



SAVONIA

■ OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

HENKILÖSTÖJOHTAMINEN OSANA ESIMIESTAITOJA

Case: Yritys X: Esimiesten henkilöstöjohtamisen ja esimiestyön kartoitus

TEKIJÄ/T: Sanna Salminen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma			
Työn tekijä(t) Sanna Salminen			
Työn nimi Henkilöstöjohtaminen osana esimiestaitoja: Case Yritys X: Esimiesten henkilöstöjohtamisen ja esimiestyön kartoitus			
Päiväys	24.8.2018	Sivumäärä/Liitteet	33/2
Ohjaaja(t) Pentti Markkanen, Liisa Martikainen			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Yritys X			
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön aiheena on henkilöstöjohtaminen osana esimiestaitoja: Yritys X:n esimiesten henkilöstöjohtamisen ja esimiestyön kartoitus, joka on laadittu toimeksiantajayritykselle. Yritys on erikoistunut toimisto- ja asiantuntijapalveluihin, joita se tuottaa omistajayritykselleen. Työn tavoitteena on selvittää, mitä käsityksiä yrityksen esimiehellä on henkilöstöjohtamisesta ja esimiestyöstä. Opinnäytetyö kartoittaa esimiesten osaamista sekä kohdentaa keinoja, joilla henkilöstöjohtamisosaamista voidaan kehittää.</p> <p>Työn teoriaviitekehys on laadittu hyödyntämällä ammattikirjallisuutta, artikkeleja ja videoita. Teoria avaa henkilöstöjohtamisen käsitettä, sen yleisimpiä malleja ja henkilöstöstrategioita, näitä ovat esimerkiksi ihmisten johtaminen, osaamisen johtaminen ja henkilöstöjohtamisen tehtävät organisaatiossa. Työssä avataan myös käsitteitä esimiestyötä ja johtajuudesta keskittyen erityisesti esimiehen rooliin työntekijöiden ja tiimin kehittäjänä.</p> <p>Opinnäytetyö on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, jonka aineisto koostuu kohdeyrityksen esimiesten haastattelumateriaaliin. Haastattelut on toteutettu syvähaastatteluina, jotta saadaan tarkempaa tietoa, kuin mitä kyselyn perusteella saataisiin.</p> <p>Yritys X:n henkilöstöjohtamista ja esimiestyötä kehitetään parhaillaan. Perustekijät yrityksessä ovat hyvällä tasolla, mutta keskittyminen valmentavaan esimiestyöhön on vielä alussa. Kehittämällä esimiesten henkilöstöjohtamisosaamista, saadaan nostettua osaamisen tasoa ja samalla saadaan rakennettua innostava organisaatio.</p>			
Avainsanat Henkilöstöjohtaminen, esimiestyö, muutosjohtaminen, ihmisten johtaminen, osaamisen johtaminen			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Sanna Salminen			
Title of Thesis Human resource management as a part of supervisory skills: mapping out the human resource management skills of the supervisors at Company X			
Date	24.8.2018	Pages/Appendices	33/2
Supervisor(s) Pentti Markkanen, Liisa Martikainen			
Client Organisation /Partners Company X			
<p>Abstract</p> <p>The subject of this thesis is human resource management as a part of supervisory skills: mapping out human resource management skills of the supervisors, and the research was conducted in cooperation with the client enterprise. The company specializes in office- and consultant services, which it produces for its holding company. The goal of this thesis project is to figure out the perceptions that the supervisors at the company have regarding human resource management and supervisory duties. The thesis maps out the skills of the supervisors and allocates the means to improve their human resource management skills.</p> <p>The theoretical framework of this thesis has been composed using professional literature, articles and videos. The theory elucidates the concept of human resource management, its most used models and human resource strategies. These are for example: leadership, competence management and human resource management functions within the corporation. The thesis also discusses the perceptions of supervisory duties and leadership, focusing especially on the supervisors role as a developer of the employees and the team.</p> <p>The thesis has been executed as a qualitative research, whose material composes of interview material from the supervisors of the target company. The interviews have been carried out as deep interviews in order to get more accurate information than would be acquired using a poll.</p> <p>The human resource management and managerial skills of the company are being developed at the moment. The fundamental factors in the corporation are at a desirable level but focusing on coaching human resource management is only just started. By enhancing the human resource managing skills of the supervisors, it is possible for the company to be even more functional. The company also becomes an inspirational place to work at, when for example refining the employees is taken a thorough look at.</p>			
<p>Keywords Human resource management, leadership, competence management, supervisor work</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
1.1	Opinnäytetyön toteutus	6
1.2	Kohdeyrityksen esittely	6
1.3	Tutkimusmenetelmä, -ongelma ja -kysymykset	7
1.4	Tutkimuksen aineisto	7
1.5	Työn rakenne	8
2	HENKILÖSTÖJOHTAMINEN	9
2.1	Henkilöstöjohtaminen organisaatiossa	10
2.2	Henkilöstöjohtamisen yleisimmät mallit	11
2.3	Henkilöstöjohtaminen kilpailukeinona	12
2.4	Ihmisten johtaminen	13
2.5	Osaamisen johtaminen	15
3	ESIMIESTYÖ	17
3.1	Esimiehen rooli ja vastuut	18
3.2	Esimiehen ominaisuudet	19
3.3	Hyvän johtamisen tunnusmerkit	19
3.4	Esimies osaamisen kehittäjänä	21
3.4.1	Yksilöiden osaamisen kehittäminen	22
3.4.2	Tiimin osaamisen kehittäminen	23
3.4.3	Esimiestyön ja kehittämisen haasteet	23
4	TUTKIMUSTULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	26
4.1	Kartoitustulokset Yritys X:n esimiesten haastatteluista	26
4.2	Analyysi ja johtopäätökset Yritys X:n esimiesten kartoitustuloksista	28
4.3	Yhteenveto Yritys X:n tutkimustuloksista	32
5	OPINNÄYTETYÖN ARVIOINTI	33
5.1	Opinnäytetyöprosessin arviointi	33
5.2	Validiteetin, reabiliteetin ja eettisyyden arviointi	34
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	35
	LIITE 1 HAASTATTELURUNKO	37

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aihe on henkilöstöjohtaminen osana esimiestaitoja – Yritys X:n esimiesten käsitykset henkilöstöjohtamisesta ja esimiestyöstä. Toimeksiantajana toimii kotimainen yritys, joka on kasvanut vahvasti viime vuosina, niin tuloksellisesti kuin työntekijämäärältään. Työntekijämäärä on tuplaantunut muutaman viime vuoden aikana. Yrityksen kasvun myötä tiimi koot ovat kasvaneet ja esimiestarve lisääntynyt. Yrityksessä työskentelee paljon nuoria esimiehiä, jonka vuoksi henkilöstöjohtamisen tason selvittäminen nousi aiheeksi.

Yritys keskittyy tuottamaan laadukkaita palveluita omalla kentällään ja tämä vaatii sen, että johtamistaidot ovat ajantasaiset ja toimintaa tukevia. Työssä keskitytään henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin, esimiestyöhön ja selvitetään, miten henkilöstöjohtaminen tukee esimiestyötä. Tärkeimpinä aiheina esille on nostettu osaamisen kehittäminen, valmentava esimiestyö, motivointi ja muutosjohtaminen. Osaamisen johtaminen on sidottu organisaation strategiaan tavoitteisiin ja se edistää niiden toteutumista. Nämä ovat esimiehille tärkeitä prosesseja, joihin tulee kiinnittää huomiota.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu teorioista, jotka avaavat henkilöstöjohtamista käsitteenä ja auttaa ymmärtämään sen päätavoitteita. Toisena aihealueena käsitellään esimiestyötä ja keskitytään siihen käsitteenä sekä tarkastellaan esimiestä kehittäjän roolissa ja avataan, mitä ominaisuuksia vaaditaan esimieheltä ja millaista on hyvä johtaminen. Esimiestyössä vaaditaan vahvaa henkilöstöjohtamisosaamista, jos halutaan näkyviä tuloksia tyytyväisyydessä sekä tuloksissa.

Henkilöstöjohtamisen kysymykset nousevat usein yrityksissä esiin, kun etsitään uutta tapaa luoda lisäarvoa ja saada tuloksia aikaan. Kilpailukyvyn tavoitteluun on keksittävä uusia tapoja nykyisiä ideoita täydentämään tai niiden tilalle. Nykyään keskitytään osaamiseen, ihmisiin ja arvoihin, kun esiin tuodaan kilpailukyky ja se mikä yritykselle luo lisäarvoa. (Ulrich 2007, 280).

Opinnäytetyössä on haastateltu esimiehiä ja henkilöstöalan ammattilaisia, jotta saadaan näkökulmia molemmilta osapuolilta. Samalla nähdään, eroaako käsitykset henkilöstöjohtamisesta näiden kahden välillä ja mihin tulisi tulevaisuudessa keskittyä.

1.1 Opinnäytetyön toteutus

Opinnäytetyössä on haastateltu kaikkien Yritys X:n tiimien esimiehiä. Työssä keskitytään Kuopion esimiesten henkilöstöjohtamisosaamiseen, joten otanta koostuu vain heidän näkemyksistään. Esimiehiä Kuopiossa on yhteensä kahdeksan, joista jokainen työskentelee omassa tiimissä tuottaen erityyppisiä palveluita. Tiimeissä työskennellään niin myynnin kuin asiakasneuvonnan parissa. Työssä on lisäksi haastateltu henkilöstöalanammattilaisia yrityksen sisältä, jotta saadaan näkemystä henkilöstöjohtamisesta heidän puoleltaan. Toinen haastateltavista on yrityksen HR-palvelupäällikkö Kuopion toimipisteeltä ja toinen HR-asiantuntija Helsingistä.

Haastatteluissa käydään läpi yleisiä asioita henkilöstöjohtamisesta ja esimiestyöstä. Vastauksien perusteella nähdään, millaisia käsityksiä esimiehillä on näistä aiheista sekä mihin esimiehien tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Analyysissa kerrotaan, mihin suuntaan yrityksessä voitaisiin lähteä henkilöstöjohtamista kehittämään. Tutkimus toteutettiin haastatteluina, jotta saadaan syvempää tietoa esimiehiltä, kuin mitä kyselyn avulla saataisiin.

1.2 Kohdeyrityksen esittely

Opinnäytetyön toimeksiantaja yrityksenä toimii kotimainen asiantuntijaorganisaatio, joka toimii kahdeksalla paikkakunnalla. Yritys X Oy on perustettu vuonna 2001 ja se on tehnyt vahvaa tulosta vuosi vuodelta. Vuoden 2007 liikevaihto oli 33,8 miljoonaa euroa ja työntekijöitä yrityksessä on yli 1000. Työntekijämäärä on ollut suuressa kasvussa vuosi vuodelta. Yritys X Oy on kahden yrityksen omistama yhteisomistajuusyritys. Yrityksen toimialana on henkilöstövuokraus, digitaaliset palvelut, puhe- linpalvelu- sekä muiden toimisto ja toimitilapalveluiden tuottaminen, taloushallinto-, vakuutusedustus sekä vakuuttamiseen liittyvä tuki- ja palvelutoiminta.

Yritys X Oy on jatkuvasti muutoksen tilassa toimialan kehittymisen vuoksi. Vahvuutena yrityksellä on ketteryys, vahva osaaminen ja muutoksiin reagoiminen. Henkilöstöä koulutetaan ja oikeiden osaajien löytämistä pidetään tärkeänä. Työntekijät kuvailevat, että yrityksessä on hyvä tekemisen meininki, yritys on joustava ja ilmapiiri on hyvä. Yrityksessä tuotetaan laadukkaita ja kustannustehokkaita toimisto- ja asiantuntijapalveluita eri liiketoimintojen tueksi.

Yrityksessä kehitetään jatkuvasti uusia toimintatapoja ja se tukee omistajayrityksensä menestystä. Yrityksen arvoina on osaava, arvostava ja uudistava. Näitä arvoja noudatetaan ja ne ovat yritykselle tärkeitä. Vuoden 2018 kehittämisen pääpainona on ollut HR ja tämän myötä myös henkilöstöjohtaminen. Yritys osallistaa työntekijöitä kehitysohjelmaan ja on avoin tapahtuvista muutoksista.

1.3 Tutkimusmenetelmä, -ongelma ja -kysymykset

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista eli laadullista menetelmää. Teoriaosuudessa käytetään tukena alan kirjallisuutta, artikkeleita ja videomateriaalia. Teoriaosuudessa käsitellään henkilöstöjohtamisen ja esimiestyön perusteita sekä erilaisia henkilöstöstrategioita. Tutkimusosuus koostuu haastatteluiden purkamisesta ja niiden analysoinnista.

Opinnäytetyölle asetettuja tutkimuskysymyksiä ovat:

- Millainen käsitys henkilöstöjohtamista esimiehillä on?
- Mihin osa-alueisiin henkilöstöjohtamisessa ja esimiestyössä tulisi kiinnittää enemmän huomiota?

1.4 Tutkimuksen aineisto

Tutkimusaineistona opinnäytetyössä käytetään aiheeseen liittyvää ammattikirjallisuutta, jota on melko runsaasti tarjolla. Työssä tärkeimpiä lähteitä ovat Viitalan Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä (2014), Kauhasen Henkilöstövoimavarojen johtaminen (2009), Kupiaan, Peltolan ja Piri-sen Esimies osaamisen kehittäjänä ja Järvisen Onnistu esimiehenä. Ajankohtaista tietoa löytyy kuitenkin artikkeleiden ja verkkojulkaisujen kautta. Näistä tärkeimpiä olivat Johtajuus.info:n Esimies rooli ja tehtävät- julkaisu ja Nortion Osaamisen kehittäminen on investointi kilpailukykyyn.

Kohdeyrityksestä otetaan käyttöön sisäistä aineistoa esimerkiksi kohdeyrityksen esittelyyn. Haastatteluiden pohjalta saatua tietoa henkilöstöjohtamisesta ja esimiestyöstä. Vertailtavaa tietoa esimiesten henkilöstöjohtamisosaamisesta ei ole.

