



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Esimiestyön laatu

Case: Yritys X

Räisänen, Miia

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Lohja

Esimiestyön laatu
Case: Yritys X

Miia Räisänen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2013

Miia Räisänen

Esimiestyön laatu Case: Yritys X

Vuosi 2013 Sivumäärä 80

Opinnäytetyö tehtiin Länsi-Uudellamaalla toimivalle yritykselle. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia kohdeyrityksen tämän hetkistä esimiestyön laatua. Yrityksessä on aikaisemmin tehty konsernin yhteisiä henkilöstökyselyjä, mutta aikaisempaa esimiestyön tutkimusta yksikkötasolta ei ole. Tutkimusongelmaa tutkittiin työyhteisön johtamisen ja esimiestyön kautta.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin työyhteisön johtamisen osa-alueita, esimiestyötä ja sen kehittämistä. Tutkimuksessa keskityttiin kartoittamaan kohdeyrityksen esimiestyön laatua henkilöstön ja esimiesten näkökulmista sekä tarkastelemaan, millaisia kehityskohteita kohdeyritys tarvitsee. Tutkimusmenetelminä käytettiin esitutkimuksessa kvantitatiivista ja haastattelututkimuksessa kvalitatiivista menetelmää. Esitutkimuksena toimivan kyselytutkimuksen vastausprosentti oli 63,8 %. Haastatteluun osallistui 15 tuotannon henkilöstön jäsentä ja viisi tuotannon esimiestä. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina.

Tutkimuksessa käsiteltiin esitutkimuksena toimivaa kyselyä ja sen pohjalta rakennettua teema-haastattelua. Haastattelut suunnattiin osalle henkilöstön jäsenistä ja muutamalle esimiehelle. Haastattelun tuloksia verrattiin toisiinsa. Tutkimuksessa keskityttiin kartoittamaan kohdeyrityksen esimiestyön laatua henkilöstön ja esimiesten näkökulmista sekä tarkastelemaan, millaisia kehityskohteita kohdeyritys tarvitsee.

Tutkimustuloksista selvisi, että kohdeyrityksen henkilöstön mielestä esimiestyön laatu on puutteellista ja heikolla tasolla, kun taas esimiehet olivat mielestään onnistuneet työssään. Tulosten mukaan keskeisempiin kehittämistarpeisiin sisältyi henkilöstöjohtamisen peruselementit, kuten henkilöstön osaamisen tukeminen, palautteenanto ja muutosjohtaminen. Tulokset osoittivat lisäksi sen, että esimiesten olisi syytä perehtyä esimiestyön kuvaan ja siihen, mitä esimiesrooli tarkoittaa.

Johtopäätöksinä esiteltiin, että työyhteisön onnistuneella johtamisella ja hyvällä esimiestyöllä näyttäisi olevan suuri merkitys työyhteisön menestykseen ja hyvinvointiin. Vaikutusmahdollisuudet sekä välinpitämätön ja liian aggressiivinen johtamistyyli näyttäisi taas heikentävän työyhteisön tilaa. Osaamisen hyödyntämisellä vaikuttaisi olevan positiivinen vaikutus oppivaan organisaatioon. Osaamisen hyödyntäminen toimisi myös tehokkaana motivointitekijänä. Onnistunut esimiestyö toimisi peruspilarina ja avaintekijänä menestyksekkään työyhteisön rakentamisessa. Tiedottamisen parantaminen loisi organisaation sisällä luottamusta ja auttaisi henkilöstöä hyväksymään muutostilanteet.

Kehittämiskohteina työssä esiteltiin henkilöstön osaamisen hyödyntämisen sekä onnistuneen esimiestyön vaikutus työyhteisön menestykseen sekä tiedottamisen merkitys työyhteisöön. Jatkotutkimusaiheita esiteltiin kaksi: kohdeyrityksen esimiestyön tutkiminen tietyllä periodilla sekä työyhteisön merkitys työhyvinvointiin, jossa tutkittaisiin työyhteisöä hyvinvoinnin kehittäjänä.

Asiasanat: esimiestyö, työyhteisönjohtaminen, tutkimus.

Miia Räisänen

Leadership quality Case: Yritys X

Year	2013	Pages	80
------	------	-------	----

The thesis was carried out for the target company in the province of Länsi-Uusimaa in Finland. The purpose of the thesis was to investigate the current quality of the management in the target company. Group-level staff surveys have been previously made in the company, but not at the leadership level. The research problem was studied through leadership and management in the workplace.

The theoretical framework discussed management areas of a workplace, leadership and how it is developed. The researchers used quantitative methods in the feasibility study and qualitative methods in the interview-based study. The response rate of the survey was 63.8 %. 15 staff members from production and five production managers participated in the interviews. The interviews were conducted as individual interviews.

The study examined a survey that functioned as a feasibility study and a theme interview that was based on the survey. The survey and the interview were conducted to part of the staff as well as the managers and the results were compared. The study focused on identifying the quality of leadership from the perspectives of the staff and the managers, as well as on examining what kind of development the target business needs.

The results showed that the target company's staff believes that the quality of the leadership is poor and on a weak level, while the managers felt that they were successful in their work. According to the results, the basic elements of human resource management, such as to support the staff expertise, feedback, and the change management has to be developed. In addition, the results showed that the managers should familiarize themselves with the leadership image and what the leadership role means. The theoretical framework is well suited for the development needs of the target company.

Based on the results of the study, successful leading of the workplace and the good management work were found to be of great importance in the success and in well-being of the working community. The impossibility to influence as well as the unconcerned and overly aggressive leadership style weakens the well-being of the workplace. The impacts of the utilization of the staff members' knowledge and the successful leadership to the success of the workplace as well as importance of communication for the work community were presented as the areas for improvement. Utilization of the knowledge has a positive effect on a learning organization, and it is a powerful motivator. Successful leadership is the cornerstone and the key to a successful work community. Improved communication creates trust and helps the staff to accept the changes in circumstances.

The utilization of the staff's knowledge as well as the effect of the successful leadership and the importance of information flow to work community were presented as areas of improvement. Two topics for further study were presented in the thesis: Analyzing the leadership of the target company for a specific period in time and the importance of the work community to a person's well-being. In the latter one the work community would be studied as a developer of the well-being.

Keywords: leadership, management, research.

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus	8
1.2	Opinnäytetyön tutkimusongelma	8
1.3	Opinnäytetyön aihe	9
1.4	Opinnäytetyön rakenne	10
2	Työyhteisön johtaminen	10
2.1	Perehdyttäminen ja osaamisen johtaminen	11
2.1.1	Kehityskeskustelut	16
2.1.2	Palaute	18
2.1.3	Palkitseminen	19
2.2	Muutosjohtaminen	21
2.3	Esimiestyö hyvinvoinnin kehittämisessä.....	25
3	Esimiestyö	27
3.1	Esimiestyön osaamisalueet	28
3.2	Esimiestyön haasteet	30
3.3	Esimiestyön kehittäminen	32
4	Tutkimusmenetelmä.....	35
4.1	Tutkimusympäristö.....	35
4.2	Tutkimuksen toteuttaminen kohdeyrityksessä	36
4.3	Etnografia	37
4.4	Tutkittavat	38
4.5	Analysointi.....	38
4.6	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	40
5	Tutkimuksen tulokset	41
5.1	Teema 1: Henkilöstön osaaminen	41
5.2	Teema 2: Osaava työyhteisöjohtaminen	45
5.3	Teema 3: Organisaation esimiestyö.....	50
5.4	Avoimet kysymykset	53
5.5	Esimieshaastattelun tulokset.....	55
5.5.1	Teema 1: Henkilöstön osaaminen	56
5.5.2	Teema 2: Osaava työyhteisöjohtaminen	56
5.5.3	Teema 3: Organisaation esimiestyö	57
6	Johtopäätökset	58
6.1	Kehittämisehdotukset	64
6.2	Jatkotutkimus.....	68
6.3	Itsearviointi	69
	Lähteet	71

Kuvat.....	74
Kaaviot.....	75
Liitteet.....	76

1 Johdanto

Tällä hetkellä vallitsevan taloudellisen taantuman johdosta moni organisaatio on ajautunut muutosten eteen. Menestyvä yritys tarvitsee nykyhetkenä muutoksia. Organisaation talouden selviämiseksi jotain on tehtävä. Työyhteisön johtaminen tulee koko ajan haastavammaksi. Esimiestyöltä vaaditaan entistä enemmän henkilöstöjohtamisen ja asiajohtamisen osaamista. Henkilöstö on organisaation menestyksen avain, jonka hyvinvointi on organisaation keskiössä. Yrityksen menestys on organisaatiossa työskentelevien ihmisten varassa. (Viitala & Jylhä 2001, 153).

Nykypäivän henkilöstölle ei riitä, että he saavat toteuttaa annettuja ohjeita luotettavasti, varmasti ja tehokkaasti, vaan sen on osattava tehokkuuden, laadun ja luotettavuuden lisäksi kehittämään jatkuvasti itseään, työympäristöään ja itse työtä (Viitala & Jylhä 2001, 153). Lähtökohtana on tänä päivänä se, että henkilöstö johtaa pitkälti itse työtään ja esimiehet siirtyvät toimimaan valmentajina, joiden tehtävänä on luoda henkilöstölle suunta ja ohjeistaa heitä siinä. Esimiesten tulee luoda edellytyksiä työntekijöiden oppimiselle ja laadukkaille työsuorituksille. Esimiesten tärkeimmäksi tehtäväksi nousee henkilöstön toimintamahdollisuuksien luominen ja yrityksen kehittäminen houkuttelevaksi, johon henkilöstö haluaa sitoutua. Organisaatiossa on tärkeää kehittää henkilöstön motivaatiota ja valmiuksia. (Viitala & Jylhä 2001, 154-155.)

Organisaation keskeisempiä tekijöitä ovat henkilöstön ominaisuudet, motivaatio ja osaaminen. Työyhteisön johtaminen on aktiviteettien sarja, joka tarkoittaa organisaation henkilöjärjestelmän hankintaa ja sen perehdytystä, motivointia, palkitsemista, ylläpitoa ja kehittämistä. (Kauhanen 2009, 16.)

Esimiestyö on johtamista. Se rakentuu tavoitteellisesta ja vuorovaikutteisesta henkilöstöjohtamisesta. Esimiesosaaminen sisältää useita vastuita, osaamisen alueita ja velvollisuuksia. Se on kyky, jonka avulla selviydytään liiketoiminnan paineissa, erilaisissa muutostilanteissa ja erilaisten lakipykäliden kanssa. Omassa tehtävässään menestyäkseen esimiehen on tunnettava ja ymmärrettävä oman työn suhde organisaation kokonaisuuteen. Hänen tehtävänä on auttaa henkilöstöä onnistumaan ja näkemään organisaation kokonaisuus, jotta he voivat tietää omat tehtävänsä ja roolinsa sekä sen, mitkä ovat tavoitteet ja miten kehittyä. (Hyppänen 2007, 7.)

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia kohdeyrityksen tämän hetkistä esimiestyön laatua sekä antaa kehitysehdotuksia sen parantamiseksi. Aihetta tarkasteltiin tuotannon henkilöstön ja esimiesten näkökulmista. Henkilöstön näkökulmia esimiestyön laadulle tutkittiin heille suunnatun kyselytutkimuksen avulla. Kyselytutkimus oli puolistrukturoitu ja toimi esitutkimuksena. Sitä täydennettiin osalle henkilöstön jäsenelle tehdyn teemahaastattelun myötä. Teemahaastattelu tehtiin myös muutamalle tuotannon esimiehelle, joiden tuloksia peilattiin henkilöstötutkimuksen tuloksiin.



Kuva 1: Tutkimuksen ja teoriaviitekehyksen aikajana

Kuva 1 selventää tutkimuksen sekä teoreettisen viitekehyksen aikataulutusta. Ensiksi toteutettiin tuotannon henkilöstölle suunnattu kvantitatiivinen puolistrukturoitu kyselytutkimus. Kyselytutkimus tehtiin joulukuussa 2012 ja tutkimuksen tarkoitus oli toimia esitutkimuksena. Avoimet kysymykset antoivat tietoa siitä miten henkilöstö ja esimiehet olisivat valmiita kehittämään työyhteisöstään menestyksekkään. Kyselyyn vastattiin anonyymeina, koska tavoitteena oli etsiä kehittämisideoita myös esimiestyölle. Kyselytutkimuksen analysointia täydennettiin teorialla ja tämän jälkeen tehtiin muutamalle henkilöstön jäsenelle ja esimiehelle strukturoitu kvalitatiivinen haastattelu. Sen tarkoituksena oli hakea kyselytutkimukselle täydennystä. Haastattelurunko laadittiin kyselytutkimuksen kolmen teeman mukaisesti. Haastattelutulosten purkamisen ja analysoinnin jälkeen tutkimukset täydennettiin lisäteorialla. Tutkimusten tulokset ovat kohdeyrityksen pyynnöstä luottamuksellisia.

1.2 Opinnäytetyön tutkimusongelma

Tutkimuksen tarkoituksena oli vastata tutkimusongelmaan kolmen tutkimuskysymyksen kautta. Tutkimusongelmaan pyrittiin löytämään vastaus tutkimalla seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

1. Miten henkilöstön osaaminen ymmärretään organisaatiossa?
2. Miten organisaation johto johtaa työyhteisöään?
3. Millainen on esimiestyön laatu organisaatiossa?

Kuvassa 2 selvennetään opinnäytetyön teoreettinen viitekehys ja siinä käsiteltävät asiat.



Kuva 2: Teoreettinen viitekehys

Kuvan 2 teoreettinen viitekehys rakentuu työyhteisön johtamisesta, muutosjohtamisesta ja esimiestyöstä. Sen tarkoituksena on tuoda esille onnistuneiden esimiestyön, työyhteisön johtamisen sekä muutosjohtamisen tärkeys työyhteisön hyvinvoinnissa. Esimiestyön teorian tarkoituksena on tuoda esille itse työtä ja siinä onnistumista, kun taas työyhteisön johtaminen ja muutosjohtaminen tuovat esille asioita hyvästä johtamisesta.

Työyhteisön ilmapiirin luomiselle sekä tuloksellisuudelle liiketoiminnallisella tasolla on tärkeää esimiestyön onnistuminen sekä henkilöstön ja esimiesten yhteensulautuminen. Ongelmat työyhteisössä lisäävät motivaatiotason laskua, konflikteja, sairauspoissaoloja sekä henkilöstön suurta vaihtuvuutta. Nämä edellä mainitut tekijät lisäävät yrityksen kustannuksia sekä kuormittavat normaalitasollakin tiukoilla olevaa kapasiteettia. (Hyppänen 2007, 155.)

Toimivassa työyhteisössä jokainen työntekijä ja toimihenkilö ovat vastuussa työhyvinvoinnista (Hyppänen 2007, 155). Hyppäsen (2007, 157-158) mukaan työyhteisön ongelmat syntyvät usein työtytymättömyydestä ja voivat kasvaa harmittomista konflikteista suuriin yhteistyöongelmiin. Osaavan esimiehen tulee osata kohdata konflikteja ja ehkäistä niitä ennen kuin ne kasvavat liian suuriksi. Osaava vuorovaikutus on esimiehen tärkeimpiä työvälineitä.

1.3 Opinnäytetyön aihe

Opinnäytetyön aiheen valintaan vaikuttivat tutkijan kiinnostus henkilöstöjohtamisen kehittämiseen sekä työyhteisön työhyvinvointiin. Kohdeyrityksessä esimiesten henkilöstöjohtamistaidot ovat heikot ja työtytymättömyys on korkealla tasolla. Organisaatiomuutokset ovat luoneet työntekijöiden keskuudessa muutosvastarintaa ja motivaatiotason laskua. Opinnäytetyön tutkimusongelmat päätettiin yhdessä kohdeyrityksen edustajan ja tutkijan kanssa. Teoreettinen viitekehys rakentui tutkijan omien näkemysten mukaisesti kohdistuen tutkimusongelmiin.

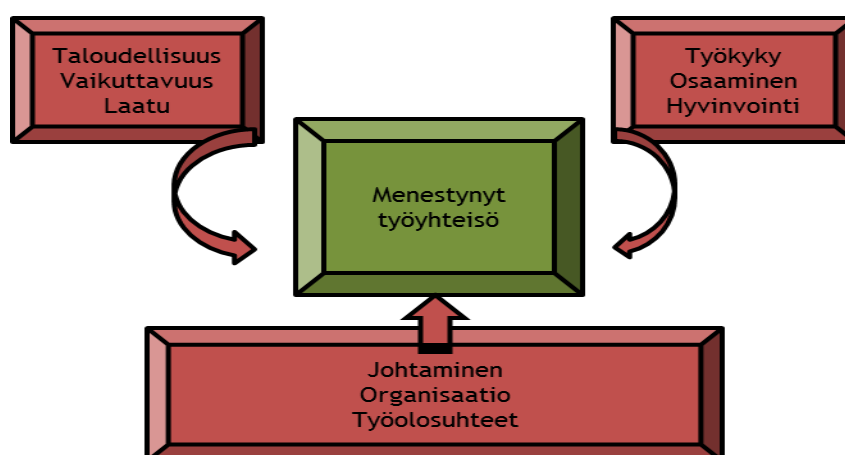
1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö rakentuu kuudesta pääluvusta. Johdanto käsittelee kohdeyrityksen sekä opinnäytetyön tarkoituksen, tutkimusongelman, aiheen ja rakenteen. Teoreettisessa viitekehyksessä opinnäytetyön päämäärän saavuttamiseksi on käytetty teoriaa työyhteisön johtamisesta, esimiestyöstä sekä muutosjohtamisesta. Lähdemateriaalina käytettiin kattavaa kirjallisuutta sekä sähköisiä lähteitä.

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen jälkeen on käsitelty työn tutkimusta, jossa on esitelty tutkimuksen toteutustapa, tulosten analysointi ja tutkimustulosten käsittely. Opinnäytetyön lopuksi on esitelty johtopäätökset, kehittämisehdotukset sekä arvioitu tutkijan omaa oppimista ja opinnäytetyötä.

2 Työyhteisön johtaminen

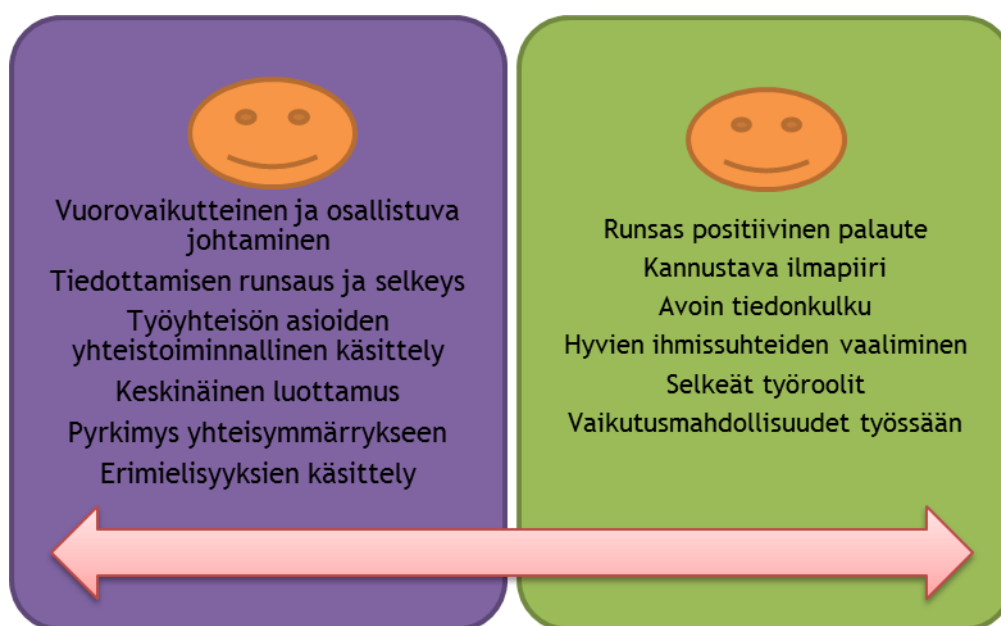
Työyhteisön johtaminen vaatii usean osa-alueen hallintaa. Se sisältää niin ihmisten johtamista kuin tuotannollista johtamista. Esimiestyössä toimivan on osattava hallita erilaisia tehtäviä ja niistä koostuvia kokonaisuuksia. Huonoissa työyhteisöissä esimies ei tunne alaistensa ajattelua, mielialoja eikä heidän työskentelynsä todellisia ongelmia. (Nakari & Valtee 1995, 31.) Nakari & Valteen (1995, 7) mukaan työyhteisön oikeanlainen johtaminen luo hyvän työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden. Menestyvän työyhteisön rakentaminen edellyttää työyhteisön tuloksellisuuden ja toimintakyvyn samanaikaista kehittämistä.



Kuva 3: Menestyvän työyhteisön viitekehys (mukaillen Nakari & Valtee 1995, 7)

Kuvan 3 mukaan menestyvä työyhteisö rakentuu monen osa-alueen kokonaisuudesta. Johtaminen on yksi osa-alueista, mutta se on olennainen osa kokonaisuuden rakentumiseen. Osaava johtaminen johtaa jokaisen osa-alueen onnistumiseen ja näin ollen menestyvään työyhteisöön.

söön. Työyhteisön hyvää johtamista voi vain harjoitella ja opetella. Esimiestyö vaatii halua toimia roolissaan ja kehittää omia valmiuksiaan tulla hyväksi johtajaksi. (Nakari & Valtee, 1995, 7.) Jungnerin (2011, 111) mukaan hyvässä johtamisessa johtaja asettuu johdettavan joukon ulkopuolelle ja miettii, mikä on koko joukolle erityisen parasta. Vasten tahtoaan toimiva esimies vain myrkyttää työyhteisön tilaa ja luo yritykselle negatiivisia menestystekijöitä. Johtajan tulee osata johtaa itseään voidakseen johtaa toista. Salmimies & Salmimies (1998, 10) mukaan onnistunut johtaminen hyödyntää toisten ihmisten ja omaa kykyä sekä halua tehdä oikeita asioita pelisääntöjen avulla. Johtamisen oikeat toimintatavat vaikuttavat työyhteisön korkean työelämän laatuun ja toimintakykyyn. Menestyvässä työyhteisössä ilmenee vähän konflikteja ja siellä vallitsee korkea työtyytyväisyys.



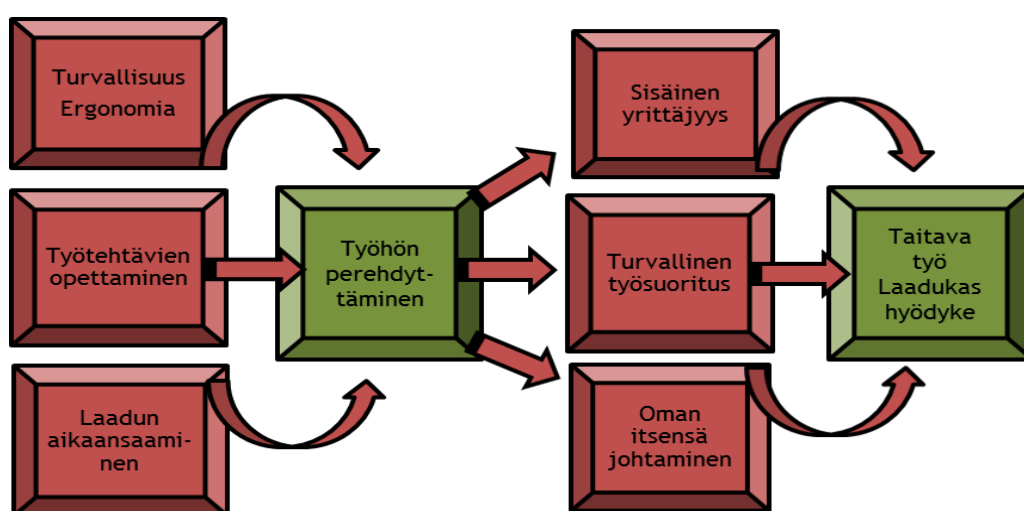
Kuva 4: Menestyvä työyhteisö (mukaillen Nakari & Valtee 1995, 37)

Työyhteisön menestyksen luomisessa on useita osatekijöitä (kuva 4). Työyhteisön kannalta kannattaa luoda työn ilon edellytyksiä. Työn ilon kokeminen tuottaa viihtyvyyttä, sitoutumista, jaksamista ja työn tuloksellisuutta. Uuden oppiminen, työtovereiden hyväksyntä, palaute, työn mielekkyys ja sopivat haasteet ovat vaikutustekijöitä, joita esimies ja työyhteisö voivat säädellä. (Jalava & Uhinki 2007, 139.)

2.1 Perehdyttäminen ja osaamisen johtaminen

Henkilöstön osaamisen johtaminen on yksi keskeisimmistä esimiestehtävistä, jotta yritys menestyy. Esimiehen on tunnistettava alaistensa osaaminen ja kehittämistarpeet. Perehdyttäminen on kaiken lähtökohta henkilöstön osaamistilaan. Ilman sitä henkilöstöltä ei voida vaatia työtehtävien vaatimia osaamisstandardeja. Kunnollinen perehdyttäminen antaa edellytykset

työn suorittamiseen tehokkaasti ja turvallisesti. Esimies vastaa siitä, että organisaatiossa on olemassa perehdytysprosessi ja siihen vaadittavat resurssit. (Hyppänen 2007, 195.) Kauhasen (2000, 141) mukaan kattavassa opettamisessa hyödynnetään myös organisaatiossa vallitseva tietotaito sekä sen tavoitteena tulee olla taitava työ sekä laadukas hyödyke. Hyppäsen (2007, 198) mukaan osaamista voi vain oppia pidemmän aikaan organisaatiossa työskentelevien kanssa, havainnoiden ja keskustellen heidän kanssaan. Päämäärä saavutetaan kun työhön perehdyttämistä pidetään monivaiheisena opetus- ja koulutautumistapahtumana. Kuva 5 selvittää perehdytyksen kokonaisuutta.



Kuva 5: Työhön perehdyttämisen kokonaiskuva (mukaillen Kauhanen 2000, 149; Lepistö 1998, 2)

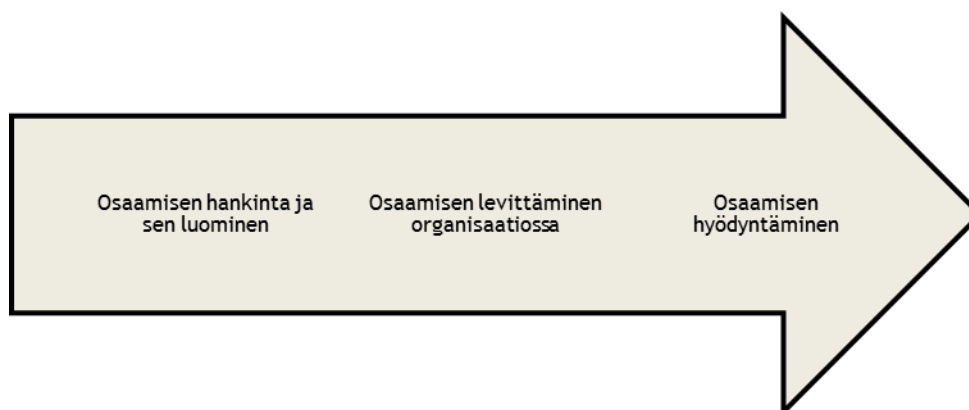
Kuvassa 5 näkyy perehdytys kokonaisuutena. Se sisältää monta osa-aluetta, joiden yhteistavoitteena on taitava työ ja laadukas hyödyke. Uuden työntekijän on perehdyttävä jokaiseen osa-alueeseen ja omaksuttava ne ennen kuin hänestä tulee osaava yksilö. (Kauhanen 2000, 149.)

Perehdyttämisen tarkoituksena on sopeuttaa henkilö mahdollisimman vaivattomasti organisaation toimintaa (Kauhanen 2000, 149). Siinä tulisi käydä läpi ainakin organisaatioon perustuva, työkohteeseen ja itse työhön perehdyttäminen. Yrityksissä tulisi olla käytössä systemaattinen prosessi, joka määrittää perehdyttäjät ja varmistaa näin ollen perehdyttämisen onnistumisen. (Helsilä 2002, 52.) Perehdyttämisen tukena tulee käyttää materiaaleja, kuten kirjallista perehdytysopasta ja ohjeistoja. Tulee kuitenkin muistaa, ettei pelkkä kirjallinen materiaali korvaa täysin suullista vuorovaikutustilannetta. Työnopastuksessa on taattava uudelle opastettavalle riittävä tuki ja opastus. Opin on mentävä riittävän hyvin perille, jotta opastettava ymmärtää yrityksen ja työn vaatimukset. Tällöin perehdyttämisen tulee olla huo-

llesisesti suunniteltua. Uuden henkilön tulee opetella ja kokeilla toimintaa, jotta hän saa tarvittavan paljon kokemuksia ja tällöin hän voi oppia niistä. Perehdytyksen tärkeänä osana olevan vuorovaikutuksen tehtävänä on ruokkia organisaatiota. Uuden motivoituneen henkilön on tärkeää peilata omia aikaisempia kokemuksia uusiin ja näin ollen rikastuttaa organisaatiota uusilla tavoilla. (Helsilä 2002, 53.)

Perehdyttämisen jatkumona on tärkeää pitää henkilöstön osaamisen jatkuva kehitys. Alkuperhdytys ei auta luomaan henkilöstöstä organisaation menestystekijää, jos osaamista ei jatkuvasti kehitä. Henkilöstön jatkuva kehittäminen ja koulutus lisäävät sosiaalista kanssaelämistä organisaation sisällä, koska tällöin tiedottamisen puutteet vähenevät. Tämän lisäksi jatkuva osaamisen kehittäminen auttaa henkilöstöä säilyttämään arvonsa ja asenteensa organisaatiota kohtaan. (Sarma 2009, 125.) Jungnerin (2011, 112) näkemyksen mukaan hyvä johtaminen on vähäistä, koska jokainen kerta kun johtaja kertoo, miten tulee toimia, hän vie johdettavilta hieman motivaatiota ja oma-aloitteisuutta.

