavutettavissa olevia. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 58–59.)

Johtamiskäytännöistä puhuttaessa esiin nousi muutamia malleja esimerkiksi työpistepalavereista ja erilaisista toimenpidelistoista. Molemmat mallit ovat toimivia, kun niistä ei tehdä liian raskaita toteuttaa käytännössä, tarkoittaen sitä, että esimerkiksi toimenpidelistan venyminen useiden sivujen mittaiseksi ei ole enää johtamisen työkalu. Palaverien tarpeellisuus ja ajankäytön tehokkuus nousivat myös esille ja haastatteluissa toivottiin asialistojen ja osallistujien läpikäymistä, jotta kaikille osallistujille on palaverista hyötyä. Myös palaverikäytäntöjen uudelleen käyttöönotto sai tukea, sillä nyt on livetty sovitusta käytännöistä esimerkiksi matkapuhelimen käytön suhteen palavereissa. Haastattelussa eri toimihenkilöiden kanssa tuli esille, ettei käytännöiksi mielletä sellaisia perusjohtamisen malleja, joita ne kuitenkin ovat. Tällaisia ovat esimerkiksi kehityskeskustelut, jotka osa toimihenkilöistä koki erittäin tärkeiksi omien alaisen tuntemisen ja kehittymisen kannalta mutta taas toisaalta tämän hetken valmiit mallit ja pohjat koettiin liian jäykiksi toimiakseen tehokkaasti. Lisäksi kehityskeskustelujen osalta pohdittiin myös sitä, onko vuotuinen sykli liian tiivis, sillä kaikkia sovittuja asioita ei tuossa ajassa ehdi toteuttaa. Esimerkiksi joka toisena vuotena pidetty laajempi kehityskeskustelu ja väli vuosina pidettävä kevyempi seurantakeskustelu voisivat kokonaisuuden kannalta olla tehokkaampia, sillä nykyisellä mallilla keskusteluihin ja niihin kuuluviin kirjauksiin kuluu valtavan paljon aikaa verrattuna saatuun hyötyyn. Tavoitteellisuuden kannalta oleellisempaa on antaa palautetta päivittäisessä työssä ja pyrkiä sitä kautta kehittämään alaisia toimimaan paremmin tavoitteiden mukaisesti, kuten myös toteavat Hokkanen & Strömberg (2003, 143.).

Suurimmiksi kehityskohteiksi haastatellut toimihenkilöt kokivat UPM Pelloksen vaneritehtailla palautteen saamisen, roolit ja vastuut sekä selkeät tavoitteet. Haastatelluista toimihenkilöistä kaikki olivat sitä mieltä, että saavat liian vähän tai eivät ollenkaan palautetta omalta esimieheltä. Samanlaisen tulkinnan voi tehdä EES-henkilöstökyselyn väittämien 11 ja 15 kohdalta, joissa positiiviset

arviot olivat kaikkein matalimmat. Oman kehittymisen ja oppimisen kannalta palautteen saaminen on kaikkien tärkeintä, sillä ilman palautetta omassa työssä ei voi kehittyä. Lyytisen (2015) artikkelin mukaan kaikkien näiden asioiden tulee olla kunnossa, koska hyvä johtaminen perustuu siihen, että työntekijät tuntevat omat ja yksikkönsä tavoitteet sekä saavat arkista tukea esimieheltään. Tuen ohella myös palautetta pidettiin olennaisena onnistumisen kannalta.