Opinnäytetöinä henkilöstöjohtamista ja esimiestyötä on käsitelty yleisesti paljon. Suurimassa osassa henkilöstöjohtamiseen liittyvistä töistä käsitellään työhyvinvointia ja motivaatiota sekä prosessien kehittämistä. Opinnäytetyötä varten tutustuttiin Sirpa Pulkisen opinnäytetyöhön, jossa tutkitaan henkilöstöjohtamisen prosesseja. Kyseinen opinnäytetyö on vuodelta 2014. Lisäksi työtä varten tutustuttiin Hanna Vähälän opinnäytetyöhön Hyvän esimiehen ominaisuudet, joka on vuodelta 2014. Usein henkilöstöjohtamiseen liittyvät tutkimukset tehdään henkilöstölle, mutta oma työni eroaa muista, koska tutkimus tehdään esimiehille ja keskitytään heidän henkilöstöjohtamisosaamiseen.

1.5 Työn rakenne

Opinnäytetyö alkaa johdantokappaleella, jossa kerrotaan työn aihe ja tavoite. Johdannossa esitellään myös kohdeyritys, tutkimusmenetelmä, -ongelmat ja -kysymykset, kerrotaan tärkeimmät tutkimusaineistot sekä kuvaillaan opinnäytetyön rakenne.

Toinen luku käsittelee henkilöstöjohtamista. Aluksi käydään läpi henkilöstöjohtamista käsitteenä ja sen taustoja. Tämän jälkeen käsitellään henkilöstöstrategioita, joita ovat osaamisenjohtaminen, ihmisten johtaminen ja muutosjohtaminen. Lopuksi käydään läpi, miten henkilöstöjohtaminen toimii yrityksen kilpailukeinona.

Kolmannessa luvussa käydään läpi esimiestyötä. Tämä luku käsittelee esimiehen ja johtajuuden ominaisuuksia sekä tunnusmerkkejä. Lisäksi luvussa käsitellään esimiehen osaa kehittäjänä, joka linkittyy suoraan henkilöstöjohtamiseen.

Neljäs luku keskittyy tutkimustuloksiin ja niiden analysointiin. Luvun alussa on kerrottu esimiesten käsitykset henkilöstöjohtamisesta ja esimiestyöstä. Luvun loppuun nämä tulokset on analysoitu ja tehty yhteenveto tuloksista.

Luku viisi kertoo opinnäytetyöprosessista. Luku kertoo opinnäytetyön haasteista ja onnistumisista sekä arvioi työn validiteetin, reliabiliteetin ja eettisyyden toteutumista työssä.

2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Johtamisen osa-alueita on monia ja yksi niistä on henkilöstöjohtaminen. Perinteisin käsitys henkilöstöjohtamisesta on prosessi, jossa johdetaan ihmisiä organisaation sisällä. Tämä käsitys henkilöstöjohtamisesta pitää sisällään rekrytoinnit, sitouttamisen, palkitsemisen, etujen valvonnan, johtamisen, johdon edustuksena toimimisen, muutosjohtamisen ja yrityksen yhteisten aktiviteettien suunnittelun. Modernimpi käsitys, johon henkilöstöjohtaminen nykypäivänä on mennyt enemmän ja enemmän, on ihmistenjohtaminen makroperspektiivistä. Tämä lähestymistapa keskittyy tarkastelemaan eri osa-alueita. Fokusoidaan työntekijä suhteisiin ja osallistetaan työntekijöitä yrityksen muutoksiin, kuunnellaan heidän mielipiteitään ja kehitytään yhdessä. (Manage Study Guide).

Henkilöstöjohtamisessa on luontaisia ristiriitoja. Onnistuminen henkilöstöjohtamisessa edellyttää, että pystytään luomaan tasapaino luonnollisten jännitteiden välille. Nämä jännitteet syntyvät, kun yritetään toimia yhtä aikaa strategisena kumppanina sekä henkilöstön kehittäjänä. Henkilöstöammattilaiset nähdään usein osana johtoa, koska he työskentelevät johdon strategisena kumppanina. Henkilöstöammattilaiset toimivat henkilöstönkehittäjinä ja ovat näin linkkejä työntekijöiden ja johdon välillä. He varmistavat, että työntekijöiden huolet ja tarpeet viestitään johdolle. (Ulrich 2007, 70-71.)

Suunnannäyttäjinä Suomen henkilöstöjohtamiselle on toiminut Yhdysvallat ja Ruotsi. Tyypillisesti henkilöstöasioiden vastuu oli pitkään toimitusjohtajalla tai jonkin toisen ylimmän johdon edustajalla. Henkilöstöjohtamisen kehittyminen ja syyt sen eriyttämiseen tulivat yhteiskunnallisesta kehitymisestä, lainsäädännöstä ja työmarkkinoiden kasvamisesta. Suomessa 1960-luvulla vahvistui työelämän monipuolisuus ja uudistuneet lainsäädännöt. Tällöin myös asenteet ja ajatukset alkoivat muovautumaan avoimemmaksi. Tällöin myös henkilöstöjohtaminen erottautui omaksi johtamisen osa-alueeksi (Kauhanen, Leppävuori, Malin, Mansukoski, 2015). Henkilöstöjohtamisen kenttä on muuttunut paljon, mutta se on säilyttänyt myös perustehtävänsä. Henkilöstöjohtaminen on aina läsnä organisaatioissa: työpaikkoja ei ole ilman ihmisiä. (Kauhanen, 2012.)

Henkilöstöjohtamisen kysymykset nousevat usein yrityksissä esiin, kun etsitään uutta tapaa luoda lisäarvoa ja saada tuloksia aikaan. Kilpailukyvyn tavoitteluun on keksittävä uusia tapoja nykyisiä ideoita täydentämään tai niiden tilalle. Nykyään keskitytään osaamiseen, ihmisiin ja arvoihin, kun tuodaan esiin kilpailukykyä edistäviä tekijöitä ja se mikä yritykselle luo lisäarvoa. (Ulrich 2007, 280.)

2.1 Henkilöstöjohtaminen organisaatiossa

Henkilöstöjohtamisessa on useita päätehtäviä, näistä tärkeimmät jaotellaan yleensä neljään kategoriaan (kuvio 1). Henkilöstöjohtamisessa tulee huomioida niin lyhyen ajanjakson operatiiviset, eli päivittäiset rutiinit, kuin myös pitkän tähtäimen strategiset tavoitteet. Operatiivisten ja strategisten tavoitteiden tulee tukea toisiaan. (Viitala 2014, 15.)

Kuviossa 1 on kuvattu nelikentän avulla henkilöstöjohtamista yrityksessä. Tarkastelussa nelikentässä ovat operatiivinen eli päivittäinen toiminta, strateginen toiminta eli tulevaisuuden tavoitteet, ihmiset, sekä prosessit (kuvio 1).



KUVIO 1. Henkilöstöjohtamisen eri tehtävät organisaatiossa (Kauhanen 2009)

Henkilöstöjohtamisen tarkoitus on se, että kaikkien organisaatioiden tulisi pystyä rekrytoimaan sellaisia ihmisiä, jotka kokevat sopivaksi yritykseen ja sitouttamaan heidät yritykseen. Sitouttaminen yritykseen voidaan tehdä esimerkiksi motivoimalla, kannustamalla ja luomalla puitteet onnistumiselle. Henkilöstöä tulisi myös palkita, kouluttaa sekä ylläpitää työkykyä. Näillä on suuri vaikutus työn tehokkuuteen ja siitä suoriutumiseen tulevaisuudessa. (Kauhanen 2009, 16).

Henkilöstöjohtamisessa on kuitenkin vielä paljon kehitettävää. Hyvän johtamisen vaikutus näkyy etenkin henkilöstön työhyvinvoinnissa ja suoriutumisessa. Henkilöstöjohtamisen strategisuus on asia, joka puuttuu useissa yrityksissä kokonaan tai on vasta kehittymässä. Tutkimusten mukaan puutteet henkilöstöjohtamisessa heijastuvat nopeasti työntekijöiden hyvinvointiin. Henkilöstöjohtamisen käytäntöjä pystyttäisiin istuttamaan yrityksiin paremmin, kun siihen saadaan sitoutunut ja koulutautunut esimieshenkilöstö (Karjalainen 2017). Usein valitettavasti unohdetaan, että henkilöstö on yksi tärkeimmistä voimavaroista yritykselle. Henkilöstöä saatetaan usein pitää kustannustekijänä tai yrityksen johdon mielestä ei niin tärkeänä asiana (Kauhanen 2009, 16.)

2.2 Henkilöstöjohtamisen yleisimmät mallit

Henkilöstöjohtamisessa on erilaisia toimintamalleja ja niitä kehitetään koko ajan lisää. Näistä toimintamalleista neljä yleisintä ja tunnetuinta ovat Ulrichin, David Guestin, Harvardin sekä Hendryn ja Pettigrewin hahmottelemat henkilöstöjohtamisen mallit ja ne ovat luoneet pohjan nykyiselle henkilöstöjohtamiselle (Viitala 2014, 34-38)

Kaikki edellä mainitut mallit painottavat eri elementtejä henkilöstöjohtamisen toiminta-alueella. Ulrichin henkilöstöjohtamisen mallissa on neljä kategorialla, joihin keskeisimmät henkilöstöjohtamisen tehtävät on eroteltu. Nämä kategoriat ovat henkilöstön ohjaus ja tukeminen, uudistuminen ja muutoksen johtaminen sekä strateginen henkilöstöjohtaminen ja yrityksen infrastruktuurin johtaminen. Tässä mallissa uskotaan, että yrityksen pystyttävä hallitsemaan kaikki nämä neljä toimintaa, jotta henkilöstöjohtaminen on onnistunutta. Kaikkien tehtyjen päätösten tulee tukea yrityksen strategisia tavoitteita. Mallissa korostuu myös henkilöstöjohtamisen toimintatapojen ja välineiden jatkuva kehittäminen. (Viitalan 2014, 34)

Viitalan (2014, 34) mukaan yksi keskeisimpiä henkilöstöjohtamisen ammattilaisilta vaadittavista ominaisuuksista on muutoksen johtaminen. Muutoksen ja tarpeiden havainnointi yrityksen ympäristöstä on henkilöstöhallinnon vastuulla. Näihin muutostarpeisiin tulee reagoida, jotta tarvittavat muutokset voidaan toteuttaa. Henkilöstöjohtamisen kenttään on tärkeää sisällyttää vuorovaikutus ihmisiin ja sen tulee olla jokapäiväistä. Tällä on suuri vaikutus kehittymismahdollisuuksien havaitsemiseen ja myös asioiden eteenpäin vieminen helpottuu huomattavasti hyvän kommunikaation ja vuorovaikutuksen avulla.

Ulrichin mallissa painotetaan neljää keskeistä tehtävää, jotka vaikuttavat henkilöstöjohtamisen onnistumiseen. Viitala (2014, 36) toteaa että, David Guestin malli painottuu toisiinsa sopivien ja kehityneiden henkilöstötoimintojen hyötyihin yrityksen toiminassa. Tässä mallissa keskeisessä osassa on yrityksen liiketoimintastrategia ja henkilöstöjohtaminen tulee olla sen kanssa samassa linjassa. Guestin malli painottaa hyvää tasapainoa henkilöstöjohtamisen osa-alueiden välillä. Yrityksen henkilöstöjohtamisen onnistumista punnitaan muun muassa innovaatioiden, laadun ja tuottavuuden näkökulmista.

Kolmantena mallina Viitala (2014, 37) nostaa esille Harvardin mallin. Suuntaviivat henkilöstövoimavarojen hallintaan ja henkilöstöjohtamisen valintoihin tulevat tässä mallissa yrityksen ympäröivistä tekijöistä. Harvardin henkilöstöjohtamisen malli rakentuu kuudesta eri elementistä. Nämä elementit ovat: sidosryhmien odotukset, henkilöstöön liittyvät tulokset, tilannetekijät, yrityksen sidosryhmille ja tilannetekijöille syntyvät seuraukset sekä henkilöstöpoliittiset valinnat.

Viitala (2014, 38) nostaa viimeisenä mallina esiin Hendryn ja Pettigrewin henkilöstöjohtamisen mallin. Sisäinen toimintaympäristö heijastuu Hendryn ja Pettigrewn mallissa yrityksen ulkoisesta toiminnasta. Liiketoimintastrategioiden ja henkilöstöjohtamismallien valinta tulee yrityksen sisäisestä ympäristöstä. Yrityksen oma ulkoinen ja sisäinen toimintaympäristö sekä liiketoimintastaregia vaikuttavat henkilöstöjohtamiseen ja sen toimintoihin sekä toimintaympäristöön. Hendryn ja Pettigrewn malli perustuu siihen, että kaikki henkilöstöjohtamisen osa-alueet vaikuttava toisiinsa jollakin tasolla.

Henkilöstöjohtamisen lukuisista teorioista huolimatta Viitala (2014, 39) haluaa korostaa, että olemassa ei ole yhtä ainuttakaan ja oikeaa teoriaa, joka muodostaa täydellisen henkilöjohtamisen mallin. Tutkimuksista suurin osa keskittyy henkilöstöjohtamisen muutamaosa-alueeseen ja niiden vaikutuksista toisiinsa. Johtamisen osa-alueista henkilöstöjohtaminen kehittyy nopeasti ja en kehittymisen on jatkuvaa.