Rankin (1999, 25) mukaan organisaation osaaminen kerääntyy ajan mittaan. Osaamisen kartuttamistapoja ovat itsenäinen ongelmanratkaisu, uudet kokeilut, verkostautuminen, sisäisen tiedon kartuttaminen ja jakaminen. Kuva 6 kertoo osaamisen hankintaan ja sen hyödyntämiseen liittyvän prosessin, jossa tieto hankitaan ja jaetaan organisaation käytänteisiin.

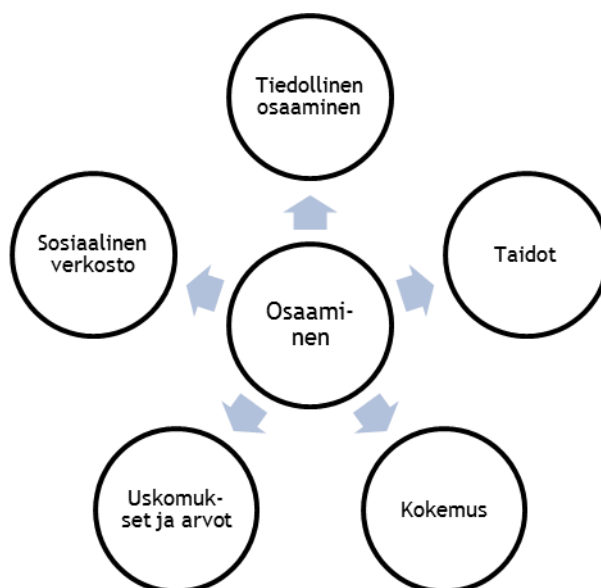


Kuva 6: Oppimisprosessi (mukaiillen Ranki 1999, 25)

Kuva 6 kuvaa osaamisprosessia, jossa Rankin (1999, 25) mukaan osaaminen hankitaan ja luodaan erilaisin oppimismenetelmin. Sen jälkeen osaaminen levitetään koko organisaatioon, jossa se hyödynnetään.

Organisaatiossa yksilön osaaminen on kiinni toiminnassa eli suurinta osaamista on vaikea eritellä sanoin. Yksilön osaaminen voi tuntua niin itsestään selvältä asialta, ettei sitä välttämättä ajatella, miten useasta eri tekijästä se koostuu. Oppiminen on yksilöllistä ja jokainen hal-

litsee oman tavan parhaiten oppia, siksi henkilöstön kehittämiseen käytetäänkin erilaisia tapoja. Jotkut yksilöt oppivat parhaiten kirjallisen materiaalin avulla ja toiset taas käytänteiden avulla. (Rankin 1999, 28.) Jungnerin (2011, 114) mukaan johtajan on hyvä antaa työntekijän tehdä myös virheitä, sillä ihmiset oppivat tehokkaasti erehdyksen kautta. Osaamisen johtamisen suurin haaste ei ole virheet vaan se, miten selvittää ja ottaa organisaation käyttöön mahdollisimman suuri osa siitä kapasiteetista, joka organisaation henkilöstöllä on (Viitala & Jylhä 2001, 165).



Kuva 7: Osaamisen viisi tekijää (mukaillen Ranki 1999, 27)

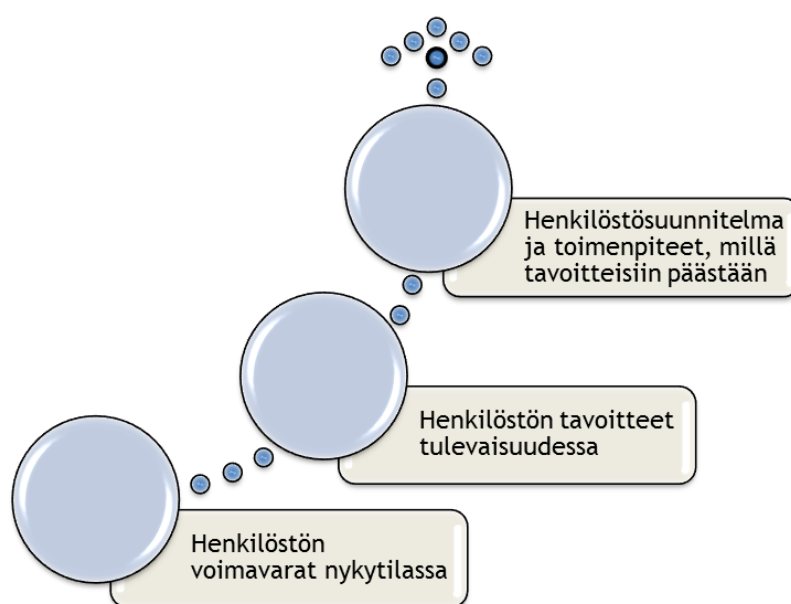
Kuvassa 7 selvennetään sitä, että työssä onnistumisessa jokainen osaamisen viisi tekijää tukevat toisiaan. Esimerkiksi palaveria pitäessä esimiehen onnistuminen on usean eri tekijän tulos. Palaverissa, hänen on tiedettävä miten se pidetään, mitkä asiat käydään läpi, mikä on sen tavoite sekä miten se eroaa operatiivisesta johtamisesta. Esimiehellä tulee olla myös taito kuunnella palaverissa tulleita näkemyksiä ja mielipiteitä alaisten näkökulmasta. Kokemuksen kautta esimies oppii käyttämään palaverissa ilmenneitä asioita johtamisen työkaluna. Uskomukset ja arvostukset vaikuttavat esimiehen tapaan omaksua alaistensa näkökulmia. Luottamusuhde henkilöstöön mahdollistaa avoimen vuorovaikutuksen esimiehen ja alaisten välille. Sosiaalinen verkosto antaa esimiehelle mahdollisuuden kerätä tarvittavaa tietoa ryhmän tai yksilön ulkopuolelta, jotta voi luoda palaverissa laajamittaisen näkökulman asioihin. (Ranki 1999, 27-28.)

Oppiminen voi olla useille henkilöille haaste ja yksi motivaatiotekijä. Oppimispaine voi myös olla ahdistava tekijä. Siksi oppimisen tavoitteellisuus, järkevä aikatauluttaminen ja kytkeyty-

minen omaan työhön ovatkin oleellisia oppimismotivaation ja oppimisen tuloksellisuuteen vaikuttavia tekijöitä. (Ilmarinen ym. 2003, 122.)

Jokainen yksilö vastaa itse oman osaamisensa kehittamisestä ja ylläpidosta. Oppimisen ja kehityksen näkeminen ainoastaan koulutuksen näkökulmasta on kapea perspektiivi henkilöstön kehittämisessä. (Ranki 1999, 30.) Avoimella vuorovaikutuksella on suuri merkitys työyhteisön oppimisessa. Alaisilla tulee olla mahdollisuus tuoda mielipiteensä ja tietonsa avoimesti työyhteisönsä tietoon. Työyhteisön yhdessä oppimisessa oppiminen alhaalta ylöspäin on hyvä kehittämistapa, koska se antaa myös mahdollisuuden laajentaa esimiehen tietotaitoa sekä jakaa osaamista työyhteisössä. Tehokas johtaminen ei ole pelkästään työntekijöiden koordinoimista ja ohjausta vaan työntekijöiden ja johdon välisen vuorovaikutuksen vahvistamista. (Jungner 2011, 156.)

Työyhteisön kehittämisen lähtökohtana on kuitenkin oltava työyhteisön tilanne tällä hetkellä. Henkilöstön kehittämistarpeet vaihtelevat ajankohdasta riippuen. Kehittämisen ensimmäisenä vaiheena on kannattavaa tehdä nykytila-analyysi, jonka avulla määritellään nykyhetken tilanne, kehittämistarpeet sekä määritellään tavoitteet ja toimenpiteet, joilla niihin päästään. (Nakari & Valtee 1995, 66.)



Kuva 8: Osaamisen kehittämisvaiheet (mukaillen Ranki 1999, 14)

Kuvassa 8 nähdään henkilöstön kehittämisvaiheen lähtökohtana olevan nykytila-analyysi, jonka mukaan asetetaan tavoitteet. Viimeisenä vaiheena on suunnitelma, jolla tavoitteisiin päästään. Prosessin läpiviemiseksi onkin tärkeä seurata tavoitteiden toteutumista sekä asettaa

niille mittarit. Prosessin lopuksi on tehtävä arvio tavoitteiden toteutumisesta. (Ranki 1999, 14.) Työyhteisöä täytyy kehittää, vaikka ideaalista työyhteisöä tuskin voi saavuttaa. Kehittämistoiminnassa keskeistä on jatkuvuuden ohella kaikkien osapuolten sitoutuminen kehittämiseen. Kehittäminen sopii työyhteisön yhdeksi toimintamuodoksi, joka seuraa mukana työpaikan ydintoiminnan rinnalla. Tällöin on helpompi tukea työyhteisöä myös epävarmuutta heittävässä tilanteissa, jotka väistämättä vaikuttavat työyhteisön toimintaan ja ilmapiiriin. (Työterveyslaitos 2013a.)

Rauramon (2008, 168) mukaan työ, joka on työntekijän osaamisprofiilin mukainen sekä tarpeeksi haastava, antaa oppimiskokemuksia, aikaansaamisen tunteita ja oivalluksia. Tämä edistää tuloksellisuutta, hyvinvointia, motivaatiota ja kehittymistä. Työn tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että yksilö oppii itse suunnittelemaan ja kehittämään työympäristöään, työtään ja työtapoja. Työvälineiden, laitteiden ja koneiden ammattitaitoinen hallinta edistävät yksilön oppimista.

Johdon tulee olla ammattitaitoinen, oikeudenmukainen ja sen tulee nauttia työyhteisön luottamuksesta sekä tukea työyhteisön osaamista. Johdon tulee vaikuttaa merkittävästi työyhteisön sekä koko organisaation oppimiseen siten, että antaa työntekijöille sopivasti valtaa ja vastuuta sekä mahdollisuuksiin vaikuttaa oman työnsä kehittämiseen. (Rauramo 2008, 170.)

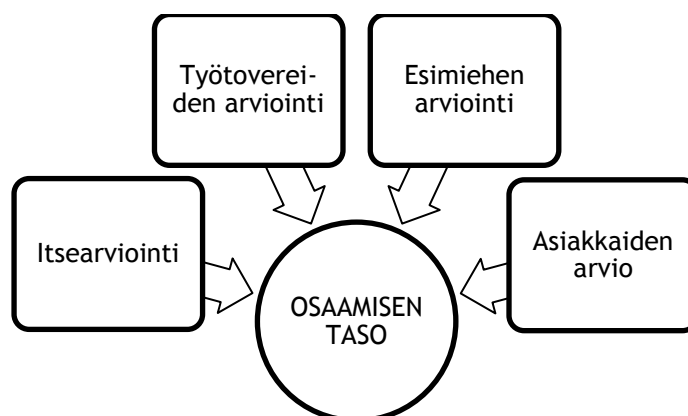
2.1.1 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut ovat esimies-alaiskeskusteluja, joiden tarkoituksena on arvioida työntekijän työn suorittamista tietyllä aikavälillä. Kehityskeskusteluissa arvioidaan osaamisen taso ja arvioidaan mittaustulokset. Keskusteluissa päätetään kehittämistoimenpiteet ja aikataulutetaan ne. Osaamisen tason mittaamisella pyritään tietoihin osaamisen nykytilasta ja kehittymisen suunnasta. Osaamisen mittaaminen ei ole tavoite itsessään vaan tavoitteena on suunnan näyttäminen kehittämiselle ja toimenpiteille. Arvioimalla yksilöä on tärkeä arvioida osaamista suhteessa työtehtävien asettamiin vaatimuksiin. (Ranki 1999, 48.)

Kehityskeskustelut ovat strategia- ja tavoitelähtöisiä työn suunnittelua käsitteleviä keskusteluja, joissa yksilön tavoitteita tarkastellaan työyhteisön tavoitteiden perusteella (Jalava & Uhinki 2007, 118). Onnistunut kehityskeskustelu on johtamisen taidonnäyte, jonka perustana on huolellinen suunnittelu. Keskustelu käydään esimiehen ja alaisen välisenä kahdenkeskeisenä vuoropuheluna tai ryhmäkeskusteluna paikassa, joka on suojattu muilta häiriötekijöiltä. Keskustelut pyritään aikatauluttamaan tietyllä aikajänteellä, jotta johdon on helpompi suunnitella keskustelujen kulku etukäteen. Keskusteluihin on kuitenkin käytettävä riittävästi aikaa. Riittävän ajan lisäksi keskusteluille on varattava rauhallinen sijainti sekä toisiaan kunnioittava, luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri. (Rauramo 2008, 157)

Kehityskeskusteluissa kartoitetaan henkilökohtaisesti työntekijän tarpeet ja kiinnostuksen kohteet. Osaamisprofiilin mukaisiin tehtäviin sijoittuminen lisää työntekijän motivaatiota. (Rauramo 2008, 157.) Kehityskeskusteluihin valmistautuminen etukäteen on tärkeää työntekijälle sekä esimiehelle. Keskusteluiden tärkeänä osana on pohtia yhteisten päämäärien edistäminen (Rauramo 2008, 157).

Kehityskeskustelut ovat yksi osa organisaation palautejärjestelmää. Keskusteluissa käydään läpi työn tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin seuranta sekä tarkastellaan työn ja osaamisen kehittymistä. (Rauramo 2008, 157.) Yksilöä arvioidaan ja mitataan erilaisin mittarein. Mittaamista ja arviointia voidaan tehdä usealla eri tavalla. Mittarina voi käyttää laatua, aikaa tai muita työtehtävien asettamia kriteereitä. Osaamista voidaan arvioida 9 kuvan mukaisesti.



Kuva 9: Osaamisen tason arviointi (mukaillen Ranki 1999, 51)

Kuvassa 9 itsearvioinnissa yksilö pohtii omaa onnistumistaan ja kehittymistään. Tämä on hyvä keino itsetutkiskeluun ja omien kehitystarpeiden tiedostamiseen. Työtovereidän ja esimiehen arviointi perustuu heidän näkemyksiinsä yksilön osaamistasosta. Kollegoiden ja esimiehen arvioinnissa ilmenevät niin laadulliset kuin työhyvinvointia koskevat asiat. Asiakkaiden arvio perustuu laadullisiin seikkoihin ja tällöin pääasiassa asiakasreklamaatiot nousevat ratkaiseviin tekijöihin yksilöä arvioitaessa. (Ranki 1999, 52.)

Kehityskeskusteluissa ilmenneet tiedot antavat suunnan osaamisen kehittämiseksi. Keskusteluiden tarkoituksena on antaa yksilölle tarvittava tieto osaamisestaan ja antaa välineet sen kehittämiseksi. (Johnson & Wilson 2009, 13.) Osaamista voidaan arvioida niin ryhmän kehityskeskusteluna kuin yksilön kehityskeskusteluna. Molemmissa tavoissa arvioidaan ensiksi menneitä: missä tuli onnistumisia, missä on parannettavaa ja mitä menneestä voi oppia. (Ranki 1999, 55.)

Nykytilan osaamisen arviointi on tärkeää kehityskeskustelussa. Analysoidessa nykytilaa, tulee arvioida ja perustella tämän hetkinen osaaminen. Nykytila-analyysin jälkeen tulee keskustella muutoksista ja haasteista: minkälainen työntekijä haluaa olla, miten yksilö menestyy, miten organisaatio menestyy ja miten tietää onnistuneensa. Näiden asioiden jälkeen voidaan kehityskeskusteluissa edetä osaamisen kehittämiseen. (Ranki 1999, 55.) Kehityskeskusteluissa on tärkeää ilmetä myös työntekijän viihtyvyys ja jaksaminen työssään. Lisäksi tulee ilmetä se, mitä hän odottaa ja toivoo tulevaisuudeltaan ja minkälaisia ideoita tai ehdotuksia hänellä on työyhteisönsä, työnsä ja yhteisten toimintamenetelmien kehittämistä. (Ahola 2011, 83.)

Kehityskeskustelun tulee toimia esimiehen ja alaisen välisenä foorumina, jossa kyseenalaistetaan toimintatapoja, päätetään muutoksista sekä seurataan myöhemmin niiden toteutumista. Yksilön osaamisen kehittämistä suunniteltaessa tulee saada vastaukset kysymyksiin: mitä valmiuksia pitää kehittää ja miten varmistetaan kehittymisen onnistuminen? Kehittämisenäkökulmassa tavoitteen asettaminen on tärkeää. Kehityskeskusteluissa käydyn arvioinnin ideana on ensisijaisesti yhteisen ymmärryksen saavuttaminen arvioitavissa asioissa. (Tarkkonen 2012, 176.)

2.1.2 Palaute

Palautteen antaminen on yksi esimiehen tärkeistä osaamisalueista. Se tulee antaa alaiselle oikeaoppisesti. Positiivista palautetta tulee antaa silloin kun sille on aiheutta. Sitä ei saa viljellä liikaa, jotta se ei menetä arvoaan, mutta sen antaminen kannattaa ottaa mukaan päivittäisjohtamiseen. Positiivinen palaute on yksi tärkeimmistä työmotivaatioon liittyvistä tekijöistä. Yksinkertainen, mutta tehokas huomionosoitus hyvästä työsuorituksesta on kiittää tekijää. Varaukseton kiitos huomionosoituksena toimii parhaiten silloin, kun se tulee nopeasti hyvän suorituksen jälkeen. (Jalava & Uhinki 2007, 105.) Positiivisen tai kriittisen palautteen antaminen on henkilökohtaista ja se tulee antaa kasvokkain (Moisalo 2010, 156). Jos esimies ei anna palautetta, on pettymisen ja turhautumisen vaara suuri (Jalava & Uhinki 2007, 95). Jokainen ihminen tarvitsee palautetta, sillä hän haluaa onnistua ja tulla hyväksytyksi (Salmimies & Salmimies 1998, 139).

Kriittinen palaute on perusta kaikelle kehitykselle (Salmimies & Salmimies 1998, 141). Kriittinen palaute tulee antaa aina yksilöllisesti. Sen tulee olla rakentavaa ja ohjaavaa. Tällainen palaute tulee antaa keskusteleavassa hengessä (Nummelin 2007, 90). Alaisen tulee tunnistaa palautteesta virheensä sekä saada ohjeet sen korjaamiseksi. Korjaavaan palautteeseen tulee sisällyttää myös jotakin positiivista, jotta palautteen saajalle ei jää siitä huonoa makua. Esimiehellä on valta ja velvollisuus puuttua epäkohtiin. Työntekijän motivaation säilyttämiseksi on hyvä kokeilla valmentavaa otetta. Tällöin esimies ohjaa työntekijää vuorovaikutustaidoillaan miettimään asiaan uutta näkökulmaa. (Jungner 2011, 114.) Kriittisen palautteen antami-

nen on yksi esimiestyön haasteellisimmista tehtävistä. Palautteen antamista ei kannata muuttaa negatiiviseksi palautteeksi, jonka tunnusmerkkeihin kuuluu kielteinen palaute. Se kohdistuu ihmiseen ja se haavoittaa ja loukkaa. Kielteisen palautteen muistijälki on tarkoituksensa vastainen. Ajan kuluessa vastaanottaja ei muista palautteen sisältöä vaan ainoastaan sen kuka palautteen antoi. (Salmimies & Salmimies 1998, 141-142.)

Korjaavan palautteen annossa esimiestä auttavat useimmiten yhdessä laaditut pelisäännöt. Tällaisissa tilanteissa esimiehen on turvallisinta kytkeä antamansa palaute perustehtävään ja toimintatapaan. Näin voidaan välttyä turhilta loukkaantumisilta. Esimiehen ei kuitenkaan kannata ylidramatisoida tilanteita, joissa työntekijä saattaa alkaa itkemään tai vihastua. Nämä tilanteen kuuluvat esimiestyöhön. (Nummelin 2007, 89.)

Ihmiset eivät ole täydellisiä ja tekevät virheitä. Silloin kun ihmiset tekevät virheitä, he oppivat niistä nopeammin kuin esimerkiksi kirjallisesta perehdytysmateriaalista. Tällöin heidän tulee kuitenkin huomata virheensä ja pohtia ongelman synty sekä kuinka virheeltä välttyään tulevaisuudessa. Virheen tehnyt tarvitsee ohjeistusta ja tukea, kun taas välinpitämätön henkilö tarvitsee tavoitteita, seuraamista sekä arviointia (Jalava & Uhinki 2007, 89).

Palautteen antotapaan on syytä kiinnittää huomiota. Alainen saattaa ottaa esimiehen kiitokseksi tarkoitettaman palautteen negatiivisena arviointina. Tämä voi johtua siitä, että esimiehellä ei ole oikeaoppista ilmaisutapaa palautteelle. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 60.) Palautteen antajan tulee olla perillä palautteen tavoitteista, jotta vastaanottajan on helpompi tulkita se (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 60). Palautteen ilmaisun helpottamiseksi esimies voi esimerkiksi kehityskeskusteluissa kysyä alaiseltaan, miten hän toivoisi, että palaute annetaan hänelle (Nummelin 2007, 90).

2.1.3 Palkitseminen

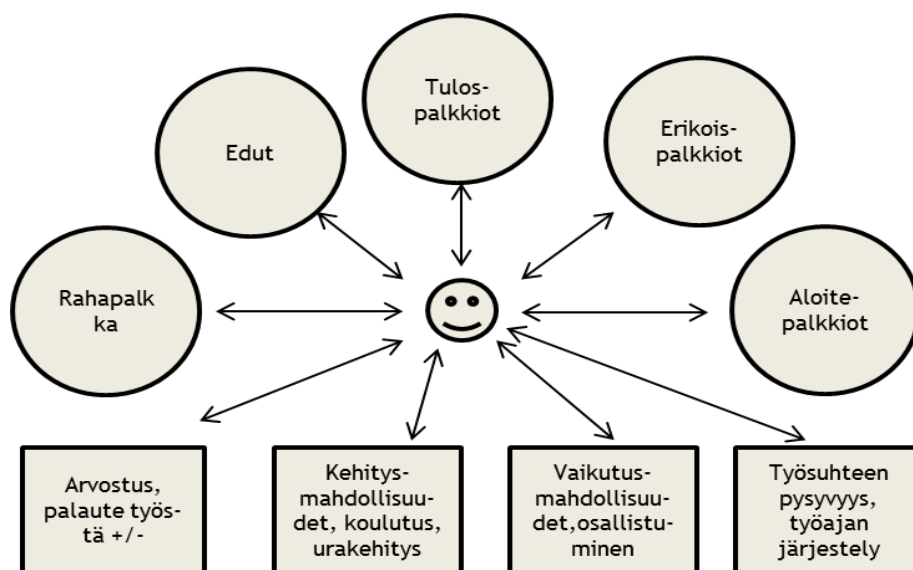
Palautteen jatkotoimenpiteinä käytetään positiivisesta toiminnasta palkitsemista ja negatiivisesta toiminnasta seuraamusmenettelyä (Jalava & Uhinki 2007, 105). Palkitseminen on yksi keskeisimmistä ja tärkeimmistä henkilöstövoimavarojen johtamisen osa-alueista. Sitä pidetään johtamisvälineenä, jolla kannustetaan henkilöstöä ja tuetaan organisaation menestystä. (Kauhanen 2009, 109).

Oikein ajoitettu ja määritelty palkitseminen tai huomionosoitus kannustaa työntekijää ja koko työyhteisöä entistä parempiin suorituksiin. Muutoin palkitseminen voi lisätä kateutta ja pettymyksiä, jolloin palkitsemisesta on enemmän haittaa kuin hyötyä. (Jalava & Uhinki 2007, 105.) Tuloksellisessa työyhteisössä alaiset tuntevat työn mielekkääksi ja ovat motivoituneita. Ihmiset ovat erilaisia ja erilaiset palkitsemiskeinot motivoivat eri tavalla. Toisia motivoi ra-

hallinen palkitseminen ja toisia taas mielekäs työ tai työympäristö. Palkitsemisessa tulee olla selvät pelisäännöt ja sen tulee olla tasapuolista. (Jalava & Uhinki 2007, 106.)

Palkitsemiskeinot jaetaan kahteen osaan: taloudellisiin ja aineettomiin palkitsemiskeinoihin. Aineettomia palkitsemiskeinoja ovat mm. työ sinänsä, urakehitys ja kiitos sekä tunnustukset. Taloudelliset palkitsemiskeinot jaetaan kahteen pääryhmään: suoriin ja epäsuoriin keinoihin. Näillä vapaaehtoisilla tai lakisääteisillä eduilla on jokin taloudellinen arvo ainakin työnantajalle. (Kauhanen 2009, 115.) Lakisääteisiä etuja ovat esimerkiksi sairausvakuutus, tapaturmavakuutus ja työttömyysvakuutus. Vapaaehtoisia etuja ovat esimerkiksi ravinto- ja puhelinetu. (Kauhanen 2009, 116.)

Helsilän (2002, 68) mukaan työssä oppiminen, mahdollisuus uusiin haasteisiin ja urakehitys ovat yhä useammalle tärkeitä palkitsemistapoja. Arvostus ja palautteen anto suomalaisessa yrityskulttuurissa ovat kehitysasteella, mutta nämä asiat ovat suorituksen jälkeen tärkeitä työntekijälle. Omaan työhön vaikuttaminen ja osallistuminen sen kehittämiseen lisäävät työntekijän motivoitumista työhönsä ja organisaatioon. Mahdollisuutta työaikaan joustavaan järjestelyyn pidetään työsuhteen pysyvyyttäkin korkeammassa arvossa.



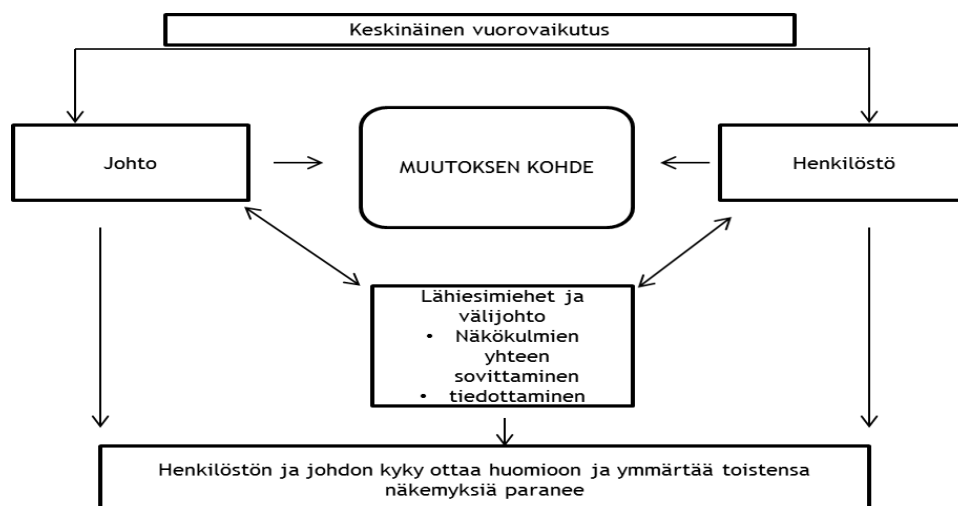
Kuva 10: Kannustimet ja palkkiot palkitsemisjärjestelmässä (mukaillen Helsilä 2002, 68)

Kuvan 10 mukaan yläosa muodostuu taloudellisista palkitsemistekijöistä. Kivijalka muodostuu muista kannustintekijöistä, joita ilman pysyvää motivaatiota ei voida saada aikaan. Esimiehen on huolehdittava kuvion yläpuolisista tekijöistä sekä kivijalasta. Pelkästään toisen osan huolehtimisesta, organisaatio saa jatkuvasti herkästi työpaikkaa vaihtavaa ja uusia palkkioita hakevan joukon työntekijöitä. Tärkeintä palkitsemisessa on rakentaa kokonaisuus, joka huomioi yrityksen mission, vision, strategiat ja arvot. (Helsilä 2002, 68.)

2.2 Muutosjohtaminen

Organisaatiossa muutokset ovat arkipäivää. Muutostilanteissa organisaation johdon on mietittävä kuinka ne esitetään henkilökunnalle. Lähestyykö johto puhutellen heidän tunne- vai järkipuolta tai ehkä molempia. Tehokkaat muutosjohtajat pystyvät viestittämään henkilöstölle muutoksiin liittyviä odotuksia siten, että ne synnyttävät ihmisten mielissä myönteisiä merkityksiä. (Nummelin 2007, 113.) Työyhteisö sitoutuu niihin muutoksiin, joita se pitää järkevinä ja perusteltuina. Muutostilanteissa esimiehen tehtävänä on toimia työyhteisönsä moottorina. (Nakari & Valtee 1995, 126.) Lindströmin (1994, 167) mukaan hallittu muutos on vaivattomin toteuttaa. Se voidaan tehdä ennakoivasti ja suunnaten sitä uudelleen muuttamatta organisaatiota liian voimakkaasti. Muutoksen toteutustavasta riippuu, kuinka hyvin henkilöstölle muodostuu kuva ja tulkinta yhteisestä tulevaisuudesta. Hyvät muutosjohtajat eivät halua hallita henkilöstöä, vaan tavoittelevat vetämällä heidät mukaansa (Nummelin 2007, 114).

Muutosjohtamisessa on kyse kahden eri puolen yhteen saattamisesta. Ensinnäkin muutoksissa kyse on toimintatapojen, järjestelmien ja voimavarojen uudelleen fokuoimisesta. Toiseksi on kyse ihmisten vuorovaikutusten, omien toiveiden, tavoitteiden ja tarpeiden sekä suhtautumisten muutoksista. (Ylikoski 1993, 79.) Muutoksen aikaansaannissa on kasvatettava toivottuun suuntaan vaikuttavia resursseja ja karsia vastustavia tahoja (Lindström 1994, 175).