10.2 Työntekijöiden tulosten analysointi

EES-kyselyn pohjalta valittujen väittämien vastausten perusteella eri toimintojen väliset erot olivat yllättävän pieniä ja vastaukset yhdenmukaisia. Se mikä yllätti jopa enemmän, oli se, että vähiten positiivisia vastauksia saaneet väittämät olivat samat kuin toimihenkilöiden osalta johtamiseen liittyvissä väittämässä. Väittämät olivat 11 ja 15 eli palautteen saamiseen ja tunnustukseen liittyvät väittämät. Toimihenkilöihin verrattuna työntekijöiden mielestä enemmän kehitettävää oli yhteistyön lisäämisessä oman esimiehen kanssa, minkä avulla haluttiin saada enemmän omat mielipiteet huomioon päätöksiä tehdessä. Lisäksi keskusteluissa nousi esille vapaus omaan työhön, kun vain tavoitteet saavutetaan sekä esimiehen jäämäkkyys vaikeissa tilanteissa. Vastaavat asiat nousivat esille myös toimihenkilöiden kanssa käydyissä haastatteluissa. Jämäkkyyteen liittyy myös olennaisesti tasapuolinen kohtelu ja johtaminen sekä alisuoriutumiseen puuttuminen. Puuttumatta jättäminen on suurin syy motivaation heikkenemiselle ja tämä oli työntekijöiden osalta suurin kehitettävä asia UPM Pelloksen vaneritehtailla. Lisäksi 2/3 haastatelluista koki, ettei saa tarpeeksi palautetta tekemästään työstä, mitä tuki myös edellä mainitun väittämän 11 heikot positiiviset vastaukset.

Työntekijöiden osalta kehityskeskustelut olivat myös mielipiteen jakajana, sekä puolesta että vastaan. Osa haastatelluista koki, että ne ovat ainoita paikkoja, jossa voi rehellisesti ja suoraan antaa palautetta sekä myös saada sitä. Lisäksi kehityskeskustelujen eduksi katsottiin kehityssuunnitelmien tekeminen mutta haasteena taas oli niiden suunnitelmien toteutuminen keskustelujen välillä.

Kehityskeskusteluja pidettiin hyvänä johtamisen käytäntönä, kuten myös erilaisia palaverieja mutta osaltaan ne vaativat muutoksia toimiakseen hyvin. Kehitysryhmien toimintaan ja niihin osallistumiseen toivottiin lisää panostuksia, sillä aikanaan ne ovat toimineet hyvin mutta viime vuosina toiminta on hiipunut.

Tavoitteet tunnettiin myös hyvin työntekijöiden keskuudessa ja itseasiassa suurinta osaa tavoitteista pidettiin hyvänä, vaikkei niihin ole suoranaisesti pääsyt vaikuttamaan. Tavoitteet ovat saavutettavia normaali olosuhteissa mutta kuitenkin sen verran vaativia, että niiden eteen täytyy nähdä vaivaa. WOC (varaston kiertonopeus) on tavoitteena kaukainen työntekijöille ja myös toimihenkilöille ja tämän sisäistäminen ja siihen vaikuttaminen vaatii aikaa. Kuten Kauhanen (2010, 61.) toteaa teoksessaan, hyvin asetettu tavoite on haasteellinen ja selkeä, sillä tällaiset tavoitteet johtavat tyypillisimmin parempiin suorituksiin. Tästä seuraa positiivinen onnistumisen tunne ja jatkuessaan tästä muodostuu työnimu, mikä johtaa edelleen parempiin tuloksiin. Työntekijöiden kanssa keskustellessa esille nousi myös palautteen saaminen hyvin tehdystä työstä sekä tunnustus hyvin töissään suoriutuville, mikä puuttuu tällä hetkellä lähes kokonaan. Lisäksi puuttumattomuuden ohella huono tunnustuksen saaminen heikentää motivaatiota.

Työhyvinvoinnista keskustellessa tuli esille muutama ajatus siitä, että osassa tavoitteista pitäisi miettiä tavoitteiden yhdistämistä yhdeksi kaikille toiminnoille. UPM Pelloksen vaneritehtaiden käsitteleminen yhtenä yksikkönä toisi selkeyttä joihinkin tavoitteisiin, esimerkiksi turvallisuuden osalta ja lisäksi näiden tavoitteiden osalta ei koettaisi eri arvoisuutta palkitsemisen suhteen, mikä on tällä hetkellä eri toiminnoissa erilaista. Sekä työntekijät että toimihenkilöt pitivät erittäin hyvinä viime vuosina pidettyjä yhteisiä tapahtumia, joihin on päässyt osallistumaan kaikista toiminnoista. Tällaisten tapahtumien etuna on parantunut yhteishenki, sillä normaalisti eri toimintojen henkilöiden välillä ei ole kanssakäymistä.

