

Satu Koivisto

NÄKEMYKSIÄ HENKILÖSTÖJOHTAMISESTA ERI ASEMASSA
JA ERI ALOILLA TOIMIVIEN ESIMIESTEN SILMIN

Liiketalouden koulutusohjelma
Organisaatiot ja henkilöstöjohtaminen
2012

Näkemyksiä henkilöstöjohtamisesta eri asemassa ja eri aloilla toimivien esimiesten silmin

Koivisto, Satu
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Tammikuu 2012
Ohjaaja: Heinonen, Eila
Sivumäärä: 83
Liitteitä:1

Asiasanat: henkilöstöjohtaminen, esimiestyö, johtajuus, esimies-asema

Tämän opinnäytetyön aihe käsittelee eri asemissa ja eri aloilla olevien esimiesten mielipiteitä ja heidän käyttämiään toimintoja henkilöstöjohtamisessa. Tarkoituksena on ollut pohtia henkilöstöjohtamisen eri osa-alueiden toimintoja käytännössä eri aloilla, esimiesten silmin. Esimiesten alat sekä asemat eroavat toisistaan, mikä loi jo ensikädessä hyvän aloitus pohjan tutkimukselle. Eroavuuksia esimiesten mielipiteissä ja heidän käyttämässään menetelmissä tuli esiin. Tutkimuskohteina toimivia esimiehiä oli helppo saada osallistumaan tutkimukseen heidän oman mielenkiintonsa johdosta. Jokainen halusi kehittää itseään esimiehenä.

Teoriaosuudessa käsitellään henkilöstöjohtamisen osa-alueita; henkilöstösuunnittelu ja strateginen johtaminen, henkilöstövoimavarojen muodostuminen, suoriutumisen johtaminen ja palkitseminen, osaamisen kehittäminen sekä työkyky ja hyvinvointi. Teoriaosuudessa sivutaan myös esimiestyötä sekä johtajuutta, jotta tämä tukisi henkilöstöjohtamisen osa-alueiden tutkimista laajemmin.

Empirian kokoamisessa käytettiin kvalitatiivista menetelmää, joka soveltui mielestäni parhaiten tutkimukseen. Kysymykset lähetettiin esimiehille alustavaa tutustumista varten. Varsinainen haastattelu tehtiin kasvotusten.

Tutkimuksen perusteella kävi ilmi, että henkilöstöjohtaminen ja esimiestyö ovat jatkuvaa itsensä kehittämistä ja alaistensa asioista huolehtimista. Jokainen esimies on erilainen, hän kokee ja näkee asemansa ja työnsä eri tavalla kuin toinen esimies-asemassa toimiva. Ala vaikuttaa kohdehenkilöiden tapaan kokea henkilöstöjohtamisen hoitaminen, mutta esimies itse vaikuttaa hyvin paljon siihen miten hän asiat haluaa nähdä. Esimiehen oma persoona ja työkokemus vaikuttavat pitkälti siihen miten hyvällä itseluottamuksella esimies tekee päätökset.

Views of human resources management through the eyes of superiors that influences in a different position and operates in different sectors

Koivisto, Satu

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business and Administration

January 2012

Supervisor: Heinonen, Eila

Number of pages: 83

Appendices: 1

Keywords: human resources management, leadership, leadership position, superior

This thesis deals with the superiors' point of views and the use of functions when dealing with human resources management. The purpose was to consider the areas of human resource management in practice in different sectors through the eyes of superiors. Superiors' sectors as well as the position differ from each other which created a good base to launch the research. Differences between superiors point of views were reflected by the superiors' opinions and by the methods they use. The superiors as the research subjects were effortless to get to participate in the research because of their own interest and willingness to grow as a superior.

The theoretical part reveals the areas of human resource management: human resources planning, strategic management, human resource formation, performance management, rewarding, development of skills and the ability to work and wellbeing at work. Theoretical part also reveals the areas of leadership and directorship. These support widely the research of human resource management.

The research method in this thesis was qualitative method which was suitable to the research according to the small amount of superiors. Questions were sent to the superiors for preliminary draft for consultation. Interview was made face to face every one of these five superiors.

The research revealed that the human resource management and leadership are continuous self-development and caring about the employees. Also the research revealed that superiors are different by the way that they experience their own area and occupation. According to the research, superiors' area impacts to the way that they experience human resource management. Superiors own personality and work experience impacts how well the decision-making is handled.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	ESIMIESTYÖ JA JOHTAJUUS.....	9
2.1	Esimiehen rooli	10
2.1.1	Esimiehen virallinen rooli	11
2.1.2	Esimiehen persoona	12
2.1.3	Esimiehenä kehittyminen	15
2.1.4	Sidosryhmien johtaminen.....	18
2.1.5	Oman elämän johtaminen	20
2.2	Esimiehen tehtävät	22
2.2.1	Strategian jalkauttaminen ja tavoitteet	22
2.2.2	Organisointi ja resursointi	25
2.2.3	Motivointi ja palkitseminen	26
2.2.4	Tiimin ja alaisten kehittäminen	28
2.2.5	Viestinnän ja muutoksen johtaminen	30
2.2.6	Seuranta ja suorituksen arviointi	31
3	HENKILÖSTÖJOHTAMINEN	33
3.1	Henkilöstösuunnittelu ja strateginen johtaminen.....	34
3.2	Henkilöstövoimavarojen muodostuminen	38
3.2.1	Henkilöstövoimavarojen johtaminen (HRM)	39
3.3	Suoriutumisen johtaminen ja palkitseminen.....	40
3.4	Osaamisen kehittäminen	41
3.5	Työkyky ja hyvinvointi.....	42
4	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS	45
4.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet.....	45
4.2	Teoreettinen viitekehys.....	46
5	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	47
5.1	Tutkimusmenetelmä ja tutkimusotteen valinta	47
5.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	48
5.3	Aineiston keruu ja analysointi	49
6	ESIMIEHET	50
6.1	Herra Tehtaanjohtaja.....	50
6.2	Neiti Franchise-yrittäjä	55
6.3	Rouva Ravintolapäällikkö.....	58
6.4	Rouva KY-yrittäjä.....	62

6.5 Herra Henkilöstökonsultti.....	65
7 YHTEENVETO: YHTÄLÄISYYKSIÄ JA EROAVAISUUKSIA	70
7.1 Haastattelujen tulokset.....	70
7.1.1 Motivoituminen.....	70
7.1.2 Kehittyminen ja kehittäminen	70
7.1.3 Koulutukset ja tuleva asema.....	71
7.1.4 Verkostot ja alaisten työhön perehtyminen.....	71
7.1.5 Strategiset tavoitteet.....	72
7.1.6 Työvoiman hankinta.....	72
7.1.7 Palkitseminen ja alaisten kehittyminen	73
7.1.8 Viestintä ja palautteen saaminen	73
7.1.9 Työn jatkuvuus ja työvoiman saatavuus	74
7.1.10 Perehdytys ja koulutus	74
7.1.11 Strateginen henkilöstöjohtaminen.....	75
7.1.12 Työvoiman rakenne	75
7.1.13 Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja ideaali-tilanne	76
7.1.14 Suorituskyvyn mittaus ja palkitsemisen motivoivuus.....	76
7.1.15 Esimiehen palkitseminen sekä kehujen saaminen	77
7.1.16 Tulokset esimiehistä.....	77
7.1.17 Mahdolliset toimenpiteet esimiesten kohdalla.....	79
8 PÄÄTELMÄT.....	81
LÄHTEET.....	84
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on perehtyä henkilöstöjohtamiseen ja tarkastella sitä. Aihe on ajankohtainen, koska sekä esimiehet että alaiset näkevät eri tavoin esimiehen työtehtävät, roolin ja henkilöstöjohtamisen osa-alueet. Esimies ei aina ymmärrä alaisen käsitystä ja alainen ei puolestaan esimiehen käsitystä. Opinnäytetyöni on siis tarkoitus palvella jokaista esimiestyöstä kiinnostunutta selventämään näkemyksiään esimiehen kannalta tarkasteltuna sekä miten jokaisen esimiehen rooli, työtehtävät ja henkilöstöjohtamisen osa-alueiden tunteminen on erilaista kuin jonkun toisen esimiehen.