Kuva 11: Johdon ja henkilöstön näkökulmat muutokseen (mukaillen Järvinen 2008, 152)

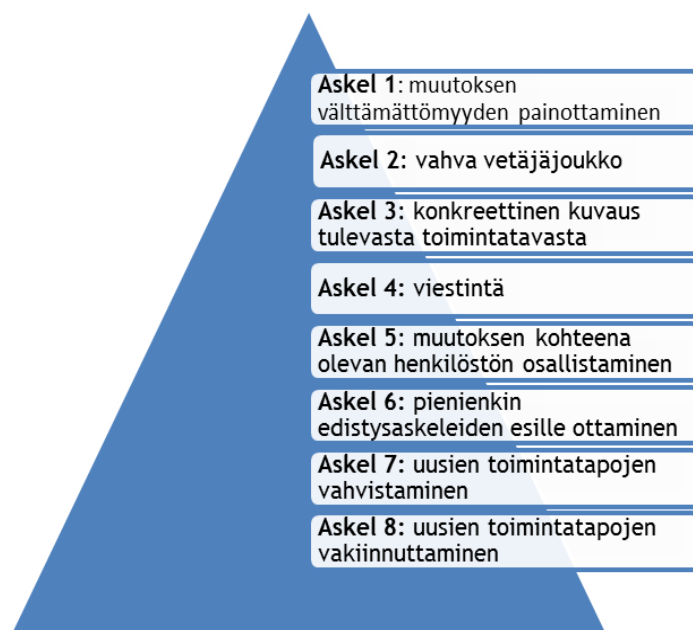
Kuva 11 kertoo johdon ja henkilöstön välisen vuorovaikutuksen muutosten aikana. Organisaation johto ja yksittäinen työntekijä tarkastelevat muutosta erilaisista näkökulmista. Johdon on mietittävä muutosta koko organisaation kantilta ja yksittäinen työntekijä ajattelee vain omaa työtään ja hyvinvointiaan. Näistä erilaisista näkökulmista usein seuraa ristiriitoja ja molempien tahojen on vaikea ymmärtää toistensa kannanottoja. Muutostilanteissa johdolla ja

henkilöstöllä tulee olla suora vuorovaikutusmahdollisuus. Vuorovaikutuksen onnistuminen implikoi sitä, että johto ja henkilöstö pystyisivät tarkastelemaan asioita oman näkökulmansa lisäksi myös toisen osapuolen tilanteesta käsin. (Järvinen 2008, 152-153.) Yhdessä tekeminen ja kokeminen sekä näkemysten jakaminen vuorovaikutuksessa kasvattavat yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyys vähentää vastarintaa muutostilanteissa. (Kallasvuo ym. 2012, 113).

Esimiehen tulee olla tietoinen siitä, mitä työntekijä joutuu muutosprosessissa menettämään. Ihmisen reaktio muutokseen riippuu niistä uhkatekijöistä, jotka kohdistuvat häneen henkilökohtaisesti tai joita hän pelkää. Esimiehen tulee muistaa, ettei työviihtyvyys ja koettu turvallisuus työyhteisössä ole samanlainen esimiehen ja alaisen näkökulmasta. (Salmimies & Salmimies 1998, 144.) Johdon tulisikin miettiä tarkkaan keitä muutos koskee ja ottaa heidät riittävän aikaisin huomioon. Organisaatiolle on tärkeää, että johdon tehtävänä on muutoksissa saada työntekijöiden kehitykset kuntoon. (Järvinen 2008, 155.)

Järvisen (2008, 155) mukaan muutosjohtaminen on esimiehelle raskasta, koska hän on alaisiinsa nähden kaksinkertaisen työn edessä. Hän on itse muutoksen kohteena ja joutuu alaisten tavoin ymmärtämään, hyväksymään ja sietämään muutoksen tuomaa epävarmuutta. Tämän lisäksi hänen tehtävänä on saada työyhteisö ymmärtämään muutoksen tarkoitus ja tukea alaisiaan.

Huonosti johdetut muutosprosessit saattavat aiheuttaa organisaation henkilöstössä vastarintaa. Tällöin voi syntyä lakkoja ja mielenilmauksia. Tämä johtaa organisaation maineen heikentymiseen ja asiakaspalvelukykyyn. (Hyppänen 2007, 226.) Muutoksia voidaan toteuttaa ja johtaa onnistuneesti. Kuva 12 kertoo Kotterin kahdeksasta askeleesta, joilla muutokset saadaan toteutettua onnistuneesti. (Hyppänen 2007, 226.)

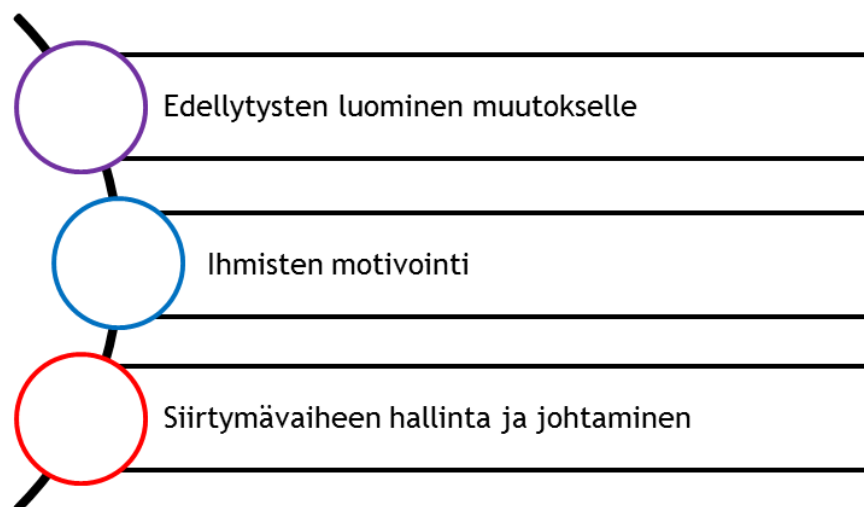


Kuva 12: Kahdeksan askelta onnistuneeseen muutokseen (mukailen Hyppänen 2007, 226-227; Kotter 1996)

Kuvan 12 ensimmäisessä askeleessa painottuu muutoksen välttämättömyyttä ja se, että huomataan mahdolliset esteet ja mahdollisuudet. Toisessa askeleessa viitataan siihen, että muutoshankkeilla tulee olla johdon tuki ja sitoutuminen. Tuen tulee olla näkyvää, jotta henkilöstö voi sen todeta. Kolmas askel on vaativa, koska sellaista on vaikea kuvata, mitä ei ole vielä olemassa. Tässä vaiheessa muutosprosessia on pystyttävä näyttämään muutoksesta saatava konkreettinen hyöty. Neljäs askel kestää koko muutosprosessin ajan. Viestinnän on oltava suunnitelmallista ja järjestelmällistä. Viestiä on jatkuvasti toistettava ja sen kuljettamiseen on käytettävä erilaisia viestintäkanavia. Viides askel on kriittinen muutosprosessin onnistumisesta. Henkilöstö tulee ottaa mukaan miettimään ja antamaan näkemyksiä muutoksen toteutumisesta. Tämä askel luo edellytykset sitouttaa henkilöstö muutokseen. Kuudes, seitsemäs ja kahdeksas askel vaativat johdon ja esimiesten kannustavaa otetta sekä aktiivista viestintää. Näillä toimenpiteillä saavutetaan epäluuloisin kohderyhmä. (Hyppänen 2007, 226-227.)

Hyppäsen (2007, 231) mukaan esimies on työnantajan roolissa muutostilanteissa. Tällöin hän luo edellytykset johdon tekemille päätöksille ja varmentaa omalta osaltaan muutosten toteuttamisen. Esimiehen on saatava riittävästi tietoa organisaation ylemmältä johdolta, jotta hän kykenee toimimaan esimiesroolissa muutosten varmistajana ja toteuttajana.

Esimies voi tukea henkilöstöä muutosprosessissa erilaisin tavoin (Hyppänen 2007, 231). Kuva 13 kertoo kolme tehtäväaluetta, jotka ovat kohdistettu muutoksen toteuttajille.



Kuva 13: Kolme tehtäväaluetta muutoksen toteuttajille (mukailten Hyppänen 2007, 231; Nadler 1990)

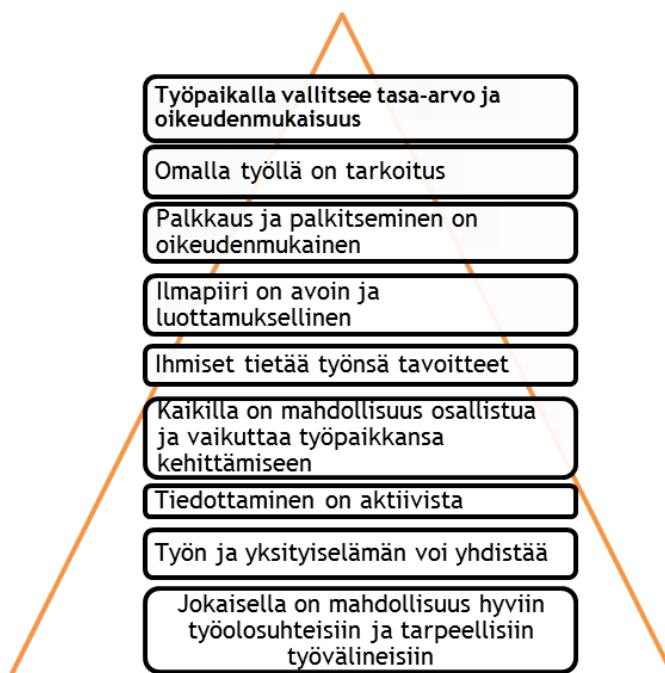
Kuvassa 13 edellytysten luominen muutokselle peräänkuuluttaa suunnitelmallista viestintää, ennallaan säilyvien asioiden määrittämistä ja kohderyhmän tuen hankkimista. Toinen tehtäväalue on ihmisten motivointi, jossa toimintatapaan voi motivoida ihmisiä antamalla tietoa, miksi muutos on parempi, toimivampi ja laadukkaampi. Tiedon lisäksi onnistumiseen tarvitaan myös henkilöstön osallistamista. Osallistamalla otetaan henkilöstö mukaan toiminnan kehittämiseen ja päätöksentekoon. Tärkeää on ottaa myös huomioon heidän tuotoksensa. Tällöin henkilöstö on sitoutuneempaa muutokseen. (Hyppänen 2007, 231.) Oppiminen ja positiiviset seuraukset vahvistavat henkilöstön halukkuutta sisäistää uudet ideat (Arvonen 1991, 158). Siirtymävaiheessa johdon on varmistettava liiketoiminta ja asiakaspalvelu muutosprosessista huolimatta. (Hyppänen 2007, 231-232.)

Muutos tarvitsee tavoitteet. Jokaisen on tiedettävä miten ja mihin tavoitteisiin päästään. Onnistunut prosessi edellyttää organisaation johdon ja esimiesten sekä siihen kuuluvien henkilöiden yhteisvastuuta ja tietoisuutta lopputuloksesta. (Tainio & Valpola 1996, 183.) Lopputuloksesta riippumatta esimies edustaa viime kädessä työnantajaa ja organisaatiota kokonaisuutena (Järvinen 2008, 154). Muutosta haluavan esimiehen on synnyttävä alaisissaan muutospainetta, jonka saa aikaan ainoastaan kohtaaminen tosiasioiden kanssa. Se ei riitä, että esimies esittelee houkuttavia visioita tulevasta tai tavoitteita. Työntekijällä on oltava varmuus siitä, että muutokset ovat välttämättömiä. (Kassier-Pottier 2009, 132.)

Kassler-Pottierin (2009, 132) mukaan muutoksen johtaminen vaatii aikaa ja panostusta. Yrityskulttuurin todellinen muuttaminen ei käy hetkessä ja työntekijöiden huomioiminen on ensisijaisen tärkeää kaiken muutospaineen ajanakin. Muutokset edellyttävät ja aikaansaavat kehittymistä. Itse kehittyminen on jatkuvaa muutosta. Muutos ja kehittyminen aikaansaavat samanaikaisesti sen, että muutokseen asti vallinnut tasapaino järkkyy ainakin hetkellisesti. Henkilöstö on se, joka joutuu muuttumaan eniten ja josta onnistuminen on kiinni (Jungner 2011, 122).

2.3 Esimiestyö hyvinvoinnin kehittämisessä

Hyvä työ koostuu useista ominaisuuksista. Se on fyysisesti ja psyykkisesti sopivan kuormittavaa. Se on sisällöltään monipuolista ja sillä on jokin tarkoitus. Hyvä työ pitää sisällään vuorovaikutusta muiden ihmisten kanssa, kuten palautteen saamisen. (Hyppänen 2007, 152.) Se tarjoaa ihmiselle mahdollisuuden kehittyä ja kokea itsensä tärkeäksi. Hyvä työ tarjoaa ihmiselle myös sosiaalisen elämän ja säännöllisen päivärytmi. (Ahola 2011, 64.)

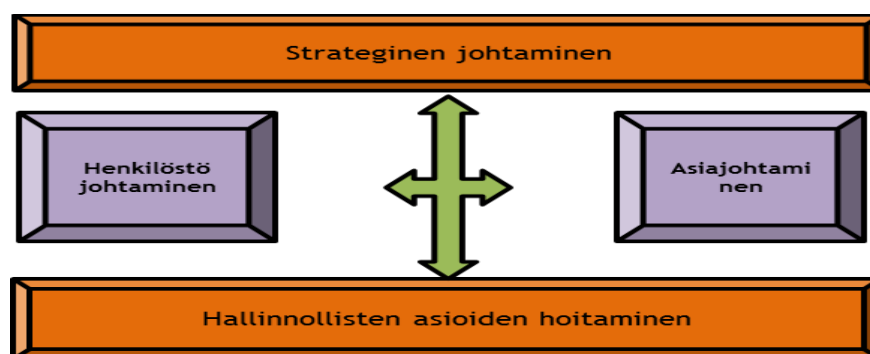


Kuva 14: Ihannetyön piirteet (mukaiillen Hyppänen 2007, 152; Ojala 2000)

Kuva 14 tuo esille kansallisen työelämän kehittämisohjelmaan liitetyn tutkimuksen tuloksia ihannetyöstä. Esimies voi omalla toiminnallaan olla rakentamassa ihannetyöpaikan käytänteitä kohtelemalla henkilöstöä oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Hänen tulee pitää säännöllisesti kehityskeskusteluja sekä palavereja, joissa viestintä tapahtuu monipuolisesti ja riittä-

västi. Hyvän toiminnan kannalta on tärkeää kehittää yhdessä alaisten kanssa ja seurata asioiden kehittymistä sekä seurata työn kuormittumista. (Hyppänen 2007, 152.)

Organisaation johto ja esimiehet ovat työhyvinvoinnin kehityksen avaintekijöitä. Henkilöstön työkyvyn kehittäminen ja ylläpito ovat organisaation kehittämisen- ja tukitoimintaa, joilla tuotetaan laadukkaita hyödykkeitä asiakkaiden tarpeisiin mahdollisimman taloudellisesti ja kannattavasti. (Nummelin 2007, 91.) Peruslähtökohtana hyvälle työhyvinvoinnin johtamiselle on se, että yleisesti tunnetut hyvän johtamisen ja johtajuuden määritteet vallitsevat työyhteisössä. Hyvinvoiva ja työkykyinen esimies jaksaa tehdä tuloksellista työtä ja olla mukana kehittämässä työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin johtamista voidaan käsitellä myös perinteisten johtamisalueiden ja -käsitteiden kautta. (Tarkkonen 2012, 78.) Kuva 15 havainnollistaa neljä johtamisen eri alueen näkökulmaa.



Kuva 15: Työhyvinvoinnin johtamisen eri alueet (mukaiillen Tarkkonen 2012, 78)

Kuva 15 esittelee neljä johtamisen eri aluetta, joissa määritellään ja toteutetaan työhyvinvointitoiminnan perustarkoitukset ja yleistavoitteiden toimintamallit. Jokaisessa organisaatiossa tulee määrittää työhyvinvoinnin todellisuus, työhyvinvoinnin taso ja tavoite sekä keskeisimmät työolosuhteet ja siihen vaikuttavat toimintatavat. (Tarkkonen 2012, 81.) Työhyvinvointi on yrityksen kilpailukeino, jolla pystytään turvaamaan menestys myös pitkällä aikavälillä (Nummelin 2007, 91). Se vaikuttaa organisaation maineeseen ja taloudelliseen tulokseen (Työterveyslaitos 2013b).

Työhyvinvoinnin henkilöjohtaminen syntyy ihmisten vuorovaikutuksesta, jossa esimiehet antavat alaisilleen arvostusta, palautetta, ohjeistusta, neuvoja ja mahdollisuuksia. Tärkein työhyvinvoinnin käytännön keino on kehitys- tai tilannekeskustelu, joka mahdollistaa riittävän perusteelliseen työhyvinvointikartoitukseen. Työhyvinvoinnin johtaminen on kiinteäosa kokonais- ja henkilöstöjohtamisen ydinasioita. (Rauramo 2008, 146.) Työhyvinvoinnin henkilö- ja asiajohtaminen ovat käytännössä samanaikaisesti läsnä, joten niitä on hankala erottaa toisistaan.

taan. Työhyvinvoinnin asijahtaminen on työhyvinvointiin liittyvän tiedon soveltamista työolosuhteisiin ja työhön niin, että niiden yksityiskohtaiset järjestelyt tukevat työhyvinvointia ja sen eri osa-alueita. Asijahtaminen, kuten muidenkin työhyvinvoinnin johtamisalue vaatii tietoa ja näkemystä. Työhyvinvoinnin hallinnollinen johtaminen sisältää esimerkiksi yleisen yhteistoiminnan, viranomaissuhteiden ja palvelussuhteiden hoitamista johtamistyön varmistamana. Hallinnollisen johtamisen onnistumiseen tarvitaan tietoa työehtosopimuksista, työlainsäädännöstä, jotta työnantajan ja sen edustajiston esitelvät työhyvinvoinnista saavat merkityksen työntekijöiden keskuudessa. (Tarkkonen 2012, 84-85.)

Työhyvinvointi ei rakennu itsestään, vaan sitä voidaan kehittää vaikuttamalla henkilöstön johtamiseen ja osaamiseen. Työhyvinvoinnista huolehtiminen on henkilöstön ja työnantajan yhteistyötä ja se hyödyntää molempia. Työhyvinvoinnin kehittäminen edistää henkilöstön työssä jaksamista ja mahdollistaa pidempiä työuria. (Juuti 2010, 190.) Esimiestoiminnan kehittämisen merkitys alaisten hyvinvoinnille ja työtyytyväisyydelle on huomattava. Työhyvinvoinnin kehittäminen ja edistäminen kuuluvat jokaiselle työyhteisön jäsenelle, mutta viime kädessä se on yrityksen ylimmän johdon vastuulla. (Rauramo 2008, 146.)

3 Esimiestyö

Esimiestyö vaikuttaa merkittävästi organisaation työntekijöihin ja tuloksellisuuteen (Purmonen & Makkonen, 13). Esimiestyön lähtökohtana on varmistaa organisaation toiminta-ajatuksen mukaisen liiketoiminnan toteutuminen (Salmimies & Salmimies 1998, 14). Esimiestyössä toimivan tulee olla luotettava, jämäkkä, tuottava ja tehokas. Hänen tulee tietää työntekijöiden tehtävät ja olla tukena. Hänellä tulee olla kyky luoda luottamukselliset suhteet alaisiinsa sekä hänellä täytyy olla hyvät vuorovaikutustaidot. (Moisalo 2010, 15.) Esimiestyö on ihmisiin vaikuttamista. Voidakseen päästä selville ihmisten ajatuksista ja aikomuksista, on heidän kanssaan keskusteltava ja oltava vuorovaikutuksessa. (Nummelin 2007, 18.) Esimiestyössä on tärkeää säilyttää perustehtävän mukainen suunta, jonka puitteissa työntekijät voivat säädellä omaa toimintaansa. (Nummelin, 2007, 26.) Se ei ole vain sitä, että saadaan ihmiset tekemään jotakin. Se on sitä, että saadaan ihmiset haluamaan tekemään tiettyjä asioita. (Haslam ym. 2011, 13.)

Hyvä esimies johtaa työtä, ei sen tekemistä. Hänen alaisensa tietävät roolinsa työyhteisössä ja sen, mitä heiltä odotetaan. Hyvällä esimiestyöllä ja monipuolisilla alastaidoilla luodaan edellytykset menestyvälle työyhteisölle. Esimies ylläpitää työntekijöiden alastaitoja selkeyttämällä toimenkuvia, työtehtäviä työn tavoitteita ja antamalla palautetta tehtävien suorittamisesta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013.)

Esimiestyö vaatii joustavuutta, nopeutta, tehokkuutta ja uudistumista, mutta samalla empatiaa ja optimismia. Esimiehen on oltava samalla herkkä ja jämäkkä. Hänen on pystyttävä samanaikaisesti vastaamaan johdon että alaisten vaatimuksiin. Onnistuakseen tehtävässään, hänen on ennen kaikkea johdettava itseään. (Hyppänen 2007, 22,250.) Järvisen (2011, 142) mukaan usean esimiehen haasteena on tunne omasta riittämättömyydestään. Tunnetta ei luoja ylläpidä ainoastaan ajanpuute eikä lukuisat työtehtävät, vaan näiden lisäksi erilaiset odotuksesta ja vaatimukset siitä, miten hänen tulee toimia ja millainen hänen täytyy olla. Esimiestyö on laaja kokonaisuus, joka sisältää monia velvollisuuksia, vastuuta ja osaamisen alueita. Se on hyvää henkilöstöjohtamista, jossa osataan toimia erilaisten ryhmien ja yksilöiden kanssa. Samalla esimiestyöskentely on osaamista, jonka tuella selviydytään liiketoiminnan vaativista asioista, erilaisista muutostilanteista ja lakipykälästä. Siihen kuuluu verkostosuhteista vastaaminen. Esimiestyö on ennen kaikkea johtamista. Tehtävässä menestyminen vaatii sen, että esimiestyössä toimivan on tunnettava ja ymmärrettävä oma työnsä organisaation kokonaisuudessa. (Hyppänen 2007, 7.)

Hyvä esimies pystyy esimiestyössään johtamaan asioita sekä ihmisiä. Organisaatio tarvitsee tuloksellista johtamista, joka muodostuu yhdessä henkilöstön kanssa. (Hyppänen 2007,11.) Hyvä esimiestyö ja johtaminen ovat tärkeimpiä tavoitteita organisaatiolle (Elinkeinoelämän keskusliitto). Organisaatiot ovat erilaisia niin kuin ihmisetkin. Jokaisen organisaation on luotava ja hyödynnettävä omat viisautensa ja koko henkilöstön resurssit. Esimiestyön onnistumiseen vaikuttaa paljolti se, miten hyvin esimies osaa sovittamaan yhteen kunkin organisaatioon kuuluvan jäsenen pyrkimykset ja tarpeet organisaation tavoitteiden suuntaisesti. (Nummelin 2007, 15.)

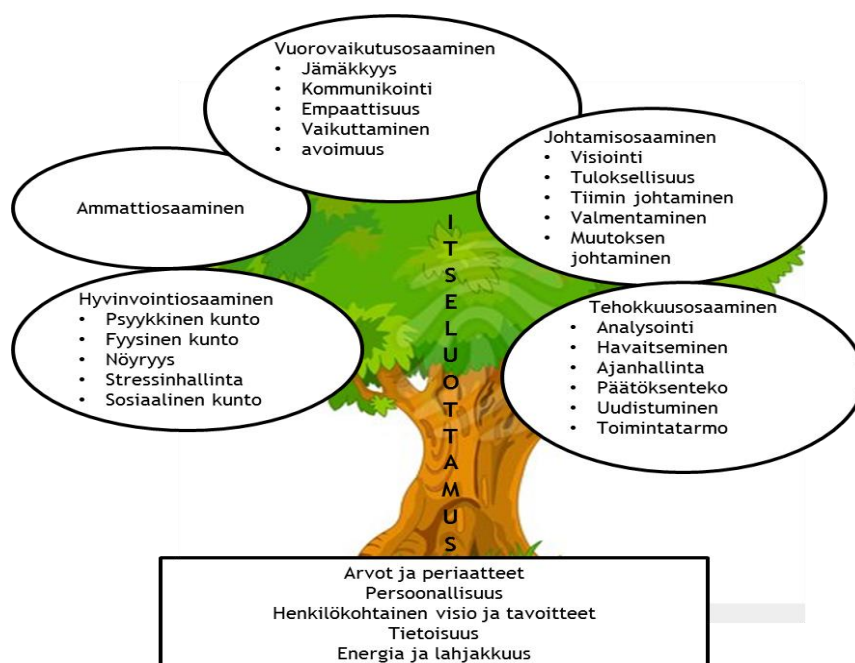
Johtaminen ei ole vain esimiehen tehtävä, vaan rooli, joka hänelle on asetettu. Esimiestyössä ja ihmisten johtamisessa on kyse siitä, ottaako esimies roolin vastaan. (Järvinen 2011, 142.) Esimiehen rooli on keskeinen otollisen ja avoimen organisaation luomisessa, yhteisten arvojen vahvistamisessa ja suunnan näyttämisessä. Esimies, joka työskentelee keskeisessä välikädessä organisaation ylimmän johdon ja henkilöstön välissä, on merkittävässä roolissa organisaation yhteisen tarkoituksen kirkastamisessa ja hyvän vuorovaikutuksen tukemisessa. (Luoma ym. 2004, 16.)

3.1 Esimiestyön osaamisalueet

Hyppänen (2007, 22) esittää Jaworskin ja Schamerin (2000) määrittelemät viisi esimiehen avainosaamisaluetta, joista ensimmäinen on kyky havainnoida todellisuutta ja katsoa sitä eri kanteilta. Toinen on intuitio eli kyky huomata heikkoja signaaleja ja hyödyntää vaistoaan. Kolmas on läsnäoleminen, jossa tärkeää on olla saatavissa ja lähettyvillä. Neljäs osaamisalue on visiointikyky, jolla voidaan valaista vision ja luoda sille tarkoituksia. Viides liittyy toimeen-

panoon, jossa tarkoituksena on kykyä toimia välittömästi ja hyödyntää uusia mahdollisuuksia. Kaikki viisi osa-aluetta ovat tärkeitä tavallisessa esimiestyössä, jossa havainnoidaan, kuunnellaan, ollaan läsnä ja katsotaan tulevaisuuteen. Strategioiden ja visioiden laatimisten jälkeen esimies on valmis toimeenpanemaan ne.

Esimiesosaamisen perustana ovat tieto, taito ja tahto. Nämä ei yksin riitä, vaan esimiesosaamisen kokonaisuus muodostuu näistä kolmesta tekijästä. Esimiesosaaminen koostuu lisäksi oikeista asennetekijöistä eli on haluttava toimia esimiestehtävissä sekä on tunnettava empatiaa, omattava joustavuutta ja optimismia. Tietoa esimies tarvitsee velvoitteisiin, vastuuseen, oman yksikön tavoitteisiin, organisaation strategiaan ja työlänsäädännön asettamiin rajoituksiin. Operatiivinen johtaminen vaatii runsaasti erilaista tietoa ja taitoa liittyen erilaisiin organisaation prosesseihin, ohjeistuksiin, laatu järjestelmiin, sopimuksiin ja käsikirjoihin. Esimiesosaamisessa on oleellista kyky yhdistää tahto, tieto ja taito sekä viedä ne arkiseen johtamiskäytäntöön. Pelkällä tietoperäisellä osaamisella ei tee paljoakaan, jos esimiehellä ei ole taitoa viestiä henkilöstön kanssa. Pelkillä ihmissuhdetaidoilla ei saa tuloksia, jos ei omaa tietoa. Kaiken onnistumisen tae on se, että haluaa toimia ihmisten kanssa, haluaa kehittää itseään ja tunnistaa omat kehitysalueensa. (Hyppänen 2007, 24.) Kuva 16 hahmottaa laajaa johtajuuden esimiestyön osaamisaluetta.



Kuva 16: Esimiestyön osaamispuu (mukaillen Hyppänen 2007, 23; Sydänmaalakka 2004)

Kuvan 16 tarkoituksena on selvittää esimiestyön osaamisalueita ja sitä, mitä ne pitävät sisällään. Puun lehvästö kuvaa esimiestyön keskeisimpiä alueita, jotka ovat johtamisosaaminen, ammattiosaaminen, tehokkuusosaaminen, hyvinvointiosaaminen ja vuorovaikutusosaaminen.

Puun juurena toimivat jaksamisen ja kunnossa pysymisen kannalta tärkeät henkilökohtaiset tavoitteet, energisyys, arvot ja periaatteet, oma persoonallisuus ja itsetuntemus. Itseluottamus toimii osaamispuun runkona. Puuta ruokkivat työn ulkopuolelta tulevat koti, koulutus ja sosiaalinen ympäristö. (Hyppänen 2007, 22.)

Esimiesosaaminen on asioiden ja liiketoiminnan johtamista, mutta ennen kaikkea se on ihmisten johtamista. Sen avulla rakennetaan hyvinvointi- ja tehokkuusvaatimusten välille tasapainoa. (Hyppänen 2007, 22.)

Esimiehen käsitys omasta osaamisesta vaikuttaa alaisten suorituksiin ja motivaatioon. Usko omaan ja alaistensa pärjäämiseen vaikuttaa johdettavan yhteisön käsitykseen kollektiivisesta osaamisesta. Osaava esimies kykenee kehittämään työyhteisöönsä ansiokkaan ilmapiirin ja yhdessä tekemisen tunnelman. (Kasslin-Pottier 2009, 121.) Organisaation menestystekijäksi muodostuu lopulta se, miten esimiehet osaavat viestiä tavoitteet alaisilleen, seuraamaan niitä, kehittämään ja hyödyntämään osaamista, organisoimaan yksikkönsä toiminnot mahdollisimman hyvin, huolehtimaan motivaatiosta, hyvinvoinnista ja palkitsemisesta sekä hankkimaan sopivaa työvoimaa ja hallitsemaan muutostilanteita. (Hyppänen 2007, 38.)

3.2 Esimiestyön haasteet

Todellinen asia on se, että esimiehen rooli on täysin epäinhimillinen ja häneen suunnataan kohtuuttomia odotuksia ja paineita. Esimiehen täytyy talouden, työlainsäädännön, hallinnon ja strategioiden lisäksi ymmärtää ihmisten käyttäytymistä ja hänellä tulee olla erinomaiset vuorovaikutustaidot. Erityistä esimiesroolissa on tietää, kuinka ihmiset reagoivat muutoksiin ja palautteen antoon, kuinka he motivoituvat ja miten ihmiset saadaan työskentelemään yhdessä hymyillen, jaksuen ja myönteisessä ilmapiirissä yhdessä saman tavoitteen eteen. Esimiehen tulee kaiken edellä mainitun lisäksi hallita ja ymmärtää omaa käyttäytymistä ja tunteitaan sekä tietää omat vahvuutensa ja kehitystarpeensa. Hänen tulee osata hallita stressiä ja painetta, viestiä olemuksellaan ja käytöksellään sekä tiedostaa millaiselta esimieheltä hän alaistensa silmissä näyttää ja tiedostaa alaisilleen, miksi hän toimii erilaisissa tilanteissa tavallaan. Ottaessaan esimiehen tehtävät itselleen, on ihmisen ymmärrettävä edellä mainitut haasteet ja oma inhimillisyytensä. Hänen on tiedettävä, mitä johtajuus syvimmillään tarkoittaa ja mitä kaikkea alaiset häneltä odottaa. (Järvinen 2010, 142-143.)