11 Kehityssuunnitelma

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli muodostaa kehityssuunnitelma siitä, kuinka johtamista UPM Pelloksen vaneritehtailla voidaan parantaa. Kehityssuunnitelma perustuu henkilöstökyselyn tulosten ja haastattelujen pohjalta saatujen tietojen analyysiin, mitä pitää parantaa, jotta johtamisesta tulee tehokkaampaa sekä yksikön tulokset paranevat. Teoriaviitekehityksessä viittasin Lyytisen (2015) artikkeliin Ilmarisen johtaja Aron ja Evalua Internationalin tutkimukseen hyvästä johtamisesta. Tutkimuksen perusteella hyvä johtaminen on suoraan yhteydessä yrityksen tuottavuuteen. Lisäksi tutkimuksessa todettiin, että hyvä johtaminen perustuu sekä omien että yrityksen tavoitteiden tuntemukseen sekä esimiehen tukeen arjessa. Hyvään johtamiseen kuuluu myös palautteen antaminen ja saaminen. Seuraavaan listaan olen kirjannut kahdeksan eri kohtaa, jotka on laitettu järjestykseen sen perusteella, mitä parantamalla saadaan eniten kehitystä aikaan.

1. **Suoran ja rehellisen palautteen antaminen** kasvokkain. Palaute kuuluu olennaisena osana, sekä tavoitejohtamiseen että ihmisen itsensä kehittymiseen. Palautteen antamisen lisäksi työyhteisön asenteiden tulee muuttua siihen suuntaan, jotta palautetta osataan ottaa vastaan. Tässä tapauksessa pelkästään esimiesten kouluttaminen palautteen antajina ei riitä, vaan myös alaisille tulee kouluttaa vastaavia taitoja. Usein palautteen antaminen ja vastaanottaminen mielletään esimiehen ja alaisen väliseksi mutta yhtä suotavaa se on myös kollegoiden välillä ja alaiselta esimiehelle. Tällaisesta seuraa positiivinen palautekulttuurin kehittyminen työyhteisössä, jota voitaisiin ruokkia esimerkiksi tiimin tai vuoron keskinäisellä aktiivisuudella. Alaisen antama palaute esimiehelle voi kehittää esimiestä paremmaksi omassa työssään.
2. **Selkeät ja yksinkertaiset tavoitteet.** Kehittämisessä ja muutoksissa pitää edetä askel kerrallaan ja tavoitteen tulee olla selkeä, sekä kaikilla tie-

dossa. Tässä korostuu esimerkiksi projektia vetävän henkilön tai esimiehen taito viestiä kaikille asian osaisille siten, ettei kenellekään jää tavoitteet ja tarkoitus epäselviksi. Yhtälailla koko vuoden tavoitteissa tulee olla selkeät painopistealueet, johon tiimin panokset halutaan kohdentaa. Haasteiden kanssa tavoitteet ja vastuut tulee määrittää tiimin kesken. Lisäksi näiden valittujen tavoitteiden toteumaa pitää seurata aktiivisesti esimerkiksi tiimipalaverissa ja tehdä kaikki mahdolliset panostukset tavoitteen toteutumiseksi. Tällöin tavoitteeseen sitoudutaan ja siitä saadaan motivaatiota. Lisäksi tavoitteita ei saa olla liikaa, sillä muutoin niiden tehokas loppuun saattaminen vaarantuu.