2.3 Henkilöstöjohtaminen kilpailukeinona

Henkilöstöjohtaminen on ottanut paljon roolia tehokkuuden lisäämisessä ja lean-ajattelutavan tuomisesta organisaatioon. Poistamalla niin sanottua hukkaa, saadaan parannettua tehokkuutta. Tehokkuus on kykyä saada resursseista mahdollisimman paljon irti mahdollisimman pienillä kustannuksilla. (Einola-Pekkinen, 2016). Henkilöstö vaikuttaa tehokkuuteen monella tavalla. Työpanoksen kohdentaminen sekä paikallisesti että ajallisesti vaikuttaa ratkaisevalla tavalla siihen, miten tuotanto saadaan sujumaan keskeytyksittä ja ajoissa asiakkaiden tarpeisiin nähden. Tehokkuutta heikentäviä tekijöitä ovat esimerkiksi rekrytointiongelmat ja suuret sairauspoissaolomäärät. (Kalliosalmi, 2016)

Tehokkuuteen vaikuttaa myös henkilöstön osaaminen. Riittämätön osaaminen tuottaa virheitä, viivästyksiä ja muuta ylimääräistä, jotka heikentävät tehokkuutta. Henkilöstön vaikutus kustannustehtokkuuteen on keskeinen, koska itse henkilöstö on yleensä suurin yksittäinen kustannuserä yritykselle. Tästä syystä siis tehokkuuden maksimoinnin kannalta oikein kohdennettu, riittävä, osaava, hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö on paras sijoitus, jonka yritys voi tehdä. (Kalliosalmi, 2016)

Tutkimusten mukaan panostamalla henkilöstöjohtamisen laatuun voidaan lisätä yrityksen tuloksellisuutta, vaikka HRM: ään (Human resource management) panosten lisäys, eli niihin kuluvat kustannukset, otetaan huomioon. Mitä kehittyneempi HRM on, sitä paremmin yritys menestyy myöhemmin. Hyvä HRM ruokkii myös innovatiivisuutta. Innovatiivisuus on tekijä, jota Suomi kaipaa. Ihmisiin panostaminen, eli henkilöstöjohtaminen, on menestyvän yrityksen yksi tärkeä menestystekijä. (Mård, 2016).

Kilpailuympäristö muuttuu jatkuvasti ja yritykset tarvitsevat uusia kilpailukeinoja, jotta ne selviävät tulevaisuuden haasteista. Uudenlaiset kilpailutilanteet edellyttävät organisaatiolta osaamista, jonka avulla ne voivat tuottaa asiakkailleen parempia palveluita ja erottuma kilpailijoistaan. On luotava uusia prosesseja ja koulutettava henkilöstöä, joka ymmärtää asiakkaiden tarpeita nopeasti ja vaivattomasti sekä reagoi tähän tarpeeseen. Työntekijöiden on oltava sitoutuneita ja heidän tulee tuntea asiakkaansa hyvin. (Ulrich 2007, 28).

Ulrichin mukaan kannattava kasvu edellyttää yritykseltä organisaation ja henkilöstöjohtamisen työkalujen määrittelemistä uudelleen niin, että kasvutavoitteet on mahdollista saavuttaa. Kasvun kautta saatu kannattavuus nostaa esiin uusia henkilöstökäytäntöihin liittyviä kysymyksiä. Kuinka johto saa henkilöstön sitoutumaan yhtä aikaa nopeaan kasvuun ja luo kasvua tukevan organisaatiokulttuurin sekä valvoo samalla kustannuksia. Millaisia vaatimuksia kohdistuu henkilöjohtamiseen, kun yritys laajentaa uusille liiketoiminta-alueille, hyödyntää tuntemattomille liiketoiminta-alueille johtavia teknologioita ja rakentaa kestäviä asiakassuhteita.

Suurin osa yrityksistä aloittaa muutostyön liian myöhään. Kun muutoksessa käydään läpi yrityksen toimintatapoja ja tarkastellaan yrityskulttuuria, viestintää, henkilöstön rekrytointia, koulutusmalleja sekä motivointikeinoja löydetään keinoja, joilla voidaan luoda kasvua ja tehdä kustannussäästöjä. (Ulrich 2007, 30).

2.4 Ihmisten johtaminen

Muutoksessa eläminen on hyvin yleistä organisaatioissa ja välillä kohdataan hyvin suuriakin muutoksia, jotka ravistuttavat koko organisaatiota. Muutoksen läpivienti ja sen keskellä toimiminen vaatii esimieheltä hyvää ihmistuntemusta. Muutoksen kohteena ovat niin esimies kuin työntekijät, eikä esimies ole vain muutoksen johtaja. Tämä johtaa siihen, että esimiehen pitää tukea ja ohjata työntekijöitään tilanteessa, joka ei ole välttämättä hänelle itsellekään täysin selvä (Järvinen, 2011).

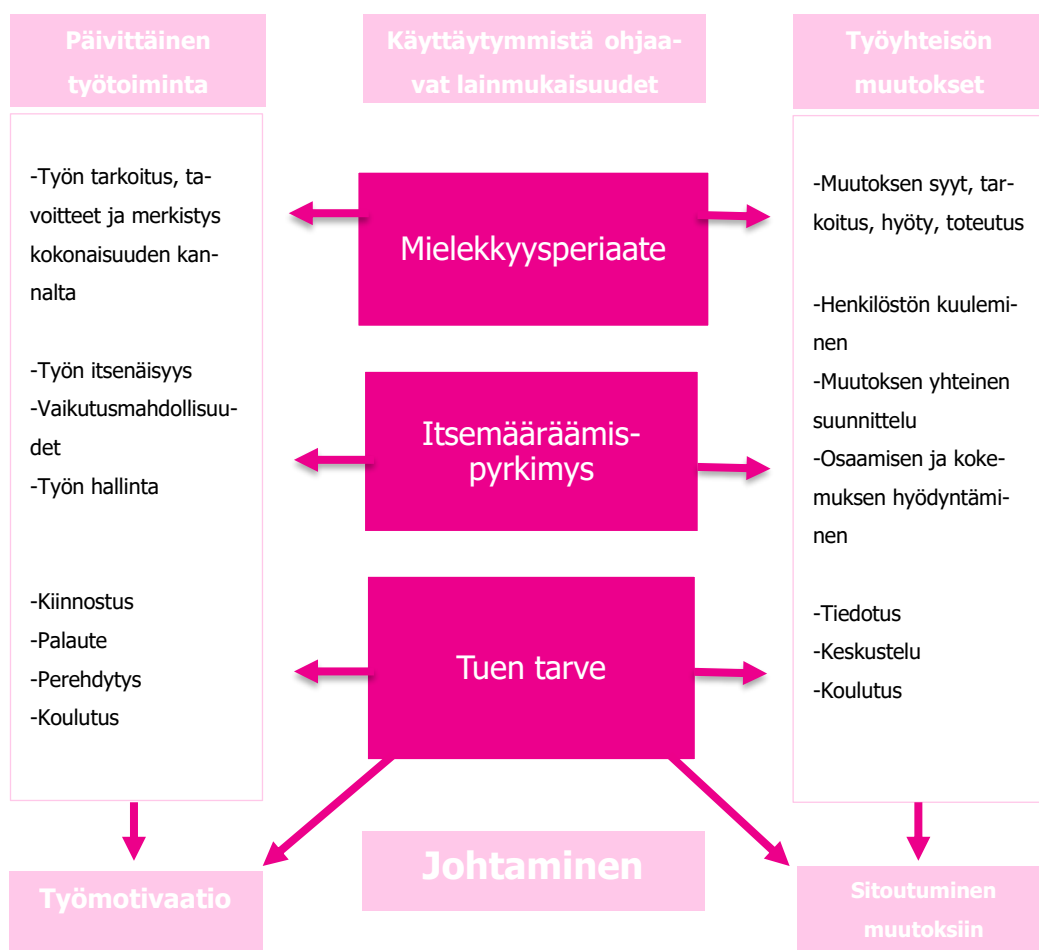
Järvisen (2011) mukaan ihminen ei voi olla koko ajan täysin motivoitunut työhönsä ja myös työn merkitys vaihtelee yksilöittäin. Motivaatiota ylläpitäviä tekijöitä on monia, toisille se on työstä saatava palkka ja toisille taas työn haastavuus sekä kiinnostavuus. Näiden lisäksi motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi työkaverit, työpaikan yhteishenki, työolosuhteet, kehittymismahdollisuudet ja sosiaaliset edut. Nämä motivaatiotekijät muodostavat yksilöllisiä ja vaihtuvia motivaatiokimppuja.

Järvinen (2011) kertoo, että tämä tarkoittaa sitä, että ihminen käynnistyy ja ohjautuu sisältäpäin. Esimies ei voi aina tietää, mikä tekijät ovat työntekijälle tärkeitä ja mikä häntä innostaa. Tämä on johtamisen kannalta haastavaa. Yleensä muutokseen liittyy pelkoja ja mielikuvia, jotka helposti synnyttävät työyhteisössä huhuja. Näissä tapauksissa tulee esimiesten puuttua tilanteisiin ja katkaista huhuilta siivet selventämällä, mikä on muutoksen tarkoitus.

Ilman esimiesten ja alaisten välistä vuorovaikutusta ei synny hyvää ihmisten johtamista. Viime kädessä ihmisten johtaminen on ihmisiin vaikuttamista, joka vaatii hyviä vuorovaikutustaitoja. Organisaatiossa on muutoksista ja erilaisista tilanteista informointi henkilöstölle erityisen tärkeää. Tällä esitetään väärät oletukset ja huhut, tai ainakin minimoidaan niitä. Etenkin muutostilanteissa jatkuva informointi korostuu, jotta tiedetään, minne suuntaan ollaan menossa ja kaikki ovat yhdessä mukana muutoksessa. (Paasovaara, 2015).

Paasovaaran (2015) mukaan palautteenannon aito aktiivisuus on yksi hyväksi todettu mittari organisaation vuorovaikutuskulttuurissa. Positiivisella palautteella voidaan vahvistaa ja jopa tehostaa yksittäisen työntekijän tai koko tiimin tekemistä. Kriittisen palautteen avulla taas pyritään saamaan aikaan kehitystä aikaan. Esimiehen vuorovaikutusosaamiseen pitää kuulua niin kuuntelu kuin keskustelu. Tietoinen läsnäolo ja empaattisuus ovat tärkeitä ominaisuuksia kahdenkeskisissä keskusteluissa työntekijän kanssa. Olemalla kiinnostunut toisesta ja toisen mielipiteistä luodaan hyvä suhde niin työntekijään, kuin myös esimieheen työntekijän puolelta. Vuorovaikutus ei siis ole pelkästään vuoropuhelua, vaan vuorokuuntelua.

Yksi muutosten ja uudistusten perusongelmista on se, miten esimiehet onnistuvat tuomaan esiin muutoksen tavoitteet ja tarkoituksen. Työskentely ja asioiden eteen työntekeminen on ihmisille vaikeaa, jos he eivät ymmärrä sen merkitystä. Ihmisten käyttäytymisestä käytettävää termiä mielikkyyperiaate on tärkeä osa ihmisten- ja muutoksenjohtamista (kuvio 1).



KUVIO 2. Ihmisten käyttäytymistä ohjaavat lainalaisuudet (Järvinen, 2011).

Ihmistenjohtaminen ja esimiestyö ovat onnistunutta, kun esimies saa vastuualueellaan olevat ihmiset tavoittelemaan yhteisiä päämääriä. Parhaimmillaan johtaminen on, kun samoja päämääriä tavoitellaan niin asiakkaiden, henkilöstön sekä muiden sidosryhmien kanssa. Esimiestyön siirtäminen johtamiseksi ei tapahdu helposti. Osa esimiehistä saattaa kuvitella, että he johtavat, vaikka todellisuudessa henkilöstö ei seuraa vapaaehtoisesti. (Juuti 2016, 61).

Juutin (2016) mukaan esimiehen pulmana on, ettei hänelle puhuta aidosti, koska tiedetään, että esimiehellä on vaikutus työntekijän palkkaan, asemaan ja uraan. Ihmiset haluavat, että heitä kohdellaan hyvin työpaikalla ja tästä syystä he eivät halua avoimesti vastustaa johtoa tai esimiestä. Tästä syystä ihmisten johtaminen asettaa esimiehen työn uudelle tasolle verrattuna esimerkiksi asioiden johtamiseen.

2.5 Osaamisen johtaminen

Käsitteenä osaamisen johtaminen on erittäin laaja. Se on paljon enemmän kuin ammatillinen koulutus. Yrityksen näkökulmasta tarvitaan osaamista, joka konkretisoituu käytännön tekemisenä, yhteistyönä, verkostoina, muutostilanteiden – ja prosessien hallintana sekä tulevaisuuteen tähtäävinä innovaatioina. (Haaranen, 2017). Osaamisen johtaminen voi olla esimerkiksi hiljaista tietoa tai täsmätietoa. Helpommin määriteltävissä on täsmätieto. Se voidaan määritellä numeroin, sanoin tai kuvin. Hiljaisen tiedon määrittely on haastavampaa. Sisäiset mallit, ongelmanratkaisutaidot, käytännön tilanteissa toimiskyky, omat kädentaidot, maalaisjärki ja ajattelumaailma: nämä kaikki ovat hiljaista tietoa. Hiljaista tietoa voi Haaranen (2017) mukaan olla jopa 80% osaamisesta.

Työelämän kehittämistoimenpiteillä yleensä ratkaistaan päivittäisiä haasteita ja hiotaan perustyötehtäviin liittyvää osaamista. Valitettavan usein tulevaisuuteen suuntautuminen ja strategisuus jäävät vähemmälle huomiolle, vaikka kehittämisen kannalta yhteyttä näihin voidaan pitää tärkeänä. Tämän lisäksi on organisaatioita, joissa muutokset tapahtuvat niin nopeasti, että osaamisen kehittäminen on jo vanhentunutta. Tästä syystä osaamisen kehittämisessä ja johtamisessa tulee pitää samanaikaisesti mielessä nykyhetki sekä tulevaisuus. (Kupias, Peltola, Pirinen, 2014).

Kupias, Peltola ja Pirinen (2014) pitävät tärkeänä sitä, että kehittäminen on suunnitelmallista. Tällöin siihen täytyy liittää aina strategisia päätöksiä. Kun toimintaympäristö muuttuu nopeasti, ei hyväkään strategia kuitenkaan takaa menestystä. Ketterän uudistumisen esteenä voi ollakin jäykkä ja mahtipontinen strategia. Strategiselle ketteryydelle jää tilaa, kun suositaan selkeää päämäärää. Tämä antaa hyvän lähtökohdan reagoida nopeisiin muutoksiin toimintaympäristössä.

Osana henkilöstöjohtamista ja sen strategiaa toimii osaaminen ja sen johtaminen. Osaamista tulee ennakoita, jotta voidaan tukea yrityksen tulevaisuuden strategiaa tavoitteita. Yritykset voivat ennakoita osaamistarpeita esimerkiksi osaamisen kehittämisen suunnitelmilla ja rekrytoinnissa sekä henkilöstöä koskevissa päätöksissä (Kuntatyönantajat, 2017). Kilpailu- ja markkinatilanteen muutoksiin tulee pystyä vastaamaan olemassa olevalla osaamisella. Samalla osaamista tulee kehittää ja sen tulee muuttua muutoksien mukana joustavasti. (Viitala 2014, 67).