Esimiestyö tarkoittaa esimerkillisyyttä. Esimiehen on kuljettava edellä ja näytettävä mallia alaisilleen siitä, miten työpaikalla käyttäydytään ja toimitaan. Esimiehen tulee käyttäytyä organisaation arvojen, sääntöjen ja normien mukaisesti, jotta henkilöstöltäkin niitä voidaan edellyttää. Esimies on koko ajan alaistensa silmätikkuna käyttäytymismallinsa osalta. (Järvinen 2010, 144.)

Esimiehen tehtävänä on edustaa organisaation olemassa olon tarkoitusta. Hän vastaa siitä, että hänen alaisensa työskentelevät tavoitteiden, laatuvaatimusten ja ohjeistusten mukaisesti. Esimies vie käytäntöön strategian ja johdon päätökset sekä seuraa henkilöstöään ja työyhteisöä organisaation edustajana. Hänellä tulee olla hyvin kehittynyt suhteellisuuden- ja todellisuudentaju, jotta hän ymmärtää tosiasiat ja kykenee ottamaan ne huomioon päätöksenteossa. Hänellä tulee olla lisäksi vahva itsetunto ja erinomaiset henkiset voimavarat, jotta hän pystyy johtamaan työyhteisöä kärsivällisesti tavoitteiden suuntaisesti sekä vastustamaan erilaisia kiihokkeita alaisissaan ja itsessään. Esimiestyön suurimmat epäonnistumiset syntyvät suureksi osaksi siitä, että esimiehet menettävät ammatillisuutensa ja alkavat toimia itsekäästi, omien etujensa ja voitonhimonsa pohjalta. Alaiset löytävät nopeasti esimiehen heikkoudet, joita he alkavat käyttää hyväkseen omien etujensa hyväksi ja mukavuusalueensa puolustamiseksi. He saattavat nojautua tehokkaasti esimerkiksi esimiehen ystävällisyyteen, kaverillisuuteen. Esimiesten ammatillinen ote voi heikentyä varsinkin silloin, kun alaiset käyttäytyvät hyökkäävästi ja halveksuvasti esimestä kohtaan. (Järvinen 2010, 145-147.)

Esimiehen tulee toimissaan olla oma itseensä, koska aitous tarkoittaa johtaa omalla persoonallaan. Ilman esimiehen aitoutta johtajuus näyttää alaisten silmissä keinotekoiselta. Aitous antaa esimiehelle luvan olla vain ihminen. Esimiehen ollessa aito, hänen tulee hyväksyä itsensä hyvine ja heikkoine puolineen. Aitous ei ole kaikille esimiehille helppoa. Aloittelevalle esimiehelle ei ole helppoa toimia roolissaan aidosti. Hän voi vähätellä asemaansa ja korostaa sitä liikaakin. Siksi organisaation on hyvä järjestää uudet esimiehet välittömästi esimieskoulutukseen tai työnohjaukseen, jonka avulla hän löytää itselleen luontevan tavan toimia roolissaan. (Järvinen 2010, 149.)

Muutosten johtaminen luo esimiestyölle haasteita, mutta siinä voi onnistua. Kotterin kahdeksan askeleen mallin (luku 2.2 ja kuva 12) mukaan muutoksia voidaan toteuttaa voitokkaasti. Muutos aika luo työyhteisössä epävarmuutta, jolloin esimiestyössä on erityisen tärkeää näyttää suuntaa ja antaa tarvittaessa tukea. Jotkut muutokset edellyttävät neuvotteluja ja menettelyjä esimerkiksi tuotannollisista ja taloudellisista syistä johtuvat irtisanomiset. Yhteistoimintalain mukaiset neuvottelut ovat esimiehille raskasta aikaa vaikka itse eivät olisikaan muutosten kohteina. Esimiestyön vaikein osa-alue on irtisanomistilanne. (Hyppänen 2007, 246.)

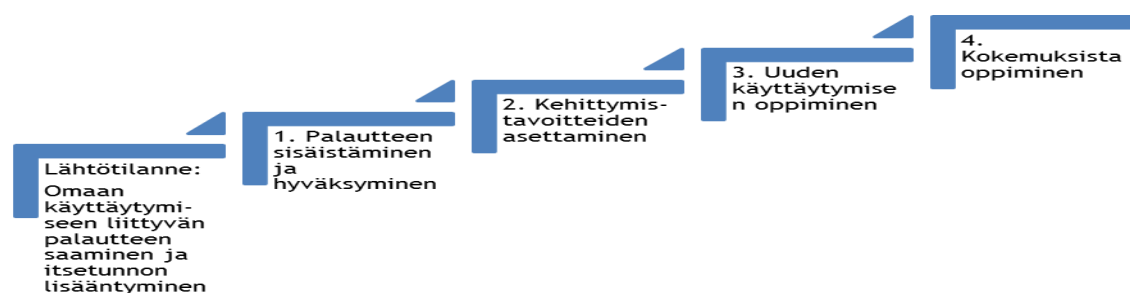
Työhyvinvointiongelmia esiintyy jokaisessa työyhteisössä ihmisten välisinä riitoina ja ongelmina (Hyppänen 2007, 156). Ihmissuhdeongelmat saavat työntekijät kuluttamaan paljon aikaa työntekoa sivuaviin asioihin. Ongelmien torjumisiin, selvittely-yrityksiin tai niistä jatkuvasti puhumiseen käytetään työyhteisössä paljon aikaa. Mitä vähemmän työyhteisön vuorovaikutukseen ja sen tervehdyttämiseen käytetään aikaa, sitä varmemmin organisaatiossa ajaututaan tilanteeseen, missä sisäiset sosiaaliset ongelmat ovat tuottavuuden tärkein este. Esimiehelle on haasteellista nähdä organisaatiossa vallitsevat ongelmat ja puuttua niihin välittömästi.

(Salmimies & Salmimies 1998, 163.) Esimiehen käytössä ei yleensä ole selkeitä ratkaisuja ihmillisiin ongelmiin. Työtehtävissään menestyneet esimiehet oppivat käsittelemään ihmisuhteongelmia lähinnä kokemuksen kautta. Melkein jokainen esimies kokee tämän alueen työnsä kaikkein haastavimmaksi. (Luoma ym. 2004, 87.)

3.3 Esimiestyön kehittäminen

Jokainen organisaatio tarvitsee parhaat mahdolliset esimiehet. Siksi on tärkeää, että esimiestyön kehittäminen on jatkuvaa, suunnitelmallista ja määrätietoista toimintaa. (Helsilä 2002, 105.) Esimiesosaamisen kehittäminen on tärkeää esimiehen itsensä vuoksi, mutta myös organisaation menestyksen kannalta (Hyppänen 2007, 250.) Esimiestyössä ei ole mitään mystistä. Se on havainnoitavissa ja opittavissa oleva joukkio käytäntöjä, jotka pohjautuvat tiettyihin osaamisiin. (Sydänmaanlakka 2004, 72.)

Esimiestyön kehittäminen lähtee liikkeelle hyvästä itsetuntemuksesta ja halusta kehittyä. Tärkeä itsensä johtamisen elementti on terve itsetunto, jota voi kehittää. On hyväksyttävä itsensä vahvuuksineen ja heikkouksineen. On fokuoitava asioihin, joita kykenee tekemään ja joihin voi vaikuttaa. Omasta elämästä on otettava vastuuta ja tehtävä suunnitelma, jossa on välitavoitteita ja päätavoite. Hyvä itsensä johtaminen näkyy kun ihminen tuntee rajansa, pysyy suhtautumaan asioihin kypsästi ja voi myöntää virheensä. (Hyppänen 2007, 260-261.)



Kuva 17: Kehittymisen askeleet (mukaillen Hyppänen 2007, 264; Pirnes 2003)

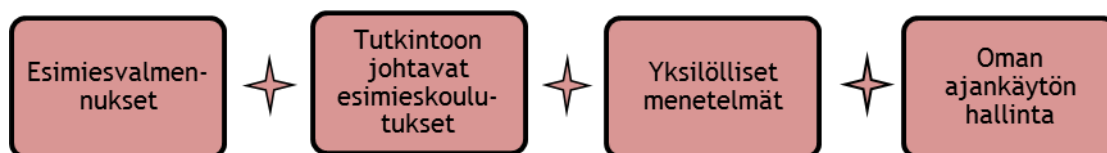
Kuvan 17 mukaan esimiehen kehittyminen edellyttää, että hän tunnistaa toimintatapansa saamastaan palautteesta. Hänellä tulee olla halua kehittyä. Kuvio 5 kuvailee ensimmäisessä askeleena olevan saadun palautteen hyväksyminen ja sisäistäminen. Toinen askel on kehittämistavoitteiden asettaminen, jossa on tärkeää asettaa myös välitavoitteita. Näin ollen haasteet tulevat saavutettavissa oleviksi ja kehittämisestä tulee palkitsevaa. Kolmas askel kuvaa sitä, että uuden opettelu tarvitsee harjoitusta myös esimiestyössä. Kehityssuunnitelman jälkeen alkaa uuden kehittämistarpeen käytäntöön panto. Neljäs askel on kokemuksista oppiminen ja opitun arvioiminen. (Hyppänen 2007, 264.) Esimiestyössä on kehitettävä toimintoympä-

ristön muutosten mukaisesti. Kuvassa 17 esiteltyjä kehittymisen askeleita esimies voi hyödyntää kohti parempaa esimiesosaamista. (Hyppänen 2007, 271.)

Hyväksi esimieheksi ei synnytä vaan kehitytään. Esimieheksi tuleminen alkaa omista ajatuksista. Menestyäkseen esimiehen on osattava johtaa liiketoimintaa ja muita ihmisiä. Hänen on omattava useita taitoja, mutta hänen on lisäksi osattava johtaa ja kehittää itseään. (Hyppänen 2007, 264.)

Esimiestyön kehittämiseen tarvitaan riittävästi tietoa nykytilanteesta, nykyosaamisesta, halusta edetä ja suunnitelmia, joilla voi mennä eteenpäin vaiheittain kohti päämäärää. Esimiestyön kehittämisessä on kaksi oleellista asiaa: nykyhetki ja tavoite. Esimies voi tutkiskella itseään saadun palautteen perusteella ja käydä läpi nykyosaamistaan. (Hyppänen 2007, 265.)

Johtamisen oppii parhaiten tekemällä eli johtamalla. Menestyneeksi esimieheksi tulemiseen vaaditaan paljon käytännön kokemusta. Johtamisessa teoreettinen tieto on välttämätöntä. Tieto pitää sisäistää ennen käytäntöön panoa. (Sydänmaanlakka 2004, 92.) Käytännössä tekemisen lisäksi esimiestyön kehittämiselle on olemassa erilaisia menetelmiä, jotka voi soveltaa erilaisiin oppimistyyliin ja elämäntilanteisiin (Hyppänen 2007, 266.) Kuva 18 esittelee erilaisia esimiestyön kehitysmenetelmiä:



Kuva 18: Esimiestyön kehitysmenetelmät (mukaillen Hyppänen 2007, 266-269)

Kuvan 18 mukaan yksi kehitysmenetelmistä on esimiesvalmennukset, joita on paljon erilaisia. Esimiesosaamista voi kehittää teemoittain tai opiskelemalla yleisesti johtamista. Organisaation ulkopuolella esimiehille tarkoitetuissa koulutustilaisuuksissa on mahdollista verkostoitua ja oppia muilta uusilta johtamistapoja. Organisaation sisäiset koulutustilaisuudet kouluttavat esimiehiä organisaatioon liittyvien asioiden kautta. Näissä tilaisuuksissa on mahdollista keskustella avoimesti organisaatiossa vallitsevia asioita ja ongelmia. (Hyppänen 2007, 266.)

Organisaation ulkopuolisia koulutusvaihtoehtoja on lyhyistä muutaman päivän pituisista seminaareista pitkiin koulutusohjelmiin. Tällaisia ohjelmia ovat mm. MBA-tutkinnot, Markkinointi-instituutin MHT-koulutusohjelman ja JOKO:n koulutusohjelmat. Täydennyskoulutusta tarjoavat ammattikorkeakoulut pitkäkestoisina koulutusohjelmina esimiestyön alalta. Opetushalli-

tuksen alaiset johtamis- ja esimiestyön ammatti- tai erikoisammattitutkinnot ovat nykyisin suosittuja. Pitkien koulutusohjelmien hyvänä puolena on se, että ne toteutetaan käytännön läheisinä ja monimuotoisina. (Hyppänen 2007, 267.)

Tilanteet, joissa on tarpeen käyttää ulkopuolista asiantuntijaa hyödyttääkseen esimiestyön kehittämistä, ovat esimiestaitojen ja työyhteisön kehittäminen sekä vuorovaikutustilanteiden selvittäminen ja oman jaksamisen parantaminen. Yksilölliset kehittämismenetelmät ovat kasvattaneet suosiotaan. Työnohjaus, sparraus, mentorointi ja coaching ovat menetelmiä, joissa opitaan keskustelemalla. (Hyppänen 2007, 114.)

Mentorointi tarkoittaa sitä, kun vanhempi kollega ja oppija laativat oppijalle yhdessä kehitysohjelman, jonka tarkoituksena on kokemuksen ja osaamisen siirtäminen. Mentorointi on paras tapa siirtää ns. hiljainen tieto eteenpäin. Mentorointi tapahtuu pitkällä aikavälillä ja mentorin tehtävä on vastuullinen. Tämä menetelmä vaatii mentorilta hyviä vuorovaikutustaitoja ja halua jakaa tietoa. (Hyppänen 2007, 114-115.)

Työnohjaus on organisaation joustava kehitysmenetelmä, jota voidaan harjoittaa erilaisiin tarpeisiin (Nummelin 2007, 136). Yksilöohjauksessa ohjattava ja ohjaaja käyvät kahdenkeskisiä työnohjausistuntoja, jotka normaalisti kestää 45-60 minuuttia kerrallaan. Ryhmätyöohjaukset ovat työyhteisö sisältä koottujen ryhmien työohjausprosessi. Ryhmä ja ohjaaja kokoontuvat normaalisti 2x45 minuuttia kerrallaan. Prosessit kestävät tavallisesti 1-3 vuotta. Prosesseissa esimies tai esimiesryhmä voi saada palautetta, tukea sekä uusia näkökulmia omien ja työyhteisön ongelmien ratkaisemiseksi. Nykyjohtamisen keskeisiä haasteita ja työnohjauksen sisältöjä ovat muutosprosessien hallinta ja ihmissuhdekysymykset. (Kallasvuo ym. 2012, 17.)

Sparrauksen tavoitteena on testata ajatuksia ja saada tukea omille ajatuksille. Sparrausmenetelmä vaatii kuuntelua, kärsivällisyyttä ja oikeita kysymyksiä, joihin ei sparraaja saa antaa valmiita vastauksia. (Hyppänen 2007, 116.) Sparrauksessa onnistuminen edellyttää ohjaajan ja ohjattavan vahvuuksien yhtenäisyyttä. Sparraus epäonnistuu, jos sparraaja ei osu tilanteessa oikeaan kohtaan sparrattavaa tai ei tunne taidon kehittymisen tavoitteita. Urheilusanaston metaforat auttavat ymmärtämään sparrauksen lainalaisuuksia ja ominaisuuksia esimiestoiminnan ohjauksessa. Esimiestoimintaa kehittävältä sparraajalta edellytetään vahvaa sparrattavan työn ja organisaation tuntemusta, toiminnan resursseja sekä myös rohkeutta esittää uudenlaista kyseenalaistamista, uusia näkökulmia ja innovatiivisia ratkaisuja. (Keskinen ym. 2006.)

Coaching on vuorovaikutteinen prosessi, jossa autetaan yksilöitä ja organisaatiota tulosten aikaansaamisessa ja suoritusten parantamisessa. Prosessin tavoitteena on löytää yhdessä toimivia ratkaisuja keskittymällä lisäämään valmennettavan tietoisuutta omista voimavarois-

taan, roolistaan ja toimintansa vaikutteista. (Hyppänen 2007, 115.) Coachingia voidaan käyttää organisaation sisällä tapahtuvassa valmentavassa johtamisessa tai ulkopuolisen asiantuntijan käyttämistä esimiehen toiminnan kehittämisessä valmentavalla otteella (Keskinen ym. 2006).

Työn hallintaa lisätään parantamalla ajanhallintaa. Tämä taas auttaa jaksamaan. Ajanhallinnan parantamiseksi työt suunnitellaan sekä priorisoidaan tärkeyden ja kiireellisyyden mukaan. Esimiehen kehittäessä ajanhallintaansa, on hänen tunnistettava työyhteisönsä aikavarkaat ja omat puutteensa. Jaksamisessa tarkoitetaan osaamisen ja haasteiden välistä tasapainoa. Sopiva tasapaino löytyy osaamisen ja haasteiden yhteen sovittelussa (Hyppänen 2007, 271.)

4 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin kvantitatiivisen esitutkimuksen jälkeen kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta sekä selittämään sen päätösten syitä ja käyttäytymistä (Alasuutari 1999, 82).

Tutkimuksessa menetelmien metodi tulee olla yhteensopiva teoreettisen viitekehyksen kanssa (Alasuutari 1999, 82). Tutkimuksessa keskitytään usein tarkoituksella valittuun joukkoon tutkittavia, jotka analysoidaan mahdollisimman tarkasti (Heikkilä 2001, 16). Koskinen ym. (2005, 39) esittelee Hammersleyn ja Atkinsonin (1995) näkemyksen tutkimusprosessin olevan alussa tutkijan uteliaisuus jotain ilmiötä kohtaan. Tutkimus tarvitsee kysymyksen, joka on aluksi yleinen ja kuvaileva. Se tarkentuu hypoteesien avulla sarjaksi tarkempia kysymyksiä. Tutkimusongelmien ja teorian antavat tutkimukselle autonomisia piirteitä, jolloin aletaan hankkia aineistoa. Teoria integroituu tutkijan suorittamaan havaintoprosessiin. Aineiston analyysi syntyy yhteyksien ja erojen etsimisellä aineistoa luokittelemalla ja lajittelemalla. Hypoteesit tukevat aineiston ymmärtämistä. (Koskinen ym. 2005, 39.)

Kohdeyrityksessä oli toteutettu aikaisemmin vain konsernin yhtenäisiä henkilöstökyselyjä. Esimiestyöhön liittyviä tutkimuksia ei ollut aikaisemmin toteutettu, joten yrityksen edustaja ja tutkija päätyivät tutkimuksen kohdistuvan yksikkötasolla tuotannon henkilöstöön ja esimiehiin.

4.1 Tutkimusympäristö

Tämä opinnäytetyö tehtiin tutkimuksena toimeksiantajana toimineelle yritykselle. Kohdeyritys toimii Länsi-Uudellamaalla. Se valmistaa tuotteitaan teollisilla aloilla toimiville asiakkaille sekä tavallisten kuluttajien kodin ja asumisen tarpeisiin. Yrityksen suurimmat ulkomaiset osijat tulevat Yhdysvalloista, Pohjoismaista sekä Keski-Euroopasta. Organisaatio työllistää

vuoden 2013 henkilöstövähennysten jälkeen 190 henkilöä. Vuoden 2009 jälkeen taloustilanne on ravistellut kohdeyritystä, koska tilausten vähentymisen vuoksi henkilöstöä on jouduttu lomauttamaan ja vähentämään sekä sen johto on kokenut useita organisaatiomuutoksia.

4.2 Tutkimuksen toteuttaminen kohdeyrityksessä

Esitutkimus

Opinnäytetyön tekijä toteutti empiirisen esitutkimuksen kohdeyrityksessä kvantitatiivisella kyselytutkimusmenetelmällä. Se kohdistettiin tuotannon henkilöstölle. Kyselyn avulla aineistoa kerättiin standardoidusti eli kaikilta vastaajilta kysyttiin samalla tavalla. Tutkimuksella kerättiin laaja tutkimusaineisto, koska siihen voitiin käyttää paljon henkilöitä ja sillä pystyttiin kysymään useita asioita. (Hirsjärvi ym. 2003, 180-182.) Kyselytutkimus toimi esitutkimuksena, jonka tarkoituksena oli olla valitun teorian kanssa teemahaastatteluiden teemojen pohjana.

Henkilöstölle suunnattu kyselylomake laadittiin monivalintakysymyksiin ja neljällä avoimella kysymyksellä sekä vapaalla palautteella. Kysymykset muotoiltiin niin, että ne olivat sidoksissa teoreettisen viitekehyksen kanssa. Ne rakentuivat henkilöstön osaamisen hyödyntämisestä, organisaation työyhteisönjohtamisen vaikutuksesta esimies-alaisuuteisiin sekä organisaation esimiestyön laadusta.

1. Täysin eri mieltä

2. Jokseenkin eri mieltä

3. Jokseenkin samaa mieltä

4. Täysin samaa mieltä

Kuva 19: Likertin asteikko (mukaillen Heikkilä 1998, 53)

Vastausvaihtoehtona käytettiin kuvan 19 mukaista Likertin asteikkoa, jossa on normaalisti 4- tai 5-asteinen järjestysasteikon tasoinen asteikko, jonka toisessa päässä on yleensä täysin samaa mieltä ja toisessa päässä täysin eri mieltä. Tällöin vastaajan tulee valita parhaiten mieltymystään vastaava vaihtoehto. (Heikkilä 1998, 53.)

Teemahaastattelut

Haastattelu toimii hyvänä aineistonkeruumenetelmänä etnografisessa tutkimuksessa. Kun ihminen huomioidaan ajattelevana, tuntevana ja tavoitteellisena, aineistonkeruumenetelmänä pelkkä kyselytutkimus ei riitä. Etnografisen tutkimuksen pohjimmainen tavoite on inhimillisen ymmärryksen lisääminen, joka johtaa siihen, että vuorovaikutuksessa hankittu tieto on oleellista. (Syrjälä ym. 1995, 86.)

Pohjana toimivan esitutkimuksen ja teorian perusteella voitiin laatia kattava haastattelurunko. Etnografisessa tutkimuksessa toimivan kriteerin mukaan tutkijan tulee saavuttaa riittävän perusteellinen tuntemus tutkimuskohteestaan. Tietoa on hankittava niin, että tutkija kykenee suorittamaan tutkimuksensa siten, että tekee oikeutta tutkimuskohteelleen ja tutkittavilleen. Lisäksi kattava ja hyvä haastattelurunko voi avata tutkimuksen analyysia ja tulkintaa, koska etenevän haastattelurungon ja asianmukaisten teemojen avulla tutkija vie tutkimustaan huomattavasti eteenpäin. (Syrjälä ym. 1995, 86-88.)

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumuoto (Hirsjärvi ym. 2003, 195). Haastattelun teema-alueet ovat tiedossa, mutta sallivat vastaajalle enemmän vapauksia, koska tällöin tutkija määrittää kysymykset, mutta vastaaja voi kuitenkin vastata niihin omin sanoin (Koskinen ym. 2005, 104). Haastattelun luotettavuutta voi kuitenkin heikentää se, että haastateltava voi antaa sosiaalisesti edullisia vastauksia (Hirsjärvi 2003, 193).

Tässä tutkimuksessa päädyttiin teemahaastatteluihin, koska oltiin sitä mieltä, ettei pelkkä kyselytutkimus riitä. Haastattelurungot laadittiin erikseen henkilöstölle ja esimiehille. Runkojen laadintaan käytettiin esitutkimuksen ja teorian pohjalta muodostetut teemoja, jotka vastasivat mahdollisimman tarkasti tutkimuskohdetta ja antoivat mahdollisimman paljon tietoa tutkimusongelmiin.

4.3 Etnografia

Etnografia on tutkimusmenetelmä, jossa tavoitteena on ymmärtää ihmisten toimintaa ja sen sisältämiä ekstroverttejä merkityksiä tietyssä ympäristössä. Se sisältää yleensä luonnollisissa olosuhteissa tehtävää kenttätöitä sen ryhmän parissa, joka on tutkimuksen kohteena. Kentällä tehtävän tiedonkeruun avulla selvitetään, mitä henkilöt tekevät. Tutkijan tehtävänä on analysoida ja tulkita tuloksia. Etnografiassa tutkijan osa vaikuttaa huomattavasti lopputuloksiin. (Vuorinen 2005.) Etnografia on keino käsitteellistää ja teoretisoida tutkittavaa ilmiötä. Sille on ominaista, että aineisto, teoretisointi, analyysi tai tulkinta kulkee yhdessä (Lappalainen ym. 2007, 13). Siinä keskeisintä on tutkijan osallisuus ja kulttuurin kontekstuaalisuuden huomioiminen. Tutkimuksen tutkijan toiminnassa korostuu eettisyyden pohtiminen ja reflek-

tio. (Saaranen ym. 2006.) Etnografisessa tutkimisessa tutkijan orientaatioperusta on symbolinen interaktionismi, jossa oleellisinta on ottaa huomioon, kuinka tutkittavat tulkitsevat tilanteita, koska juuri tulkinta ohjaa heidän toimintaa (Syrjälä ym. 1994, 77). Etnografiassa tutkittavan ja tutkijan välinen vuorovaikutus on tutkimuksen voima. Tutkijan oma aktiivisuus ja läheisyys tutkittavien kanssa ovat välttämätöntä riittävän ja totuudellisen informaation saamiseksi. (Syrjälä 1994, 89–96.)

4.4 Tutkittavat

Tutkimuksessa tutkittiin 130 tuotannon henkilöstöön kuuluvaa jäsentä. Henkilöstöön kohdistuvaan kyselyyn vastasi 83 henkilöä, joka vastausprosenttina on 63,8 %. Kyselyn ajankohta oli joulukuu 2012. Tutkimuslomakkeen laatimisessa ei nähty tarpeen erotella eri vastaajia keskenään. Henkilöstön välinen ikä- ja palvelusvuosijakauma oli suuri. Vastaukset annettiin anonyymeina, koska näin ollen saatiin luotettavimmat vastaukset sekä tämä saattaa vaikuttaa vastausprosenttiin.

Teemahaastatteluun osallistui 15 tuotannon työntekijää ja viisi tuotannon esimiestä. Haastattavien valinta kohdistui henkilöihin, jotka olivat vähintään vuoden palvelleet organisaatiota. Haastattavien palveluvuodet vaihtelivat 1 vuodesta 35 vuoteen, jolloin jakauma on varsin kattava. Jokainen haastattelukutsun saanut osallistui haastatteluun. Valittavaksi kohdistuivat henkilöt, joilta odotettiin saatavan kattava tieto teemoihin. Haastattelujen tarkoituksena oli saada teemoihin asianmukainen käsitys alaisten ja esimiesten näkökulmasta. Opinnäytetyötä suunniteltaessa tutkija valitsi kohdeyrityksestä haastattelujoukon, jonka yrityksen edustaja hyväksyi. Haastattelut toteutettiin henkilöiden työaikana kahdenkeskisissä tilanteissa. Haastattelut toteutettiin huhti- ja toukokuussa 2013. Ne kestivät noin 20-25 minuuttia. Haastatteluista tehtiin muistiinpanoja, jotka muokattiin tekstimuotoon. Haastatteluilta kysyttiin kolmen teeman mukaisesti laadituilla kysymyksillä (Liite 2 ja 3). Haastatteluista saatiin kattavia mielipiteitä, joita tukevat kyselytutkimuksista saadut tulokset.

4.5 Analysointi

Etnografisen tutkimuksen vahvuus on pitkäaikaisessa ja monipuolisessa aineiston keruussa. Monipuolinen ja kattava aineistonkeruu mahdollistaa analyysivaiheessa ristiinvalidoinnin, joka lisää tulkinnan luotettavuutta. (Syrjälä 1994, 88.)

Esitutkimuksen eli kyselytutkimuksen analysointi

Empiirisen tutkimuksen aineiston analysoinnissa tutkitaan yleensä useita muuttujia samanaikaisesti. Kvantitatiivisessa analyysissä diskussioidaan lukujen ja niiden välisten järjestelmäl-

listen, tilastollisten yhteyksien avulla. Lähtökohtana on aineiston saattaminen taulukkomuotoon eli jokaiselle tutkimusyksikölle annetaan arvoja eri muuttujilla. Analyysi on näiden muuttujien välisten tilastollisten kontekstien etsimistä. (Alasuutari 1995, 34.)

Kvantitatiivisen analyysin yleisperiaate on verrattaessa luonnontieteelliseen kokeeseen, jossa riippumaton muuttuja vaikuttaa riippuvaan muuttujaan. Kyselytutkimukselle on ominaista myös se, että tutkija määrittelee niiden henkilöiden ydinjoukon, johon tulosten tulee päteä. Ydinjoukosta otetaan otos, jonka voi edustavan joukkoa. (Alasuutari 1995, 37.)

Kvantitatiivisessa analyysissä diskussoidaan keskimääräisillä konteksteilla, jonka tarkoituksena on tutkimusyksiköiden välisten erojen etsiminen eri muuttujien suhteen. Analyysi pohjautuu siihen, että etsitään tilastollisia säännönmukaisuuksia siitä keinosta, jolla eri muuttujien arvot kytkeytyvät toisiinsa. Kaikille tutkimusyksiköille on yhtenäistä se, ettei kvantitatiivinen tutkimus anna minkäänlaisia vihjeitä selitettävänä olevasta ilmiöstä, vaan definioi metodologisten tapojen ulkopuolelle. Tilastollinen analyysi pohjautuu tutkimusyksiköiden välisten erojen selittämiseen muilla muuttujilla, muuttujien täytyy olla erottelukykyisiä. (Alasuutari 1995, 37.)