3. **Selkeät roolit ja vastuut.** Päälekkäiset roolit aiheuttavat turhaa sekaannusta ja vastuut jäävät epäselviksi. Selkeät roolit ja vastuut auttavat ottamaan vastuuta sekä tekemään päätöksiä tehokkaasti. Lisäksi palautteen antaminen helpottuu, kun vastuut ovat selkeät.
4. **Puuttuminen.** Alisuoriutumiseen ja ohjeiden vastaiseen toimintaan tulee puuttua jämäkästi ja selkeästi. Puuttumatta jättäminen tuhoaa motivaation nopeasti ja suoritustaso laskee myös muilla henkilöillä. Lisäksi puuttumisen käytäntöjen tulee olla yhdenmukaisia ja läpinäkyviä läpi kaikkien toimintojen.
5. **Tunnustuksen antaminen** hyvin tehdystä työstä. Liian usein hyvin tehty työ jää huomiotta, vaikka se on vaatinut tekijältään ison ponnistuksen. Puuttumatta jättämisen ohella tämä heikentää myös motivaatiota. Lisäksi suurimmalle osalle ihmisistä tunnustukseksi riittää sanallinen kiitos, jolloin se on kiinni tunnustuksen antajasta. Tunnustuksen antaminen on suomalaisille hankalaa ja sitä tuleekin harjoitella työyhteisössä, jolloin siitä tulee helpompaa. Hyvin voivassa työyhteisössä myös palautetta annetaan kollegoiden välillä.
6. **Työpistetavoitteiden muodostaminen.** Tällä hetkellä kaikissa työpis-teissä ei ole vuorokohtaisia tavoitteita, jotka tukevat vuositavoitteen to-

teutumista. Vuoro- ja konekohtaisten tavoitteiden avulla työntekijöiden on helpompi seurata onnistumistaan ja esimiesten antaa ja palautetta suoriutumisesta. Kaikkiin työpisteisiin ei välttämättä ole mahdollista muodostaa vuorokohtaista mittaria mutta tällöin pitää miettiä mahdollisimman toimivaa vaihtoehtoa. Työpistetavoitteiden määrittäminen kaikille työpisteille on yksi lähtökohta tavoitejohtamisen kehittämiseen.

7. **Työpiste- ja tiimipalaverien muodostaminen.** Pellos 3:lla tätä on kehitetty ja sekä haastatellut toimihenkilöt ja työntekijät pitivät toimivana pienten muutosten jälkeen. UPM Pelloksen vaneritehtailla tulee miettiä, kuinka vastaavia palaveri käytäntöjä voidaan kehittää, jotta niistä saadaan mahdollisimman paljon irti. Tämä voi vaatia esimerkiksi aikataulusyklin pidentämistä ja asialistan muokkausta. Työpistepalaverissa voidaan käydä läpi esimerkiksi työpisteen tavoitteiden toteutumista sen jälkeen, kun tavoitteet on kaikille työpisteille muodostettu.
8. **Yhteistyön lisääminen.** Tehdasalueella työskentelee noin 600 ihmistä mutta harva on keskenään tekemisissä toimintojen välillä. Hyvien asioiden jakaminen toisille toiminnoille sekä yhteisesti sovituista asioista kiinni pitäminen. Näin isossa yksikössä osaamisen ja ammattitaidon määrä on suunnaton, kun se vain uskalletaan ja osataan hyödyntää oikealla tavalla koko yksikköä varten. Viime vuosina järjestetyt yhteistapahtumat ovat saaneet aikaan hyvää kehitystä ja vastaavien järjestämistä voidaan pitää hyödyllisenä.