Opinnäytetyön perimmäinen tarkoitus on tarkastella esimiehien mielipiteitä henkilöstöjohtamisesta tällä hetkellä heidän omalla alallaan ja asemassaan sekä pohtia mitä tulevaisuus mahdollisesti tuo tullessaan. Käsittelen myös esimiehien työhistoriaa, heidän polkuaan esimiesasemaan, esimiestyötään ja johtajuuttaan. Toivottavasti tämä opinnäytetyö tuo esille tärkeitä asioita esimiesajattelusta. Käsittelen myös esimiehien mielipiteitä omista kehittymismahdollisuuksistaan ja vuorovaikutussuhteestaan alaistensa kanssa. Opinnäytetyö on hyödyllinen niille, joita kiinnostaa esimiestyö ja sen tuomat haasteet sekä työssään kehittyminen. Näkökulmia henkilöstöjohtamiseen ja esimiehille asetettuihin tavoitteisiin selvennetään viiden eri esimiehen haastattelun kautta.

Opinnäytetyön suunnittelu alkoi syksyllä 2011 ja tavoitteena oli valmistua talvella 2012. Aiheen valinta oli helppo, koska suoritin kesäopintoina kesällä 2010 ”Johtamisen uudet suuntauukset”-kurssin ja halusin jatkaa tutkimusta henkilöstöjohtamisen osalta ja syventää ymmärrystäni esimiestyöstä ja johtajuudesta. Tutkimussuunnitelma rakentui hyvin nopeasti ja motivoituneena. Opinnäytetyö valmistui sekä töiden ohessa että loman aikana. Työmäärä tuntui ajoittain raskaalta ja teorian lukeminen vaivalloiselta. Omat tavoitteeni täytyivät ja sain kuin sainkin opinnäytetyöni valmiiksi ajoissa. Syksyllä 2011 teoriaosuus oli valmis ja joulukuussa 2011 valmistuivat tutkimustulokset. Opin paljon tutkimustyöstä ja aikataulujen joustavuudesta. Kyse ei kuitenkaan ollut vain minusta itsestäni vaan myös ohjaavasta opettajasta, opponentista ja tutkittavista.

Elämme tällä hetkellä tietoyhteiskunnassa, jossa sekä työntekijöiltä että johtajilta vaaditaan huomattavan paljon enemmän osaamista kuin ennen. Jokainen saa kouluttaa itseään pidemmälle ja siten toivottavasti pysytään ”ajan hermolla”. Johtamisen kirjallisuus on laajaa ja kattavaa . Myös johtamista tukevat menetelmät ovat monipuolisia. Kehittyminen ja uusien trendien perässä pysyminen on jatkuvaa. Ennen, staattisen liiketoiminnan aikakautena, johtajien suurin huolenaihe oli hallinnolliset kysymykset. Nykyään haasteina toimivat henkilöstön johtaminen, osaamisen johtaminen sekä kehittyvä teknologia. Nykyään tarvitaan myös enemmän viestintää yrityksen sisällä, koska liiketoiminta on entistä reaktiivisempaa. Teknologiateollisuus antaa myös osansa nykyiseen kasvuun ja kansainvälisyyteen, johon Suomi on osallistunut omalla panoksellaan Nokian kautta. Nykyään 10 suurinta pörssi-yhtiötä ovat informaatioteknologia yrityksiä. Ennen nämä olivat energian, pankin ja teollisuuden piirissä toimivia yhtiöitä. (Aaltio 2008, 9-12)

Mitä sitten tulevaisuudessa tapahtuu johdettavien organisaatioiden kohdalla? Yritysympäristöt muuttuvat, talouselämä kansainvälistyy ja liberalisoituu sekä organisaatiot kokevat entistä enemmän muutoksia. Luultavimmin useat yritykset fuusioituvat ja käyvät läpi tätä kautta paljon muutoksia, jolloin useiden eri kulttuurien ja arvojen oppiminen pitää ymmärtää. Yritysten muuntuessa ongelmaksi nousee myös se, miten yritys saa houkuteltua tulevaisuuden lupaukset jäämään muuntuvaan yritykseen. (Aaltio, 2008, 13- 14)

”Tulevaisuuden organisaatioiden keskiössä on inhimillinen ja sosiaalinen pääoma. Inhimillinen pääoma koostuu yritysten johdon ja työntekijöiden tiedoista, taidoista ja kokemuksista. Yritys ei omista näitä, vaan ne kuuluvat asianomaiselle itselleen. Sosiaalinen pääoma on vastinpari inhimilliselle pääomalle. Se perustuu verkostoon, johon kaikilla on yhtäläinen pääsyoikeus, yrityksen luomaan kulttuuriin sekä kirjoitettuihin ja kirjoittamattomiin normeihin.” kertoo Iris Aaltio kirjassaan Johtajuus lisäarvona. Hän lisää myös, että organisaatorakenteen tulee aina tukea inhimillisen pääoman muodostumista ja kehittymistä, jonka jälkeen kyseinen ominaisuus muuttuu sosiaalisesti pääomaksi. (Aaltio, 2008, 15–16)

Organisaation tieto- ja taitopohjaa ympäröi muu organisaatio, jonka pääpiste on käyttää tätä pääomaa kilpailuetuna. Tulevaisuudessa on myös huomattavasti tärkeämpää ottaa huomioon alaisten mielipiteet ja sosiaalinen yhteensopivuus. On jopa sanottu, että senkaltaiset asiakkaat, jotka riistävät avainhenkilöiden motivaatiota, tulisi erottaa. Myös lahjakkuuspotentiaali tulee jokaisen työntekijän kohdalla kartoittaa. Tulevaisuudessa uskotaan, että työntekijä itse valitsee missä organisaatiossa työskentelee, missä työssä ja kuinka pitkään työskentelee samalle organisaatiolle. Ennustuksena on, että jokaisesta tekijästä tulee omaa uraansa räätälöivä johtaja. Syynä on organisaatioiden liioiteltu työvoiman hankkiminen osaamisaukkoja varten ulkoistamalla, eikä lojaalius ole enää kuin menneenä aikana. (Aaltio 2008, 16- 17)

2 ESIMIESTYÖ JA JOHTAJUUS

”Johtajuus on kauneuden kaltaista: vaikeaa määritellä, mutta nähdessään sen kyllä tunnistaa. Johtajuus on prosessi, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään, jotta yhteinen tavoite saavutettaisiin tehokkaasti”. Näin kerrotaan Pentti Sydänmaalakan kirjassa Älykäs johtajuus vuodelta 2009. Johtajuutta voidaan kuvailla vallankäyttönä, vaikutusvaltana, muutosprosessina, luonteenpiirteenä, palveluna, tien sekä vision näyttämisenä, opettamisena sekä kouluttamisena, hallinnointina sekä tavoitteiden määrittelynä että saavuttamisena. Määritelmä, joka kuvaa hyvin johtajuutta yksinkertaisesti on: ” Johtajuus on prosessi, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään, jotta yhteinen tavoite saavutettaisiin tehokkaasti”. (Sydänmaalakka, 2009, 105- 106)

Johtamisprosessissa vaikuttavia asioita ovat johtajan osaaminen, itsetuntemus, itseluottamus sekä johtajan käyttäytyminen ja johtajan persoonallisuus. Johtajan persoonallisuus koostuu useista luonteenpiirteistä, motiiveista ja arvoista. Persoonallisuus johtaa johtajan käytöstä, joka välittyy alaisille. Alaiset luokittelevat johtajan siinä missä muutkin kollegat ja esimiehet. Olennaisinta johtajalle on olla oma itsensä, mikä välittyy terveen itseluottamuksen sekä itsetuntemuksen pohjalta. Johtajan persoonallisiin ominaisuuksiin tulisi sisältyä myös erityisen hyvät vuorovaikutustaidot sekä kiinnostus työskennellä erilaisten ihmisten kanssa, jotta hän itse myös arvostaisi johtamista ja panostaisi siihen. Johtaminen on myös tavallaan palvelutehtävä, jolloin johtaja tarjoaisi johtamispalvelua sekä alaisilleen, itselleen että omille esimiehilleen. (Sydänmaalakka, 2009, 120–121)