Opinnäytetyön tutkimuskyselyn vastausprosentti oli 63,8 %. Ensimmäinen vaihe oli vastauslomakkeiden tarkistus, jossa täysin puutteelliset ja virheelliset lomakkeet hylättiin. Hylättyjä lomakkeita tässä tutkimuksessa oli kaksi kappaletta. Näitä lomakkeita ei otettu vastausprosentin laskemiseen mukaan. Muita puutteellisia ja virheellisiä lomakkeita täydennettiin vastauksien keskiarvoilla. Toisena vaiheena oli niiden vastausten koodaus, jonka kohdalla se oli mahdollista. Avoimet kysymykset jätettiin koodauksesta pois niiden hankaluuden vuoksi. Avoimien kysymysten vastaukset analysoitiin ja raportoitin toisella menetelmällä. Koodauksen jälkeen aineisto käsiteltiin tietokoneavusteisesti eli tutkimuskysymykset yksi kerrallaan koottiin Excel-taulukkoon, jotta saadaan luotettavat ja tarkkaan lasketut tulokset. Tutkimuskysymykset ja vastaukset teemoitettiin niin sanotun miellekartan avulla, jotta pystyttiin varmistamaan vuoropuhelu teorian kanssa. Tulokset esitetään prosentuaalisesti ja graafisesti.

Haastatteluaineiston analyysi

Etnografisen tutkimuksen analysointi on kvalitatiivista sisällönanalyysia, jota on käytetty tämän tutkimuksen analyysimenetelmänä. Analyysi perustuu haastattelurunkoon, mutta on ennen kaikkea tutkijan omaa pohdintaa ja ajattelua. Sen onnistuminen ja tulosten luotettavuus riippuvat tutkijat teoretisoinnista, jonka onnistuminen riippuu tutkijan perehtyneisyydestään omaan aineistoonsa ja kirjallisuuteen. (Syrjälä 1994, 89.)

Analyttinen ote vahvistuu koko analysoinnin ajan, kun tutkija jaksaa tutkimusprosessin ajan perehtyä omaan aineistoonsa sekä pohtia ja täydentää tutkimustehtäväänsä teorian avulla (Syrjälä 1994, 89). Laadullisessa analyysissä aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena. Se vaatii absoluuttisuutta. Siinä ei käy vihjeiksi tilastolliset todennäköisyydet kuten tilastollisessa analyysissä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suuri otantajoukko ja tilastollinen argumentaatiotapa eivät ole mahdollista. Analyysin ja tulkintojen argumentaation tulee perustua ainoastaan yhden tutkimuksen ongelmien erittelyyn. Laadullinen analyysi rakentuu kahdesta vaiheesta havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Siinä yksikin poikkeus kumoo säännön. Eri ihmisten tai havaintoyksiköiden välillä olevat erot ovat tärkeitä laadullisessa analyysissä, koska ne antavat kuten kvantitatiivisessa analyysissä, johtolankoja, mistä jokin asia johtuu tai mikä sen tekee ymmärrettäväksi. Laadullisessa tutkimuksessa arvoituksen ratkaiseminen tarkoittaa sitä, että pelkistettyjä havaintoja tulkitaan johtolankoina, viitataan muuhun tutkimukseen ja kirjallisuuteen. (Alasuutari 1995, 46.) Tässä opinnäytetyön tutkimuksessa laadullista aineistoa on kvantifioitu ja näin saatu tilastollisia yhteyksiä käytettäväksi arvoituksen ratkaisemisessa johtolankoina pelkistämällä saatujen johtolankojen rinnalle (mukaillen Alasuutari 1995, 46).

Analyysin ensimmäinen vaihe oli aineiston lukeminen ja kertaaminen useaan kertaan, koska tekstistä oli löydettävä kaikki tutkimukselle merkityksellinen. Tämän jälkeen haastatteluaineistosta eriteltiin kaikki olennainen. Aineistot yhdistettiin kertaalleen teemoihin piirtämällä paperille teemakartta. Aineiston muistiinpanot kirjoitettiin puhtaaksi. Seuraava vaihe oli luokitella aineisto, joka pohjautui haastattelurunkoon sekä esitutkimuksesta saatuihin tuloksiin. Luokituksen avulla etsittiin asiayhteyksiä ja ristiriitaisuuksia. Viimeisessä vaiheessa yhdistettiin teoria ja aineisto, jossa teoria tuki ja vahvisti aineistoa.

Avoimet kysymykset

Avoimet kysymykset analysoitiin erillään muusta aineistosta, koska tämä menetelmä nähtiin helpommaksi. Ne luettiin ja kerrattiin muutamaan kertaan. Tämän jälkeen niistä etsittiin samankaltaisuutta ja yhdistettiin käyttämällä miellekarttaa. Avoimien kysymysten tarkoituksena oli enemmän palvella kohdeyrityksen johtoa kuin tutkijaa. Tutkimukseen valittiin avoimista kysymyksistä vain oleellinen aineisto.

4.6 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen reliabiliteetti merkitsee tulosten toistettavuutta. Validiteetti tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata. Se ilmaisee sitä, miten hyvin tutkimuksen tutkintamenetelmä mittaa juuri sen ilmiön koostumusta, jota oli tarkoitus mitata. (Hiltunen 2009.)

Validiteetti on hyvä, kun tutkimusmenetelmän kysymykset ja kohderyhmä ovat oikeita. Tutkimusotteen ja käytetyt menetelmät ovat vastattava siihen ilmiöön, jota tutkitaan. Ollakseen validi, tutkimusotteen tulee tehdä oikeutta tutkittavan ilmiön piirteille ja tutkimuksen kysymysasettelulle. Reliabiliteetti voidaan tarkistaa esimerkiksi siten, että mitataan toistuvan ilmiön havainnointitarkkuus, kuten haastattelutilanteissa voidaan samaa asiaa kysyä eri muodoissa samassa haastattelutilanteessa ja saatuja vastauksia verrata keskenään. (Hiltunen 2009.)

Määrällisessä sekä laadullisessa tutkimuksessa voidaan tutkimuksen validiutta tarkentaa käyttämällä tutkimuksessa useita eri menetelmiä. Yhteismenetelmästä käytetään nimitystä triangulaatio. Triangulaation sijaan voidaan puhua myös kuvauksista, joissa tutkimuksissa käytetään eri menetelmiä aineistonkeruussa. Tällainen on erityisesti määrällisen ja laadullisen tutkimuksen yhdistäminen. (Hirsjärvi ym. 2001, 215.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen validiteettiin ja reliabiliteettiin vaikuttaa aineistotriangulaatio, jossa saman ongelman selvittämiseksi on käytetty kahta eri tutkimusmenetelmää ja niiden aineistoja. Opinnäytetyössä on ensiksi tutkittu määrällisellä esitutkimuksella, jota on täydennetty laadullisella tutkimuksella. Luotettavuuteen voi vaikuttaa se, että aineistoa on kerätty molemmilta osapuolilta, henkilöstöltä ja esimiehiltä. Henkilöstön kyselytutkimuksen vastausprosentti on 63,8 % eli saadut tulokset edustavat enemmistöä. Haastatteluihin osallistuivat kaikki pyydetty henkilöt. Työssä on kerrottu tutkimuksen kulusta, toteutusympäristöstä ja aikajanasta, jolloin tutkimus tehtiin sekä siitä, kuinka kauan yksi haastattelu vei aikaa.

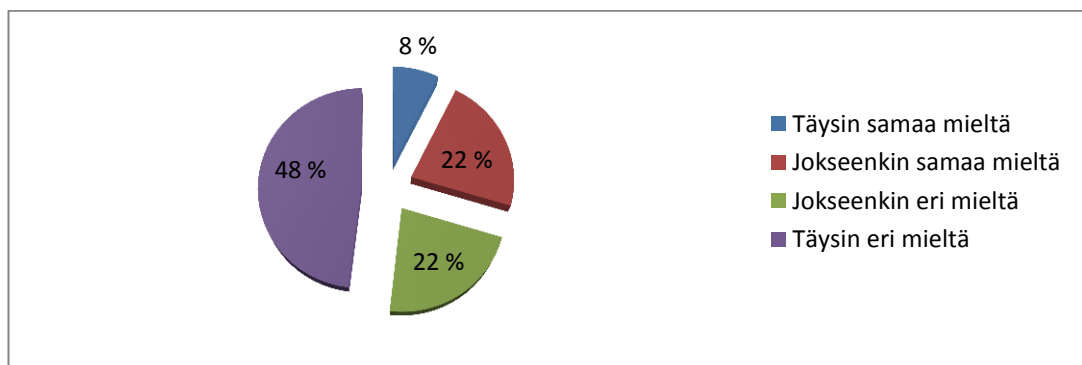
5 Tutkimuksen tulokset

Seuraavassa luvussa käsitellään esitutkimuksen ja teemahaastattelun tutkimustuloksia. Esitutkimuksen tutkimustulokset esitellään kuvioina. Haastattelusta saadut tulokset esitellään kunkin teemaa käsittelevän luvun lopuksi. Ensiksi käsitellään henkilöstötutkimuksen tuloksia.

5.1 Teema 1: Henkilöstön osaaminen

Työyhteisön onnistuneeseen johtamiseen liittyy paljon asioita, jotka ovat pilkottu kahteen erilliseen teemaan. Ensimmäinen teema pyrkii etsimään vastauksen tutkimuskysymykseen: miten henkilöstön osaaminen otetaan organisaatiossa huomioon? Henkilöstön osaaminen ja sen kehittyminen ovat koko organisaation kehittymisen tausta. Tämän vuoksi osaaminen on esitelty kokonaan erillisenä teemana.

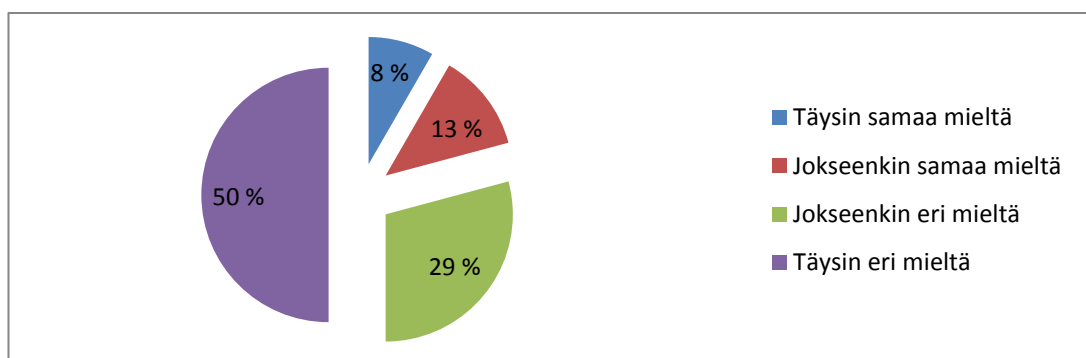
Saan usein tehdä itsenäisiä päätöksiä työssäni (%)



Kaavio 1: Saan usein tehdä itsenäisiä päätöksiä työssäni

Kaavion 1 mukaan vähän alle puolet eli 48 % vastanneista kokee, ettei saa tehdä itsenäisiä päätöksiä työhönsä liittyvissä asioissa. Ainoastaan 8 % oli sitä mieltä, että saavat tehdä riittävästi työhön liittyviä päätöksiä itsenäisesti. Tämä kuvastaa sitä, että organisaatiossa tuotantoon liittyvät asiat päätetään esimiesvoimin. Organisaation johto ei luota alaisiinsa eikä heidän osaamiskykyyn tehdä organisaatioon nähden riittävän edullisia päätöksiä vaan antavat käskyt ylhäältä alaspäin. Johto ei näin ollen tiedosta tietopääoman tärkeyttä

Minulla on mahdollisuus vaikuttaa ja olla innovatiivinen työssäni (%)

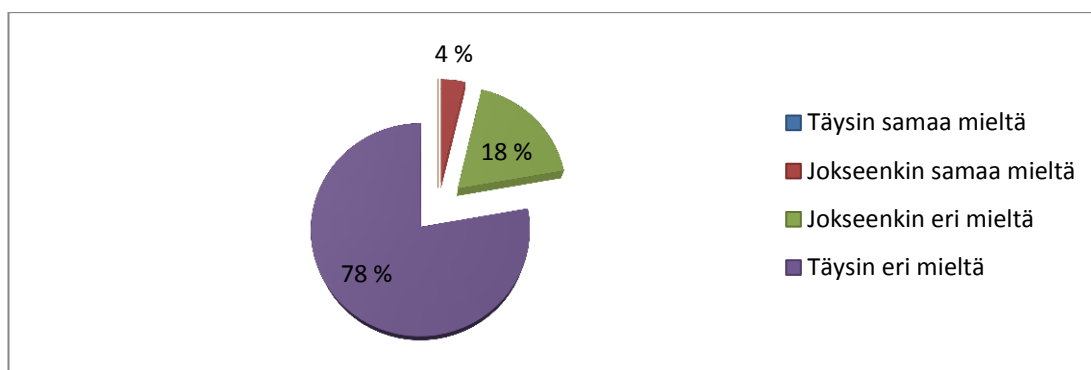


Kaavio 2: Minulla on mahdollisuus vaikuttaa ja olla innovatiivinen työssäni

Kaaviossa 2 teeman toisen kysymyksen tulokset tukevat ensimmäisen kysymyksen tuloksia. Kysymykset ovat toistensa kaltaisia, mutta toisessa kysymyksessä haetaan oman työn vaikutus- ja kehittämismahdollisuuksia. Tulosten mukaan puolet vastanneista on sitä mieltä, etteivät he saa riittävästi vaikuttaa omaan työhönsä. Näiden tutkimuskysymysten tulosten perusteella organisaatiota hallitsee hierarkia, jossa esimiesasemassa olevat henkilöt päättävät mielipiteistä ja näkemyksistä piittaamatta tuotantoon liittyvistä asioista. Organisaatiossa ei kyl-

vetä menestyminen ihmisten kautta-periaatetta eikä näin ollen motivoida ihmisiä antamalla heille vastuuta eikä anneta heidän vaikuttaa. Tällainen johtamismetodi turhauttaa henkilöstöä ja asettaa heidät entistä enemmän vain tuotannon yhdeksi osaksi. Tämä johtaa myös siihen, että henkilöstö tuntee työnsä liian rutiininomaiseksi todella alhaiseksi.

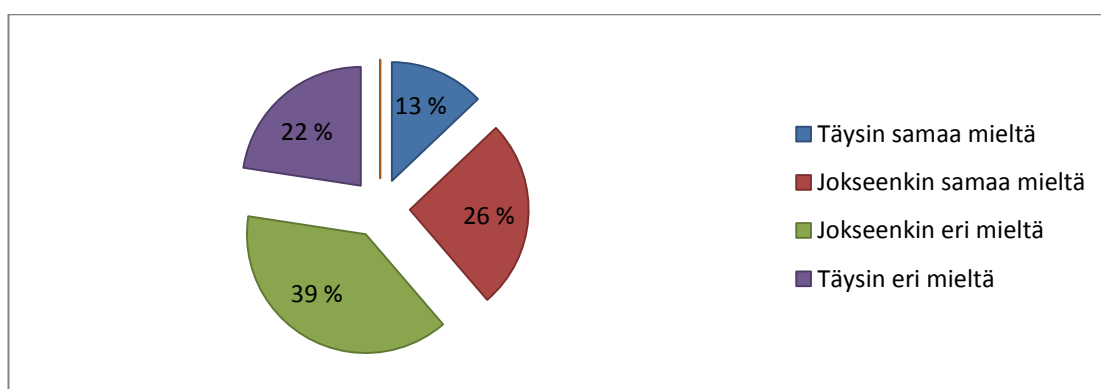
Esimieheni tukee osaamistani (%)



Kaavio 3: Esimieheni tukee osaamistani

Kaaviossa 3 teeman kolmannen tutkimuskysymyksen tulokset esittävät henkilöstön näkemyksiä siitä, etteivät he koe saavansa riittävästi tukea organisaation johdolta osaamiseensa. Teeman kahden ensimmäisen tutkimuskysymyksen tulokset antavat osviittaa kolmanteen, koska ilman mahdollisuutta näyttää osaamistaan ei varmastikaan johdolta tule tukea siihen. Johto ei näe tarpeelliseksi tukea henkilöstön osaamista antamalla heille vaikutusmahdollisuuksia omassa työssään.

Esimieheni käy kehityskeskusteluja kanssani (%)



Kaavio 4: Esimieheni käy kehityskeskusteluja kanssani

Kaavion 4 mukaan suurin osa vastanneista käy jonkin asteisia kehityskeskusteluja esimiehensä kanssa. Täysin eri mieltä -osuus johtunee uudehkojen työntekijöiden vastauksista. Säännöllisten kehityskeskustelujen puutteesta osa työntekijöistä kokee niiden puuttumisen organisaatiossa kokonaan.

Teemahaastattelun tarkoituksena oli täydentää esitutkimuksen teemoja. Haastatteluun valittiin 15 henkilöstöön kuuluvaa jäsentä eri tuotantoalueilta. Haastatteluun osallistui miehiä sekä naisia.

Teemahaastattelussa osallistujilta kysyttiin seuraavia teeman alakysymyksiä:

- Miten pääset vaikuttamaan työssäsi?
- Annetaanko sinun tehdä päätöksiä työhösi liittyvistä asioista?
- Saatko käyttää osaamistasi tarpeeksi työtehtävissäsi?
- Käytkö esimiehesi kanssa säännöllisesti kehityskeskusteluja?

Haastattelussa kysyttiin osallistujilta heidän vaikutusmahdollisuuksiinsa omissa työtehtävissä. Vastaukset tukivat esitutkimuksen tuloksia, sillä suurin osa tunsii omien vaikutusmahdollisuuksien olevan vähäiset tai jopa mitättömät. Jotkut osallistujat jopa kertoivat osaavansa ratkaista vallitsevia ongelmia, jos vain saisivat mahdollisuuden vaikuttaa niihin.

Päätösten koettiin pääsääntöisesti tulevan esimiehiltä. Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, ettei tarvitse ainakaan itse miettiä asioita kun valmiit vastaukset ja käskyt tulevat esimieheltä. He olivat kuitenkin sitä mieltä, että päätöksenteko ja vaikutusmahdollisuudet lisäisivät motivaatiota ja heiltä löytyisi itseltäänkin osaamista tehdä joitakin päätöksiä. He myös toivoivat, että heidän mielipiteitään otettaisiin enemmän huomioon ja esimiesten umpimähkäiset ongelmien ratkaisukokeilut lopetettaisiin.

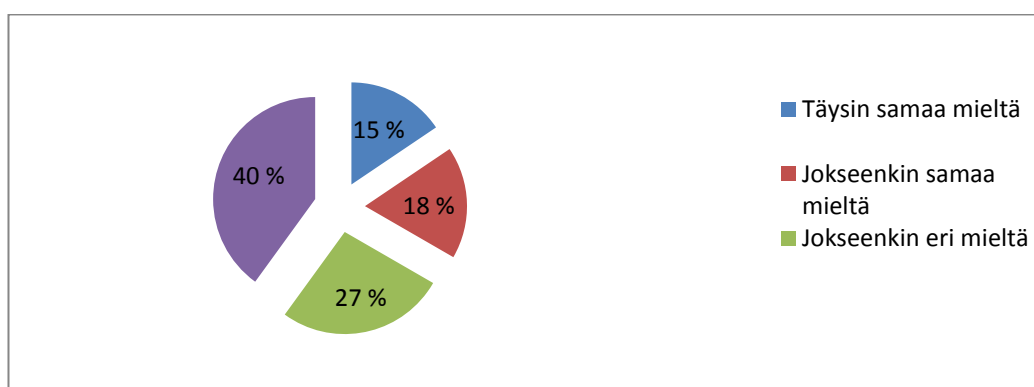
Pitemmän palvelusajan omaavat henkilöt kertoivat haastattelussa, että aikaisemman johdon aikana käytiin kehityskeskusteluja vuosittain. He tunsivat, että niistä olisi ollut myös hyötyä ja niissä otettiin huomioon heidän toiveensa ja näkemyksensä. Organisaatiomuutoksen jälkeen keskustelut ovat olleet satunnaisia. Niissä ei ole edes tarvinnut jokaisen työntekijän käydä. Joihinkin keskusteluihin esimies on kutsunut kahville ja todennut, ettei työntekijän kohdalla ole mitään kehityskeskusteluaihetta, joten juodaan kahvit ja jutellaan niitä näitä. Osa kertoi keskustelleensa autoista ym. työtä sivuavista asioista. Suurin osa osallistujista tunsii, ettei nykyisistä kehityskeskusteluista olisi mitään hyötyä. Minkäänlaisista välikeskusteluista he eivät olleet edes kuulleet. Kaikki osallistujat olivat sitä mieltä, etteivät käy minkäänlaista työtä tai itseään kehittäviä keskusteluja esimiehensä kanssa. Kaikki naiset ja useimmat miehet olivat

sitä mieltä, etteivät tunne mielekkääksi antaa esimiehelle suoraan palautetta kehityskeskusteluissa.

5.2 Teema 2: Osaava työyhteisöjohtaminen

Toisessa teemassa etsitään vastausta tutkimuskysymykselle: miten organisaation johto johtaa työyhteisöään? Tässä teemassa käsitellään palautteen antoa, palkitsemista, oikeudenmukaisuutta ja työyhteisön kehittämistä. Näiden asioiden oikeanlainen johtaminen luo edellytykset esimiestyön onnistumiselle.

Saan palautetta säännöllisesti (%)

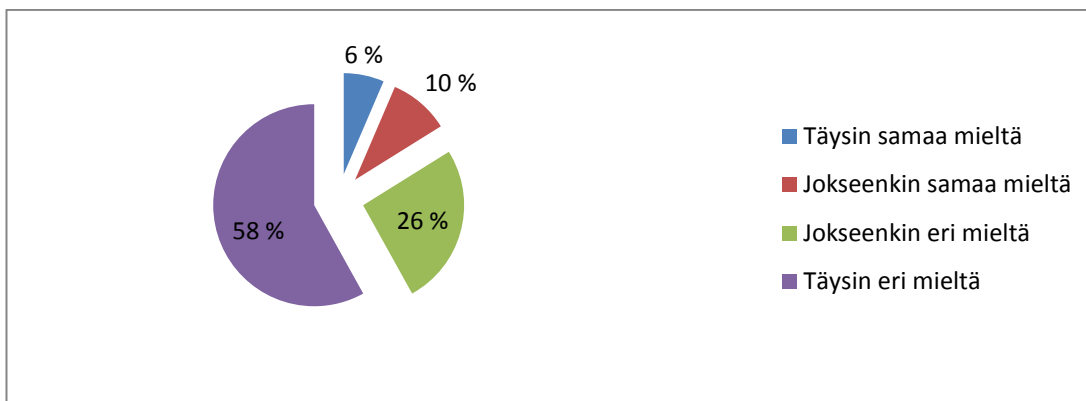


Kaavio 5: Saan palautetta säännöllisesti

Kaavion 5 mukaan yli puolet vastanneista kokee saavansa jonkinlaista palautetta työstään. 40 % vastanneista kokee, etteivät saa säännöllisesti palautetta. Työn tulokset, onnistuminen ja palaute koetaan innostavina tekijöinä työssä. Palaute toimii keskeisenä keinona motivaatiota edistettäessä, koska se on tärkeä osaamisen kehittämisen kannalta sekä se tuottaa onnistumisen kokemuksia. Sekä negatiivinen että positiivinen palaute on tärkeitä motivaatiolle.

Palaute annetaan mielestäni oikealla tavalla, rakentavasti ja ohjaavasti (%)

Tämä kysymys toimii edellisen kysymyksen täydennyskysymyksenä, jonka tarkoituksena on tutkia, annetaanko mahdollinen palaute henkilöstölle oikein.

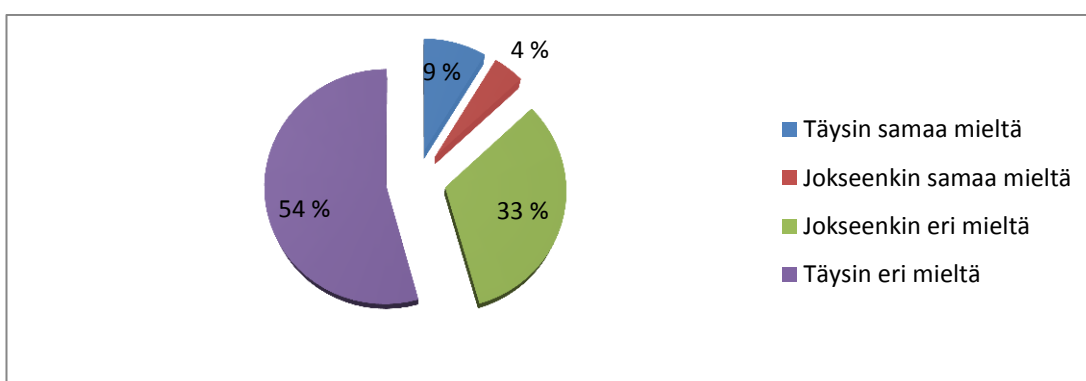


Kaavio 6: Palaute annetaan mielestäni oikealla tavalla, rakentavasti ja ohjaavasti

Kaavion 6 mukaan yli puolet (58 %) kokee että saatu palaute annetaan väärällä tavalla. Sitä ei anneta rakentavasti eikä ohjaavasti. Ainoastaan 6 % on sitä mieltä, että he saavat palautetta rakentavasti ja ohjaavasti. Esimiehen on varmistettava palautteen toteutuminen, jotta yksilö tuntee onnistuneensa tai tarvitsevasa kehittämistä osaamisessaan. Tehokkain positiivinen palaute annetaan tekemisen aikana tai välittömästi sen jälkeen, jolloin se on suorassa yhteydessä tekemiseen. Negatiivisessa palautteessa tulee pysyä asiatasolla eikä mennä henkilökohtaisuuksiin. Syistä ja parannusehdotuksista tulisi palautteen antamisessa myös keskustella.

Työntekijöitä kohdellaan mielestäni tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti (%)

Tämän kysymyksen tehtävänä on tutkia, kohdellaanko työntekijöitä tasapuolisesti organisaatiossa.



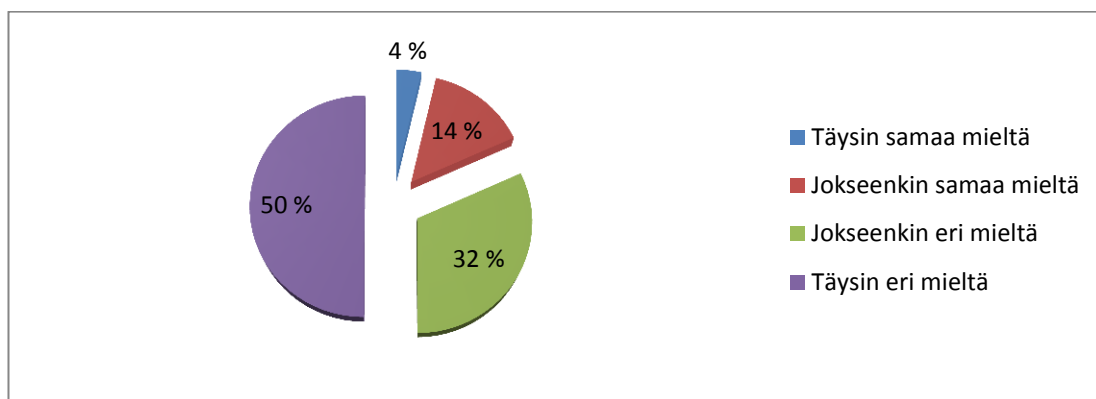
Kaavio 7: Työntekijöitä kohdellaan mielestäni tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti

Kaaviossa 7 54 % vastanneista tuntee, ettei organisaatiossa kohdella henkilöstöä tasapuolisesti eikä oikeudenmukaisesti. Vain 13 % oli väittämän kanssa samaa mieltä ja tunsivat saavansa tasa-

arvoista kohtelua kuin muut henkilöstöön kuuluvat. Ilman oikeudenmukaisuutta organisaatiossa ajaudutaan hallitsemattomiin konflikteihin ja tilanteisiin.

Mielestäni organisaation palkitsemisjärjestelmä on onnistunut (%)

Tämän kysymyksen tarkoituksena on saada henkilöstön näkemys organisaation tämänhetkisestä palkitsemisjärjestelmästä.

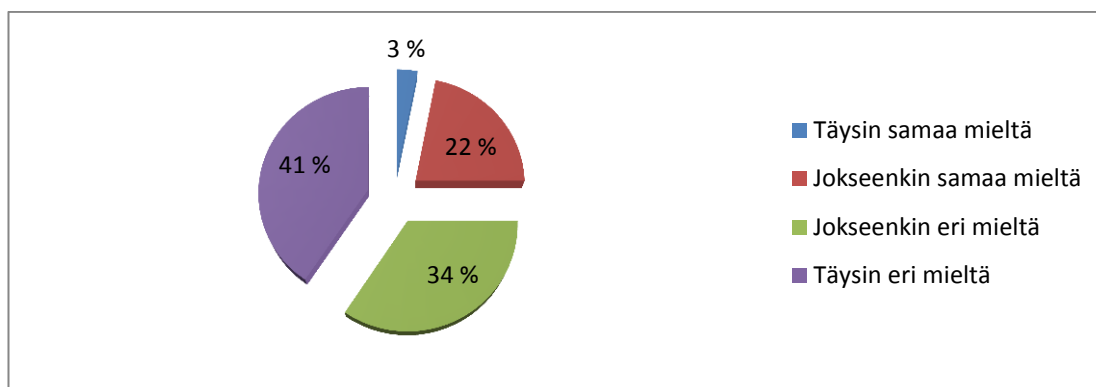


Kaavio 8: Mielestäni organisaation palkitsemisjärjestelmä on onnistunut

Kaavion 8 mukaan puolet vastaajista oli sitä mieltä, että organisaation palkitsemisjärjestelmä ei ole onnistunut. Vain 16 % vastaajista tunsu sen olevan riittävä ja hyvin toimiva. Organisaatiossa toimii tulospalkkiojärjestelmä, jossa tilikautena pakatut kuutiot ratkaisevat tulospalkkion määrän. Tyytymättömyyttä lisännee myös se, että muita palkkiomenetelmiä on rajoitettu uuden johdon aikana kustannussyistä. Esimerkiksi vuosittainen vuorokohtainen virkistäytymisilta on poistettu kokonaan. Myös palautteen annon puutteellisuus vaikuttanee epäonnistuneeseen palkkiojärjestelmään.