12 Johtopäätökset ja pohdinta

12.1 Tulosten arviointi

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää olemassa olevia hyviä johtamiskäytäntöjä UPM Pelloksen vaneritehtailla sekä pyrkiä muodostamaan yhteinen toimintamalli johtamiseen. Teemahaastattelujen tuloksena esiin nousi muutamia haastateltujen hyväksi kokemia toimintamalleja, joita olivat muun muassa työ- ja tiimipalaverit. Molemmat käytännöt ovat jossakin vaiheessa olleet osana arkea mutta vaativat kuitenkin pieniä muutoksia toimiakseen tehokkaasti. Tutkimuksen tuloksia voidaan pitää luotettavina, sillä haastattelujen tulokset tukivat henkilöstökyselyn tuloksia ja molemmissa oli nähtävissä suurimmat kehitysalueet palautteen antamisessa.

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen vaativat työyhteisön kehittymistä sekä palautekulttuurin kehittymisen, joka kuitenkin ottaa aikaa. Tutkitussa organisaatiossa tämän asian käytäntöön asti vieminen vaatii esimerkiksi erilaisia tiimikohtaamisia tai keskusteluja, joiden pohjalta kulttuuri voi vähän kerrassaan kehittyä haluttuun suuntaan. Lisäksi tutkitussa organisaatiossa on aktiivisesti pidetty koulutuksia esimiehille uudenlaisesta ajattelutavasta johtamiseen, mikä osaltaan myös edesauttaa palautteen antamisessa. Vastaavia tietoisuuksia tai koulutuksia pitäisi myös järjestää organisaatiossa alaisille esimerkiksi infojen yhteydessä. Tutkimuksen tuloksia ja kehityssuunnitelmaa ei otettu käyttöön vielä työn valmistumisen aikana mutta ajatuksia ja keskusteluja eri käyttöönottomalleista käytiin lävitse muun muassa tavoitteiden osalta. Tutkimuksen tulokset ja kehityssuunnitelma käytiin läpi organisaatiossa työn ohjaajan kanssa. Organisaatiossa tapahtuvien henkilöstömuutosten takia kehityssuunnitelman käyttöönotto ja mahdollinen toteutus käytännössä jäävät seuraajalle. Pidimme hyvänä, että tutkimuksen tuloksien perusteella on olemassa polku ja aihealueet, joita parantamalla saamme organisaatiossa kehitystä aikaan. Muutokset johtamiseen vaativat kuitenkin paljon aikaa ja käytäntöjen tulee muodostua osaksi arkea, jotta voidaan puhua johtamisympäristön muuttuneen.

12.2 Jatkotutkimukset

Tämän opinnäytetyön jatkokehityksenä pidän tutkimusta esimerkiksi siitä, millä keinoilla palautteen antamista ja palautekulttuuria saadaan kehitettyä käytännössä. Palautekulttuurin kehittyminen ja käytäntöjen saaminen osaksi arkea on usean vuoden työn tulos ja vaati jokaiselta työyhteisön jäseneltä henkilökohtaista panosta toteutuakseen.

Lisäksi jatkotutkimus henkilöstön kokemasta työhyvinvoinnin kehittymisestä voisi olla mahdollinen kehitystoimien jälkeen. Myös tutkimus organisaation tuottavuuden kehittymisestä kehitystoimien jälkeen on potentiaalinen jatkotutkimusaihe.

12.3 Pohdinta

Opinnäytetyöprosessi kesti kaikkiaan noin 11 kuukautta. Aiheen hahmottelu ja keskustelut alkoivat ennen tätä mutta työn aktiivinen työstäminen oli vajaan vuoden pituinen. Prosessin aikana työn kirjoittamisen aikatauluttaminen ja haastattelujen sovittaminen yhteen työ aikataulujen kanssa oli haastavaa. Työn ja opinnäytetyön kirjoittaminen yhteensovittaminen vaati joustoa vapaa-ajasta ja töistä mutta loppujen lopuksi kaikki kuitenkin sujui yllättävän hyvin.