Jatkuva muutos, jota toimintaympäristössä käydään, vaatii yritykseltä sekä yksilöiltä jatkuvaa uusiutumiskykyä sekä sopeutumista muutoksiin. Kilpailu aseman säilyttäminen vaatii jatkuvaa oppimista ja vaadittavien tietojen ja taitojen nopeaa omaksumista. Uusiutumiseen vaaditaan jatkuvaa uuden opiskelua ja innovaatiokykyä (Kauhanen 2009, 144-145). Usein puhutaan yksilön osaamisesta, mutta yhtä tärkeää on yrityksen kollektiivinen osaaminen (Jyllilä, 2015.)

Osaamisen johtaminen auttaa tunnistamaan kriittiset menestystekijät strategian toteuttamiseksi. Se määrittää organisaation roolit, tarkoituksen ja keskeiset tehtävät sekä niihin liittyvät osaamisen tavoitetaso. Osaamisen johtamisella osoitetaan, mitä strategista osaamista tulee kehittää ja hankkia, jotta varmistetaan toiminta- ja kilpailukyky tulevaisuudessa. Tällä voidaan määrittää ydinosaaminen ja yleiset taidot. Nämä mittarit luovat pohjan suorituksen johtamiselle. (HR4)

Organisaation osaaminen on kilpailukykyyn perusta. Johdon ja esimiesten tulee tunnistaa ja edistää kilpailukykyä kasvattavia organisaation kykyjä. Ihmisten palkkaaminen, kouluttaminen ja palkitseminen ei enää sellaisenaan riitä. Näiden kykyjen edistäminen vahvistaa koko tiimin työskentelyä ja täydentää organisaatio-osaamista. Esimiesten tulisi aika ajoin kysyä itseltään ja toisiltaan; millaista osaamista yrityksessä on tällä hetkellä? Millaista osaamista tarvitaan menestymisen vaimistamiseksi? Kuinka saadaan osaaminen tukemaan liiketoimintastrategiaa? (Ulrich 2007, 30-31).

3 ESIMIESTYÖ

Käsitteenä esimies määritellään organisaatiossa työ- tai virkasuhteessa olevaksi henkilöksi, jolla on oikeus käyttää ennalta määriteltyjä työnjohto-oikeuksia toimensa puolesta. Esimiehen tehtävä on johtaa työtä, jakaa työtehtäviä ja vastuita sekä osallistua työntekoon. (Johtajuus.info 2018.) Johtamista on ollut olemassa yhtä kauan kuin ihmisiä on ollut. Osa ihmisistä on luontaisesti taitavampia ohjaamaan ihmisiä toivomaansa suuntaan, ottamaan valtaa, vastuuta ja vaikuttamaan ympäristöön. Esimiestyö on keskiasteen johtamista, joka sisältää paljon vastuuta ja vaatii kykyä johtaa ihmisiä. (Piili 2006,13)

Johtajuus määritellään useimmiten prosessiksi tai toiminnaksi, jolla saadaan organisaation jäsenet työskentelemään yhteisiä tavoitteita kohti. Tämä prosessi sisältää ongelmanratkaisua, kontrollointia, organisointia, suunnittelua ja päätöksien tekemistä. On erittäin tärkeä hallita myös taloutta ja hyödyntää verkostoja. Esimiehen haasteena on huolehtia siitä, että asiat tapahtuvat ja toiminta on tehokasta sekä tuloksellista. Ihmiset ovat osaavia, jaksavat työssä ja haluavat tehdä työtä sekä kehittää sitä. (Piili 2006, 14). Kaikissa esimiestyön toiminnoissa kulkee mukana hyvä henkilöstöjohtaminen.

Esimiehille asetetut vaatimukset ovat lisääntyneet merkittävästi aikojen saatossa. Esimiehen tulisi olla samaan aikaan yrityksen strategi, innostava johtaja, taloushallinnon osaaja sekä psykologi. Tämän lisäksi esimiehen on ehdittävä moneen eri suuntaan. Hänen on toimittava päätöksien käytännön ohjaajana, johdon apuna ja samalla havainnoida työntekijöidensä mielialoja ja tekemistä. (Lehtinen, 2012).

Esimiehen vastuulla on rakentaa puitteet työn tekemiseen niin, että asioista keskustellaan. Työn sujumisesta, onnistumisista ja kipukohdista voidaan keskustella työpaikalla. Tällä tavoin työntekijät vaikuttavat työn ja työolojen kehittämiseen ja voivat paremmin. Vastuuttaminen ja luottamus työntekijöiden kykyihin, ideointiin ja ratkaisujen löytymiseen kipupisteisiin on hyvää esimiestyötä. (Työturvallisuuskeskus).

Esimiehen työ ja siinä toimiminen voi olla eri luontoista. Se voi olla projekti- tai prosessiluontoista, vakiintunutta tai määräaikaista ja myös sivuluontoista. Esimies on työnantajan edustaja, jonka vastuulla on seurata, että työntekijän oikeudet toteutuvat. (Johtajuus.info 2018.)

3.1 Esimiehen rooli ja vastuut

Viitala (2002) painottaa, että johtaminen on suuri haaste kenelle tahansa, joten sitä ei voi hoitaa vasemmalla kädellä oman päätyönsä ohessa, eikä sitä pitäisi ”säilyttää perintönä pisimpään yrityksessä työskenteneelle”. Johtaminen ja henkilöstöjohtaminen pitäisi siis antaa nimettyjen henkilöiden vastuulle. On huomattu, että usein esimiehillä on niin paljon muita töitä, että aikaa varsinaiselle esimiestyölle ja johtamiselle jää liian vähän.

Laadukas esimiestyö kaipaa henkilöstöammattilaisen tukea. Työssään esimiehet kohtaavat usein riskitilanteita. Näissä tilanteissa esimiehet joutuvat tasapainottelemaan eri tarpeiden välillä. Eri tarpeet tulevat esimerkiksi johdon asettamien tehtävien kautta sekä omien työntekijöiden arkijohtamisen, tulen ja ohjauksen tarpeiden välillä. Työyhteisössä tulisi olla nimetty ihminen, joka vastaa henkilöstöasioista ja auttaa esimiehiä heidän työssään ja henkilöstöjohtamisen pitäisi olla viimeinen asia, jossa säästetään. (Mård, 2016)

Lehtisen (2012) mukaan esimies muokkaa omaa ryhmäänsä jatkuvasti omaksi kuvakseen. Hänen omat esimerkkinsä kantavat kauas. Pelkät sanat ja ohjeet eivät riitä työntekijöille. Työntekijöille merkityksellistä on se, miten esimies itse toimii työssään ja työyhteisössä. Esimiehen tulee huolehtia siitä, että hänen sanansa eivät ole pelkkää puhetta ja katteettomia lupauksia. Toimimalla näin hän luo omaan ryhmäänsä luottamukseen perustuvan arvomaailman.

Esimiehen tehtävänä ei ole miellyttää joka tilanteessa ja päätöksen teoillaan. Työssä on joskus tehtävä vaikeita ja kipeitä päätöksiä, joka eivät aina kaikkia miellytä. Esimies saa enemmän arvostusta, kun hän on päätöksissään jämäkkä. Päättämättömyydellä ja päätöksiä muuttelulla tätä arvostusta ei saada. (Lehtinen, 2012).

Perustyötehtävien lisäksi esimiehen työssä tulee vastaan konflikteja ja haastavia tilanteita. Haastavissa tilanteissa tulee esimiehen hakea apua tarpeen mukaan ammattilaiselta esimerkiksi henkilöstöalan ammattilaisilta. Näissä tilanteissa esimiehen tulee myös tuntea oma roolinsa esimiehenä ja lähteä purkamaan tilannetta sopivalla tavalla. Esimiehen tulisi osata tunnistaa vaikeat tilanteet ja puuttua niihin varhaisessa ajassa, tämä helpottaa tavallisesti asian käsittelyä. Avoin, mutta jämäkkä asioiden käsittely asianomaisten kanssa lisää luottamusta esimiehen ja alaisten kesken. (Johtajuus.info 2018).

Yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä on sellaisten tilanteiden tunnistaminen, joissa hänen oma toimintansa (tai toimimattomuutensa) voi olla haitaksi tai vaarantaa sovittujen asioiden toteutumisen. Esimiehen tärkeimpiin tehtäviin kuuluu niin sanotut perusprosessit, jotka viedään alaisille. Näitä perusprosesseja ovat resursointi, työsuorituksen arviointi, tavoitteiden asettaminen ja palkitseminen. (Johtajuus.info 2018).

3.2 Esimiehen ominaisuudet

Johtajille ja esimiehille ominaisia ominaisuuksia on lukuisia. Yleisimpiä ominaisuuksia, joita esimiehillä on havaittu olevan, on muun muassa sosiaalisissa tilanteissa pyrkimys aloitteentekoon, pyrkimys ja kyky vaikuttaa muiden käyttäytymiseen, vahva tarve suorittaa ja kapasiteetti luoda sosiaalisia rakenteita. Nämä ovat ominaisuuksia, jotka liitetään johtajiin. Muita piirteitä, joita johtajiin liitetään ovat päämäärätietoisuus, vahva kyky ratkaista ongelmia, hyvä itseluottamus, vastuuntuntoisuus ja vastuunkantokyky omista päätöksistä ja niiden seuraamuksista, kehittynyt identiteetti, eri ryhmien välisien paineiden suodattaminen, sekä pettymyksien sietokykyä ja aikataulumuutoksia esimerkiksi viivästyksiä. (Viitala 2002, 80).

Menestyksellisiä elementtejä johtajille ovat vuorovaikutustaidot, hallinnolliset taidot, sosiaaliset taidot, ryhmän koheesion ylläpito eli ryhmäjohtajuus, tekniset taidot, koordinointi ja huolenpito oman tiiminsä henkisestä tilasta, tiimityötaidot, erilaisten standardien määrittelykyky sekä henkilökohtaiset piirteet, joita ovat esimerkiksi henkinen tasapaino ja kypsyyt. (Viitala 2002, 83).

Esimiestyö on ihmissuhde- ja vuorovaikutustyötä parhaimmillaan ja raadollisimmillaan. Vuorovaikutus- ja tiedonhallintataidot vaativat monipuolista osaamista esimieheltä. Hyväksi esimieheltä vaaditaan tervettä itsetuntoa, varmuutta sekä muiden ihmisten kunnioittamista. Näitä taitoja ei opi koulun penkiltä, niin ne tulevat kokemuksen myötä. Hyviä esimiestaitoja pidetään työyhteisössä todella arvokkaana, koska johtajan kyvyillään hän saa työntekijöidensä täyden potentiaalin käyttöön. (Lehtinen, 2012).

Hyvä esimies pyrkii luomaan työntekijän kanssa auktoriteettisen luottamussuhteen. Alaisten arvostusta ja kunnioitusta ei saavuteta kuitenkaan pelkästään hierarkkisen aseman perusteella. Työntekijät seuraavat tarkkaan oman esimiehensä toimintaa. Vasta luottamussuhteen syntyminen esimiehen ja työntekijän välillä antaa esimiehelle arvovaltaa, jota tarvitaan johtamisessa. Auktoriteetti ei muodostu itsestään, vaan se luodaan yhteisten kokemusten kautta. (Lehtinen, 2012).

3.3 Hyvän johtamisen tunnusmerkit

Hyviä johtamistapoja on monia. Kaistilan (2005) mukaan työelämässä selviää melko hyvin sillä, että omaa hyvät käytöstavat ja noudattaa työssään yrityksen arvoja. Arjessa on hyvä noudattaa yksinkertaisia käyttäytymissääntöjä näitä ovat esimerkiksi kiittäminen, toisten huomioon ottaminen ja tervehtiminen. Nämä kuuluvat perustaitoihin, jotka oletetaan kaikilta työelämässä, etenkin esimiehiltä. Esimiehet ovat työelämässä suuren tarkkailun kohteena, joten näillä taidoilla on korostettu merkitys.

Onnistuminen esimiehenä edellyttää yhteisöllisyyttä ja sen periaatteiden noudattamista. Yhteisöllisyyden periaatteita ovat puolueettomuus päätöksenteossa, vuorovaikutustaidot ja oikeudenmukainen kohtelu. Esimiestyö on kanssakäyntiä eri osapuolten kanssa. Kanssakäymistä käydään niin työyhteisössä kuin myös sen ulkopuolella. Hyvän johtajan tulee olla näkyvillä työyhteisössä ja samalla tarkkailla, mitä hänen toimintaympäristössään tapahtuu. (Kaistila 2005.)

Normit hyvässä johtamisessa eivät aina kuitenkaan toimi. Johtajat ja johtamistilanteet ovat usein hyvin erilaisia. Joskus vaaditaan uhkarohkeaa riskinottoa, neuvokkuutta ja kaiken likoon laittamista. Joskus taas on johtajan oltava rauhoittava ja tasapainoa tuova hahmo, joka pitää huolen jatkuvuudesta. Myös eri toimialat vaativat erilaiset johtamisotteet. Esimerkkinä ministeriön tai kunnan johtaminen on erilaista kuin nopeaan kasvuun pyrkivän start-upin. Sairaala, kirkko, puolue ja pörssiyritys toimivat erilaisilla logiikoilla, eikä niihin sama johtaminen sovi. Hyvää johtajuutta on myös toimialan vakiintuneiden mallejen kyseenalaistaminen. (Aaltonen, 2016).

Vaikka erilaisia tilanteita ja johtamistapoja on paljon, löytyy kuitenkin monia yhdistäviä tekijöitä, joita esimiehellä toivotaan olevan. Esimiehen tulee olla selkeä ohjeistuksissaan ja kommunikoida työntekijöidensä kanssa, jotta tiedonkulku varmistuu. Hyvä esimies arvostaa ja ymmärtää työntekijöitään sekä osallistuu työntekoon yhdessä työntekijöidensä kanssa. (Colter, 1986).