Olen tyytyväinen organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin (%)

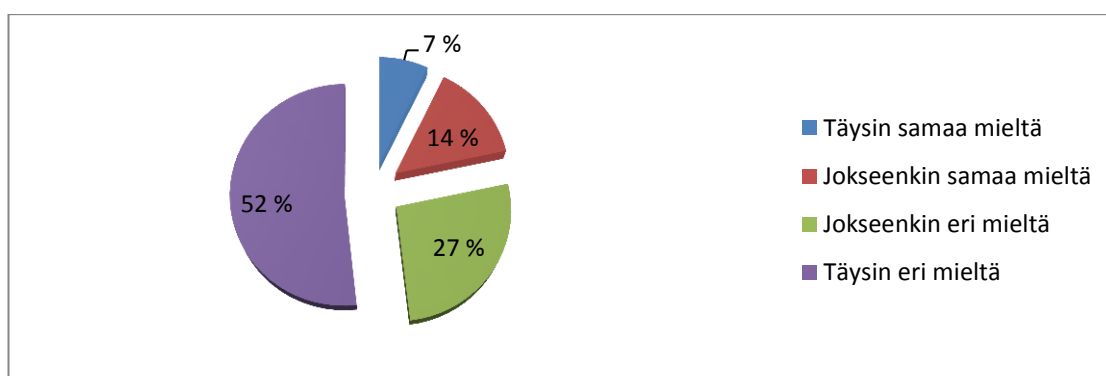
Kysymyksen tarkoituksena on tutkia henkilöstön suhtautumista organisaatiossa vallitseviin muutoksiin.



Kaavio 9: Olen tyytyväinen organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin

Kaavio 9 kertoo, että suurin osa (74 %) vastaajista on tyytymättömiä organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin. Muutosvastarintaa lisännee uuden johdon aiemmasta johdosta poikkeava erilainen johtamistyyli. Muutokset ovat vaikuttaneet henkilöstön motivaatioon ja työtyytyväisyyteen. Luottamus johtoon on muutosten myötä heikentynyt.

Esimieheni on mukana kehittämässä työhyvinvointia (%)



Kaavio 10: Esimieheni on mukana kehittämässä työhyvinvointia

Kaaviossa 10 yli puolet (52 %) vastaajista ovat sitä mieltä, ettei heidän esimiehensä ole mukana kehittämässä työhyvinvointia. Tämän kysymyksen tulokseen vaikuttaa edellisten kysymysten tulokset, joissa suurin osa vastaajista on ollut tyytymättömiä organisaation tapaan johtaa työyhteisöä. Tämä heijastaa vahvasti työhyvinvointiin ja henkilöstö tuntee työhyvinvoinnin olevan heikolla tasolla sekä tuntee, ettei sitä kehitetä. Seuraava teema käsittelee esimiestyötä, jonka tulokset ovat myös vahvasti sidoksissa tämän kysymyksen tulosten kanssa.

Haastattelussa teema 2:n tutkimiseen haettiin seuraavilla alakysymyksillä:

- Tunnetko saavasi esimieheltäsi palautetta säännöllisesti ja miten mahdollinen palaute annetaan?
- Miten mielestäsi organisaatiossa toimii henkilöstön tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu?
- Mitä mieltä olet yrityksen tavasta palkita henkilöstöä?
- Mikä on suhtautumisesi organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin?

Haastateltavista suurin osa kertoi, etteivät saa palautetta säännöllisesti ja kun saavat ovat ne yleensä negatiivisia. Osallistujat tunsivat, että nykyisen johdon aikana tekemällä etsitään syylliset asioihin sekä palautteet annetaan uhkailemalla ja syyllistämällä. Haastateltavien mielestä syiden esitetään aina olevan henkilöstössä vaikka kyseessä olisikin esimerkiksi laitevika.

Osallistujien suhtautuminen tasapuoliseen ja oikeudenmukaiseen kohteluun riippui osallistujan sukupuolesta ja siitä kuka oli hänen lähiesimiehensä. Kaikki osallistujat rinnastivat kysymyksen lähiesimiehen työskentelyyn. Naiset suhtautuivat suurimmaksi osaksi siihen, ettei heitä kohdella tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti muiden kanssa. He myös tunsivat, että yhden vuoron lähiesimies suosii miehiä valinnoissaan. Tämän lähiesimiehen alaisina toimivat miehet olivatkin sitä mieltä, että organisaatiossa vallitsee tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu. Haastateltavista osa oli sitä mieltä, että johdolla on henkilöstön joukossa ns. lellikkejä, joita he suosivat. Toiset kokivat, etteivät saa esimerkiksi nauttia käytössä olevasta oman ilmoituksen poissaoloista vaan aina esimiehet pyytävät käymään lääkärissä, kun taas toiset ovat usein pois omalla ilmoituksella.

Suurin osa osallistujista oli sitä mieltä, että nykyisen johdon aikana palkkiojärjestelmä on epäonnistunut. Aikaisemman johdon palkkiojärjestelyihin ei oltu tyytyväisiä, mutta nykyjohdon karsittua lisää palkitsemisia, ollaan siihen vielä tyytymättömiä. Jokaisen mielestä palkka on liian pieni ja tulospalkkio, jos sitä saa, on naurettavan pieni. Nykyinen palkkiojärjestelmä ei motivoi ketään osallistujista.

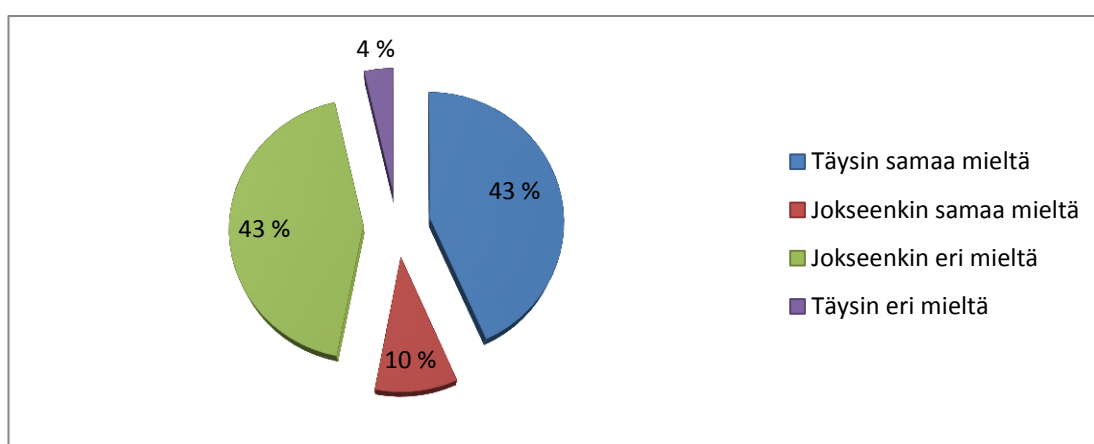
Haastateltavista suurin osa oli tyytymätön tapahtuneisiin muutoksiin. Heidän mielestään johdossa on tällä hetkellä myös ammattitaidottomia ja välinpitämättömiä esimiehiä. Aikaisempi johto oli kiinnostunut ihmisistä ja tehtaan asioita sekä laadusta. Heidän mielestään tämän hetkinen johto ei välitä muusta kuin metreistä, pakatuista kuutioista ja niiden mukaan johdolle tuomista bonuksista. Haastatteluissa ilmeni, että ennen organisaatiouudistuksia henkilöstö sai vaikuttaa enemmän työkohteisiinsa ja laitteisiin. Nykyään esimerkiksi säätöihin koskee vain johtoon kuuluva henkilö, joka yrittää löytää säädöt kohdilleen. Nämä yleensä menevät kuitenkin täysin pieleen ja edetään kokeilutuntumalla. Eniten henkilöt tuntuivat olevan tyytymättömiä välinpitämättömyyteen, väärrien asioiden fokuointeihin sekä ylimieliseen johta-

mistyylisiin. He tunsivat itsensä vain tuotannon yhdeksi osaksi eivätkä yrityksen tärkeimmäksi työvälineeksi, mitä terveessä organisaatiossa henkilöstö on.

5.3 Teema 3: Organisaation esimiestyö

Tämä teema vastaa tutkimuskysymykseen, millainen on esimiestyön laatu organisaatiossa. Sitä tutkitaan neljän kysymyksen pohjalta, joita täydentävät kyselytutkimuksen myötä syntyneen teeman haastattelutulokset.

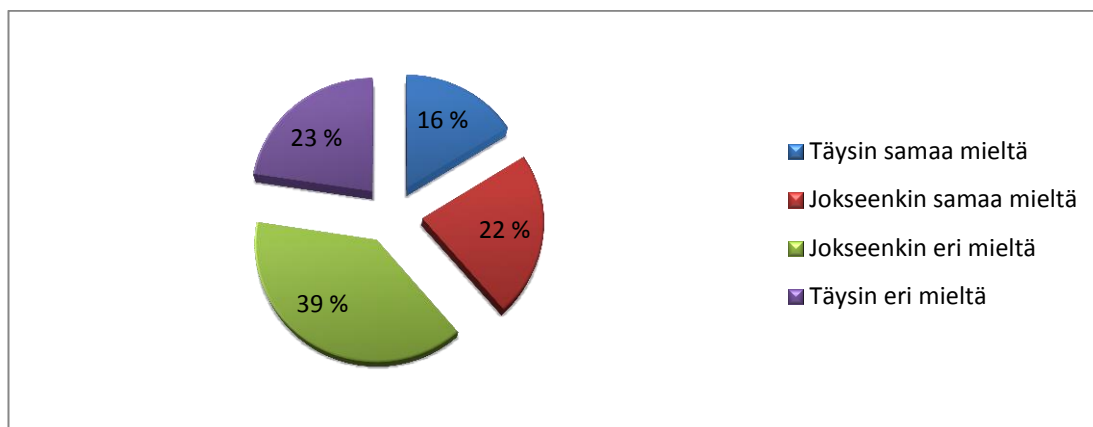
Minun ja esimieheni suhde on luontevaa työasioissa (%)



Kaavio 11: Minun ja esimieheni suhde on luontevaa työasioissa

Kaavion 11 mukaan kysymyksen tuloksissa puolet vastaajista tunsivat suhteensa olevan luontevaa esimiehensä kanssa, kun taas puolet epäoivat sen olevan. Ainoastaan kolme vastaajaa oli sitä mieltä, etteivät koe suhteensa esimiehensä kanssa olevan sulavaa. Luontevan suhteen tunne syntyy siitä, että kauemmin palvelleet esimiehet tuntevat myös muutosvastarintaa, mutta asemansa takia toimivat esimiestensä mieltymystensä mukaisesti. Useat työntekijät tuntevat tällaisen esimiehen kuuluvan tiimiin, koska hän ajattelee muutoksista samalla tavalla kuin hekin. He, jotka eivät koe sulavaa suhdettaan esimieheensä ovat todennäköisesti sellaisen lähiesimiehen alaisia, joka palvelee johtoa juuri näiden asettamien normien mukaisesti.

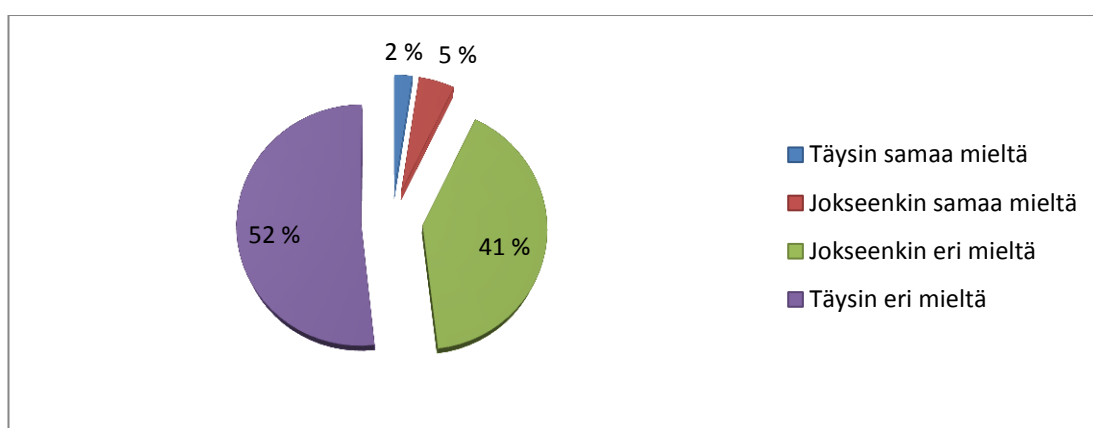
Esimieheni on kannustava (%)



Kaavio 12: Esimieheni on kannustava

Kaaviossa 12 kysymys antoi pienemmät erot tuloksissa kuin palautteen antoa koskeva kysymys, jossa yli puolet oli sitä mieltä, etteivät saa palautetta säännöllisesti. Tämä kysymys kuitenkin esittää tuloksia, joissa 22 % vastanneista tuntee esimiehensä olevan jokseenkin kannustava ja täysin samaa mieltä väittämän kanssa on 16 %. Tämän kysymyksen tulos kertoo sen, että vaikka palautteen anto on ”lapsen kengissä”, niin silti voi tuntea esimiehensä olevan kannustava. Tämä kertoo myös sen, että yksinomaan palautetta ei omaksuta kannustimeksi.

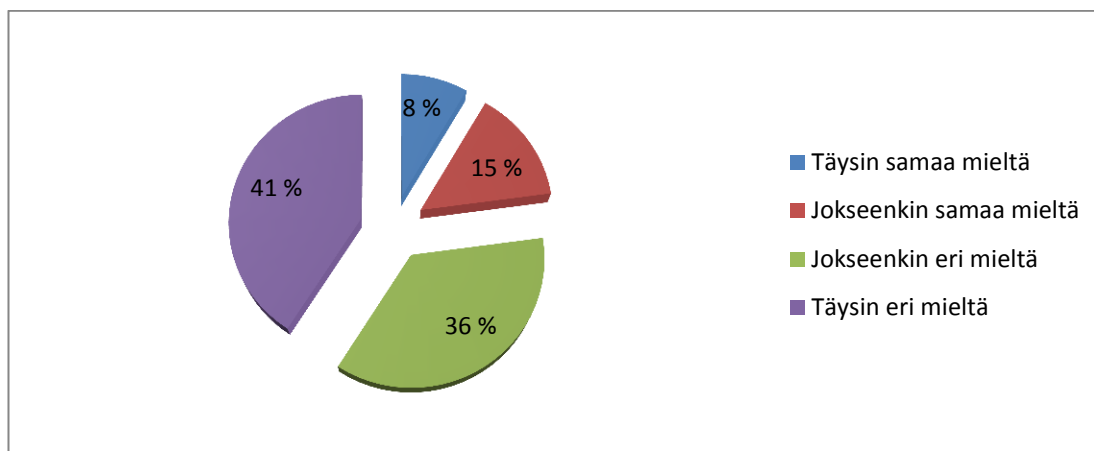
Esimieheni hoitaa organisaation sisäisen tiedottamisen hyvin (%)



Kaavio 13: Esimieheni hoitaa organisaation sisäisen tiedottamisen hyvin

Kaavion 13 mukaan organisaatioiden perussynteihin kuuluva asia ei hoidu myöskään vastaajien mielestä kohdeyrityksessä. Ainoastaan 7 % koki tiedottamisen onnistuvan esimiehiltä jotenkin. Peräti 94 % vastanneista oli sitä mieltä, että tiedottaminen ontuu pahasti.

Mielestäni esimiestyö on onnistunutta organisaatiossa (%)



Kaavio 14: mielestäni esimiestyö on onnistunutta organisaatiossa

Kaaviossa 14 selviää, että lähes puolet vastaajista (41 %) kokee, ettei esimiestyö ole riittävän onnistunutta ja 36 % vastaajista pohjustaa tuloksia epäonnistumisen suuntaan. Ihmiset kokevat suhteensa esimieheensä luontevaksi, mutta kuitenkin mieltää esimiestyön epäonnistuneeksi. Tämän kysymyksen tuloksiin pohjautuvat kaikki edeltävien kysymysten ja haastattelujen tulokset. Tulokset nivoutuvat yhteen.

Tämän tutkimuskysymyksen vastauksiin haettiin täydennystä haastattelusta, jossa teeman mukaisesti kysyttiin osallistujilta alakysymyksiin seuraavanlaisesti:

- Onko esimiehesi mielestäsi kannustava ja kuinka koet sen?
- Millainen suhde sinulla on esimieheesi?
- Kuinka koet organisaation tiedottamisen?
- Millainen on mielestäni tämän hetkisen esimiestyö organisaatiossa?

Osallistujista osa tunsi esimieheensä kannustavaksi leppoisan käyttäytymisen takia. Esimiehen työtavoilla sen sijaan ei ollut kannustamisen kanssa juurikaan tekemistä. Esimiehen kannustavat sanat koettiin olevan ” kyllä se siitä”- tasoa. Suhde esimieheen koettiin luontevaksi siksi, että kun on asiaa, niin esimiehelle on helppo mennä se kertomaan. Työjärjestelyt saivat osalta haastateltavista kiitosta, koska yleensä halutut vuoronvaihdot toteutuvat. Osallistujista osa oli sitä mieltä, että ylempi johto herättää niin sanottua herran pelkoa, jolloin luontevuus kääri. Ei ehkä pysty sanomaan niitä asioita mitä pitäisi kertoa. Osa oli kuitenkin sitä mieltä, että omaa myös ylempään johtoon luontevan suhteen.

Organisaation tiedottamista kritisoitiin. Minkäänlaisia säännöllisiä palavereja ei ole käyty pitkään aikaan. Tästä syystä tehtaan asiat ovat henkilöstöllä pimennossa. Myös esimiehen ja huoltopalvelun välistä tiedottamista pidettiin huonona. Esimiehelle kerrottu ongelma ei välttämättä mene laitos- tai sähkömiehen korviin.

Esimiestyöstä ei juuri positiivista sanottavaa haastatteluista ilmennyt. Kaikki osallistujat olivat sitä mieltä, että esimiehiltä puuttuu kokonaan osaaminen henkilöstöjohtamisessa. Lähiesimiehiä kuvattiin johdon nuorassa kulkeviksi. Toivottiin, että esimiehet huomioisivat heidän mielipiteensä ja osaamisensa paremmin. Miehet varsinkin koki vastenmieliseksi sen, että esimiehet käyvät koko ajan kärkkymässä ja käyttämässä sekä jakamassa myös turhia käskyjä. Osallistujat toivoivat enemmän palautetta sekä inhimillisempää suhtautumista heihin. Syyllistäminen ja uhkailu tuntuivat jokaisesta haastateltavasta epämiellyttävältä. Osallistuja toivoivat myös organisaation johdon käyvän enemmän henkilöstön kanssa keskustelua. Tämä lisäisi luottamusta johtoa kohtaan sekä parantaisi molemminpuolista tiedottamista.

5.4 Avoimet kysymykset

Esitutkimuksessa esiteltyjen avoimien kysymysten tarkoituksena oli antaa esitutkimuksessa mahdollisuus vastaajille tuoda vapaasti esille mielipiteensä kysymyksiin.

Avoimia kysymyksiä esitettiin henkilöstölle seuraavasti:

- Kehittämideoita esimiestyön parantamiseksi
- Kuinka voin itse auttaa esimiestyön kehittämisessä?
- Työympäristösi yhteistyön kehittämisideoita
- Mainitse työhösi liittyviä hyviä ja huonoja asioita
- Henkilöstöllä oli mahdollisuus jättää lomakkeeseen myös vapaa palaute

Avoimissa kysymyksissä samankaltaiset vastaukset yhdisteltiin ja esitetään yhtenä tuloksena.

Kehittämideoita esimiestyön parantamiseksi, ideoita esimiestyön kehittämisestä alaisen kautta ja työympäristön yhteistyön kehittämisideoita esitetään kuvassa 20.



Kuva 20: Kehittämisideoita esimiestyön ja työympäristön yhteistyön parantamiseksi

Kuvan 20 mukaan vastaajat olivat sitä mieltä, että esimiestyötä tulisi kehittää niin, että olisi olemassa molemminpuolinen terve kunnioitus toisia kohtaan. Monivalintakysymysten ja haastattelutulosten mukaan organisaatiossa vallitsee syyllistävä ja uhkaava ilmapiiri esimiesten toimesta. Henkilöstön mukaan esimiehet eivät arvosta tarpeeksi heitä eikä heidän tekemää työtä. Esimiehet eivät kuuntele työntekijöiden mielipiteistä ja tekevät niistä piittaamattomia päätöksiä. Alaisten kuunteleminen ja tiedottamisen sujuvuus kasvattaisi luottamusta molemmin puolin. Esimiesten yhtenäiset työskentelytavat lisäisivät tasapuolisuutta, koska kaikkia työntekijöitä kohdeltaisiin silloin samalla tavalla ja oikeudenmukaisesti.

Henkilöstö kehittäisi esimiestään antamalla tälle palautetta työstään. Tämä vaatii sitä, että esimies on valmis kuuntelemaan alaistaan ja alainen uskaltaa antaa esimiehelle palautteen. Palaute tulisi ottaa asiallisesti vastaan ja hyödyntää sitä kehittämällä omaa työtään. Henkilöstö tiedostaa myös oman arvostuksen ja luottamuksen arvon esimiestyön onnistumisessa. Hyvä esimies tarvitsee hyvän alaisen.

Työympäristön yhteistyötä vastaajat kehittäisivät siten, että esimiesten asenne työntekijöitä kohtaan tulisi muuttua. Tämä on tullut useissa vastauksissa esille. Yhteistyön kehittämiseksi toivottiin myös koko työyhteisön me-hengen parantumisen. Tämä tarkoittaisi työryhmien sulavan työskentelyn keskenään. Vuorokohtaiset tekemiset tehtäisiin omassa vuorossa, eikä nii-

tä jätettäisi toisille. Tämä vaatii myös esimieheltä tarkkaavaisuutta ja reagointikykyä puuttua epäkohtiin.

Kuvassa 21 esitellään henkilöstölle hyviä ja huonoja työhön liittyviä asioita. Samankaltaiset vastaukset ovat yhdistetty yhdeksi kokonaiseksi tulokseksi



Kuva 21: Hyvät ja huonot asiat työssä

Kuvan 21 mukaan hyvissä asioissa oli vastaajien kesken paljon samankaltaisuuksia. Työntekijät arvostavat samanlaisia asioita työssään. On kuitenkin huomattava, että osa vastaajista tuntevat työnsä rennoksi ja mielekkääksi, työilmapiiriin ja esimiehensä hyväksi. Osa taas pitää työtään kiireellisenä ja työntäyteisenä sekä ilmapiiriä ja esimiestään huonona asiana työssään. Tässäkin vastausosiossa korostuu esimiesten välinpitämättömyys, yhteistyöhaluttomuus, tiedottaminen ja me-hengen puutteellisuus. Nämä edellä mainitut asiat koetaan huonona työhön liittyvänä asiana.

5.5 Esimieshaastattelun tulokset

Esimiehille suunnattiin oma strukturoitu haastattelututkimus, jonka tarkoitus oli tutkia esimiesten näkemyksiä esitutkimuksesta syntyneisiin teemoihin. Näin ollen tulokset ovat verrattavissa henkilöstölle suunnatun haastattelututkimuksen kanssa. Teemahaastatteluun osallistui viisi tuotannon esimiestä. Haastattelun tuloksia esitellään kutakin teemaa käsittelevässä luvussa.

5.5.1 Teema 1: Henkilöstön osaaminen

Teemaa tutkittiin seuraavien alakysymysten kautta:

- Annatko alaisesi vaikuttaa omaan työhönsä ja tehdä työhönsä liittyviä päätöksiä?
- Tuetko mielestäsi alaistesi osaamista?
- Käytkö alaistesi kanssa kehityskeskusteluja?

Kaikki esimiehet olivat sitä mieltä, että antavat alaistensa vaikuttaa omaan työhönsä. Heidän mielestään he kuuntelevat alaisten näkemyksiä ja ottavat ne huomioon. Kysyttäessä sitä, vievätkö he alaisten näkemykset eteenpäin ylemmälle johdolle, he kuitenkin vastasivat, ettei siitä ole mitään hyötyä. Muutaman osallistujan mielestä he antavat alaisten tehdä joitakin päätöksiä työssään. Kaikki olivat kuitenkin sitä mieltä, että helpommalla pääsee kun tekee päätökset itse ja useimmat päätökset on tehnyt jo ylempi johto ja he vain toteuttavat ne.

Kysyttäessä alaisen osaamisen tukemista, joutui suurin osa esimiehistä miettimään vastauksiinsa. Jokainen vastasi antavansa neuvoja niitä kysyttäessä. Osaamisen kehittämistä he eivät osanneet kertoa mitään, koska heidän mielestään ”tämä on nyt sellainen työpaikka, jossa tehtävät ovat aika rutinoituneita.” He eivät nähneet tarpeelliseksi järjestää ammattia tukevia koulutuksia.

Kehityskeskusteluja esimiehet kertoivat pitävänsä kun ylempi johto on määrännyt ajan niiden pitämiseksi. Keskusteluissa käydään läpi alaisen osaamista ja kehittymishalukkuutta. Osa esimiehistä totesi, että kaikkien työntekijöiden kanssa näiden läpi käynti ei ole tarpeellista.

5.5.2 Teema 2: Osaava työyhteisöjohtaminen

Teeman tarkoituksena oli tutkia miten esimiehet kokevat palautteen annon, tasapuolisuuden työhyvinvoinnin kehittämisen sekä organisaatiossa tapahtuvat muutokset. Esimiehille esitettiin seuraavat alakysymykset:

- Annatko palautetta säännöllisesti?
- Annatko palautteen rakentavasti ja ohjaavasti?
- Kohdellaanko alaisia mielestäsi tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti?
- Oletko tyytyväinen organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin?
- Kehitätkö mielestäsi alaistesi kanssa työhyvinvointia?

Esimiesten yhtenäinen näkemys oli se, että he mielestään antavat palautetta alaisilleen aina kun siihen on aihetta. Varsinkin kauemman palvelusiän omaava esimies oli sitä mieltä, että

palaute tulee varmaan annettua välillä vähän tökerösti ja syyttävästi. Nuoremmat esimiehet eivät mielestään syyllistä vaan antaa palautteen omalla tavallaan. Esimiehet olivat melkein yksimielisiä siitä, että pitäähän asia saada kuitenkin niin perille, ettei sitä tapahdu uudelleen. Palautteen tyylistä he eivät osanneet sanoa enempää. Nuorempi esimies kertoi sanovansa esimerkiksi laitteen rikkoutuessa, että ”menit sitten rikkomaan” vieno hymy naamalla. Esimiehet kertoivat, ettei heille ole oikein opetettu palautteen antoa eikä liiemmin henkilöjohtamistakaan.

Kaikki esimiehet olivat sitä mieltä, että alaisia kohdellaan tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. Heidän mielestään jokaiselle on pyritty järjestämään mahdollisuuksien mukaan työkohdesiirtoja ja työaikajärjestelyjä kun joku on sellaista halunnut. Esimiehet muistuttivat, että kaikkien kohdalla ei valitettavasti aina ole ollut mahdollisuuksia työntekijän toiveiden mukaisiin järjestelyihin. Heiltä kysyttiin myös oman ilmoituksen poissaolo-käytännöstä ja siitä, miksi toiset työntekijät tuntevat, ettei saa käyttää sitä. Asiaa perusteltiin sillä, että oman ilmoituksen-käytäntö estetään joksikin aikaa sellaisilta henkilöiltä, jotka ovat omalla ilmoituksella usein pois. On olemassa niin sanottu karenssiaika, jonka aikana oma ilmoitus ei ole henkilöllä käytettävissä.

Esimiehiltä kysyttiin organisaatiossa tapahtuvista muutoksista, joihin osa vastasi niiden olevan välttämättömiä ja osan mielestä näillä nyt mennään. Uudet esimiehet olivat muutosten puolestapuhujina innokkaimpia kun taas vanhemmat kertoivat menevänsä virran mukana. Suurin osa oli kuitenkin sitä mieltä, että vaikka aiheet muutoksille ovat olleet välttämättömiä, niin muutosjohtaminen on organisaatiossa epäonnistunut eikä muutoksia ole osattu perustella henkilöstölle oikein. Välinpitämättömyyteen ja yhteistyöhaluttomuuteen he vastasivat ”sen nyt olevan vain tällaista nykyään”.

Nuoremmat esimiehet olivat sitä mieltä, että tulevat hyvin toimeen tiiminsä kanssa ja ovat kehittämässä työhyvinvointia parhaansa mukaan. Heidän mukaansa heillä on kuitenkin pienet resurssit kehittää muuta kuin oman työnsä kautta tulevaa hyvinvointia. Suurin osa esimiehistä myönsi työyhteisön ilmapiirin olevan huono ja työtyytyväisyys henkilöstöllä alhainen. Yksi vanhempi esimies kuitenkin oli sitä mieltä, että ”mitä tässä on kehitettävää. Hyvinhän meillä menee”.

5.5.3 Teema 3: Organisaation esimiestyö

Kysymysten tarkoitus oli saada esimiesten näkemyksiä organisaation esimiestyölle. Teemaa tarkasteltiin seuraavilla alakysymyksillä:

- Onko sinulla mielestäsi luonteva suhde alaisiisi?
- Oletko mielestäsi kannustava esimies?
- Miten mielestäsi tiedottaminen sujuu organisaatiossa?
- Koetko onnistuneesi esimiesroolissa?
- Onko sinulla kehitettävää esimiestyössä?

Kaikilla esimiehillä oli mielestään luonteva suhde alaisiinsa. He sanovat löytävänsä keskusteluyhteyden alaisiinsa. Yhden mielestä luontevuus kärsii siinä, kun joutuu konflikteja selvittämään. Tähän hän lisäsi, että ”onneksi ylempi johto yleensä ratkoo näitä tilanteita”. Osasta esimiehistä tuntui myös mukavalta se, että alaiset tulevat heidän kanssaan keskustelemaan muistakin kuin työasioista.