Haastatteluista esiin nousseet asiat olivat tietyssä mielessä jo ennalta arvattavia koska työskentelen itse tutkitussa organisaatiossa. Oli kuitenkin positiivista kuulla myös uusia ajatuksia ja mielipiteitä sellaisista asioista, mitä en itse ollut tullut ajatelleeksi. Lisäksi haastattelujen seurauksena pääsin itsekin ajattelemaan asioita eri kanteilta ja miettimään sekä hyviä että huonoja puolia. Kehitysuunnitelmaan kirjatut kehitysehdotukset ovat asiakokonaisuuksina sellaisia, ettei niitä voi helposti ottaa suoraan käytäntöön vaan suurin osa niistä vaatii aikaa kehittyäkseen osaksi arkea. Työpistetavoitteiden käyttöönotto taas on

sellainen, jonka pystyy toteuttamaan yhteistyössä henkilöstöryhmien välillä huomattavan paljon helpommin. Kävimme tutkimuksen tulokset läpi organisaatiossa ja olimme yhtä mieltä siitä, että osa kehitysalueista vaatii asennekulttuurin muutosta ja osa alueista voi toteuttaa nopealla aikataululla. Organisaatiossa pidettiin kehityssuunnitelmassa hyvänä sitä, että on olemassa polku jonka kautta pystytään johtamista kehittämään. Toivon, että kehityssuunnitelman avulla johtamista saadaan kehitettyä paremmaksi ajan kuluessa.

Lähteet

- Earner, J. E. 2014. My Little Book of Strategy. Viro: Print Best.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2014. Tutkimushaastattelu. Viro: Tallinna Raamattutrukikoda.
- Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2003. Ihmisten johtaminen. Jyväskylä: Painoporas Oy.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen Liiketoiminnan menestystekijänä. Porvoo: Bookwell Oy.
- Järvinen, P. T., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. Viro: Print Best.
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Liettua: BALTO Print.
- Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Suvanto, A. 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Jyväskylä: Jyvässeudun Paino Oy.
- Lyytinen, J. 2015. Hyvä johtaminen parantaa kannattavuutta. <http://www.hs.fi/talous/a1450333309553>. 30.6.2016.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät-uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Mäntyneva, M., Heinonen, J. & Wrange, K. 2008. Markkinointitutkimus. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Niemelä, M., Pirker, A. & Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin – tehokas johtamisjärjestelmä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Schaupp, M., Koli, A., Kurki, A-L. & Ala-Laurinaho, A. 2013. Yhteinen muutos. Työhyvinvointia työtä kehittämällä. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus-Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Hämeenlinna: Karisto Oy.

- Tolvanen, J. 2011. Tavoitteiden vaikutus työmotivaatioon. Laurea-ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/26176/Juulia_Tolvane_n.pdf?sequence=1. 3.7.2016.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2015. Suomen työlainsäädäntö ja työelämän suhteet. <http://tem.fi/documents/1410877/2918774/Suomen+työlainsäädäntö+ja+työelämän+suhteet/66681b2a-b817-4f79-8482-9f26091f7602>. 17.8.2016.
- Työterveyslaitos. 2010. Työhyvinvoinnin kehittäminen ja sairauspoissaolojen hallinta paperiteollisuudessa. http://www.ttl.fi/fi/tyoura/youran_uurtaja/Documents/TTL_Hyvisraportti.pdf. 3.7.2016.
- Työterveyslaitos. 2010. Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena. http://www.ttl.fi/fi/tyoura/youran_uurtaja/Documents/Hyvinvointi_raportti_TTL.pdf. 3.7.2016.
- Työterveyslaitos. 2015. Työhyvinvointi. <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>. 17.8.2016.
- Törmänen, E. 2006. Osallistava johtaminen parantaa tulosta. <http://www.tekniikkatalous.fi/arkisto/2006-03-23/Osallistava-johtaminen-parantaa-tulosta-3275268.html>. 17.8.2016.
- UPM-Kymmene. 2014 a. UPM – The Biofore Company. <http://www.upm.com/FI/UPM/Pages/default.aspx>. 4.4.2015.
- UPM-Kymmene. 2014 b. UPM vaneriliiketoiminta. <http://www.wisaplywood.com/fi/tietoa-wisasta/Pages/default.aspx>. 4.4.2015.
- UPM Pelloksen vaneritehtaat. 2014. UPM Pelloksen vaneritehtaat. <http://www.wisaplywood.com/fi/yhteystiedot/tuotantolaitokset/pellos/Pages/default.aspx>. 4.4.2015.