Suurin osa suomalaisista työntekijöistä toimii organisaatiossa, joissa johtamisen avulla pyritään ohjaamaan ihmisiä tehokkaammin. Johtamisella halutaan saada aikaan tuloksia yhteistyöllä ihmisten kanssa vuorovaikutuksen avulla. ”Johtaminen on vuorovaikutusprosessi”. Johtaminen jaetaan asioiden johtamiseen ”management” ja ihmisten johtamiseen ”leadership”. Asioiden johtamisen painopiste on systeemeissä ja rakenteissa. Peruserona managerin ja leaderin välillä sanotaan olevan niin ikään kyse siitä, että manager työskentelee rationaalisesti ja leadershipissä ollaan vuorovaikutussuhteessa esimiehen ja alaisten kesken. Managerilla on asioihin lyhyt tähtäin, kun taas leaderilla on pitkä tähtäin ja työn painopiste on

henkilöstöresursseissa. (Sydänmaalakka, 2009, 16, 22–23 & Vanhala, 2002, 257–258)

Johtamisen eri tasot ilmenevät Sydänmaanlakan teoriasta. Johtajalla tulee olla kyky johtaa strategiaa, vision, mission ja päämäärien avulla. Markkinajohtamisen pitää olla tuttua, johtajalta pitää löytyä markkinatuntemusta, markkinaorientaation tuntemusta sekä systeemin liiketoimintataitojen hallintaa. Teknologian johtaminen, tuotejohtamisen ja ydinteknologian mukana on myös johtajalle oleellinen taito. Seuraavat kolme osa- aluetta ovat älykkään johtamisen alueita; ihmisjohtaminen, itsensä johtaminen sekä asiajohtaminen. Kyky johtaa ihmisiä on erittäin tärkeää esimiehelle, hänen tulee osata motivoida, kommunikoida ja johtaa alaisiaan tiimityön kautta. Hyvällä itseään johtavalla esimiehellä on oma tehokkuus, ajanhallinta ja tavoitteellisuus huipussaan. Asiajohtamisen taidolla johtajan tulee tuntea rahoitus, prosessijohtaminen sekä henkilöstöjohtaminen. (Sydänmaalakka 2009, 24–60 & Aaltio 2008,)

Millainen on hyvä johtaja Sydänmaalakan osaamispuun mukaan? Puun lehdet kertovat johtajan tekemisistä; hänellä on ammattiosaamista, hyvinvointiosaamista, vuorovaikutus- sekä tehokkuusosaamista ja johtamisaamista. Kaikki nämä kertovat kasvu ympäristön antamista ja tukemista arvoista sekä johtajan omasta luonteesta. Oman kokemukseni mukaan ihmisen on vaikea ilman vallitsevia ominaisuuksia olla johtajana onnistunut, mutta esimieheksi voi myös kasvaa sekä kehittyä. (Sydänmaalakka 2009, 149)

2.1 Esimiehen rooli

Roger E. Allenin kirjassa ”Nalle Puh ja johtamisen taito” Ihaa ja Nalle Puh keskustelevat siitä mitä tarkoittaa liikkeenjohto. ”Se tarkoittaa sitä mitä johtajiksi sanotut ihmiset tekevät. Liikkeenjohto ei ole hyvää eikä huonoa. Se vain on. Liikkeenjohto voi olla joko hyvää tai huonoa riippuen siitä miten johtaja työnsä tekee”. ”Liikkeenjohto on hyvin tärkeä aihe siitä syystä, että ellei liikkeenjohtoa olisi, useimmat tärkeät asiat jäisivät tekemättä tai niitä ei ainakaan tehtäisi kovin hyvin”. (Allen, 1997, 14- 15)

“Johtajuus ja esimiestyö muodostuvat sellaisiksi, kuin niiden haltija roolinsa, tavoitteensa ja mahdolliset keinonsa määrittelee. Jos tulkinta on kapea ja vinoutunut, ei tuloksena ole muunlaista käyttäytymistä. Mitä laajempi ja syvempi ymmärrys esimiehellä on omasta roolistaan työyhteisön toiminnan ja kehittymisen tukijana, sitä kehittyneemmäksi hänen toimintansa muodostuu.” Näin kertoo Riitta Viitala Johtajuus!- kirjassaan. Viitala myös syventää ajatustaan kertomalla, että esimiestaito vaatii paljon enemmän kuin vain sopivan persoonan. Henkilöllä tulee olla myös motivaatiota sekä tehdä että kehittää esimiestyötä. Lisäksi tarvitaan tietoa siitä, mitä esimiestyön pitäisi olla, että se tavoittaisi siihen liitetyt odotukset. Viitala tiivistää yhden elementin olevan kognitiivinen; tulee havainnoida ja teoilla saada aikaan ymmärrystä ja tietoisuutta omasta asemasta. Esimieheksi kasvetaan, joten on hyvinkin tärkeää, että organisaatio antaa tilaa kasvulle ajan lisäksi. (Viitala, 2005, 13)

2.1.1 Esimiehen virallinen rooli

Johtamisoppi on kehittynyt 1950-luvun T-ryhmien, X- ja Y- teorian, johtamisruudun sekä ennustamisen jälkeen. Tavoitejohtaminen, tiimivalmennus, työn rikastaminen sekä transaktioanalyysi vallitsivat 60-luvun teorioissa. 70-luvun elinkaariajattelun, arvoketjun, matriisiorganisaation, osallistuvan johtamisen sekä strategisen ajattelun jälkeen siirryttiin jo enemmän nykyaikaan. 80-luvulla vallitsivat huippuosajuus, missio/visio/arvot, asiakaspalvelu, sisäinen yrittäjäisyys, laatupiirit sekä japanilainen johtamisajattelu. Oppimiskyky, oppiva organisaatio, strateginen yksilöllisyys, ydinosaaminen, organisaation kyvykkyys sekä valtuuttaminen johtivat 90-luvulta tähän päivään, jolloin on ymmärretty ihmisten olevan yksilöitä omine vahvuuksineen heidän toimiessa muuttuvassa ja oppivassa yhteisössä. (Ulrich, 1993, 112- 142 & Aaltio, 2008, 40- 73 & 77–82 & Vanhala, 2002, 259- 271)

Esimiehen virallisen roolin määrittelee juridinen asema. Henkilö ottaa esimiehenä vastuun siitä, että työntekijällä ovat kaikki oikeudet, jotka kuuluvatkin olla ja että hän noudattaa velvollisuuksiaan. Samalla työnjohtovalta on esimiehellä; hänellä on oikeus jakaa ja johtaa alaistensa työtä sekä antaa ohjeita ja määräyksiä työntekijöille.

Esimies voi päättää, kuka tekee mitäkin, miten ja milloin työ tehdään. Usein työnjohto-valtaa säännöstellään tapauskohtaisesti joko työsopimuksella tai työehtosopimuksella. Tällöin esimiehen tulee huolehtia myös juridisista piirteistä. (Finlex, laki24.fi)

Muihin esimiehen oikeuksiin kuuluvat; työsuhteeseen ottaminen, työsuhteen päättäminen ja irtisanominen lainmukaisin perustein. Velvollisuuksiin puolestaan kuuluvat oikeudenmukainen kohtelu, palkanmaksu, työsuojelu ja yhteistoimintavelvoitteet. Käytännössä esimiehelle kuuluvat nämä edellä mainitut asiat, mutta myös paljon muuta sellaista, mitä ei laissa erikseen mainita. Työntekijän oikeudet ja velvollisuudet määritellään myös laissa sekä työsopimuksissa ja työehtosopimuksissa. Työntekijällä on siis oikeus saada palkkaa, välttyä syrjinnältä, saada työsuojelua, kuulua ammattiliittoon taikka työntekijäjärjestöön sekä saada työhönperehdytystä. Oikeudet tuovat mukanaan myös velvollisuudet; noudattaa ohjeita, tehdä työnsä, noudattaa työsuojelua, vaitiolovelvollisuus sekä kieltäytyminen kilpailevasta toiminnasta. (Finlex 2011)