Kukaan ihminen ei ole täydellinen eikä voi olettaa, että johtaja tai esimies olisi. Tämän vuoksi esimies ei voi vaatia alaisiltaan täydellisiä suorituksia, vaan on siedettävä virheitä. Ryhmään on luotava ilmapiiri, joka kannustaa yrittämään ja palkitaan hyvistä saavutuksista. Esimiehen on tiedostettava sekä oma että omien työntekijöidensä suorituskyky ja laadittava tämän perusteella jokaiselle henkilökohtaiset vaatimustasot. Yleisin tapa tähän on kehityskeskustelut. (Lehtinen, 2012).

Yhtenä haasteena esimiestyössä tai johtamisessa voidaan nähdä konfliktit ja haastavat kanssakäymiset työntekijöiden kanssa. Hyvä johtaja osaa ratkaista konfliktit niin, että työnlaatu ja -määrä eivät kärsi. Esimiehen vastuulla ei ole saada työntekijät pitämään toisistaan, vaan ympäristön luominen sellaiseksi, että kaikki tulevat toimeen. Tarkoituksena ei ole toimia terapeuttina työntekijöille, mutta hyvä johtaja ymmärtää ja lukee tilannetta sekä tekee tarvittavat toimenpiteet tämän mukaan. (Colter, 1986).

3.4 Esimies osaamisen kehittäjänä

Osaaminen ja asiantuntijuus kehittyvät portaittain. Jokainen joutuu aloittamaan joskus portaiden alusta yksi askel kerrallaan. Näiksi portaiksi voidaan lukea seuraavat:

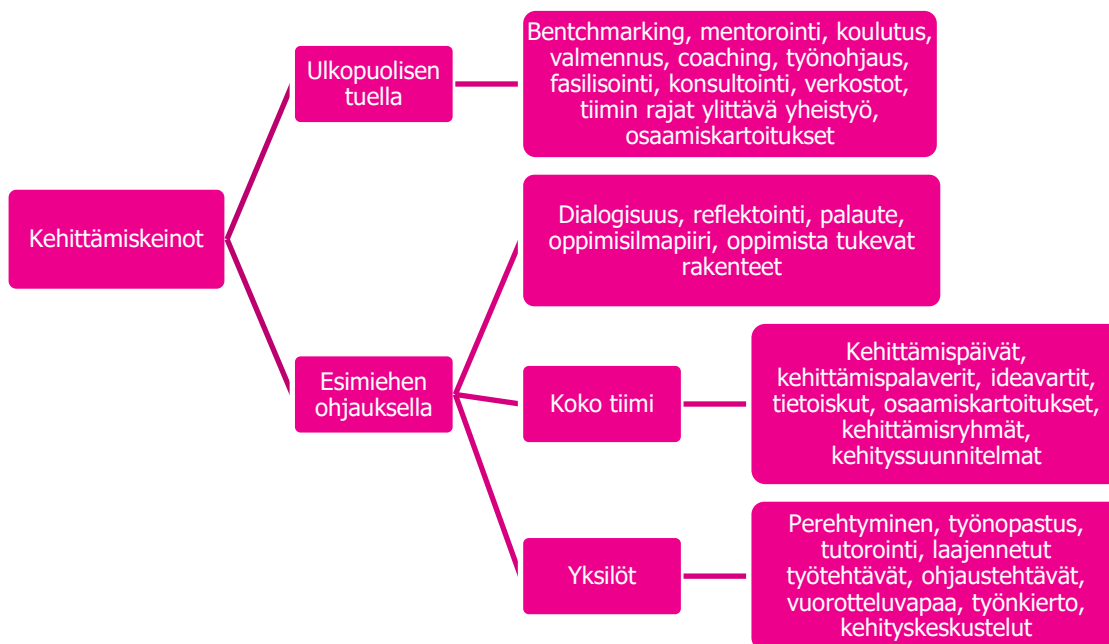


KUVIO 3. Osaamisen portaat (Dreyfus, Dreyfus 1986; Benner 1989; Kupias, Peltola, Pirinen, 2014)

Tämän portaikon avulla esimies voi tarkastella työntekijöidensä kehittymistä sekä omaa kehittymistään esimiehenä. (Kupias, Peltola, Pirinen, 2014)

Työkaluna osaamisen kehittämiseen esimies voi käyttää osaamiskartoitusta. Tällä voidaan selvittää niin organisaation tai yksilön osaamistarpeita, tarkastella ydinosaamista ja kartoittaa työntekijöiden osaamista. Kartoituksella saadaan hyvin selville millä tasolla nykyosaaminen on ja missä tarvitaan lisää osaamista. Esimies peilaa osaamistarvetta tiimin perustehtäviin ja tavoitteisiin tulevaisuudessa. (Kupias, Peltola, Pirinen, 2014).

Kupiainen, Peltola ja Pirinen (2014) kertovat, että kehittämiskeinoja on monia ja esimiehellä on käytössään valtavasti erilaisia mahdollisuuksia, joilla hän voi kehittää omaa osaamistaan sekä tiimensä osaamista. Tärkeimpinä osaamisen kehittämisen keinoina voidaan pitää kuviossa 4 näkyviä keinoja.



Kuvio 4. Erilaisia kehittämiskeinoja (Kupias, Peltola, Pirinen, 2014).

Tiimin ja tiimiläisten kehittämisessä esimies voi hyödyntää ulkopuolista apua tai kehittää osaamista itse ilman ulkopuolista apua. Olipa sisäisen kehittämisen keino mikä tahansa, on suurin vaikutus ilmapiirillä, jossa oppiminen tapahtuu ja miten siihen suhtaudutaan. (Kupias, Peltola, Pirinen, 2014).

3.4.1 Yksilöiden osaamisen kehittäminen

Uusien ja haastavien työtehtävien avulla voidaan kehittää yksittäisiä työntekijöitä. Osaaminen kehittyy erityisesti silloin kun työntekijä pääsee itse kouluttamaan tai opastamaan kanssa työntekijöitä. Esimerkiksi uusien työntekijöiden perehdyttäminen on tähän hyvä keino. Tällöin työntekijä joutuu kirkastamaan omaa osaamistaan ja samalla miettimään sitä uudella tavalla. Opastuksen suunnittelu vaatii myös tarkkaa paneutumista opetettavaan asiaan. Työntekijä saa opastustilanteesta itselleen uusia näkökulmia keskustelemalla opastettavan kanssa. (Kupias, Peltola, Pirinen, 2014).

Niin yksilön, oman osaamisen kuin tiimin osaamisen kehittäminen on investointi organisaatioon ja kilpailukykyyn. Tänä päivänä pitäisi työntekijän ja työnantajan yhdessä tehdä suunnitelma elinikäiselle oppimiselle. Osaamista tulee kehittää strategialähtöisesti, suunnitelmallisesti ja pitkäjänteisesti. Jos kehittymistä ei suunnitella, niin on ajanhukkaa käydä esimerkiksi koulutuksissa ja seminaareissa, jos niistä ei ole kehittymisen kannalta syvempää agenda. (Nortio).

Osaamisen kehittäminen vaatii kuitenkin vastavuoroisuutta myös työntekijän puolelta. Jos työntekijä ei ole motivoitunut kehittämään omaa osaamistaan, on esimiehen tähän erittäin haastava puuttua. Esimiehen tulee löytää työntekijän sisäinen motivaatio työhön ja yrittää etsiä yhdessä työntekijän kanssa ratkaisua.

3.4.2 Tiimin osaamisen kehittäminen

Kupiaksen, Peltolan ja Pirisen (2014) mukaan henkilökohtainen valmentaminen, opastaminen ja yksilöiden kanssa käytävät keskustelut eivät enää riitä vaan tarvitaan myös ryhmänojaustaitoja sekä vuorovaikutustaitoja ryhmän välillä, jotta kehittymistä voi tapahtua.

Esimiehen rooli kehittäjänä saa uudenlaisia sävyjä, kun hän kohdistaa katseensa koko tiimin kehittämiseen. Vetäytyvään esimieheen verrattuna aktiivisesti tiimiään kehittävä esimies saa samasta joukosta työntekijöitä enemmän taitoja ja potentiaalia käyttöönsä. Esimiehen tulee tutustua tiimin ihmisiin, joiden onnistumisesta hän vastaa. On tärkeää kartoittaa ryhmän nykytilanne, jonka pohjalta sitä voidaan lähteä kehittämään. Tämä kasvattaa myös luottamusta työntekijöiden ja esimiehen välillä. (Kupias, Peltola, Pirinen, 2014).

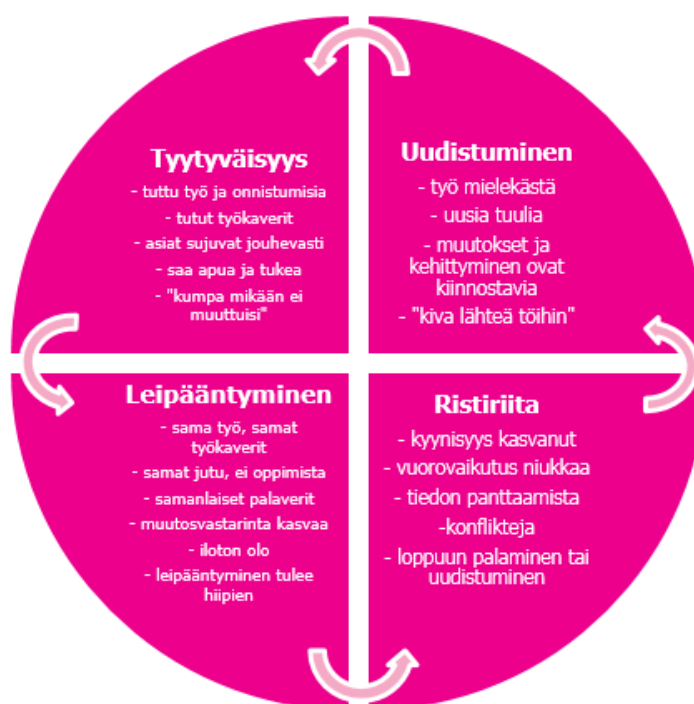
Työelämässä on erilaisia kokoonpanoja, jotka vaikuttavat myös ryhmän kehittämiseen. Haastavin ryhmä on joukkio. Joukkio voi olla esimerkiksi sattumanvaraisesti koottu ryhmä, joka laitetaan yhteen. Jos näillä työntekijöillä ei ole yhtenäistä tavoitetta ja suuntaa, jää tiimityön tarkoitus saavuttamatta. Kun ryhmä toimii joukkona, kokevat he yhteisöllisyyttä ja täten liikkuvat samaan suuntaan kohti yhteisiä tavoitteita. Säännölliset keskustelut tulevasta ja harjoittelu voivat kehittää joukosta joukkueen. Tämä tarkoittaa sitä, että tunnistetaan yhdessä menestyksen mahdollisuudet ja mitkä ovat menestyksen esteet. Kun harjoittelu on onnistunutta, voi tiimi yhdessä iloita menestyksestään. Palkitsevinta kaikille työntekijöille ja esimiehelle on työskennellä huippujoukkueessa. (Kupias, Peltola, Pirinen, 2014).

3.4.3 Esimiestyön ja kehittämisen haasteet

Esimiehen on jatkuvasti tarkkailtava ja tiedostettava ympäristöä, jossa työntekijät työskentelevät ja tunnistettava siitä riskit. Yhteisille kehityshankkeille tukea antava ilmapiiri on positiivinen ja luottamusta herättävä. Jos uudistuminen ja oppiminen jämähtää paikoilleen voivat työntekijät ajautua olotilaan, joka ei tyydytä ketään. Pahimmillaan tämä aiheuttaa konflikteja. Esimies voi vaikuttaa eniten sisäiseen aktiivisuuteen uudistua esimerkiksi näyttämällä ja pitämällä huolen siitä, että vuorovaikutus on tiivistä. (Kupias, Peltola, Pirinen, 2014).

Kuviossa 5 kuvataan erilaisia tiloja, joissa tiimit voivat olla. Ihanteellisinta on, kun jokainen tiiminjäsenen on uudistumisen tilassa ja koko ryhmä voidaan johtaa seuraavaan vaiheeseen. Tämä tilanne on kuitenkin lähes mahdotonta saavuttaa. Kun ryhmässä yksi on tyytyväinen nykyiseen tilanteeseen, on toinen jo mahdollisesti leipääntynyt ja kolmas hakee uutta suuntaa. Kun ryhmä toimii joukkueena, on leipääntymisen riski pienempi. (Kupias, Peltola, Pirinen, 2014).

Kupiaksen, Peltolan ja Pirisen (2014) mukaan toimimattomassa ryhmässä leipääntymisen riski on suuri ja erilaisia ristiriitoja pääsee syntymään, kun yksilöt kokevat, ettei heillä ole vaikutusmahdollisuuksia. Tämä voi muodostaa solmun, jonka purkamisen yhteishengen puuttumisen vuoksi on haasteellista ja uudistuminen on vaikeaa. Uudistumistarpeet vaihtelevat ryhmittäin. Työympäristö voi luoda muutospainetta ja ryhmän sisäinen muutosaktiivisuus vaikuttaa tarpeeseen uudistua.



KUVIO 5. Ryhmän muutoksen neljä tilaa (Janssen 1996; Kupias, Peltola ja Pirinen 2014).

Muutos on jatkuvaa ja ihmiset kokevat sen eri tavoin. Se on kuitenkin luonnollinen osa organisaation arkea, mutta vain jos siihen itse suhtautuu myönteisesti ja on avoin muutokselle. Jokainen muutos on erilainen ja näyttäytyy hyvin eri tavalla työntekijöille. (Ponteva 2010, 9.) Esimies on tärkeä osa muutoksen läpiviennissä yrityksessä ja siinä, miten tiimi ottaa vastaan muutoksen. Esimiehen tulee tukea muutoksessa ja ymmärtää, jos muutos tuntuu työntekijästä vaikealle.