Jokaisen osallistujan mielestä tiedottamisessa olisi parannettavaa. He yrittävät parhaansa mukaan tiedottaa alaisiaan. Osa myönsi myös unohtelewansa asioita, koska usein on niin monta rautaa tulewssa yhtä aikaa. Muutama osallistuja oli sitä mieltä, että tulisi kehittää jonkinlainen tiedotusjärjestelmä, jolla saavutettaisiin kaikki tarvittavat tahot. Heidän mielestään konsernin asiat jäävät yleensä keskijohdon tietoon, eivätkä ne tavoita edes kaikkia esimiehiäkään. Esimiehet toivoivat, että myös alaiset lisäävät tiedottamista heille päin. Osallistujat olivat sitä, mieltä, että säännöllisten palavereiden pitäminen parantaisi organisaation tiedottamista.

Osallistujat tunsivat onnistuneensa esimiesroolissaan siihen nähden, mitä heiltä ylempi johto odottaa. Osa myönsi, että henkilöstöjohtamisessa olisi kehitettävääkin, koska he tunsivat saaneensa siihen liian vähän koulutusta. Nuoremmat esimiehet tunsivat lisäksi kehitettävää työkohteiden ja laitteiden tuntemuksessa. Haastateltavien mielestä heillä on todella paljon tehtäviä, joita täytyy hallita myös samanaikaisesti. Kaikki olivat suoriutuneet tehtävistään mielestään kohtuullisen hyvin.

6 Johtopäätökset

Opinnäytetyön päätavoite oli tutkia kohdeyrityksen esimiestyön laatua. Toisena tavoitteena oli antaa esimiestyön laadun parantamiseksi kehitysehdotuksia. Tutkimustuloksia ja opinnäytetyön teoriaa käyttäen tutkija sai tehtyä kehitysehdotuksia kohdeyritykselle. Teoria kertoo siitä, minkälaista hyvä esimiestyö on ja tutkimus osoittaa millainen esimiestyö tuotannon henkilöstön ja esimiesten mielestä tällä hetkellä vallitsee kohdeyrityksessä.

Opinnäytetyössä käytettiin kahta tutkimusmenetelmää. Kvantitatiivinen kyselytutkimus henkilöstölle toimi esitutkimuksena, jota täydennettiin henkilöstölle ja esimiehille tehdyillä teemahaastatteluina. Tutkimustulokset osoittivat, että laadulliseen esimiestyöhön on johdettava

työyhteisöä hyvin, jonka lisäksi on hallittava myös oma esimiestyöskentely. Nämä osa-alueet sisältävät keskeisimmät henkilöstön johtamiseen tarvittavat asiat, jotka puutteellisena johtavat alhaiseen työtyytyväisyyteen ja huonontaa työhyvinvointia.

Esitutkimuksena toimineen kyselytutkimuksen tulosten perusteella organisaation esimiestyö on heikolla tasolla. Tätä tukivat myös teemahaastattelun tulokset. Henkilöstön osaamista ei tueta organisaatiossa millään tavalla. Heidän ei anneta tehdä työtään koskevia itsenäisiä päätöksiä eikä anneta mielipiteille mahdollisuuksia. Teoreettisen viitekehyksen luvussa 2.1 esiteltiin, että, avoimella vuorovaikutuksella on suuri merkitys työyhteisön oppimisessa. Alaisilla tulee olla mahdollisuus tuoda mielipiteensä ja tietonsa avoimesti työyhteisönsä tietoon. Työyhteisön yhdessä oppimisessa oppiminen alhaalta ylöspäin on hyvä kehittämistapa, koska se antaa myös mahdollisuuden laajentaa esimiehen tietotaitoa sekä jakaa osaamista työyhteisössä. Esimiesten teemahaastattelun tulokset olivat ristiriidassa henkilöstön kanssa, koska esimiehet kokivat antaneensa alaisensa vaikuttaa. He kuitenkin myönsivät, että tekevät päätöksiä mieluummin itse tai sitten päätökset ovat ylemmän johdon tekemiä. Esimiehet totesivat, ettei henkilöstön kouluttamiselle ole tarvetta työn luonteen vuoksi.

Henkilöstön vaikutusmahdollisuus omassa työssään		
<p>Henkilöstö</p> <p>Suurin osa tunsivat omien vaikutusmahdollisuuksien olevan vähäiset tai jopa mitättömät. Jotkut osallistujat jopa kertoivat osaavansa ratkaista vallitsevia ongelmia, jos vain saisivat mahdollisuuden vaikuttaa niihin.</p> <p>Päätösten koettiin pääsääntöisesti tulevan esimiehiltä.</p>	<p>Esimies</p> <p>Kaikki esimiehet olivat sitä mieltä, että antavat alaisensa vaikuttaa omaan työhönsä. Heidän mielestään he kuuntelevat alaisten näkemyksiä ja ottavat ne huomioon.</p> <p>Muutamien osallistujien mielestä he antavat alaisten tehdä joitakin päätöksiä työssään. Kaikki olivat kuitenkin sitä mieltä, että helpommalla pääsee kun tekee päätökset itse ja useimmat päätökset on tehnyt jo ylempi johto ja he vain toteuttavat ne.</p>	<p>Teoria</p> <p>Johdon tulee vaikuttaa merkittävästi työyhteisön sekä koko organisaation oppimiseen siten, että antaa työntekijöille sopivasti valtaa ja vastuuta sekä mahdollisuuksiin vaikuttaa oman työnsä kehittämiseen. (Rauramo 2008, 170.)</p>

Kuva 22: Henkilöstön vaikutusmahdollisuus omassa työssään vertailu

Kuvassa 22 esiintyy henkilöstön, esimiesten ja teorian näkemykset henkilöstön vaikutusmahdollisuuksiin omassa työssään. Tutkimuksesta ilmeni, että henkilöstön mielestä he eivät voi vaikuttaa omaan työhönsä eikä saa tehdä päätöksiä työhönsä liittyvissä asioissa. Esimiesten mielestä he kuuntelevat alaisten näkemyksiä ja mielipiteitä, mutta tekevät päätökset mielel-

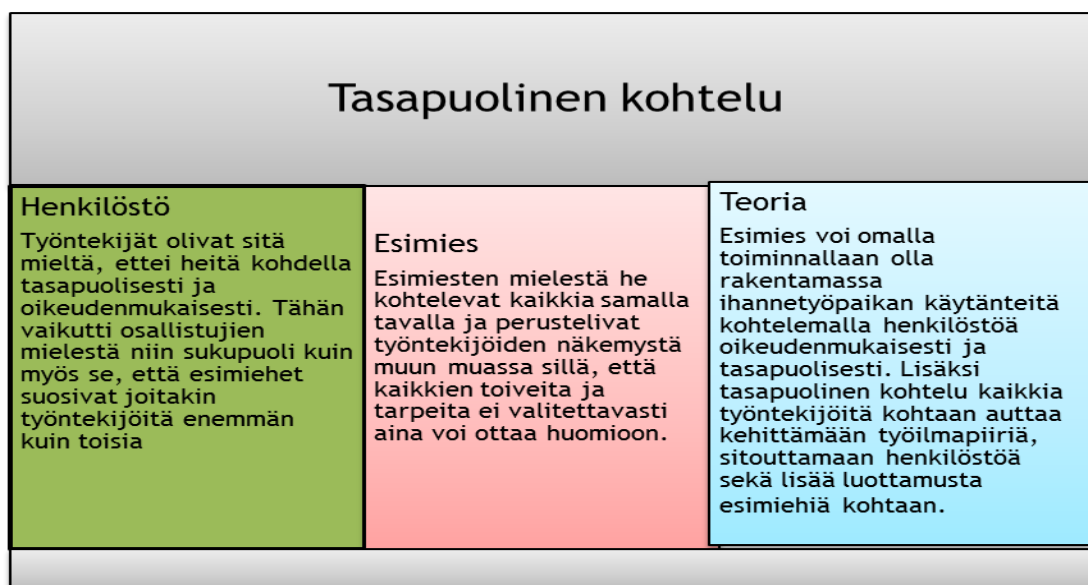
lään itse. Rauramon (2008, 170) mukaan johdon tulee antaa vastuuta ja valtaa sekä mahdollisuuksia vaikuttaa oman työn kehittämiseen.

Esitutkimuksen mukaan esimiehet käyvät alaisten kanssa kehityskeskusteluja, mutta teema-haastattelut täydensivät kysymystä ja avasivat kehityskeskustelujen sisältöön ja hyödyllisyyteen kohdistuvia näkökulmia. Työntekijät eivät kokeneet, että keskusteluista olisi heille kovinkaan paljoa hyötyä. Haastatteluissa ilmeni myös se, että keskustelujen sisältö ei ole jokaisen työntekijän kohdalla tarkoituksen mukainen. Lisäksi esille tuli, että keskusteluja ei ole nähty tarpeelliseksi pitää jokaiselle työntekijälle. Esimiesten haastattelutulokset tukivat edellä mainittua. Organisaation johto ei selvästikään ymmärrä kehityskeskustelujen tarpeellisuutta jokaiselle työntekijälle. Teoriaviitekehyksen luvussa 2.1.1 todetaan, että kehityskeskustelut ovat yksi osa organisaation palautejärjestelmää. Keskusteluissa käydään läpi työn tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin seuranta sekä tarkastellaan työn ja osaamisen kehittymistä. Säännöllisten kehityskeskustelujen pitäminen auttaa alaista sekä esimiestä kehittymään sekä keskustelut tukee alaisen osaamista. Johdolla on selvästi ajattelutapa, jonka mukaan henkilöstö on rutinoitunut työtehtäväänsä eikä heissä ole enää mitään kehitettävää.

Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, etteivät saa palautetta säännöllisesti ja sitten kun saavat on se yleensä negatiivista. Tulokset osoittivat, ettei palautetta anneta oikein vaan enemmän haetaan syyllisiä, syyllistetään ja uhkaillaan heitä. Esimiehet olivat tästä eri mieltä ja näkivät, että he antavat palautetta alaisilleen. He olivat kuitenkin sitä mieltä, että palautetta ei tule annettua rakentavasti ja ohjaavasti. Tämä johtuu heidän mielestään siitä, ettei heillä ole tarpeeksi koulutusta henkilöstöjohtamisesta, vaikka työskentelevätkin esimiehinä. Teoreettisen viitekehyksen luvussa 2.1.2. ilmaistaan, että jokainen ihminen tarvitsee palautetta, sillä hän haluaa onnistua ja tulla hyväksytyksi. Työn luonteesta riippumatta on yksilölle tärkeää saada palautetta, positiivista ja kriittistä. Palaute auttaa kehittämään osaamista sekä motivoi työntekijöitä. Motivoinnin puutteesta kertoo myös tulokset palkitsemisjärjestelmästä, jota työntekijät pitää epäonnistuneena. Palkitsemisjärjestelmää karsitaan koko ajan kustannussäästöihin vedoten. Tämä vaikuttaa osaltaan työtytyymättömyyteen. Teoreettisen viitekehyksen luvussa 2.1.3 esitetään, että oikein ajoitettu ja määritelty palkitseminen tai huomiosoitus kannustaa työntekijää ja koko työyhteisöä entistä parempiin suorituksiin.

Työntekijät olivat sitä mieltä, ettei heitä kohdella tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. Tähän vaikutti osallistujien mielestä niin sukupuoli kuin myös se, että esimiehet suosivat joitakin työntekijöitä enemmän kuin toisia. Esimiesten mielestä he kohtelevat kaikkia samalla tavalla ja perustelivat työntekijöiden näkemystä muun muassa sillä, että kaikkien toiveita ja tarpeita ei valitettavasti aina voi ottaa huomioon. Teoreettisen viitekehyksen luvussa 2.3 todetaan että, esimies voi omalla toiminnallaan olla rakentamassa ihannetyöpaikan käytänteitä kohtelemalla henkilöstöä oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Lisäksi tasapuolinen kohtelu

kaikkia työntekijöitä kohtaan auttaa kehittämään työilmapiiriä, sitouttamaan henkilöstöä sekä lisää luottamusta esimiehiä kohtaan.



Kuva 23: Tasapuolinen kohtelu vertailu

Kuvan 23 mukaan henkilöstön mielestä heitä ei kohdella tasapuolisesti. Esimiesten mielestä he kohtelevat alaisiaan tasapuolisesti ja kaikkia samalla tavalla. Teorian mukaan kohtelemalla henkilöstöä tasapuolisesti auttaa kehittämään työilmapiiriä ja sitouttamaan henkilöstöä (Hypänen 2007, 152).

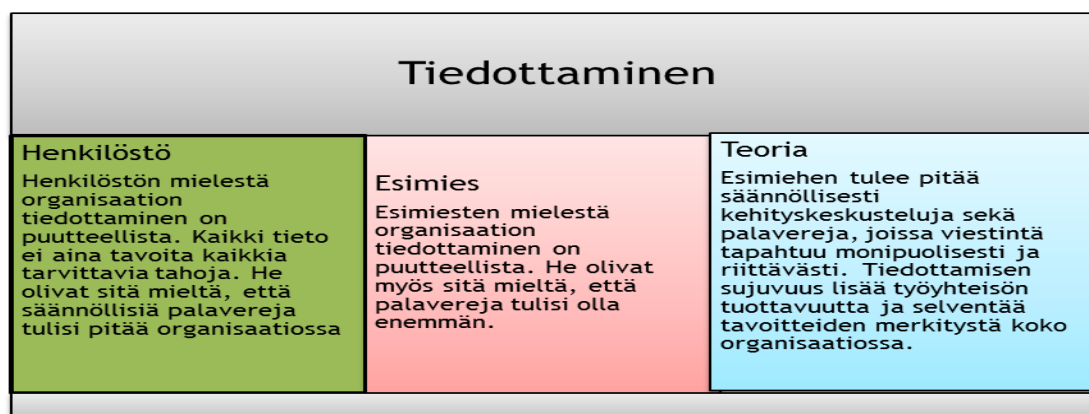
Tulosten mukaan työntekijät ja osa esimiehistä oli sitä mieltä, että muutosjohtaminen on organisaatiossa epäonnistunut. Työntekijöistä suurin osa oli tyytymättömiä organisaation muutoksiin. Esimiehet näkivät muutokset välttämättöminä. Henkilöstön ja esimiesten näkemyserot muutoksista johtunevat siitä, minkä näkökulman ottaa. Henkilöstö tarkasteli asiaa johtamisen muutoksena kun taas esimiehet taloudellisilla ja tuotannollisilla näkökulmilla. Nykytilanteessa muutokset ovat välttämättömiä yritykselle, mutta liian radikaalit muutokset lyhyessä ajassa synnyttävät väistämättä vastarintaa. Muutokset tulee osata johtaa ja myydä henkilöstölle onnistuneesti, jotta suurimmilta harmeilta vältyttäisiin. Teoreettisessa viitekehelyssä esitetään luvussa 2.2, että huonosti johdetut muutosprosessit saattavat aiheuttaa organisaation henkilöstössä vastarintaa sekä lisäksi se, että työntekijällä on oltava varmuus siitä, että muutokset ovat välttämättömiä.

Tulosten perusteella työntekijät eivät olleet tyytyväisiä esimieheen työhyvinvoinnin kehittäjänä. Tähän vaikuttaa merkittävästi nykyinen johtamistyyli. Teoreettisen viitekehelyksen luvussa 2.3 esitetään, että organisaation johto ja esimiehet ovat työhyvinvoinnin kehityksen avain-

tekijöitä. Esimiesten mielestä he tulevat alaistensa kanssa toimeen ja kehittävät hyvinvointia parhaansa mukaan. He kokivat itsensä tässä asiassa myös riittämättömiksi. Lähiesimies voi vaikuttaa työhyvinvointiin omalla esimiestyöllään. Teoreettisen viitekehyksen luvussa 3.1 todetaan että, osaava esimies kykenee kehittämään työyhteisöönsä ansiokkaan ilmapiirin ja yhdessä tekemisen tunnelman. Ulkoisten resurssien puuttuessa on annettava sisäisten resurssien ohjata tekemisiä. Omalla käytöksellään ja oikeilla asenteilla esimies auttaa luomaan työyhteisöön hyvän ilmapiirin ja kehittämään näin ollen työhyvinvointia.

Tulosten mukaan työntekijöillä ja esimiehillä on luontevat suhteet toisiinsa. Molemmat osapuolet perustelivat tätä vuorovaikutuksen helppoudella vaikka tuloksista ilmeni myös vuorovaikutuksen puutteellisuutta. Asioista voidaan keskustella toistensa kanssa. Esimiehet olivat myös mielissään, että heidän kanssaan keskustellaan muustakin kuin työasioista. Tämä johtuu siitä, että henkilöstö tuntee helppouden kertoa esimiehelle asioita, mutta työasioihin kohdistuvaa vuorovaikutusta he pitävät puutteellisena. Teoreettisen viitekehyksen luvussa 2.3 esitellään että, työhyvinvoinnin henkilöjohtaminen syntyy ihmisten vuorovaikutuksesta, jossa esimiehet antavat alaisilleen arvostusta, palautetta, ohjeistusta, neuvoja ja mahdollisuuksia. Ylempi johto herätti kuitenkin osassa haastateltavissa ns. herran pelkoa, jolloin luonteva käyttäytyminen ei ole mahdollista. Osa tutkittavista omasi kuitenkin luontevat suhteet myös ylempään johtoon. Luontevat välit esimiesten ja alaisten välillä helpottaa tiedon kulkua. Organisaation kannalta on tärkeää pystyä kertomaan ainakin työhön liittyvistä asioista. Esimiehet koettiin kannustavaksi, vaikka palautteen antoa ei koettu onnistuneeksi. Tähän vaikuttaa osaltaan luontevat välit esimieheen.

Henkilöstön ja esimiesten mielestä organisaation tiedottaminen on puutteellista. Kaikki tieto ei aina tavoita kaikkia tarvittavia tahoja. Molemmat osapuolet olivat sitä mieltä, että säännöllisiä palavereja tulisi pitää organisaatiossa. Esille nousi myös kehityskeskustelujen sekä esimiesten ja alaisten välisen vuorovaikutuksen puutteellisuus. Teoreettisen viitekehyksen luvussa 2.3 esitetään, että esimiehen tulee pitää säännöllisesti kehityskeskusteluja sekä palaveria, joissa viestintä tapahtuu monipuolisesti ja riittävästi. Tiedottamisen sujuvuus lisää työyhteisön tuottavuutta ja selventää tavoitteiden merkitystä koko organisaatiossa.



Kuva 24: Tiedottaminen vertailu

Kuvan 24 mukaan henkilöstö sekä esimiehet olivat sitä mieltä, että organisaation tiedottaminen on puutteellista ja palavereja tulisi pitää enemmän. Teorian mukaan sujuva tiedottaminen lisää työyhteisön tuottavuutta ja selventää tavoitteiden merkitystä (Hyppänen 2007, 152).

Tulosten perusteella niin työntekijä kuin esimiehetkin kokivat, että henkilöstöjohtamisessa on kehitettävää. Organisaatiossa ei ole henkilöstöjohtamiseen erikoistunutta henkilöä vaan tätä osa-aluetta johtaa tuotannosta vastaava esimies. Työntekijät kokivat, että organisaation esimiestyö on muutenkin epäonnistunut. Tulosta tukevat myös muiden kysymysten tulokset. Osallistujien mielestä esimiestyö ei ole oikeaoppista, koska henkilöstöä syllistetään turhasta ja kytätään koko ajan. Henkilöstön mielestä esimiehet eivät toimi niin kuin heidän asemassaan pitäisi toimia. Esimiehet kokivat kuitenkin onnistuneensa johdon heille asettamissa tavoitteissa. He näkevät johtamisen eri tavalla kuin alaiset. Esimiesten mukaan kiire ja päällekkäiset tehtävät luovat esimiestyölleen haasteita. Työntekijät toivoivat myös ylemmän johdon laskeutumista henkilöstön tasolle siten, että johto kiertäisi keskustelemassa työntekijöiden kanssa. Tämä lisäisi luottamusta ja parantaisi tiedottamista. Teoriaviitekehyksen luvussa 3 todetaan että, esimiestyö on laaja kokonaisuus, joka sisältää monia velvollisuuksia, vastuuta ja osaamisen alueita. Se on hyvää henkilöstöjohtamista, jossa osataan toimia erilaisten ryhmien ja yksilöiden kanssa. Samalla esimiestyöskentely on osaamista, jonka tuella selviydytään liiketoiminnan vaativista asioista, erilaisista muutostilanteista ja lakipykälästä.

Avoimissa kysymyksissä tuli esille samantapaisia asioita kuin esi- ja haastattelututkimuksessa. Henkilöstö koki kehittävänsä esimiestyötä antamalla palautetta, mielipiteitä ja näkemyksiä asioista sekä esimiestä arvostamalla ja luottamalla häneen. Työntekijät toivoivat muun muassa, että alaista kuunneltaisiin enemmän ja annettaisiin vaikuttaa. Molemmipuolista kunnioitusta ja tiedottamista pitää parantaa. He kokivat me-hengen puuttumisen ja välinpitämättömyyden työnsä huonoiksi puoliksi. Hyvinä puolina toimivat työtoverit sekä työaika-

muoto. Teoreettisen viitekehyksen luvussa 3.2 esitetään, mitä vähemmän työyhteisön vuorovaikutukseen panostetaan, sitä varmemmin organisaatiossa ajaudutaan tilanteeseen, missä sisäiset sosiaaliset ongelmat ovat tuottavuuden tärkein este.

Tulosten perusteella esimiestyössä on paljon kehitettävää vaikka esimiehet olivatkin suurimaksi osaksi kokeneet onnistuvansa. Kehitettävää löytyy aivan henkilöstöjohtamisen perusasioista. Tutkimuksessa johto miellettiin organisaation päättäväksi elimeksi, joka ei ota vastaan muiden mielipiteitä. Teoreettisen viitekehyksen luvussa 2.1 esitetään että, osaamisen johtamisen suurin haaste ei ole virheet vaan se, miten selvittää ja ottaa organisaation käyttöön mahdollisimman suuri osa siitä kapasiteetista, joka organisaation henkilöstöllä on. Tutkimuksessa nousi myös esille alaisten ja esimiesten välisen vuorovaikutuksen puutteellisuus. Teoreettisen viitekehyksen luvussa 2.2 todetaan, että vuorovaikutuksen onnistuminen implikoi sitä, että johto ja henkilöstö pystyisivät tarkastelemaan asioita oman näkökulmansa lisäksi myös toisen osapuolen tilanteesta käsin.

Tutkimuksessa lisäksi nousi esille kehityskeskustelujen hyödyttömyys. Teoreettisen viitekehyksen 2.1.1 luvussa esitetään, että kehityskeskustelu tulee toimia esimiehen ja alaisen välisenä foorumina, jossa kyseenalaistetaan toimintatapoja, päätetään muutoksista sekä seurataan myöhemmin niiden toteutumista. Kehityskeskusteluissa käydyin arvioinnin ideana on ensisijaisesti yhteisen ymmärryksen saavuttaminen arvioitavissa asioissa.

6.1 Kehittämisehdotukset

Opinnäytetyön tutkimus ja sitä seuranneet kehitysehdotukset ovat tärkeitä kohdeyritykselle. Yrityksessä ei ole aiemmin tutkittu yksikkötasolla esimieslaatua ja sen toiminnallisuutta. Kehitysehdotusten avulla kohdeyrityksen johto voi paneutua paremmin esimiestyön kehittämiseen sekä fokusoimaan jatkotoimenpiteet tarkemmin. Teoreettinen viitekehys antoi kattavan tiedon hyvälle työyhteisön johtamiselle ja esimiestyölle. Tämä oli hyvä pohja tutkimustuloksille. Seuraavaksi esitellään kehittämissuositukset, jotka syntyivät tutkimustuloksista ja teoriasta. Kohdeyritys voi hyödyntää näitä ehdotuksia kehittäessään esimiestyön laatua. Kehittämissuositukset esitellään teemoittain.

Teema 1: Henkilöstön osaaminen

Suurin osa kyselyyn osallistuneista vastasi, ettei saa tehdä työhönsä liittyviä päätöksiä itsenäisesti. Tämä johtunee tehdasmaisista rutiinimaisista työtehtävistä, jotka toistuvat kerta toisensa jälkeen samantapaisina. Jotkut työtehtävät vaativatkin esimiehen päätöstä, mutta esimiesten tulisi enemmän luottaa alaistensa ammattitaitoon ja antaa vastuuta ja päätöksentekovaltaa myös heille. Ainakin työntekijöiden mielipiteiden tärkeyttä kannattaa hyödyntää

päätöstenteossa, koska menestyminen ihmisten kautta tuottaa tulosta ja antaa henkilöstölle motivaatiota. Suurimmassa osassa työpisteitä työskentelee ns. vanhemman polven työntekijöitä, joiden työhistoria yksikössä on pitkä. Näiden ihmisten tietotaito omasta työpisteestään ja organisaatiosta on erittäin suuri ja tämä kannattaa ehdottomasti hyödyntää. Työntekijälle on tärkeä motivoinnin lähde se, että saa vaikuttaa omaan työhönsä ja olla mukana kehittämässä sitä. Esimiesten tulee olla kiinnostuneita työntekijöiden työhön liittyvistä näkemyksistä. Esimiesten tulee keskustella vuoron aikana henkilöstön kanssa ja pitää säännöllisesti kehityskeskusteluja.

Oppiva organisaatio kehittyy ihmisten osaamisesta. Ihmisten osaaminen kehittyy osaamisen arvioinnilla. Kehityskeskustelut ovat tärkeä väylä arvioida ja kehittää yksilön osaamista. Keskusteluissa tulee olla asianmukainen runko, jonka avulla keskustelua käydään läpi. Työntekijällä tulee olla tilaisuus kertoa asiat avoimesti eikä pelkästään lomaketta täyttäen. Palautteen anto molemmin puolin on tehtävä mahdolliseksi. Päätökset ja kehittämistoimenpiteet tulee kirjata ylös ja osapuolten tulee allekirjoittaa se lopuksi. Päätöksentekolomake tulee säilyttää seuraavaan kehityskeskusteluun.

Teema 2: Osaava työyhteisöjohtaminen

Palautteen anto on yksi tärkeimmistä henkilöstöjohtamisen osa-alueista. Positiivinen palaute tulee antaa aina kun sen aika on. Sitä ei saa kuitenkaan luoda yli, jotta se ei kadota merkitystään. Positiivista palautetta tulee saada työvuorossaan lähiesimieheltä ja se tulee olla henkilökohtaista. Esimiehellä tulee olla taito tietää palautteenannon ajankohta. Positiivinen palaute on kannustavaa ja luo työntekijään motivaatiota. Hän saa tällöin esimieheltään tarvitsemaansa hyväksyntää. Kriittisen palautteen anto on myös yhtä tärkeää silloin kun se on tarpeellista. Tarpeettomasti annettu kriittinen palaute on haitallista esimies-alaisuuteelle. Sen antaminen on kuitenkin hoidettava oikeanlaisesti. Tällöin tulee esimiehen henkilöstöjohtamisen ammattitaito esiin. Esimiehen on tiedettävä millainen persoona on palautteen kohteena, jolloin hän voi toimia oikeanlaisesti. Palaute tulee antaa aina kahden kesken. Kriittinen palaute on annettava rakentavasti ja ohjaavasti, ei syyttävällä tavalla eikä pelottelemalla. Palautteen antoon on hyvä sisällyttää myös jotain positiivista.

Oikeanlainen henkilöstöjohtaminen on tärkeää, koska mikään tuotantolaitos ei pyöri ilman henkilöstöä. Henkilöstö on yrityksen tärkein työväline, josta täytyy pitää huolta. Täytyy myös muistaa, että uuden henkilöstön rekrytointi ja perehdyttäminen maksaa yritykselle paljon enemmän kuin vanhan henkilöstön hyvinvointi.

Henkilöstön tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu on organisaatiolle tärkeää. Tämä luo kaikissa henkilöstön jäsenissä hyväksynnän sekä vähentää konfliktien syntymistä. Tasapuoli-

suuden ylläpitämiseksi on hyvä kehittää esimiehille yhtenevät ohjeistukset. Työntekijöiden tasavertaisuuden luomiseksi on tärkeää ottaa jokainen työtehtäviä vaihtamaan halukas työntekijä samalle viivalle ja annettava mahdollisuus resurssien sen salliessa. Näiden mukaan heidän tulee toimia ja poikkeamiin tulisi heidän esimiehensä taholta ottaa kantaa välittömästi. Tuotannon johdon ja pääluottamusmiehen yhteistyö nousee myös tässä asiassa tärkeään rooliin. Seuraamusmenettely työntekijöille ja esimiehille on rakennettava yhdenmukaiseksi ja toimivaksi. Vuoroesiemiesten kierto vuosittain olisi hyvä, koska tällöin esimiehet joutuvat työskentelemään erilaisten ihmisten kanssa ja oman vuoron suosimista ei välttämättä niin helposti synny.

Palkitsemisjärjestelmän supistamista kannattaa tehdä pikkuhiljaa. Kaikkea ei kannata tehdä kerralla eikä kokonaan vaikka kyse olisikin kustannussäästöistä. Organisaatiossa tulee olla kuitenkin olemassa palkitsemisjärjestelmä, joka tuottaa henkilöstölle motivaatiota. Tärkeiksi perinteiksi muodostuneet palkitsemiset on hyvä säilyttää organisaatiossa, tästä esimerkkinä pikkujoulut.

Organisaation muutokset ovat usein välttämättömiä, varsinkin kun kyse on tuotannollisista ja taloudellisista seikoista. Organisaation on myös uudistuttava koko ajan, jotta se voi menestyä. On kuitenkin tiedettävä yksikön historiaa, jotta voi toimia oikein ja menestyksekkäästi. On kohdistettava muutokset niitä tarvitseville osa-alueille. Johtamistyylejä ei kannata muuttaa radikaalisesti. Jos omat taidot eivät riitä, on palkattava sen alan ammattilainen. Täytyy muistaa, ettei hyvässä johtamisessa tarvitse tehdä kaikkea itse. Täytyy osata vain rakentaa itselleen osaava ryhmä, joka osaa hoitaa asiat niin kuin pitääkin. Muutosjohtamisessa on tärkeää osata johtaa asiat oikein ja myydä muutokset oikein henkilöstölle.