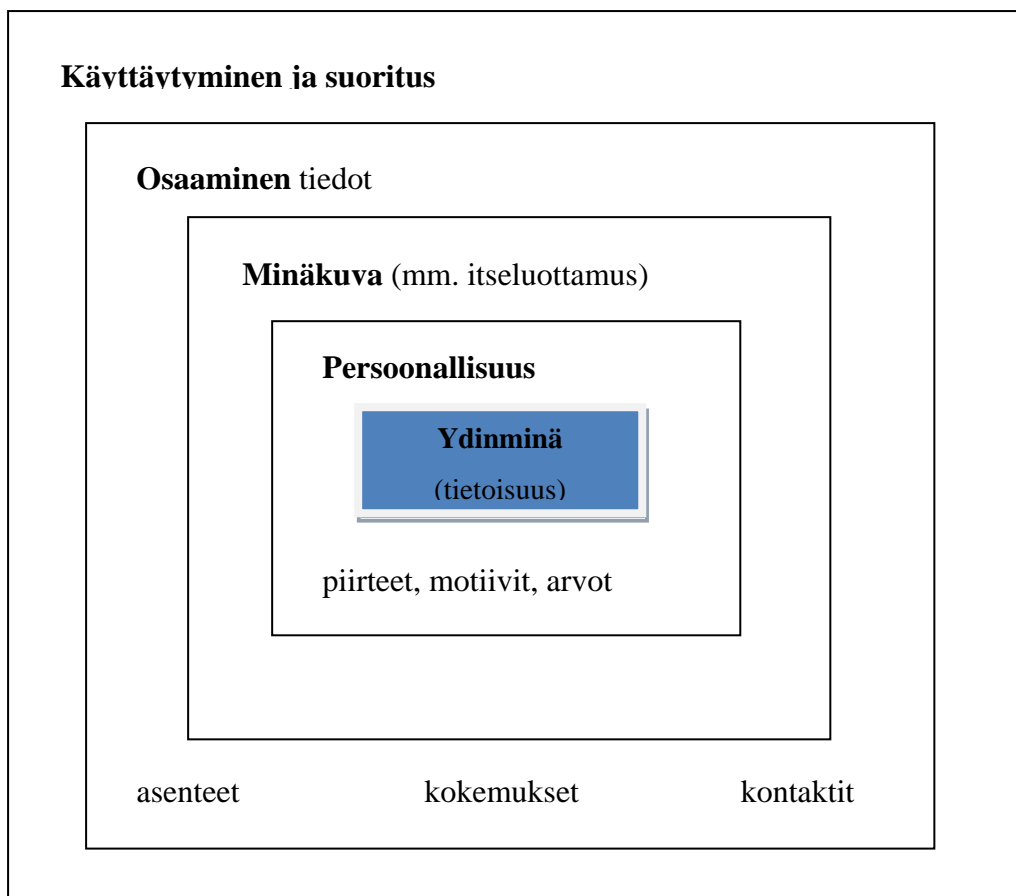
2.1.2 Esimiehen persoona

Piirreteoriat ovat ensimmäisiä 1900-luvulla muodostettuja johtamisen tutkimisen yrityksiä. Piirreteorioiden avulla pyrittiin tutkimaan, miksi tietyt johtajat olivat johtajia, mitkä luonteenpiirteet heistä tekivät johtajia. Piirreteorian mukaan kuitenkin luonteenpiirteet ja johtamisominaisuudet ovat synnynnäisiä, ei opittavissa. Ensin tutkittiin luonteenpiirteiden vaikutusta johtamiseen, tämän jälkeen tilanteiden vaikutusta johtamiseen ja jälleen on palattu takaisin luonteenpiirteiden rooliin menestyksekkään johtajan roolissa. (Sydänmaalakka, 2009, 30–31 & Aaltio, 2008, 77- 78)

Minkälainen on esimies? Minkälainen hänen kuuluisi olla? Esimiehet eroavat toisistaan paljon; on introvertteja, ekstrovertteja, byrokraattisia ja demokraattisia. Esimies on aina erilainen ja toivottavasti oma itsensä alaistensa joukossa. Aidon persoonan tunnistaa kauas; teeskentely ei koskaan ole hyvä asia. Aito esimies on arvostettu alaistensa joukossa, koska kukaan ei ole täydellinen, ei edes esimies.

Viime aikoina on yhä enemmän tiedostettu, että esimiehen ei tarvitse osata kaikkea. Seija Mauro mainitsee kirjassaan ”Johtaminen nyt”, suurien johtajien olevan sinut itsensä kanssa, jolloin he myös tiedostavat omat huonot puolensa. He siis osaavat johtaa myös itseään. (Mauro, 2006, 13- 18)

Viisi eniten mainittua piirrettä hyvässä esimiehessä ovat: päättäväisyys, sosiaalisuus, luotettavuus, innostavuus ja nöyryys. Näin sanoo Pentti Sydänmaalakka kirjassaan ”Älykäs johtajuus”. Johtajalle on eduksi jos hänellä on ainakin nämä piirteet, mutta tärkeintä on, että persoonallisuus ja osaaminen ovat hyvässä suhteessa keskenään. Silloin johtajan asemalla pystytään toimimaan kiitettävästi. Seuraava kuva on Pentti Sydänmaalakan analysointi persoonallisuuden ja osaamisen suhteesta; mikä asia vaikuttaa mihinkin osa-alueeseen. Ydinminämme rakentuu asenteesta itseämme kohtaan, johon vaikuttaa oma itseluottamus. Riittävä itseluottamus rakentuu epäonnistumisista ja riskeistä, jotka kasvattavat luottamusta itseensä. Osaamisen on tärkeää rakentua taidoista, tiedoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista. Johtajan asemassa henkilön tulee osata analysoida itseään tarkasti, jotta hän kehittyy johtajana. (Sydänmaalakka, 2009, 165- 166)



Kuva 1. Persoonallisuuden ja osaamisen suhde. (Sydänmaalakka, 2009, 167)

Luottamus alaisen ja esimiehen välillä on eräs keskeisimmistä asioista työsuhteessa. Luottamus kasvaa aiemmin mainitusta omana itsenään olemisesta. Vanha sanonta ”Niin metsä vastaa kuin sinne huudetaan” pätee edelleen ja tulee pätemään vastaisuudessakin. Esimies ei voi odottaa alaiseltaan enempää kuin mitä hän itse antaa; luottamus täytyy ansaita ja ylläpitää. Luottamus ansaitaan myös käyttämällä 5K-periaatetta; Kunnioitus, Kuuntelu, Keskittyminen, Keveys ja Kärsivällisyys. Keveydellä tarkoitetaan kommunikoinnin ilmavuutta, liikkuvuutta ja sopivaa leikkisyyttä. Tällä pyritään välttämään lähinnä vakavaa ja liian virallista keskustelua. Alainen osaa yhtäläillä arvostaa esimiestä työssään, jos tämä lähestyy häntä ajoittain ystävällisellä ja arkipäiväisellä keskustelulla. Edellä mainitut ymmärretään sekä taitoina että asenteina, jotka kytkeytyvät johtajan arvoihin. (Hirvihuhta & Litovaara, 2009, 71–80)

Millainen ihminen sitten haluaa johtajaksi? Onko hänellä selkeä aikomus tulla johtajaksi? Pentti Sydänmaalakan suorittaman tutkimuksen mukaan selkeää aikomusta ei ole, ainakaan haastatelluilla henkilöillä. Sen sijaan johtajien yhteinen

piirre oli korkea suoritusmotivaatio, halu tehdä parhaansa sekä kokeilla aina omia rajojaan. Muita piirteitä oli energisyys. Erään johtajan mukaan: ” Saat enemmän elämältäsi kun yrität elää sen täysillä”. Johtajaksi tuleminen edellyttää voimakkaan suoritusmotivaation lisäksi halua johtaa, ammatillista osaamista ja ennen kaikkea hyvää onnea. Johtajilla ei tarvitse olla korkeaa älykkyydosamäärää, keskitasoinen riittää hyvin. Kaikista ei ole synnynnäiseksi johtajaksi, mutta näistä piirteistä on etua. Johtajuus sopii sen kaltaiselle ihmiselle, jota ei haittaa elämän tasapainottomuus. ”Johtaminen on palvelemista”. (Sydänmaalakka, 2009, 167- 168)