Usein muutos ryhmän sisällä lähtee liikkeelle esimiehen toimesta. Tunnistetaan uusi asia tai tarve toiminnassa ja esimies kokee muutoksen tarpeelliseksi. Esimies, joka havaitsee muutoksen, mutta sulkee silmänsä siltä, on turha esimies. Ilman muutosta ei tapahdu kehittymistä. Muutoksen ei aina tarvitse olla iso muutos, jotta sillä olisi merkittävä vaikutus tekemiseen. Tärkeää on, että esimies osaa tuoda muutoksen tarpeen esille ja selittää sen merkityksen työntekijöilleen. Onnistunut muutos tarvitsee tuekseen sitoutuneen johdon, joka osoittaa, että muutos on tarpeellinen. (Ponteva 2010, 9).

Pontevan (2010, 9) mukaan vaihe, joka edeltää muutosta, on usein ristiriitainen. Eri ryhmien väliset erot tulevat selkeämmin esiin ja lisääntyvät, esiin tulee levottomuutta sekä mahdolliset huhuja lähtee liikkeelle. Esimieheltä tämä vaatii erittäin paljon, etenkin jos tämä vaihe kestää liian kauan. Esimiehen on tehtävä loppu huhuille ja kerrottava oikea-aikaista tietoa työntekijöilleen. Tämän vaiheen jälkeen alkaa vastustus. Vanhaa esimiestä kaivataan ja uutta sekä uudistavaa esimiestä saatetaan jopa vihata. Kun annetaan tilaa vanhasta luopumiselle, on sitoutuminen uuteen mahdollista. Yhteisössä työskentelevä yhteisö yritykselle ja työntekijöille voimavara, joka auttaa selviytymään muutoksista ja samalla se muuttuu merkitykselliseksi.

Muutos merkitsee lähen aina luopumista ja se on vaikeaa hyväksyä, jos sille ei anneta tarpeeksi aikaa. Vasta kun muutoksen tuomat asiat on perusteellisesti käsitelty, ovat ihmiset valmiita hyväksymään sen. Jos muutokset on viety onnistuneesti läpi, ansaitsee esimies työyhteisössä luottamuksen ja pystyy jatkossa viemään läpi muitakin muutoksia. (Ponteva 2010, 24).

4 TUTKIMUSTULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Henkilöstöjohtaminen ei ole pelkästään henkilöstöammattilaisten vastuulla, vaan suuri tekijä onnistuneessa henkilöstöjohtamisessa on esimies. Se, miten esimies vie läpi muutokset, motivoi, kehittää ja johtaa omaa henkilöstöään on tärkeä prosessi, johon tulisi kiinnittää erityishuomiota. Työssä tarkastellaan, mitä henkilöstöjohtaminen ja esimiestyö ovat ja miten nämä kaksi asiaa liittyvät yhteen. Haastatteluiden pohjalta selvisi henkilöstöjohtamisen keinot, joita esimiehet pitävät tärkeinä omassa työssään ja myös aiheita, jotka vaativat vielä kehittämistä. Henkilöstöjohtaminen on oletus, joka kulkee esimiehen mukana, mutta se on myös taito, jota tulee kehittää, jotta esimies voi olla arjessa tukena työntekijöilleen.

Onnistunut esimiestyö vaatii hyviä henkilöstöjohtamistaitoja ja sen eri toimintamallejen hyödyntämistä työskentelyssä, jotta tiimistä saadaan toimiva ja tuottelias. Kyselyssä selvitettiin mitä osa-alueita esimiehet pitävät tärkeänä työssään henkilöstöjohtamisen kannalta. Tärkeimmiksi tekijöiksi koettiin motivaation ylläpitäminen, tavoitteiden asettaminen sekä muutosmyönteisyys ja kehittyminen. Kokonaisuutena henkilöstöjohtaminen esimiestyössä koettiin tärkeänä osana työtä, koska se kulkee työssä aina mukana ja siihen pitää kiinnittää huomiota joka päivä.

4.1 Kartoitustulokset Yritys X:n esimiesten haastatteluista

Hyvä henkilöstöjohtaminen koostuu monista tekijöistä ja esimiesten on hyvä tunnistaa nämä tekijät sekä hyödyntää niitä omassa työssään. Esimiehet kokevat, että hyvä henkilöstöjohtaminen on kuuntelevaa ja keskustelevaa. Henkilöstöä kohdellaan tasapuolisesti ja heille asetetaan tavoitteita. Henkilöstöjohtaminen vaatii hyviä viestintätaitoja, tuen antamista sekä ohjaamista. Tutkimuksessa esille nousivat myös esimiehen oma asiantuntemus sekä johdonmukaisuus, jotka tukevat esimiehen työtä ja johtamista.

Tutkimuksessa käy ilmi, että esimiehet pitävät henkilöstöjohtamista tärkeänä osana työtään. Ajallisesti on kuitenkin haastavaa yhdistää niin sanottu oma työ, johon paine tulee asiakkaalta ja organisaatiolta, sekä henkilöstön johtaminen ja etenkin valmentava esimiestyö. Tiimeissä on käytössä erilaisia käytäntöjä, joilla esimies luo avointa työympäristöä ja pyrkii keskustelemaan työntekijöidensä kanssa säännöllisesti sekä kehittämään heidän osaamistaan niin tiiminä kuin yksilöinä.

Vähemmän aikaa esimiestyössä olleiden esimiesten johtamistaidot ovat kehittyneet ja osa on saanut esimiestyön myötä enemmän itsevarmuutta, tullut avoimemmaksi ja saanut varmuutta keskustelutaitoihin. Lisäksi rohkeus ja nopeus tehdä päätöksiä sekä niistä vastuunottaminen on taito, joka on kehittynyt työn myötä. Pidemmän aikaa esimiestyötä tehneiden kehittämisessä nousi esiin avarakatseisuus, työn koordinointi sekä rentous.

Tutkimuksen perusteella kaikki esimiehet ovat sitä mieltä, että osaamista on kehitettävä jatkuvasti ja vastuu siitä on osittain esimiehellä tai palveluohjaajalla, mutta myös työntekijän tulee olla aktiivinen ja hänellä tulee olla halu kehittää osaamistaan. Työ on jatkuvaa ja siihen on erilaisia keinoja kuten kehityskeskustelut. Yrityksestä löytyy hyvin erilaisia ja erityyppiseen tekemiseen keskittyviä tiimejä. Esimiehen tulee käyttää hyödyksi omaa asiantuntijuuttaan, johtajuuttaan ja ihmisten lukutaitoa, jotta hän saa muokattua tiimistään toimivan ja pystyy uudistamaan toimintaa. Tiimin toimivuus ja tyytyväisyys näkyvät muun muassa tiimikohtaisissa tuloksissa ja erilaisissa mittauksissa. Hyvinvoiva tiimi tuottaa tuloksellista työtä ja työntekijät kokevat, että heidän työpanoksensa on tärkeä ja heitä kuunnellaan.

Esimiehen työhön kuuluu tiimin, yksilöiden ja itsensä kehittäminen. Osa esimiehistä pitää tiimilleen viikoittain valmennuksia ja joissakin on käytössä kuukausittainen palaveri. Lisäksi työyhteisössä on käytäntö, jossa kaikki työntekijät pääsevät osallistumaan yhteiseen kuukausikokoukseen, jossa käsitellään yhtiötasoisia asioita. Uutena mallina on otettu käyttöön toimintamalli, jossa kehityskeskustelut ovat jaettu neljään osa-alueeseen, eikä kehityskeskustelua käydä vain kerran vuodessa.

Hyvältä esimieheltä vaaditaan paljon erilaisia ominaisuuksia, ja eri työtehtävät vaativat erilaista esimiesosaamista. Ominaisuudet, joita pidettiin tärkeinä ovat kuuntelu, keskustelu ja kärsivällisyys. Hyvä kommunikaatio niin esimiehen puolelta kuin työntekijältä on tärkeää, jotta ilmapiiri säilyy avoimena ja henkilöstöllä on turvallinen olo tuoda omia mielipiteitään esiin esimiehelleen. Tämä synnyttää tiimin, joka puhalttaa yhteen hiileen ja toimii tuloksellisesti. Esimieheltä vaaditaan myös nöyryyttä, stressinhallintaa ja hyvää ihmistuntemusta, poisjättämättä itse substanssiosaamista ja johtamistaitoja. Kyselyn perusteella suurin osa esimiehistä olivat sitä mieltä, että nämä ovat tärkeimpiä ominaisuuksia, jotka vaikuttavat onnistumiseen työssä.

Esimiehen työhön kuuluu henkilöstön motivointi, jotta työvire ja tulokset pysyvät hyvänä. Yleisimmiksi motivointikeinoiksi, joita tällä hetkellä käytetään esimiesten toimesta, ovat yleinen kannustus, keskustelu, koulutukset, kiittäminen sekä palautteen antaminen. Vähemmällä huomiolla ovat konkreettiset palkkiot kuten tulospalkkio, henkilöstöedut ja pikapalkkiot. Selvästi koetaan, että suurempi merkitys on juurikin päivittäisessä kannustamisessa ja hyvän sekä avoimen ilmapiirin luomisessa. Palkkiot ovat osana yrityksen sisäistä motivointia, kun taas esimiehellä korostuu päivittäinen oman tiiminsä motivointi. Henkilökohtainen motivaatio esimiehillä on kaikilla hyvä ja työ itsessään ruokkii sitä. Työ koetaan mielenkiintoisena ja työyhteisö toimivana.

Esimiestyössä kohtaa aina jossain vaiheessa haastavia tilanteita, jotka täytyy hoitaa maltillisesti ja asiantuntevasti. Eteen voi tulla esimerkiksi työntekijän henkilökohtaisia ongelmia tai irtisanoutuminen haastavaan aikaan. Kyselyssä selvisi, että toimintatapoja haastaviin tilanteisiin on useita. Osa esimiehistä puuttuu rohkeasti itse tilanteisiin ja selvittää sen keskustelemalla henkilökohtaisesti asianomaisen kanssa etsien tilanteeseen ratkaisua, joka tyydyttää molempia osapuolia. Osa esimiehistä hyödyntää organisaation toimintamalleja, mutta pääsääntöisesti kaikki kuitenkin ovat sitä mieltä, että yhtä ja ainoaa oikeaa tapaa käsittelyyn ei ole vaan kaikki on tapauskohtaista.

Arki esimiehillä on hyvin hektistä ja täytyy elää ajan hermolla. Tilanteet muuttuvat nopeasti ja muutoksiin on osattava reagoida oikein. Arkea helpottaa työn aikataulutus ja sen hyvä suunnittelu. Esimiehet suunnittelevat päiviä ja työviikkoja kalenteroimalla tapahtumat ja tekemällä to do- listoja, jotta kaikki tärkeät tehtävät tulee hoidettua. Vapaa-ajan erottaminen työstä on haastavaa ja töitä tulee tehtyä myös vapaa-ajalla. Työ vaatii tästä syystä joustavuutta ja stressinhallintaa. Lähes kaikilla kyselyyn vastanneilla oli haasteita vapaa-ajan erottamisella.

Työ itsessään koetaan henkisesti kuormittavana ja aikaa ei aina löydy tarpeeksi itse esimiestyöhön vaan se kuluu kaikkeen muuhun. Työn henkinen kuormittavuus on tärkeää osata käsitellä oikein. Esimiehen tulisi pyytää tukea myös omaan työhön, eikä vain antaa itse tukea työntekijöilleen. Tukea esimiehet saavat esimerkiksi johdolta ja omilta esimiehiltään, myös palveluohjaaja voi olla tärkeässä roolissa tässä. Palveluohjaajat ottavat osan esimiehen taakasta, jotta aikaa vapautuu enemmän esimiehelle.

Esimiestyötä ei koeta fyysisesti kuormittavana, ainoastaan henkisesti. Vaikka esimiestyö on haastavaa, hektistä ja stressaavaa, niin kaikki esimiehet kokevat, että työ on palkitsevaa ja he ovat hyvin sitoutuneita työhönsä. Suuri vastuu kasvattaa halua sitoutua työhön ja osoittamaan, että onnistuu annetussa työssä.

4.2 Analyysi ja johtopäätökset Yritys X:n esimiesten kartoitustuloksista

Kyselyssä tuli ilmi, että moderni henkilöstöjohtaminen ja siihen keskittyminen on hieman kesken-eräistä ja tähän tulisi jatkossa enemmän kiinnittää huomiota ja lähteä rakentamaan henkilöstöjohtamisen toimintatapoja enemmän tähän suuntaan. Moderni henkilöstöjohtaminen keskittyy valmentavaan rooliin, joka on helppo sisällyttää esimiehen työhön, kun siihen saadaan irrotettua aikaa. Valmentavan johtamisen keskiössä ovat ihmiset eli oma tiimi: heidän kehittäminen, kasvattaminen ja potentiaalinsa saavuttaminen. Esimiehen tulisi tässä roolissa olla enemmän rohkaisija, joka antaa työntekijöilleen tukea ratkaisujen löytämisessä sekä vastuuta omassa työssään. Lisäksi tulee hänen tarjota erilaisia näkökulmia työntekijöille sekä työnantajalle.

Tässä hyvänä keinona esimiehelle on työn seuraaminen, tekeminen ja ymmärrys siitä mitä hänen työntekijänsä tekevät päivittäisessä työssään. Näin hänellä on näkökulma niin työntekijän, kuin johdon puolelta ja se antaa avaimet valmentavaan työhön. Valmentavan henkilöstöjohtamisen avulla saadaan työyhteisössä potentiaali esiin ja työstä tehdään mielenkiintoisempaa. Enemmän huomiota tulisi kiinnittää myös tiimin ideoiden läpivientiin ja yhdessä läpikäyntiin, sekä kehottaa tiimin yksilöitä tuomaan kehitysideoita esiin.

Muutokseen tarttuminen saattaa olla haasteellista suuressa yrityksessä, mutta työyhteisön kannalta on tärkeää, että käydään yhdessä läpi omaa työtä koskevat asiat sekä tiimin yhteiset asiat. Työntekijöille pieni muutos saattaa olla suurempi, kuin esimiehelle tai koko organisaatiolle. Pienellä muutoksella voi olla suuri vaikutus esimerkiksi oman tiimin työilmapiiriin. Tästä syystä on tärkeää kiinnittää huomiota tiimin kehitysideoihin ja huomioihin esimerkiksi omasta työstä. Jos muutoksista keskustellaan yhteisessä viikko- tai kuukausipalaverissa ja kaikilla työntekijöillä ei ole mahdollista osallistua siihen, niin tulee esimiehen pitää huoli, että yhdessä käytyt asiat tuodaan myös näiden henkilöiden tietoon. Tähän hyvä keino on yhteisten palavereiden nauhottaminen ja tallentaminen yhteiseen työtilaan.