Esimiehen mukana olo työhyvinvoinnin kehittäjänä on työyhteisölle tärkeä elementti. Henkilöstöllä on hankala yksin olla kehittämässä työhyvinvointia. Esimies on siinä avainasemassa. Hyvän työilmapiirin keskeisempiä henkilöitä on yksinomaan esimies. Oikea henkilöstö- ja asiajohtaminen ovat edellytyksiä työhyvinvoinnille.

Teema 3: Organisaation esimiestyö

Suuri osa vastaajista on sitä mieltä, ettei heillä ole luontevaa työsuhdetta esimieheensä. Tämä on varmasti kiinni pitkälti esimiehen luonteesta. Silti jokaisella esimiesasemassa toimivalta tulisi olla taito johtaa ihmisiä oikein. Vanhan ajan herran pelko täytyisi jo 2000-luvulla olla historiaa. Esimiehellä täytyy olla tietynlainen jäämäkkyys ja auktoriteetti asemassaan, mutta työntekijälle täytyy olla helppo tulla keskustelemaan asioista esimiehensä kanssa. Työntekijän täytyy saada ilmaista asiansa luontevasti ja luottaa siihen, että esimies ottaa asian hoidettavakseen. Esimiehen on osattava kuunnella alaistiaan ja esimiehen on myös osattava pitää

tietynlaiset asiat alaisiinsa koskien omana tietonaan. Esimies on roolissa, jota tarkkaillaan koko ajan. Hän ei voi käyttäytyä tai puhua miten sattuu. Hänen on vedettävä roolinsa jokaisessa työhönsä liittyvässä tilaisuudessa esimiehen rooliin sopivalla tavalla. Tämä luo luottamusta työntekijöiden keskuudessa ja on luontevan, mutta asiallisen suhteen tukipilareita. Turha selän takana kyttääminen ja painostus sekä työntekijöiden syytteleminen on pidettävä poissa. Oikeanlainen ohjaaminen ja oikeanlainen puuttuminen epäkohtiin ei luo ahdistusta työntekijöiden kesken vaan tekee esimies-alaisuuden mahdollisimman luontevaksi. Ihmisten oikeanlainen johtaminen on henkilöstöjohtamisen ykkösprioriteetti. Jokainen ihminen on yksilö, jota tulee johtaa yksilöllisesti. Tämä lisää myös lähiesimiesten esimiehen tarkkaavaisuutta ja puuttumista siihen, että ihmisiä osataan johtaa oikein. Molemminpuolinen kunnioitus on terveen suhteen ydinasia.

Kannustava ilmapiiri luo hyvän työyhteisön. Esimiehen kannustava asenne on paljon tuottavampi kuin ns. pelolla johtaminen, koska jokainen työntekijä hakee hyväksyntää ja tarvitsee kannustusta hyvään työsuoritukseen. Esimiehen ei tule maalailla piruja seinille eikä luoda peikkoja vaan pitää mölyt mahassaan ja antaa työntekijöille positiivinen kuva. Negatiivisuus tarttuu nopeasti esimiehiltä alaisille. Myös esimiehet tarvitsevat omalta esimieheltään kannustusta ja samanlaista palautetta kuin työntekijät. Liian monissa yrityksissä positiivinen kannustus jää kerran vuoteen ja se on yleensä kaikille yhteisesti annettu. Tämä ei luo motivaatiota työntekijöiden keskuudessa. Vuoro esimies on työntekijän lähin esimies ja hänen tulee olla tukemassa ja kannustamassa työntekijää työsuorituksen onnistumisessa. Esimiehellä tulee olla rohkeutta puuttua ongelmatilanteisiin sekä rohkeutta olla tukemassa työntekijöitään.

Keskusteleminen, tiedottaminen ja kuunteleminen ovat esimiehen tehtäviä ja ne on tärkeää hoitaa hyvin. Työntekijälle on tärkeää tietää työhönsä liittyviä asioita. Hänelle on myös yhtä tärkeää se, että esimies kuuntelee ja on kiinnostunut hänen antamistaan tiedoista. Yksilö oppii tiedoista. Työntekijät ovat kiinnostuneita tietämään organisaatiota koskevia asioita, koska ne vaikuttavat heidän työntekoonsa. Yksilölle on tärkeää tietää työnsä merkityksellisyys ja tila. Työntekijöiden palautteet ja korjausehdotukset tulisikin laittaa viipymättä ylös ja saattaa ne heti esimerkiksi huoltomiesten tietoisuuteen. Jonkinlainen sähköinen järjestelmä olisi hyvä kehittää vuoro esimiesten ja laitos- sekä sähkömiesten välille. Sähköisestä järjestelmästä olisi helppo seurata onko homma hoidettu vai ei. Sähköiseen järjestelmään tulisi kirjata lykkääntyvä toimenpide, miksi ja miten hoidetaan ja tarvitseeko ongelma esimerkiksi ulkopuolisen huollon paikalle tai jonkin muun pidemmän aikavälin toimenpiteen. Esimiesten tulisi osata kertoa alaisilleen, että asiat ovat hoidossa ja ne tullaan tietyllä aikataululla hoitamaan. Näin myös vuoro esimiehet olisivat tilanteen tasalla. Näin myös ylimääräisiltä lisäongelmilta voitaisiin enemmän välttyä. Esimiehen tiedottaminen asioista työntekijöille on tärkeässä asemassa esimies-alaisuudessa. Työntekijän on tiedettävä, mitä työkohteessa tapahtuu. Etenkin työturvallisuuden ja ergonomiaan liittyvät asiat tulisi tiedottaa välittömästi, koska

työturvallisuus on lakisääteinen asia ja siihen tulee panostaa 100 %. Ergonomiset riskit tulisi minimoida suurten sairauspoissaolojen välttämiseksi.

Tutkintatulokset kertovat kuinka tyrmäävästi henkilöstö kokee organisaation esimiestyön onnistuneisuuden. Esimiehet itse tuntevat onnistuneensa roolissaan, mutta perusasioidenkin puuttuessa heillä ei ole vertailukohtia omalle työlleen. Esimiehille tulisi järjestää henkilöstökoulutusta, joka alkaisi perusteista ja jatkuisi kehystä edistävänä toimenpiteenä vuosittain. Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara, joka tarvitsee oikeanlaisen ja hyvän esimiestyön johtamaan sitä. Organisaation johdon tärkeä tiedostaa henkilöstön perusasiat, jotta voi toimia tarkkailijan roolissa työyhteisössä.

Muita kehitysehdotuksia

Yhteistyökyvyttömyyteen tulee puuttua esimiesten taholta välittömästi ja esimerkiksi työkohteen vaihdoilla ja seuraamusmenettelyn kautta poistaa ongelmatilanteet. Ongelmatilanteen välitön poistaminen parantaa ja ylläpitää työhyvinvointia työyhteisössä. Epäkohtiin on esimiesten taholta puututtava jo eripuratilanteessa, jotta konfliktien syntyminen voidaan ehkäistä. Tällöin sovittelu on hyvä aloittaa kolmi- tai nelikantakeskusteluilla ja on hyvä jatkaa siihen asti kunnes ratkaisu tilanteeseen on syntynyt. Asiaa ei saa koskaan jättää kesken. Jo esimiehen oikeanlainen väliintulo voi suurimmassa osassa ehkäistä suurempien tilanteiden syntyä.

Työnkierto on hyväksi niin työntekijälle kuin -antajallekin. Se lisää työntekijän motivaatiota ja ammattitaitoa sekä mahdollistaa työnantajalle hyödyntää työntekijän monipuolista osaamista. Yllättävissä sairauspoissaoloissa työtehtävien jaottelu on helpompaa, kun on moniosaava henkilöstö.

6.2 Jatkotutkimus

Kohdeyrityksen tulisi tutkia esimiestyön kehitystä. Onko kehittämistoimenpiteistä ollut hyötyä ja minkälainen on työyhteisön näkemys esimiestyöstä toimenpiteiden jälkeen. Jatkotoimenpiteessä ilmeni tarve arvioida organisaatio johdon osalta uudelleen. Esimiestyöllä on merkittävä vaikutus organisaation menestykseen, joten mielestäni tälle jatkotutkimukselle on sopivat perusteet. Toisena jatkotutkimuksena tulisi tutkia työyhteisön merkitys työhyvinvointiin. Organisaatiossa on 130 tuotannon työntekijää. Näin suureen joukkoon sisältyy erilaisia luonteita ja käyttäytymisiä. Tämä luo työhyvinvoinnille omat vaikeudet. Siksi olisi perusteltua tehdä jatkotutkimus myös tästä aiheesta.

6.3 Itsearviointi

Opinnäytetyön suurimpana haasteena oli tehdä työ kronologisessa järjestyksessä. Ensin tein esitutkimuksen, jonka jälkeen aloin etsiä sopivaa teoriaa. Teoriaan tutustuminen vei aikaa, jotta löysin tutkimusta vastaavan teorian. Teorian tuli olla kattava, joten esitutkimuksen jälkeen teoria ei ollut vielä koossa. Työn alussa se tuntui todella haastavalta. Teorian löytymisen ja asettelun jälkeen työ alkoi sujua ja tuntua luontevalta. Alkuperäisessä aikataulutuksessa en pysynyt henkilökohtaisten syiden takia. Näistä selvittyäni analysoin ja teemoitin esitutkimustulokset, joka oli myös aikaa vievä prosessi. Tämän jälkeen mietin ja rakensin teemahaastattelun rungon. Haastateltavien valitseminen 130 ihmisen joukosta ei ollut helpoimmasta päästä. Halusin ihmisiä laidasta laitaan. Valitsin ihmisiä, jotka olivat sanavalmiita ja joilla olisi haluamani tiedot hallussaan. Haastattelutilanteet etenivät hyvin paitsi esimieshaastattelussa, jossa insinööritutkimuksen omaavat esimiehet eivät olleet kovin sanavalmiita ja jouduin itse hieman kaivamaan vastaukset heistä. Kahden tutkimuksen kokoaminen ja analysointi olivat aikaa vievää, mutta sitäkin antoisampaa. Näin sain parhaimman mahdollisen aineiston tutkimukselleni.

Mielestäni opinnäytetyö on onnistunut ja siinä on kattava sisältö. Opinnäytetyön lukija saa laajalti tietoa työyhteisön johtamisesta ja onnistuneesta esimiestyöstä. Olen erittäin tyytyväinen opinnäytetyön lopputulokseen, koska se saavuttaa tarkoituksensa. Opinnäytetyössä on käytetty alkuperäistä suunniteltua enemmän aineistokeruuta ja analyysitapoja, joten tämäkin antaa lisäarvostusta työlleni. Opinnäytetyö täytti kohdeyrityksen ja omat tavoitteeni.

Kronologisen järjestyksen ansioista kohdeyrityksen edustaja oli jo ennen opinnäytetyön valmistumista tietoinen tutkimustuloksista ja kehitysehdotuksista, joten useat toimenpiteet ovat kehitteillä täytäntöönpanoa varten. Haastavaa on kaikkien kehitysehdotusten täytäntöönpano. Olen kuitenkin erittäin tyytyväinen siitä, että kohdeyritys on ottanut opinnäytetyöni vakavasti ja aikoo toteuttaa ainakin osan tekemistäni ehdotuksista.

Opinnäytetyöprosessin aloitin vuoden 2012 lokakuussa, jolloin hahmotin esitutkimuksen rungon ja kyselylomakkeen yhdessä kohdeyrityksen edustajan kanssa. Kyselytutkimus toteutettiin vuoden 2012 joulukuussa. Sovimme kohdeyrityksen edustajan kanssa tarkastavamme tulokset tammikuussa 2013, jolloin sovimme haastatteluvalinnoistani. Esitutkimustulosten tarkastelun jälkeen aloin etsiä sopivaa teoriaa, joka täydensi tutkimustuloksia. Teorian ja tulosten perusteella tein teemoituksen, jonka pohjalta muodostin haastattelurungon. Kahden tutkimuksen yhteen sovittaminen oli hankalaa, mutta antoisaa. Mielestäni tämä oli paras keino saada kattava aineisto koottua tutkimusta varten. Haastattelut toteutin huhti- ja toukokuussa 2013. Tämä oli erittäin haastavaa, koska keräämäni teoria ei ollut riittävä keräämäni aineiston kanssa. Teemahaastattelut antoivat erinomaisen täydennyksen esitutkimuksena toimineeseen

kyselyyn. Esimieshaastattelut antoivat hyvän vertausnäkökulman henkilöstölle suunnatun haastattelun vastapainoksi. Haastattelujen jälkeen keräsin lisää teoriaa sopivista aiheista. Tulosten ja teorian dialogisointi oli haastavaa tässä järjestyksessä. Rajaus oli haastavaa, jotta pysyi oikeiden aihealueiden parissa. Teemahaastattelun jälkeen täydensin teoriaviitekehystä. Tällöin teorian kokoaminen oli helppoa, koska aiheet ja rajaus oli jo valmiina. Tulosten ja teoriaviitekehysten luominen on ongelmattonta, koska edellä mainitut taustatekijät olivat riittävät luomaan hyvän kokonaisuuden.

Olen ollut opintojeni alusta asti kiinnostunut henkilöstöjohtamisesta ja sen prosesseista. Tämä opinnäytetyö antoi minulle kattavasti uutta tietoa ja vahvisti vanhaa, joka tulee olemaan vahvuustekijäni työelämässä. Opinnäytetyön aikana olen tutustunut valtavaan määrään alaa käsittäviin kirjallisuusteoksiin, joiden yhteisantina tutkimustulosten kanssa sain rakennettua kokonaisuuden, josta toivon olevan hyötyä kohdeyritykselle.

Lähteet

Kirjat

Ahola, K. 2011. Tue työkykyä: käsikirja esimiestyöhön. Helsinki: Työterveyslaitos.

Alasuutari, P. 1995. Laadullinen tutkimus. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Arvonen, J. 1991. Johtaminen ihmisten yrityksessä: teoria ja käytäntö. Jyväskylä: A & A Leadership Books.

Haslam, S.A., Reicher, S.D., Platow, M.J. 2011. Suomentanut Ahokas, M. 2012. Uusi johtamisen psykologia. Helsinki: Gaudeamus.

Heikkilä, T. 1998. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes P. & Sajavaara P. 2003. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Ilmarinen, J., Lähteenmäki, S., & Huuhtanen, P. 2003. Kyyvistä kiinni: Ikäjohtaminen yritysstrategiana. Helsinki: Talentum.

Jalava, J. & Uhinki, A. 2007. 100 ideaa esimiestyöhön. Helsinki: Tammi.

Jungner, M. 2011. Toimistokuukkelit: Miksi työssä pitää olla elämyksiä ja tarkoitus. Helsinki: Helsinki-kirjat.

Juuti, P. (toim.) 2010. Johtaminen voimavarana: Muutoksesta menestykseen. Helsinki: Johtamistaidon Opisto.

Johnson, H. & Wilson, G. 2009. Learning for Development. London, GBR: Zed Books.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki WSOYpro.

Järvinen, P. 2010. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYpro.

Kallasvuo, A., Koski, A., Kyrönseppä, U. & Kärkkäinen, M.-L. 2012. Työyhteisön työnohjaus. Helsinki: SanomaPro.

Kassler-Pottier, H. 2009. Reilu ja rohkea esimies. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Kauhanen, J. 1996. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Lappalainen, S. Hynninen, P., Kankkunen, T., Lahelma, T. & Tolonen, T. (toim.) 2007. Etnografia metodologiana: Lähtökohtana koulutuksen tutkimus. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Lindström, K. (toim.) 1994. Terve työyhteisö: Kehittämisen malleja ja menetelmiä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta: Osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: Tammi.

Moisalo, V.-P. 2010. Arjen kohtaaminen: Käytännön esimiestyötä. Helsinki: Infor.

Nakari, R. & Valtee, P. 1995. Menestyvä työyhteisö: Yhteistoiminnallisuuden näkökulmia työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: Helsingin kaupunki.

Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö: Opitaan kokemuksesta. Helsinki: WSOYpro.

Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Helsinki: Kauppakaari OYJ.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat: Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.

Salmimies, P. & Salmimies R. 1998. Esimiehen arkipsykologiaa. Helsinki: WSOY.

Sarma, A.M. 2009. Personnel and Human Resource Management. Mumbai, IND: Global Media.

Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2006. Onnistu alaisena: Näin johdan esimiestäni ja itseäni. Helsinki: Tammi.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Tainio, R. & Valpola, A. 1996. Johtajana muutoksissa: Kokemuksia ja näkemyksiä liike-elämästä. Helsinki: WSOY.

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä: Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. Kuopio: UNIpress.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2001. Menestyvä yritys: Liiketoimintaosaamisen perusteet. Helsinki: Edita.

Ylikoski, M. 1993. Työyhteisö muutosmurroksessa: Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Artikkelit

Keskinen, S., Leimala, L. & Romana, A. 2006. Työnohjaus, sparraus, mentorointi ja coaching esimiestyössä, 8-10. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja B:20.

Purmonen, P. & Makkonen, R. 2011. Muutosjohtaminen, osaamisen johtaminen ja esimiestyö yhteys- ja palvelukeskusalalla, 13. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun julkaisuja C:42.

Vuorela, S. (2005) Haastattelumenetelmät. Ovaska, S., Aula, A. & Majaranta, P. (toim.) Käytettävyytutkimuksen menetelmät, 37-52. Tampereen yliopisto, Tietojenkäsittelytieteiden laitos B-2005-1.

Vuorinen, K. (2005) Etnografia. Ovaska, S., Aula, A. & Majaranta, P. (toim.) Käytettävyytutkimuksen menetelmät, 63-78. Tampereen yliopisto, Tietojenkäsittelytieteiden laitos B-2005-1.

Internet-lähteet

Elinkeinoelämän keskusliitto. Hyvä johtaminen ja esimiestyö. Viitattu 24.9.2013.
http://www.ek.fi/ek/fi/tyomarkkinat_ym/tyoelama/tyohyvinvointi/hyva_johtaminen.php

Jyväskylän yliopisto. Validiteetti ja reliabiliteetti. Graduryhmä 2009. Viitattu 10.10.2013
www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ ja_reliabiliteetti.pdf

Saaranen, Anita ja Puusniekka, Anna, 2006. Etnografia. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 4.10.2013.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_3.html

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2013. Työelämän laatu: Esimiestyön kehittäminen. Viitattu 24.9.2013
<http://www.tem.fi/?s=4058>

Työterveyslaitos. 2013a. Työhyvinvointi. Viitattu 9.9.2013.
<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>

Työterveyslaitos. 2013b. Työyhteisön työhyvinvointi. Viitattu 9.9.2013.
http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden_edistaminen_tyopaikalla/tyoyhteison_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx

Kuvat

Kuva 1: Tutkimuksen ja teoriaviitekehityksen aikajana	8
Kuva 2: Teoreettinen viitekehys	9
Kuva 3: Menestyvän työyhteisön viitekehys (mukaillen Nakari & Valtee 1995, 7)	10
Kuva 4: Menestyvä työyhteisö (mukaillen Nakari & Valtee 1995, 37)	11
Kuva 5: Työhön perehdyttämisen kokonaiskuva (mukaillen Kauhanen 2000, 149; Lepistö 1998, 2).....	12
Kuva 6: Oppimisprosessi (mukaillen Ranki 1999, 25)	13
Kuva 7: Osaamisen viisi tekijää (mukaillen Ranki 1999, 27)	14
Kuva 8: Osaamisen kehittämisvaiheet (mukaillen Ranki 1999, 14)	15
Kuva 9: Osaamisen tason arviointi (mukaillen Ranki 1999, 51)	17
Kuva 10: Kannustimet ja palkkiot palkitsemisjärjestelmässä (mukaillen Helsilä 2002, 68)	20
Kuva 11: Johdon ja henkilöstön näkökulmat muutokseen (mukaillen Järvinen 2008, 152)	21
Kuva 12: Kahdeksan askelta onnistuneeseen muutokseen (mukaillen Hyppänen 2007, 226-227; Kotter 1996)	23
Kuva 13: Kolme tehtäväaluetta muutoksen toteuttajille (mukaillen Hyppänen 2007, 231; Nadler 1990)	24
Kuva 14: Ihannetyön piirteet (mukaillen Hyppänen 2007, 152; Ojala 2000)	25
Kuva 15: Työhyvinvoinnin johtamisen eri alueet (mukaillen Tarkkonen 2012, 78)	26
Kuva 16: Esimiestyön osaamispuu (mukaillen Hyppänen 2007, 23; Sydänmaalakka 2004)..	29
Kuva 17: Kehittymisen askeleet (mukaillen Hyppänen 2007, 264; Pirnes 2003)	32
Kuva 18: Esimiestyön kehitysmenetelmät (mukaillen Hyppänen 2007, 266-269).....	33
Kuva 19: Likertin asteikko (mukaillen Heikkilä 1998, 53)	36
Kuva 20: Kehittämisideoita esimiestyön ja työympäristön yhteistyön parantamiseksi	54
Kuva 21: Hyvät ja huonot asiat työssä	55
Kuva 22: Henkilöstön vaikutusmahdollisuus omassa työssään vertailu	59
Kuva 23: Tasapuolinen kohtelu vertailu	61
Kuva 24: Tiedottaminen vertailu.....	63

Kaaviot

Kaavio 1: Saan usein tehdä itsenäisiä päätöksiä työssäni.....	42
Kaavio 2: Minulla on mahdollisuus vaikuttaa ja olla innovatiivinen työssäni.....	42
Kaavio 3: Esimieheni tukee osaamistani	43
Kaavio 4: Esimieheni käy kehityskeskusteluja kanssani	43
Kaavio 5: Saan palautetta säännöllisesti.....	45
Kaavio 6: Palaute annetaan mielestäni oikealla tavalla, rakentavasti ja ohjaavasti	46
Kaavio 7: Työntekijöitä kohdellaan mielestäni tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti	46
Kaavio 8: Mielestäni organisaation palkitsemisjärjestelmä on onnistunut	47
Kaavio 9: Olen tyytyväinen organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin.....	48
Kaavio 10: Esimieheni on mukana kehittämässä työhyvinvointia	48
Kaavio 11: Minun ja esimieheni suhde on luontevaa työasioissa	50
Kaavio 12: Esimieheni on kannustava	51

Liitteet

Liite 1. Henkilöstön kyselylomake	77
Liite 2. Teemahaastattelun runko Henkilöstöhaastattelut	79
Liite 3. Teemahaastattelun runko Esimieshaastattelut	80

Liite 1. Henkilöstön kyselylomake

Hei sinä, joka olet tärkeä menestystekijä organisaatiossa. Opiskelen Lohjan Laureassa tradenomiksi ja teen opinnäytetyötä tutkimalla organisaation esimiestyön laatua. Toivon, että vastaatte kyselylomakkeeseen asiallisesti. Tuotannon johto ottaa tulokset huomioon kehittäessään esimiestyötä. Vastaukset annetaan anonyymeinä. Palautathan lomakkeen palautuslaatikkoon. Kiitos. Miia Räisänen

Saan usein tehdä itsenäisiä päätöksiä työssäsi?	<input type="radio"/> Täysin samaa mieltä	<input type="radio"/> Jokseenkin samaa mieltä	<input type="radio"/> Jokseenkin eri mieltä	<input type="radio"/> Täysin eri mieltä
Minulla on mahdollisuus vaikuttaa ja olla innovatiivinen työssäni?	<input type="radio"/> Täysin samaa mieltä	<input type="radio"/> Jokseenkin samaa mieltä	<input type="radio"/> Jokseenkin eri mieltä	<input type="radio"/> Täysin eri mieltä
Esimieheni on mukana kehittämässä työhyvinvointia	<input type="radio"/> Täysin samaa mieltä	<input type="radio"/> Jokseenkin samaa mieltä	<input type="radio"/> Jokseenkin eri mieltä	<input type="radio"/> Täysin eri mieltä
Esimieheni tukee osaamistani	<input type="radio"/> Täysin samaa mieltä	<input type="radio"/> Jokseenkin samaa mieltä	<input type="radio"/> Jokseenkin eri mieltä	<input type="radio"/> Täysin eri mieltä
Esimieheni käy kehityskeskusteluja kanssani	<input type="radio"/> Täysin samaa mieltä	<input type="radio"/> Jokseenkin samaa mieltä	<input type="radio"/> Jokseenkin eri mieltä	<input type="radio"/> Täysin eri mieltä
Minun ja esimieheni suhde on luontevaa työasioissa?	<input type="radio"/> Täysin samaa mieltä	<input type="radio"/> Jokseenkin samaa mieltä	<input type="radio"/> Jokseenkin eri mieltä	<input type="radio"/> Täysin eri mieltä
Esimieheni on kannustava	<input type="radio"/> Täysin samaa mieltä	<input type="radio"/> Jokseenkin samaa mieltä	<input type="radio"/> Jokseenkin eri mieltä	<input type="radio"/> Täysin eri mieltä
Saan palautetta säännöllisesti	<input type="radio"/> Täysin samaa mieltä	<input type="radio"/> Jokseenkin samaa mieltä	<input type="radio"/> Jokseenkin eri mieltä	<input type="radio"/> Täysin eri mieltä
Palaute annetaan mielestäni oikealla tavalla, rakentavasti ja ohjaavasti?	<input type="radio"/> Täysin samaa mieltä	<input type="radio"/> Jokseenkin samaa mieltä	<input type="radio"/> Jokseenkin eri mieltä	<input type="radio"/> Täysin eri mieltä
Työntekijöitä kohdellaan mielestäni tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti?	<input type="radio"/> Täysin samaa mieltä	<input type="radio"/> Jokseenkin samaa mieltä	<input type="radio"/> Jokseenkin eri mieltä	<input type="radio"/> Täysin eri mieltä
Esimieheni hoitaa organisaation sisäisen tiedottamisen hyvin	<input type="radio"/> Täysin samaa mieltä	<input type="radio"/> Jokseenkin samaa mieltä	<input type="radio"/> Jokseenkin eri mieltä	<input type="radio"/> Täysin eri mieltä
Mielestäni organisaation palkitsemisjärjestelmä on onnistunut	<input type="radio"/> Täysin samaa mieltä	<input type="radio"/> Jokseenkin samaa mieltä	<input type="radio"/> Jokseenkin eri mieltä	<input type="radio"/> Täysin eri mieltä
Työympäristöni on yhteistyökykyinen	<input type="radio"/> Täysin samaa mieltä	<input type="radio"/> Jokseenkin samaa mieltä	<input type="radio"/> Jokseenkin eri mieltä	<input type="radio"/> Täysin eri mieltä
Tulen toimeen työtovereideni kanssa	<input type="radio"/> Täysin samaa mieltä	<input type="radio"/> Jokseenkin samaa mieltä	<input type="radio"/> Jokseenkin eri mieltä	<input type="radio"/> Täysin eri mieltä
Olen tyytyväinen organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin	<input type="radio"/> Täysin samaa mieltä	<input type="radio"/> Jokseenkin samaa mieltä	<input type="radio"/> Jokseenkin eri mieltä	<input type="radio"/> Täysin eri mieltä
Mielestäni esimiestyö on onnistunut organisaatiossa	<input type="radio"/> Täysin samaa mieltä	<input type="radio"/> Jokseenkin samaa mieltä	<input type="radio"/> Jokseenkin eri mieltä	<input type="radio"/> Täysin samaa mieltä

Avoimet kysymykset

Kehittämideoita esimiestyö parantamiseksi

Kuinka voin itse auttaa esimiestyön kehittämisessä?

Työympäristösi yhteistyön kehittämideoita

Mainitse kolme hyvää ja kolme huonosti olevaa työhösi liittyvää asiaa

Hyvää _____

Huonoa _____

Vapaa palaute

Kiitos vastauksistasi! Vastaukset 31.12.2012 mennessä. Oikein hyvää talven jatkoa!

Liite 2. Teemahaastattelun runko

Henkilöstöhaastattelut

Teema 1.

- Miten pääset vaikuttamaan työssäsi?
- Annetaanko sinun tehdä päätöksiä työhösi liittyvistä asioista?
- Saatto käyttää osaamistasi tarpeeksi työtehtävissäsi?
- Käytkö esimiehesi kanssa säännöllisesti kehityskeskusteluja?

Lisäkysymykset:

- 1) Miten koet muutosta tapahtuneen aikaisempaan johtamistyyliin?
- 2) Millainen sisältö on käymissäne kehityskeskusteluissa?

Teema 2.

- Tunnetko saavasi esimieheltäsi palautetta säännöllisesti ja miten mahdollinen palaute annetaan?
- Miten mielestäsi organisaatiossa toimii henkilöstön tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu?
- Mitä mieltä olet yrityksen tavasta palkita henkilöstöä?
- Mikä on suhtautumisesi organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin?

Lisäkysymykset:

- 1) Kuinka koet tasapuolisen kohtelun organisaatiossanne?
- 2) Millainen on organisaationne palkkiojärjestelmä?

Teema 3.

- Onko esimiehesi mielestäsi kannustava ja kuinka koet sen?
- Millainen suhde sinulla on esimieheesi?
- Kuinka koet organisaation tiedottamisen?
- Millainen on mielestäni tämän hetkisen esimiestyö organisaatiossa?

Lisäkysymykset:

- 1) Millaisena näette organisaation ylemmän johdon? (kannustava vai etäinen?)

Liite 3. Teemahaastattelun runko

Esimieshaastattelut

Teema 1.

- Annatko alaisesi vaikuttaa omaan työhönsä ja tehdä työhönsä liittyviä päätöksiä?
- Tuetko mielestäsi alaistesi osaamista?
- Käytkö alaistesi kanssa kehityskeskusteluja?

Teema 2.

- Annatko palautetta säännöllisesti?
- Annatko palautteen rakentavasti ja ohjaavasti?
- Kohdellaanko alaisia mielestäsi tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti?
- Oletko tyytyväinen organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin?
- Kehitätkö mielestäsi alaistesi kanssa työhyvinvointia?

Lisäkysymykset:

Henkilöstö kokee eriarvoisuutta esimerkiksi poissaoloilmoittamisen suhteen. Kuinka perustelet tämän?

Teema 3.

- Onko sinulla mielestäsi luonteva suhde alaisiisi
- Oletko mielestäsi kannustava esimies
- Miten mielestäsi tiedottaminen sujuu organisaatiossa?
- Koetko onnistuneesi esimiesroolissa?
- Onko sinulla kehitettävää esimiestyössä?

Lisäkysymykset:

- 1) Näetkö esimerkiksi säännöllisten palavereiden pitämisen tärkeänä?