Esimies on haluamattaan roolimalli, hän on jatkuvasti esillä niin hyvässä kuin pahassakin. Esimiehellä tulee olla monia ominaisuuksia samaan aikaan; kannustava, tasapuolinen, innostava, tunneälykäs, empaattinen, rohkea ja jämpä. Näiden kaikkien ominaisuuksien oppiminen esimiehen asemassa on alussa vaikeaa, mutta esimiehisyyteen voi kasvaa. Esimies on roolimalli, hän toimii alaisilleen esikuvana. Jokainen on varmasti kuullut sanottavan, että nykyään haetaan työelämään ”hyviä tyyppejä” ja että ryhmä on yhtä vahva kuin sen heikoin lenkki. Edellä mainittuihin sanontoihin tiivistyvät ajatukset siitä, että jokainen jäsen tiimissä on arvokas ja arvostettava omanlaisenaan. (Aaltio 2008, 27- 37)

2.1.3 Esimiehenä kehittyminen

Kehittyminen ei lopu ikinä, koskaan ei tule valmista – ei edes esimiehestä! Esimiestaitoja voi kehittää samoin kuin muitakin taitoja; mentoroinnilla, valmennuksella, koulutuksilla ja kokemuksen kautta. Itsensä kehittäminen on päättämätön tie; mitä enemmän kehittää sitä enemmän haluaa jatkaa kehittymistä. ”Mitä enemmän harjoittaa, sitä enemmän on harjoitettavaa”. (Mauro, 2006, 52–53 & Aaltio, 2008, 255)

”Näyttää siltä, että johtajuutta opitaan parhaiten käytännössä.” sanoo Pentti Sydänmaalakka ”Älykäs johtajuus” kirjassaan. On todettu, että käytännössä opitut asiat eivät prosessoidu tai dokumentoidu, mutta jäävät piileviksi tiedoiksi. Piilevän tiedon avulla päätöksentekoa ohjataan alitajuisesti. Tapahtumat jäävät mieleen,

jolloin alitajunta ohjaa tilanteita, jotta tiedot syvenisivät. Oppimispäiväkirjan avulla johtaja voi tehostaa kasvamistaan paremmaksi työssään. (Sydänmaalakka, 2009, 72)

Kehittyminen tapahtuu tiedostamisen kautta. Pitää tunnistaa omat heikkoutensa ja vahvuutensa. Kokemuksen kautta kehittyminen tapahtuu esimiehillä useimmiten hankalissa tilanteissa, koska hankaluudet opettavat tiimistä ja sen tasosta enemmän. Mentoroinnin avulla senior opettaa juniorille määritellyn ajan kuluessa miten tietyissä tilanteissa menetellään. Mentorointi on pitkäkestoinen prosessi, joka kestää usein kauemmin kuin vuoden. Mentorointi on vuorovaikutussuhde. Se on suunnitelmallinen, luottamuksellinen ja ajallisesti rajattu. Mentorointi ei ole perehdyttämistä, vaan enemmänkin juurruttamista yrityskulttuuriin ja toimintaympäristöön. Mentoroinnissa persoonat kohtaavat ja jäävät vielä jakson jälkeenkin ystäviksi. (Aaltio, 2008, 255 & Sydänmaalakka, 2009, 89- 92)

Vertaisvalmennus on hyvä keino kehittää esimiehenä itseään omassa organisaatiossa jollakin tietyllä osa-alueella. Vertaisvalmentaja voi hyvin olla ulkopuolinen ammattimainen valmentaja, joka auttaa esimiestä tai organisaatiossa sisällä toimiva asiantuntija. Ulkopuolisen vertaisvalmentajan käyttö on hyväksi, koska silloin valmennus tapahtuu neutraalisti ja suuremmalla perspektiivillä käsiteltäviin asioihin. Tärkeää on heti aluksi tehdä selväksi mihin aiheeseen tai alueeseen tarvitsee vertaisvalmennusta ja miksi. Tärkein asia vertaisvalmennuksessa on opettajan ja oppilaan yhteinen ymmärrys jatkuvasta oppilaan menestyksestä. Fokuksena on kehittää oppilaan ja opettajan työskentelyä ja samalla käyttää ammatillista dialogia. Oletuksena on, että kumpikin osallistuu yhtäläillä keskustelemaan ja analysoivaan tapaan tilanteeseen. Tarkoituksena on tehdä päätöksiä objektiivisesti. Päätösten pitää perustua mitattavaan dataan eikä koskaan henkilökohtaisiin mielipiteisiin. Tarkoituksena on myös kasvattaa organisaatiossa kehittäviä johtajia. Menestymisen turvaamiseksi vaaditaan myös etukäteen suunniteltua kokousta. Näin kerrotaan esimiesinfon sekä Training & Consulting Institute, Inc. nettisivuilla. (Esimiesinfo.fi & Training & Consulting Institute, Inc.)

Koulutustilaisuuksissa useat esimiehet tapaavat muita esimiehiä ja saavat tarvitsemaansa tukea vaikeisiin tilanteisiin. Johtajaksi kasvamisen on pitkä prosessi. Erityisesti vaikeiksi koetut tilanteet ja kriisit opettavat aina jotakin uutta esimiehelle.

Opitaan miten seuraavalla kerralla tulisi toimia ja miten ei ainakaan pitäisi menetellä. Muutostilanteet ja muutosten johtaminen ovat vaikeita asioita johtajalle kuin myös hänen alaisilleenkin. Uuden toiminnon tai yrityksen uudelleen organisointi sekä oman alueen ulkopuolella toimiminen myös työllistää esimiestä itseään henkisesti. Erilaisten ihmisten kanssa toimiminen on antoisaa, mutta aina on joku, joka haluaa olla vaikea. Vaikean alaisen kanssa on vielä sinänsä helppoa toimia, koska on itse korkeammassa asemassa. Huonon esimiehen kanssa toimiminen on vielä vaikeampaa kuin vaikean alaisen kanssa. Myös tilanteet, joissa esimies itse oppii omista virheistään ja samalla oppii tuntemaan itseään paremmin, voi olla vaikeaa. Koulutukset antavat esimiehille neuvoja miten toimia eri tilanteissa. Esimiehen tulee itse käyttää koulutuksissa saamiaan kokemuksia ja materiaaleja hyväkseen työssään, jotta hän kehittyisi vielä enemmän. (Sydänmaalakka, 2009, 171- 172)

Sydänmaalakka on vuonna 2003 kehittänyt johtamiskoulutuksen suunnittelumallin, johon kuuluvat: lähtökohta, kohderyhmä, koulutustarveanalyysi, koulutuksen tavoitteet, koulutuksen sisältö, koulutuksen toteutus, arviointi, tulokset ja siirto käytäntöön. Kun arvioidaan lähtökohtaa, otetaan huomioon: liiketoiminnan tilanne, koulutuksen päämäärät, koulutuksen tärkeys ja mitä koulutuksen avulla saavutetaan. Kohderyhmän määrittelyssä pohditaan henkilö-, osaamis-, ja tehtäväprofiilia sekä ryhmän kokoa. Määritelmällä tarkoitetaan, että kartoitetaan peruskoulutustaso, ikäjakauma, työkokemus, motivaatiotaso sekä muita tähän liittyviä asioita. Myös ryhmän tärkeimmät tehtävät tulee selvittää ja määritellä, ryhmän nykyisen osaamisprofiilin lisäksi. Koulutustarveanalyysin avulla selvitetään nykyisen ja halutun osaamisen välinen kuilu. Koulutustarveanalyysillä myös selvitetään, mikä on varsinainen ongelma, joka pitäisi ratkaista ja mitä osaamista koulutus mahdollistaa. Koulutuksen tavoitteet on mietittävä huolella, koska hyvä koulutus vaikuttaa tietoihin, taitoihin, asenteisiin, liiketoiminnan tuloksiin ja yksilön sekä ryhmän käyttäytymiseen. Tavoitteiden konkreettinen määrittelemine mahdollistaa tulosten toteutumisen arvioinnin. Koulutuksen sisällön suunnittelu tarkoittaa valintaa sisällön, metodien ja kouluttajien osalta. Jotta tämä vaihe olisi täydellinen, pitää edellisten vaiheiden olla hyvin suunniteltuja ja toteutettuja. (Sydänmaalakka, 2009, 75–78)