Saatekirje

Hyvä Pelloslainen,

Olen opiskellut vuodesta 2014 saakka työni ohella YAMK-opintoja Karelia Ammattikorkeakoulussa Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelmassa. Teen opinnäytetyötä Tavoitejohtamisen kehittämisestä UPM, Pelloksen vaneritehtailla ja tutkimusosionni on haastatteluja vaille valmis. Tutkimuksessa perehdytään tavoitejohtamiseen ja hyviin toimintamalleihin johtamisen tukena UPM, Pelloksen vaneritehtailla.

Tutkimuksen kohderyhmänä on kolme vaneritehdasta sekä kunnossapito. Tutkimukseen osallistuu henkilöitä eri henkilöstöryhmistä huhti- toukokuun 2016 aikana. Tutkimuksessa käytetään teemahaastattelumenetelmää, joka perustuu teemojen ympärille rakennettuun haastattelijan ja haastateltavan väliseen keskusteluun. Keskustelu käydään ennalta määriteltujen teemojen kautta, joihin haastateltava on saanut ennakoon tutustua. Haastattelut tulen taltioimaan aineiston jatkokäsittelyä varten. Haastateltavain luottamusta käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja ainoastaan tähän tutkimukseen liittyen. Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Opinnäytetyö valmistuu vuonna 2016 ja sen julkaisukanava on ammattikorkeakoulujen julkaisuarkisto (www.theseus.fi).

Tämän saatekirjeen on saanut jokainen tutkimukseen kutsuttu ja liitteenä on myös haastattelun teemarunko itse haastattelua koskien. Pyydän ottamaan yhteyttä puhelimitse epäselvyyksiin ja tutkimustani koskeviin kysymyksiin.

Ystävällisin terveisin

Petri Jormanainen

040-670 0895

Teemahaastattelurunko

1. Taustatiedot

- Työsuhde (vakituinen/määräaikainen)
- Työkokemus UPM:llä
- Työkokemus UPM, Pelloksen vaneritehtailla
- Toimitko esimiestehtävissä?

2. Johtaminen

- Millainen on hyvää johtamista?
- Oletko tyytyväinen nykyiseen johtamistyöskentelyyn?
 - a. Päivittäisjohtamiseen?
 - b. Johtamiseen kokonaisuutena?
- Millaisia hyviä käytäntöjä tiedät olevan yksikössäsi johtamisen apuna?
- Miten johtamista tulisi kehittää UPM, Pelloksen vaneritehtailla?
- Mitkä asiat johtamisessa ovat mielestäsi kunnossa ja mitkä kaipaavat parannettavaa?

3. Tavoitteet

- Mitkä ovat yksikkösi tavoitteet (kannustepalkkio)?
- Mikä on yksikkösi päivätavoite?
- Mikä on työpisteesi vuorotavoite?
- Millaiset tavoitteet mielestäsi ovat?
- Millaisia tavoitteiden pitäisi olla?
- Miten olet saanut vaikuttaa tavoitteisiin?
- Millaista tunnustusta saat onnistumisesta?
- Millaista tunnustuksen pitäisi olla?

4. Työhyvinvointi

- Mitä sinulle tulee mieleen työhyvinvoinnista?
- Miten työhyvinvointia voidaan edistää UPM, Pelloksen vaneritehtailla?
- Mikä heikentää mielestäsi työhyvinvointia?
- Mitkä asiat ovat mielestäsi kunnossa ja mitkä kaipaavat parannettavaa?