Henkilöstöjohtamiseen kiinnitetään pääosin kuitenkin huomiota melko hyvin. Tämä näkyy esimerkiksi viestinnässä, työnjaoissa ja vastuun jakamisessa. Tiimin sisällä esimiehet pyrkivät kommunikimaan avoimesti. Aikaa käytetään yhteisiin työtunteihin, jossa päästään keskustelemaan henkilökohtaisesti työntekijän kanssa ja vaihtamaan samalla kuulumisia. Osa esimiehistä pyrkii antamaan positiivista palautetta niin henkilökohtaisesti kuin myös tiimin edessä. Palautteen antaminen on erittäin tärkeä tekijä onnistuneeseen henkilöstöjohtamiseen. Aina palaute ei ole positiivista, mutta myös tässä on tärkeää huomoida, että palaute käsitellään asiaankuuluvasti esimiehen toimesta ja puretaan yhdessä läpi avoimesti.

Tapa, jolla esimies tuo esiin negatiiviset asiat, jäävät henkilöstön mieleen ja näin vaikuttamaan esimieskuvaan sekä yleiseen ilmapiiriin. Negatiivisten asioiden tai rakentavan palautteen läpikäynti on haasteellista, mutta oikein hoidettuna se antaa työntekijöille tai tiimille motivaation tehdä paremmin, kehittää itseään tai toimintatapoja. Tässä korostuu esimiehen johtamistaito ja miten hän itse käsittelee asian ja tuo sen esille tiimissä. Jos rakentavaa tai negatiivista palautetta ei käsitellä oikein, saa se aikaan vastarintaa työntekijöissä. Tämä näkyy yleensä työilmapiirin laskemisessa ja työntekijän motivaatiossa.

Esimiesten johtamistaidot ovat kehittyneet työn mukana. Oman johtamistyylin kehittyminen vie aikaa, etenkin vasta vähän aikaa esimiehenä toimineella. Hänen tulee rakentaa tyhjistä luottamus tiiminsä kanssa ja osoittaa johtamistaitonsa. Stressaavassa työssä henkilöstöjohtaminen saattaa olla haastavaa etenkin, kun eletään jatkuvan muutoksen keskellä. Esimiesten tulee kuitenkin myös stressaavissa tilanteissa muistaa oma tyyneys, avoimuus ja viestintätavat. Väärät sanavalinnat voivat johdattaa helposti ikäviin tilanteisiin, joissa työntekijä kokee, että heitä ei kuunnella eikä arvosteta.

Kyselyssä tuli ilmi hyvin perinteisiä kehittymistapoja kuten esimerkiksi kehityskeskustelu, mutta nykyään kehittämismahdollisuuksia on lukuisia ja niitä tulisi hyödyntää paremmin. Kehityskeskustelut ovat hyvä pohja, jossa saadaan luotua yhteys työntekijään ja tarkasteltua yksilöllisesti omaa sekä tiimin kehittymistä. Kyselyssä ei mainittu esimerkiksi osaamiskartoituksesta, joka olisi hyvä keino lähteä yksilöllisesti sekä tiimin kesken etsimään kehittämismahdollisuuksia.

Kehityskeskusteluissa on otettu kokeiluun uusi malli, jossa kehityskeskustelut on paloitettu neljään osa-alueeseen. Tämä tapa on erittäin hyvä keino tiivistää työyhteisöä ja pysyä ajan hermolla työntekijöiden tilanteesta. Useammin pidetyt keskustelut luovat avointa ilmapiiriä ja syventävät esimies - työntekijä luottamussuhdetta. Keskusteluissa käydään läpi työtilannetta, kuulumisia, ajankohtaisia asioita ja kehitysideoita. Esimiehet antavat myös palautetta tehdystä työstä ja käyvät läpi yhdessä aikaansaatuja tuloksia. Näissä keskusteluissa voidaan myös asettaa työntekijälle henkilökohtaisia tavoitteita ja kehityskohteita.

Esimiehet voisivat enemmän hyödyntää ulkopuolista osaamista tai yhteistyökumppaneiden osaamista tiimin kehittämisessä. Tässä voidaan ajatella esimerkiksi koulutuksia, jossa ulkopuolinen yhteistyökumppani tulee kouluttamaan työntekijöitä. Ulkopuolisen näkemyksen tuovat esiin uusia näkökulmia ja ajatuksia sekä päästään irti perusarjesta. Koulutukset toimivat samalla motivaattoreina työn tekemiseen ja rikkovat arjen tasaisuutta. Erilaisilla kehittämiskeinoilla saadaan enemmän irti työntekijöistä ja lisätään halua kehittää omaa toimintaa niin tiimissä kuin henkilökohtaisella tasolla.

Yhteiset kehityshankkeet ruokkivat hyvää työilmapiiriä ja saavat aikaan niin sanotun leipääntymisestä irtautumisen, kun joudutaan pohtimaan uusia ratkaisuja yhdessä työkavereiden ja esimiehen kanssa. Tällaisille hankkeille kuitenkin on tärkeä löytää aikaa ja tarvittavaa tukea. Jos oppiminen ja uudistuminen jämähtää paikoilleen ei kyseisestä hankkeesta ole hyötyä vaan se on ajanhukkaa, joka ei tuo haluttua lopputulosta. Yhteisille kehityshankkeille tukea antava ilmapiiri on positiivinen ja luottamusta herättävä. Jos uudistuminen ja oppiminen jämähtää paikoilleen voivat työntekijät ajautua olotilaan, joka ei tyydytä ketään.

Jos työntekijä ilmaisee tyytymättömyytensä omaan työhön, tulee se ottaa tosissaan. Etsitään syy, miksi hän on tyytymätön ja mikä olisi sopiva ratkaisu, joka tyydyttäisi molempia. Jos tyytymättömyys koskee esimerkiksi työnkuvaa tai kehittymistä, niin voidaan etsiä tehtäviä, joiden avulla työntekijä saa vaihtelevuutta työhönsä. Esimerkiksi tiimirajojen ylittävä työ voi olla yksi keino tähän tai erilaisiin projekteihin osallistuminen. Myös vastuun saaminen omassa tiimissä, voi olla suuri motivaatio tekijä työntekijälle.

Esimiestyön ja henkilöstöjohtamisen haasteena on ajan käyttö tai lähinnä sen puute. Esimiesten arki on niin kiireistä, että aikaa on haastava erottaa itse esimiestyöhön. Ajan käyttö ilmenee myös vapaa-ajan ja työn erottamisen haasteena. Vapaa-ajan erottamisen haasteellisuus on pidemmällä ajanjaksoilla stressaavaa ja oman jaksamisen kannalta haitallista. Esimiehen stressi välittyy helposti työntekijöille ja tämä voi taas vaikuttaa työntekijöiden työnlaatuun. Kun osataan erottaa työ ja vapaa-aika, esimies jaksaa paremmin työssään ja hän saa aikaa palautua työstä ja sen aiheuttamasta stressistä. Tämä luo paremmat lähtökohdat työhön ja johtamiseen.

Esimiesten ajankäyttöä voidaan parantaa hyvillä palveluohjaajilla. Palveluohjaaja toimii arjen apuna rutiini tehtävissä. Tärkeää on, että esimies uskaltaa luovuttaa omia tehtäviään palveluohjaajille ja luottaa heidän tekemiseen. Näin saadaan irrotettua hieman lisää aikaa itse esimiestyölle. Esimiehet voivat myös antaa erilaisia vastuutehtäviä tiimin sisällä, jotka helpottavat esimiehen arkea. Näitä töitä ovat esimerkiksi työhön liittyvät raportit ja seurannat.

Haastatteluissa esiin tulleet ominaisuudet, joita esimiehellä tulee olla, ovat todettu osaksi hyvää johtajuusosaamista, mutta ne eivät ole itsestäänselvyys, vaan nämäkin harjaantuvat esimiestyökokemuksen myötä. Esimiesten tulee kehittää omia heikkouksia ja käyttää omia vahvuuksia hyödyksi työssään. Ainoa oikeaa johtamistapaa ei ole, mutta tiettyjä piirteitä ja ominaisuuksia esimiehellä tulee olla, jotta hän voi menestyä työssään. Näitä ominaisuuksia ovat esimerkiksi päämäärätietoisuus, luova ongelmanratkaisukyky, itseluottamus, valmius kantaa vastuu päätöksistä ja niiden seurauksista. Nämä ominaisuudet ovat vahvasti läsnä jokapäiväisessä työssä. Esimiestyö on haastavaa, mutta kuitenkin siinä on hyvä säilyttää tietynlainen rentous, jotta työstä ei mene mielekkyys.

Se, miten esimiestyön haastavia tilanteita käsitellään tiimeissä poikkeavat hieman toisistaan. Kaikki haastavat tilanteet tulee kohdata tapauskohtaisesti eikä aina oikeaa toimintatapaa ole. Hyvä henkilöstön tunteminen auttaa haastavien asioiden käsittelyssä. Esimies osaa lukea henkilöstöään ja tiedostaa sen, kuinka asiat tulee käsitellä eri henkilöiden kanssa. Ihmiset prosessoivat tietoa eri tavalla, joten tästä syystä on tärkeää, että yksilöiden tarpeet huomioidaan näissä tilanteissa. Kukaan esimiehistä ei tuo kuitenkaan esiin, että hyödyntäisi esimerkiksi henkilöstöalan ammattilaisten apua, jota on tarjolla toimipisteessä. Henkilöstöalan ammattilaiset ovat koulutettuja käymään läpi haastavia tilanteita ja esimiesten olisi hyvä hyödyntää tätä tarpeen tullen.

4.3 Yhteenveto Yritys X:n tutkimustuloksista

Yrityksen esimiesten henkilöstöjohtamisosaaminen on melko hyvällä tasolla ja yrityksessä tiedostetaan, että se on tärkeä osa esimiestyötä. Hieman tiimikohtaisia eroja löytyy toimintatavoissa, mutta kaikissa tiimeissä noudatetaan yhteisiä linjauksia tietyissä työn osa-alueissa. Eniten haasteita aiheuttaa ajankäyttö, mutta siihen paneutumalla ja toimintatapoja kehittämällä varmasti saadaan vapautettua esimiehiltä aikaa enemmän itse esimiestyöhön, henkilöstön kehittämiseen ja henkilöstöjohtamiseen.

Suuret linjaukset muutoksiin tapahtuvat yrityksen johdossa, mutta esimiehet voivat myös omalla panoksellaan kehittää omaa henkilöstöjohtamistaan, tiimiään ja luoda sellaisen ilmapiirin, joka kannustaa työntekijöitä kehittämään omaa osaamistaan ja tarttumaan toimeen itsenäisesti. Tämä vaatii esimieheltä luottamuksen omaan tiimiinsä ja heidän osaamiseen sekä oikeat työkalut, jotka edistävät kehittymistä. Jatkuva kehittyminen työssä kannustaa ja motivoi työntekijöitä parempiin suorituksiin ja tehokkaampien tapojen etsimiseen. Samalla työn mielekkyys säilyy eikä leipääntymistä pääse syntymään niin helposti.

Osassa tiimeistä on hyvin rutiininomaisia työtehtäviä, joten on tärkeää, että myös näissä töissä mielekkyys pyritään säilyttämään eri keinoin. Työn mielekkyyden säilyvyys sitouttaa työntekijöitä yritykseen ja vähentää täten vaihtuvuutta ja ylimääräisiä kustannuksia, joita syntyy uuden työntekijän rekrytoinnista ja kouluttamisesta. Ylipäätään kaikki oman tiimin työntekijöiden huolenaiheet ja kehitysideat tulee ottaa vakavasti ja käydä asiat yhdessä läpi, jotta ikäviä konflikteja tai huhuja ei pääse syntymään.

Esimiesten on tärkeä seurata tiimiensä tilaa ja huomata muutokset ilmapiirissä, työn tehokkuudessa ja työntekijöiden motivaatiossa. Välillä esimiesten on hyvä seurata muutakin kuin lukuja ja kiinnittää erityishuomio henkilöstön hyvinvointiin. Tämä on vaikuttava tekijä myös tuloksiin ja näin ollen lukuihin, joita esimies seuraa. Omaan työhön helposti urautuu niin esimies kuin työntekijä, mutta tätä urautumista olisi hyvä muistaa rikkoa aika ajoin.

Henkilöstöjohtamisen kehittyminen valmentavaan esimiestyöhön on tulevaisuutta ja tähän esimiesten tulisi kiinnittää enemmän huomiota ja kehittää osaamistaan tähän suuntaan. Tämä näkyy läsnäolona oman tiimin arjessa. Innostavien ja yksilöllisten tavoitteiden asettamisena ja niiden tavoitteiden saavuttamisen seuraamisena. Valmentava esimiestyö antaa avaimet koko työntekijä potentiaalihin hyödyntämiseen jopa koko liiketoiminnan kannalta. Etsimällä oikeat työkalut ja menetelmät valmentavaan esimiestyöhön nousee henkilöstöjohtaminen uudelle tasolle, joka on niin esimiehelle kuin työntekijöille innostavaa ja hyödyllistä. Tämä vaatii esimiehen omien heikkouksien tunnistamista ja niiden kehittämistä, joissakin tapauksissa myös johtamistyylin muokkaamista. Tähän keinoja löytyy erilaisilla koulutuksilla ja apua saa esimerkiksi henkilöstöalan ammattilaisilta.

5 OPINNÄYTETYÖN ARVIOINTI

5.1 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyö kokonaisuudessaan oli mielenkiintoinen, mutta myös haastava prosessi. Aihe, jonka valitsin kiinnostaa minua erittäin paljon ja sen aineistoon oli mielenkiintoista tutustua ja samalla havainnoida miten työelämässä nämä asiat toteutuvat. Työtä helpotti se, että työskentelen itse yrityksessä, joka tutkimuksen kohteena oli. Haastattelut esimiesten kanssa olivat antoisia ja mielenkiintoisia. Lopputuloksen koen olevan antoisa ja havainnoiva. Työssä on selkeästi poimittu kohtia, joita esimiesten haastatteluissa ei noussut selkeästi esille, mutta ne olisivat hyvä ottaa mukaan henkilöstöjohtamisen kehitysprosessiin.