Koulutuksen toteutuksessa koulutustapahtuma onnistuu hyvin, mikäli tämä on tarkasti suunniteltu. Opitun tiedon tukeminen koulutuksen jälkeen takaa varman

oppimisen. Arvioinnin kohdalla on tärkeää analysoida koulutusta systemaattisesti ja tarkasti neljältä eri tasolta: reaktiot, oppiminen, käyttäytymisen muutokset ja liiketoiminnalliset muutokset. Tulokset toivottavasti kiteyttävät saavutetut koulutushaasteet. Parhaiten tulokset näkyvät kun niiden toteuttaminen tapahtuu nopeasti koulutuksen jälkeen. (Sydänmaalakka, 2009, 75–78)

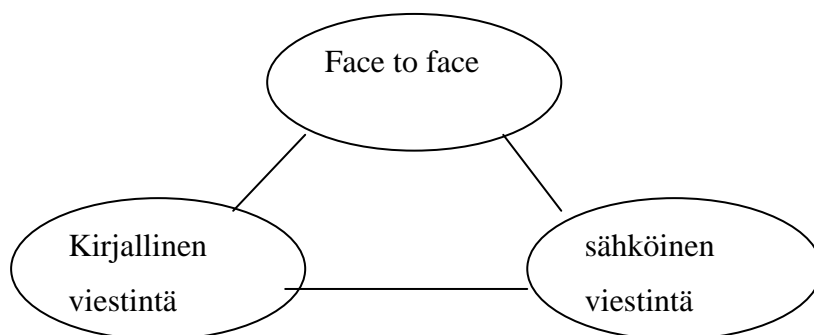
2.1.4 Sidosryhmien johtaminen

Mitä ovat sidosryhmät? Asia tulee selvittää, jotta sidosryhmien määrä, laajuus ja koko tulevat esiin. Sidosryhmäanalyysi on kommunikaatio- ja oppimisväline, jonka avulla voidaan toimia paremmin, laajemmin ja kannattavammin. Sidosryhmäanalyysissa haastatellaan sidosryhmät, jonka jälkeen tiedot analysoidaan. Kaikki tämä sidosryhmäjohtaminen hoidetaan, koska organisaation pitää tietää heikot pisteensä, joissa sidosryhmät eivät ole saaneet ansaitsemaansa huomiota. Kun asia on tiedossa, pystytään samalla parantamaan tuloksellisuutta. Sidosryhminä voivat olla esimerkiksi työntekijäjärjestöt, oma henkilöstö, asiakkaat, alihankkijat, omistajat, sijoittajat, rahoittajat, vakuuttajat, paikalliset kilpailijat, alan kouluttajat, erilaiset järjestöt sekä organisaatio että kansalaisjärjestöt. Sidosryhmäanalyysillä määritellään sidosryhmät ja jokaisen sidosryhmän merkitys yritykselle sekä muille sidosryhmille. Tärkeitä asioita ovat myös sidosryhmän tiedontarpeet sekä näkemykset asioista sekä arvot ja intressit. Jokainen sidosryhmä on kiinnostunut eri asioista; esimerkiksi rahoittajat ja asiakkaat näkevät organisaation eri tavoin, mainitsee Siru Kauppi kirjoituksessaan Sidosryhmät www-sivuilla. (Kauppi, 2010)

Sidosryhmät on tärkeää pitää lähellä ja heidän kanssaan toimiminen onkin varsin hyvä keino kehittää ja laajentaa omia näkemyksiä oman toiminnan tilasta. Organisaation sidosryhmien kohdalla on hyvä huomioida, että niiden avulla voi oma organisaatio kehittyä. Jonkun toisen yhteistyökumppanin menetelmä saattaa olla huomattavasti parempi kuin oma käytäntö. Viestintä tulee hoitaa organisaatiossa hyvin, jotta oleelliset asiat kerrotaan ensin tai samaanaikaan omalle henkilöstölle ja ulkopuolisille tahoille. Sekä ulkoinen että sisäinen viestintä ja tiedottaminen ovat tärkeitä. Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan oman työyhteisön jäseniä. Sisäinen viestintä on ollut aikanaan sosiaalitoimintaa, nykyisin henkilöstöhallintoa. Sisäinen

viestintä toimii johtamisen yhtenä työkaluna. Sisäisen viestinnän tarve ja sisältö vaihtelevat eri organisaatioiden kesken. Varsinkin palveluorganisaatioissa sisäisen viestinnän merkitys on erittäin merkityksellistä, jotta liiketoiminta olisi menestyksekkästä. (Kauhanen, 2006, 168)

Sisäisen viestinnän tarkoitus on pitää henkilöstö tietoisena arvoista, visioista, organisaation liiketoiminnasta sekä strategiasta, organisaation tuotteista ja palveluista, toiminnan muutoksista, organisaation talouden tilasta, yhteistyökumppaneista, markkinoinnista sekä markkinointiviestinnästä. Lisäksi tavoitteena on myös edistää yhteistoimintaa ja parantaa toiminnan tuottavuutta, tehokkuutta sekä sujuvuutta. Viestintäkanavina toimivat sähköposti, intranet ja Internet. Kanavien valintaan vaikuttavat seuraavat asiat: kohderyhmä ja sen suuruus, koulutustaso ja tavoitettavuus, työpisteiden hajonta, viestin sisällön säilyminen oikeana, kustannukset, ymmärrettävyys, palautteenantamisen mahdollisuus sekä perillemenon nopeus ja varmuus. (Kauhanen, 2006, 168- 170)



Kuva 2. Työyhteisön viestinnän perusmuodot, Kauhanen, 2006, 174.

Johtajuus on myös johtajien ja alaisten sekä johtajien ja heidän kollegoidensa ja omien esimiehensä välistä vuorovaikutusta. Varsinkin muutostilanteissa on tärkeää motivoida jokaista sidosryhmää organisaation sisällä sekä sen ulkopuolella. Myös esimies käy oman esimiehensä kanssa kehityskeskusteluja. Näissä keskusteluissa esimies käy läpi oman tiiminsä kuulumiset sekä tavoitteet ja niiden vastaavuuden esimiehen omien näkemysten mukaan. Kehityskeskustelut auttavat oivaltamaan kehitettäviä alueita esimiehen ja alaisen toiminnassa, organisaatiossa ja tiimeissä. Esimies toimii tässä välissä; hänen esimiehensä ei tarvitse tietää kaikkea mitä

tiimissä tapahtuu. Myöskään tiimin ei tarvitse tietää kaikkea mitä esimiehet keskenään puhuvat. Vain relevantit asiat kuuluvat keskusteluun. Lähimmän esimiehen oma esimies katsoo lähinnä alaisensa toimintaa ja tuloksia kuin että seuraisi jokaista henkilöä erikseen. Myös tässä keskustelussa palautteenanto on tärkeää, jotta jokainen oppii uutta ja kehittyy työssään. (Aaltio, 2008, 47 & esimiesinfo.fi)

Esimies joutuu myös taistelemaan organisaatiossa määrärahoista kollegoidensa kanssa. Asia täytyy hoitaa kaikkia tyydyttävällä tavalla, jotta sopu organisaatiossa säilyisi. Kilpailu on aina kehittävää ja innovatiivista ja tärkeintä on aina luoda jotain uutta mitä vastassa oleva tiimi ei uskaltaisi tai kykenisi tekemään. Tiimien kilpailu ei saa olla hallitsevaa, vaan terveellistä toimintaa. Loppujen lopuksi tavoite on kuitenkin yhteinen; jokainen tiimin jäsen kuitenkin toimii yhteisen hyvän merkeissä. Tässäkin sidosryhmässä palautteenanto ja saaminen ovat todella tärkeitä asioita, koska esimies ja alaiset kehittyvät ja saavat laajempaa käsitystä asioista muilta saatujen kommenttien perusteella. Kehittyminen lisää työmotivaatiota ja tervettä kilpailuhenkeä. Muiden sidosryhmien kohdalla kannattaa myös saada ja antaa palautetta. (esimiesinfo.fi, Aaltio, 2008, 47- 48)