Haasteina työssä oli ajanpuute, niin oman kuin esimiesten. Aloitin suunnittelun kesällä 2017. Tällöin työskentelin jo yrityksessä HR-harjoittelijan roolissa. Työn ohessa opinnäytettyön aihe muotoutui ja myös yrityksen HR-esimiehet olivat sitä mieltä, että se on aiheellinen ja ajankohtainen. Harjoittelun loputtua jatkoin yrityksessä, mutta hieman eri roolissa, joten aikaa kului paljon uuden työn opetteluun. Haastatteluiden haasteena oli esimiesten aikataulu ja miten saatiin sovittua yhteistä aikaa, niin että itse olen vapaalla ja esimiehiltä löytyy hetki haastattelulle. Olen aina ollut hyvin työjärjestetty, joten tästä syystä opinnäytetyö jäi hieman taka-alalle, koska haluan antaa parastani omassa työssä. Tietenkin olisi ollut hyvä ottaa aikaa enemmän opinnäytetyölle ja irrottautua työelämästä enemmän.

Opinnäytetyöprosessiin kului paljon aikaa ja työn eteneminen oli hidasta. Tutustuin moniin erilaisiin lähteisiin, joista sain paljon hyvää tietoa teoriaosuuteen ja samalla sieltä nousi esiin kysymyksiä haastatteluihin. Käytin aikaa paljon lukemalla artikkeleja ja katsomalla aiheeseen liittyviä videoita Youtubesta, jotta materiaali olisi mahdollisimman nykyaikaista ja monipuolista. Lisäksi tutustuin englanninkielisiin lähteisiin, joita hyödynsin työssäni. Halusin lähteistä mahdollisimman kattavat ja itse oppia samalla aiheesta, jotta voin hyödyntää keinoja omassa tulevaisuudessa.

Aihe mielestäni on hyvin ajankohtainen yritykselle, koska heidän strategiatyönsä uudistuu ja henkilöstöjohtaminen on jo nostettu yhdeksi uudistuksen kohteeksi. Yrityksessä ei ole aiemmin tutkittu esimiestyötä ja heidän osaamista henkilöstöjohtamisesta ei ole kartoitettu. Henkilöstökyselyt, joita yrityksessä on tehty ovat olleet koko henkilöstölle, eikä näin ollen ole saatu otantaa esimiehistä. Työssä nousi esille tärkeitä seikkoja, jotka nimenomaan sopivat strategiauudistuksiin. Haasteista huolimatta prosessi on ollut mielestäni antoisa ja olen oppinut erittäin paljon henkilöstöjohtamisesta ja esimiestyöstä. Lisäksi työ on mielestäni kattava ja se kertoo hyvin kehityssuunnan, johon modernin yrityksen tulisi lähteä henkilöstöjohtamistaan kehittämään.

5.2 Validiteetin, reliabiliteetin ja eettisyyden arviointi

Opinnäytetyössä on tärkeää, että validiteetti ja reliabiliteetti tutkimuksessa ovat hyvät. Validiteetilla tarkoitetaan mittaus- tai tutkimusmenetelmän pätevyyttä mitata sitä, mitä sen on tarkoitus mitata. Reliabiliteetti kertoo tutkimuksen tai mittauksen luotettavuudesta, jota satunnaiset virheet heikentävät. Tässä opinnäytetyössä validiteetti tarkoittaa sitä, että haastattelun kysymykset pohjautuvat teoriakehykseen ja niihin on vastattu asiaan kuuluvasti. Reliabiliteettiin opinnäytetyössä vaikuttaa mahdollisesti se, jos haastattelussa ei ole oltu totuudenmukaisia.

Opinnäytetyön haastatteluiden henkilöt ja yrityksen nimi on pidetty salassa, joten haastatteluiden vastauksia voidaan pitää luotettavina ja todenmukaisina. Opinnäytetyön lähteiksi on valikoitu tunnettuja ja käytettyjä kirjallisuuslähteitä, artikkeleja sekä videoita, joita on tuotettu yrityskäyttöön. Tutkimalla ja vertailemalla erilaisia lähteitä, on pyritty lisäämään työn uskottavuutta ja saatu kattava teoriapohja.

Opinnäytetyön on tarkoitus kartoittaa kohdeyrityksen esimiesten henkilöstöjohtamisosaamista ja esimiestyötä. Tarkoituksena on selvittää mahdollisimman tarkasti, mitä käsitteitä esimiehet pitävät tärkeinä ja poimia kehityskohteita haastatteluiden pohjalta sekä analysoida vastauksia. Opinnäytetyö sisälsi kaikki asiat, joita sen oli tarkoitus sisältää, joten voidaan todeta, että työ on validi.

Jatkotutkimuksena työstä voitaisiin toteuttaa vastaavanlainen opinnäytetyö, jossa tutkittaisiin esimiesten ja tiimikohtaisten käsitteiden eroja. Miten ne keskustelevat ja onko työntekijät sekä esimiehet samalla linjalla esimiestyöstä ja henkilöstöjohtamisesta. Tämä antaisi vielä syvemmän katsauksen tilanteeseen.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- AALTONEN, Tapio 2016-07-25. Mitä on hyvä johtaminen? Onko sellasita edes mahdollista määrittellä? [verkkojulkaisu]. [Viitattu 2018-23-1.] Saatavissa: <http://blogi.novetos.fi/blogi/mita-on-hyva-johtaminen-onko-sellaista-edes-mahdollista-maaritella>
- COLTER, Carolee 1986-08-06. Charecteristics of Effective Supervisors. [verkkojulkaisu]. [Viitattu 2018-01-23.] Saatavissa: <https://www.grocer.coop/articles/characteristics-effective-supervisors>
- EINOLA-PEKKINEN, Virpi 2016-12-06. Työ 2.0 – HR-osaamisen hyödyntäminen muutoksessa [verkkojulkaisu]. [Viitattu 2018-01-24.] Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=TLbOr1HAb8Y>
- HAARANEN, Maija 2016. Osaamisen johtaminen [verkkojulkaisu]. [Viitattu 2017-14-07.] Saatavissa: <https://www.maijahaaranen.com/osaamisen-johtaminen>
- JOHTAJUUS.INFO -Valmennusverkko. 2018. Esimiehen rooli ja tehtävät [verkkojulkaisu.] [Viitattu 2018-01-23.] Saatavissa: www.johtajuus.info
- JUUTI, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Helsinki: PS-kustannus
- JYLLILÄ, Katjalina 2015-02-26. Osaamisen johtaminen muutostilanteessa [verkkojulkaisu]. [Viitattu 2018-01-23.] Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=zxLuXozN4AU>
- JÄRVINEN, P. 2001. Onnistu esimiehenä [verkkoinaisto]. [Viitattu 2018-26-07] Helsinki: Alma Talent Oy Saatavissa: <https://savonia.finna.fi/Record/aapeli.14724>
- KAISTILA, Maijaliisa. Hyvä esimiestyö. [verkkojulkaisu]. [Viitattu 2018-08-09] Saatavissa: <https://docplayer.fi/103593-Hyva-esimiestyo-maijaliisa-kaistila-tyoturvallisuuskeskus-kuntien-elakevakuutus.html>
- KALLIOSALMI, Irmeli 2016-09-06. Mitä se HR oikein tekee? HR vaikuttaa organisaation jokaiseen kolkkaan [verkkojulkaisu]. [Viitattu 2018-01-24.] Saatavissa: <https://eventolehti.fi/artikkelit/mita-se-hr-oikein-tekee-hr-vaikuttaa-organisaation-jokaiseen-kolkkaan/>
- KAMENSKY, M. 2014 Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. Helsinki: Talentum
- KARJALAINEN Aku, 2017-04-26. Hyvä henkilöstöjohtaminen vauhdittaa pk-yritysten menestystä [verkkojulkaisu]. [Viitattu 2017-13-07.] Saatavissa: <https://lehti.tek.fi/tyoelama/hyva-henkilostojoh-taminen-vauhdittaa-pk-yritysten-menestysta>
- KAUHANEN, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY-pro Oy.
- KAUHANEN, J., LEPPÄVUORI, S., MALIN, L. ja MANSUKOSKI, S. 2015. Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960 – 2015 – Ihmisistä on kysymys [verkkoinaisto]. [Viitattu 2018-01-25.] Saatavissa: <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/18989>
- KUNTATYÖNANTAJAT. 2017. Osaamisen johtaminen on osa strategista henkilöstöjohtamista [verkkojulkaisu]. [Viitattu 2018-08-09.] Saatavissa: <https://www.kt.fi/henkilostojoh-taminen/osaamisen-johtaminen>
- KUPIAS, P., PELTOLA, R & PIRINEN, J. 2014 Esimies osaamisen kehittäjänä [verkkoinaisto]. Helsinki: Sanoma Pro cop
- LEHTINEN, Esa 2012-01-19. Hyvä esimies saa työyhteisönsä kukoistamaan [verkkojulkaisu]. [Viitattu 2018-01-23.] Saatavissa: <http://esalehtinen.blogijanne.fi/2012/01/19/hyva-esimies-saa-tyoyhteisonsa-kukoistamaan/>
- MANAGE STUDY GUIDE. Human Resource Management (HRM) – Definition and Consept [verkkojulkaisu] [Viitattu 2018-01-25] Saatavissa: <https://www.managementstudyguide.com/human-resource-management.htm>

- MÅRD, Minna 2016-03-10 Henkilöstöjohtaminen yrityksen menestystekijänä [verkkajulkaisu]. [Viitattu 2017-12-10.] Saatavissa: <http://www.priimalaskenta.fi/laskenta-blog/henkilostojohtaminen-yrityksen-menestystekijana>
- NORTIO, Jukka. Osaamisen kehittäminen on investointi kilpailukykyyn [verkkajulkaisu]. [Viitattu 2018-03-31] Saatavissa: <https://www.ekonomilehti.fi/panosta-osaamisen-kehittamiseen-tue-yrityksen-kilpailukyky/>
- OHJE RAPORTOINTIPOHJAN KÄYTTÄMISEEN JA VIITTEIDEN MERKITSEMISEEN 2012. [Verkkoaineisto]. Sijainti: Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulun Moodle [verko-oppimisympäristö]. Thesis – opinnäytetyö -kurssi.
- PAASOVAARA, Hannu 2015-05-25. Vuorovaikutuksen merkitys ihmisten johtamisessa [verkkajulkaisu]. [Viitattu 2018-03-31] Saatavissa: <http://www.lmi.fi/blogi-artikkelit/vuorovaikutuksen-merkitys-ihmisten-johtamisessa>
- PIILI, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Helsinki: Tietosanoma
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro.
- TYÖTURVALLISUUSKESKUS. Johtaminen ja esimiestyö. [verkkajulkaisu]. [Viitattu 2018-08-09.] Saatavissa: https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyö
- ULRICH, D., IIVONEN, K. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle [verkkoaineisto]. Helsinki: Talentum
- VIITALA, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä, Edita Publishing Oy 2014 4.painos
- VIITALA, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Acta Wasaensia No 109. Vaasan yliopisto.

LIITE 1 HAASTATTELURUNKO

Esimiestyö

Kerro alkuun vapaasti työtehtävistäsi ja taustastasi.

Miten kuvailisit omaa johtamistyyliäsi?

Miten oma johtamistyyli on kehittynyt kokemuksen myötä?

Saatko tukea sinun työhösi, miten/mistä?

Miten kuvailisit rooliasi esimiehenä?

Millaisia ominaisuuksia esimies tarvitsee?

Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät tekijät onnistuneessa esimiestyössä/johtamisessa?

Millaisia kehittämistapoja käytät henkilöstösi kanssa?

Miten eroaa tiimin kehittäminen ja yksilön kehittäminen?

Kuvaile millainen on toimiva tiimi?

Mikä osa-alue työssäsi on haastavinta, miten sitä voisi kehittää?

Henkilöstöjohtaminen

Millaista on mielestäsi hyvä henkilöstöjohtaminen?

Mitä hyötyä on mielestäsi hyvästä henkilöstöjohtamisesta?

Koetko, että esimiestyössä tarvitaan henkilöstöammattilaisen tukea ja apua? Missä tilanteissa?

Kuinka tuttuja henkilöstöstrategiat ovat sinulle? Käytätkö näitä hyödyksi?

- Esimerkiksi: Ihmisten johtaminen, miten toimit suurissa muutostilanteissa?

Miten henkilöstöjohtaminen näkyy omassa päivittäisessä työssäsi? Koetko, että siihen jää tarpeeksi aikaa muun työn ohella?

Kuinka korkealle priorisoi henkilöstöjohtamisen omassa työssäsi?

Henkilöstö

Miten seuraatte henkilöstötyytyväisyyttä? Seurataanko esimiesten työtyytyväisyyttä erikseen?

Pidätkö säännöllisesti henkilöstön kanssa kehityskeskusteluja ja yhteisiä kokouksia? Miten tarpeellisiksi koet nämä tapaamiset?

Miten hoidat haastavat tilanteen ja konfliktit? Esimerkiksi työntekijän henkilökohtaiset ongelmat?

Miten motivoit työntekijöitäsi parempiin suorituksiin?

Työn kuormitus

Miten aikataulutat työtäsi? Saatko eroteltua työn ja vapaa-ajan selkeästi?

Kuinka pidät motivaatiota omaan työhösi yllä?

Kuinka kuormittavaa työsi on henkisesti ja fyysisesti?

Miten ylläpidät työssä jaksamistasi?

Koetko olevasi sitoutunut yritykseen? Mikä tekijä saa sinut sitoutumaan?

Pyritkö omalla tekemiselläsi parantamaan toiminnan laatua? Etsitkö uusia parempia toimintatapoja ja tuot ne ilmi?

Asetatko itsellesi tavoitteita, miten seuraat omia tavoitteitasi?

Koetko työsi stressaavaksi ja miten hallitset stressiä?

Koetko, että työsi on palkitsevaa?