2.1.5 Oman elämän johtaminen

Kuinka usein mietitään esimiehen omaa jaksamista työ-elämässä? Mitkä asiat pitävät esimiehen motivaation ja jaksamisen korkealla? Tärkeintä kuitenkin on muistaa aina oma jaksamisensa, jotta voisi odottaa muilta samaa. Jos esimies odottaa työhyvinvoinnin olevan erinomaisella tasolla, tulee hänen itsekin voida hyvin. Tasapaino muuhun elämään esimiestyön lisäksi on erittäin tärkeää. (Sydänmaalakka, 2009, 61- 67)

Esimiehen omien arvojen olisi hyvä olla samassa linjassa organisaationsa kanssa. Esimiehen pitäisi pystyä toimimaan eheästi ja tasapainoisesti. Esimiehen työn aiheuttama paine ja haasteet eivät tunnu raskailta, jos henkilö tuntee olevansa omassa työssään ja juuri oikeassa paikassa. Myös perheellisen esimiehen on tärkeää kiinnittää huomiota, että perheelle riittää tarpeeksi aikaa. Esimies tekee päätökset

usein sekä omien että organisaation arvojen perusteella, joten omat eettiset arvotkin ovat riittävä perustelu päätöksenteolle. Esimiesten moraalikoodisto rakentuu periaatteista ja käyttäytymistä ohjaavista arvoista. Kaipaamme esimiehiä, jotka ovat arvoiltaan periaatteellisia, syvällisiä sekä luontaisia että vaistomaisia. (Aaltio 2006, 27- 37 & Aaltio - Marjosola 2001, 201- 202 & Allen 2008, 256–257)

Myös esimiehen pitää viihtyä työssään. Jokainen, joka aamulla lähtee töihin hampaat irvessä, palaa töistä samalla tyylillä. Työn kuuluu antaa jotakin tekijälleen, vietämmehän me työpaikalla suurimman osan elämästämme. Jos työ ahdistaa, se vaikuttaa omaan käyttäytymiseen ja sitä kautta muihin työyhteisön jäseniin. Esimiestyössä siihen pitäisi olla varaa, koska silloin koko organisaatio on vaarassa. Jos esimiestyö ahdistaa, ei ihminen ole oikeassa asemassa työssään. ”Hyvä itsensä johtaminen vapauttaa energiaa ja antaa uusia sisäisiä voimavaroja. Aina ei ole helppo määritellä, millaisia johtajia tulevaisuudessa tarvitaan, mutta tiedämme, että yksi asia on heille yhteistä: heidän täytyy olla hyviä itsensä johtajia. ”kertoo Pentti Sydänmaalakka kirjassaan ”Älykäs johtajuus”. ”Tulevaisuus on vailla tietoa siitä, mitä tapahtuu, mutta asia joka on selvä on, että tulevaisuudessa johtajien tulee olla joustavia ja nopeita oppijoita, jotta odottamattomatkin tilanteet pystytään selvittämään joustavasti.” (Sydänmaalakka, 2009, 63- 64)

Esimiehen ajanhallinta on usein kiistelty aihe. Miten pitäisi rytmittää omat työt ja esimiestyöt? Liian harvoin esimiehen ajankäytössä otetaan huomioon varsinainen esimiestyöhön kulutettu aika. On tutkittu useita linjaorganisaatioita, joissa esimiehillä ei ole aikaa omien töidensä ohella huomioida alaistensa työtehtävien kulkua, puhumattakaan keskustelemisestä omien alaistensa kanssa. Säännöllisesti pidettävät tapaamiset rytmittävät työtä ja auttavat rehelliseen ja avoimeen ilmapiiriin, jos vain esimies on valmis käyttämään tähän aikaansa. Jo pelkkä esimiehen työhuoneen oven auki pitäminen saattaa helpottaa päivittäistä kommunikointia. Priorisointi sekä ajan varaaminen kaikille oleellisille asioille ovat tärkeitä, itseään ei saa hukuttaa työtehtäviin. Esimiehen tulee myös ottaa itselleen pieni ”hengähdystauko” keskellä päivää, jotta jaksaisi ajatella asioita myös eri näkökulmista. (Jalava, 2001, 49- 50 & Sydänmaalakka, 2009, 64- 68 & Suomen Ekonomiliitto, 2006 & Viitala, 2005, 55- 56)

Itsensä johtamisen käsite on lähtenyt voimakkaaseen nousuun viimeisen kymmenen vuoden aikana. Tulevaisuuden johtajien pitää osata johtaa itseään, jotta he olisivat joustavia ja nopeita oppijoita, jotka selviytyvät tilanteesta kuin tilanteesta. Heillä on sekä hyvä itsetunto että itsetuntemus. Päätöksien tekeminen on esimiehen arkea, joten asioita pitää osata miettiä myös muiden kannalta. Vaikeiden päätöksien tekeminen onnistuu hyvän itseluottamuksen ja terveen järjen avulla. Kyseiset ominaisuudet auttavat myös miettimään, mitkä ovat niitä hyviä tekoja, joita esimiehen kuuluu tehdä. Muiden auttaminen oman selkeän päätöksenteon avulla on kullanarvoinen asia työyhteisölle. Nykyisin puhutaan kokonaiskuntoisuudesta, joka muodostuu seuraavista osa-alueista: ammatillinen kunto, fyysinen kunto, psyykinen kunto, sosiaalinen kunto ja henkinen kunto. Ammatillisella kunnolla tarkoitetaan, että työssä on selkeät tavoitteet, osaaminen on kohdallaan, itsensä kehittämistä tapahtuu ja palautetta vastaanotetaan. Fyysinen kunto koostuu liikkumisesta, riittävästä levosta ja unesta. Psyykinen kunto tarkoittaa energisyyttä, valmiutta nopeaan päätöksentekoon, kykyä oppia uutta sekä uteliaisuutta ja mielenkiintoa uusissa asioissa kohtaan. Parisuhteesta, lapsista ja ystävistä huolehtiminen ovat osa sosiaalista kuntoa. Henkinen kunto merkitsee omien arvojen tiedostamista, omien tavoitteiden asettamista ja elämän tarkoituksen tiedostamista. (Sydänmaalakka, 2007, 232- 234)

2.2 Esimiehen tehtävät

Esimiehen rooliin kuuluu selkeitä tehtäviä, joihin on varattava aikaa. Esimiehen rooliin kuuluvat strategian jalkauttaminen ja tavoitteiden asettaminen, työtehtävien organisointi ja resursointi, henkilöstön motivointi ja palkitseminen, tiimin ja alaisten kehittäminen, viestinnän ja muutoksen johtaminen ja seuranta sekä suorituksen arviointi. (Allen 1997, 29)

2.2.1 Strategian jalkauttaminen ja tavoitteet

Esimiehen rooli strategiatyössä on jalkauttaa ja viestiä strategiasta, toisinaan toimia jopa strategian luojana. Strategian tiedostamisen tulisi ohjata päivittäistä työskentelyä esimiehen sekä tiimin työssä, jotta strategiset tavoitteet pysyisivät kaikilla mielessä; jokaisen tulisi tietää mikä on strateginen suunnitelma ja miten se toteutetaan jokaisen

osalta. Neuvona voisi olla, että organisaatio pitäisi tasaisin väliajoin palaverin ja aivoriihen, jossa kaikki keskittyisivät strategiasta aiheutuvien tehtävien läpikäyntiin ja siihen mikä on kunkin työntekijän oma rooli kyseisessä asiassa. Fokuksen tulisi olla tärkeiksi katsotuissa asioissa ja toimintaa pitäisi ohjata sen perusteella. Tässä vaiheessa esimiehen osa on tärkeä, hän on se joka toimii viestijänä. Esimiehen tulee saada aikaan keskustelua, ja pyrkiä löytämään näkemys, jossa vallitsisi yhtenäisyys ja ymmärrys strategisesta suunnasta. Näiden lisäksi esimiehen tulee kerätä palautetta ja jalkauttaa strategia alaisilleen. (Kamensky, 2010, 29–50 & 205–221 & 319–327)

Strategian menestyksellinen kehittäminen ja toteuttaminen vaativat paljon sekä esimieheltä että alaisilta. Esimies on strategian tulkitsija ja strateginen vaikuttaja. Esimiehen rooliin kuuluvat strategian teko, tulkinta ja toteutus organisaatiossa. Esimiehillä on erinomainen asema olla organisaation keskiössä; hänellä on usein kontakti sekä asiakkaisiin, johtoon että omiin johdettaviinsa. Strategian toteuttamiseen tarvitaan sekä ymmärrystä että toimintaa johtavaa tulkintaa. Juuri sen vuoksi viestintä on esimiehelle tärkeä vaikuttamisen väline. Strateginen viestiminen vaikuttaa siihen miten strategian merkitys omalle ja tiimin työlle tulkitaan. Esimies paitsi välittää informaatiota myös tekee tulkintoja ja vaikuttaa niihin. Esimiehen lähtökohtana voidaan pitää sitä, että hän itse ymmärtää oman osansa tässä prosessissa. Strategian ymmärrys, tulkinta ja omaan ryhmäänsä vaikuttaminen ovat esimiehen vastuulla. (Strategiavaikuttaminen.fi, 2009 & Ala- Mutka, 2008, 81- 92 & Kamensky, 2010, 168- 191)

Esimes voi kehittää itseään hyväksi vaikuttajaksi, jotta edellä mainittu prosessi onnistuisi. Jokaisessa organisaatiossa esimieheltä vaaditaan strategista vaikuttamista, vaikka tästä ei olisi ollutkaan erikseen puhetta. Esimiehen on löydettävä oma roolinsa myös tässä tehtävässä sekä tiedostaa ja kehittää toimintatapaansa oikeaan suuntaan. ”Tiimi on yhtä vahva kuin sen heikoin lenkki”- sanontaa voisi hyödyntää tähän. Esimiehenkin on tehtävä pohjatyötä itseään varten, koska on vaikeaa ohjata omia alaisia, jos jättää oman pohjatyönsä tekemättä. Pohjatyön ja sen kehittämisen tulee tapahtua organisaation tuella. Esimes tarvitsee ympärilleen vaikuttamista tukevan rakenteen, aikataulun ja riittävät resurssit. (Strategiavaikuttaminen.fi, 2009 & Kamensky, 2010, 29- 50)

Tavoitteiden asettelu vaihtelee organisaatioittain, sillä jokaisella on omat prosessinsa. Esimiehen tehtävä on yleisesti ottaen myös jalkauttaa ylemmältä taholta tulevat tavoitteet niin, että jokaisen tiimin jäsenen perustehtävät vastaavat tavoitteita samalla kun tavoitteet myös kehittävät ja hyödyntävät työntekijöiden osaamista. Tällöin jokaisen olisi vaivatonta olla ns. yhtä tavoitteiden kanssa. Jokaisen tiimin jäsenen pitäisi tietää mitä häneltä odotetaan tiimin jäsenenä sekä yksilönä, jotta tavoitteet täyttyisivät. (Esimies.info, 2011)

Tavoitteilla tarkoitetaan määrällisiä sekä laadullisia tavoitteita, joiden tulee olla huolellisesti rakennettuja. Määrälliset tavoitteet saattavat hyvinkin tarkoittaa hyvää tulosta (liikevaihtotavoitetta euromääräisesti) ja laadulliset voivat olla jonkin tietyn jakson asiakaspalvelutasoa mittaavia asioita. Näiden kahden tavoitteen erona on vaikeus tarkastella objektiivisesti laadullista tavoitetta, koska asiakaspalvelutasoa ei pystytä mittaamaan määrällisin keinoin. Laadullisissa tavoitteissa on syytä aina miettiä miten palaute rakentuu ulkopuolisen silmin. Jos tavoitteet rakennetaan hyvin, tämä kannustaa sekä yksilöä että tiimiä tekemään parhaansa. Jokainen alainen työskentelee silti aina yhdessä esimiehensä kanssa, eikä kamppaile yksin vaikeiden odotusten ja paineiden alla. Tavoitteet kannattaa aina luoda rauhassa sekä ajatuksella, koska tämä helpottaa huomattavasti tulosten seurantaan sekä arviointia. Myös oletus tilanteiden ja asetettujen tavoitteiden muuttumisesta on hyvä ottaa huomioon. Siksi on välillä hyvä keskustella siitä missä mennään. (Allen, 2008, 21–22 & Esimiesinfo.fi, 2011 & Ala- Mutka, 2008, 25- 33)

Tavoitteiden täytyy olla joko määrällisesti tai laadullisesti kuvattavia. Niiden tulee olla myös mitattavissa erilaisten mittareiden avulla. Siinä missä tavoitteiden realismi kohtaa kunnianhimon, täytyy ottaa huomioon työntekijöiden jaksaminen, motivaatio ja aikasidonnaisuus. Näiden lisäksi tulisi huomioida myös tavoitekeskustelu, jonka tulisi olla valmentava ja kaikkia osapuolia hyödyttävä. Tavoitekeskusteluun esimiehen ja alaisen pitää valmistautua, jotta vähintään keskustelua käydessään he ovat ”samalla sivulla”. (Suomen Ekonomiliitto, 2006 & Pakarinen, 2005,71–73)

2.2.2 Organisointi ja resursointi

Esimiehen täytyy osata suunnitella ja osoittaa omalle tiimilleen sille tarkoitetut tehtävät ja suunnitella ne. Joskus esimiehen täytyy osata delegoida, laatia pelisääntöjä, järjestää tehtäviä uudelleen ja selkeyttää niitä. Toisinaan myös kokonaan uusien tehtävien laatiminen ja seuraaminen, jotta työt tulisivat tehdyksi, jää esimiehen vastuulle. Esimiehen tehtävänä on myös tiimin jäsenien osaamisen yhdistäminen mahdollisiin uusiin tehtäviin. (Allen, 2008, 45- 66 & Vanhala, Laukkanen, Koskinen, 2002, 209- 210 & Aaltio, 2008, 47- 48)

Esimieheksi tultaessa on luovuttava aina vanhasta roolista ja luotava jotakin uutta. Sama koskee myös esimiehen omaa roolia. Hänen pitää suoriutua roolinsa haltuun ottamisesta kunnialla, joka toimii samalla perustan rakentamisena esimiestyölle. Vasta sen jälkeen alkavat esimiestehtävät. Organisaatioissa puhutaan usein vuosikelloista, jotka tarkoittavat asioiden tietyn aikaista suorittamista ja tavoitteiden asettamista ja niiden saavuttamista. Esimiehellä on myös hyvä olla oma vuosikellonsa; miten esimiehen tehtävät ja organisaation hallintaprosessit nivoutuvat toisiinsa. Vuosikelloa rakennettaessa tulisi huomioida sekä operatiiviset että strategiset tavoitteet ja näiden ajankohdat. (Allen 2008,29 & Esimiesinfo.fi, 2011 & Sydänmaalakka, 2009, 118- 120)

On kyseessä sitten uusi tai vanha esimies, aina on hyvä sopia pelisäännöt tiimin kanssa. Koska ihmiset kaipaavat sääntöjä, jotka koskevat kaikkia tasa-arvoisesti. Sääntöjä tulee jokaisen noudattaa, jotta yhteistyö toimisi. Työyhteisössä tavoitteet saavutetaan, työhyvinvointi kasvaa, ilmapiiri pysyy hyvänä ja kehittyminen tapahtuu luontevasti. Kun esimies määrittelee pelisäännöt keskustelun jälkeen, ne ovat jokaiselle samat. Pelisäännöt voivat olla esimerkiksi: tapaamiset ja niihin osallistumisvelvollisuus, etukäteen sovittavat asiat ja millä tavalla ne sovitaan, lomien, poissaolojen ja sijaisuuksien säännöt sekä yhteydenpito sidosryhmien kanssa. (Hirvihuhta & Litovaara, 2003, 165- 175)

Perustehtävien selkeyttäminen on esimiehen työtä, jotta säännöt olisivat kaikkien ymmärrettävissä. Sekä yksilöiden että tiimin jäsenien tehtävät tulee olla selvillä, jotta jokainen osaa vastata omasta työstään. Jokaisen työntekijän pitäisi tietää miksi tekee,

mitä tekee ja mitä hyötyä siitä on organisaatiolle. Joskus voi olla hyvä miettiä uudelleenjärjestelyä tehtävien osalta, jotta tiimi/työyhteisö voisi toimia tehokkaammin. Yleisesti nämä asiat hoidetaan jo kehityskeskusteluissa, kun mietitään omaa roolia organisaatiossa ja miten voisi kehittyä työssään paremmaksi.

(Hirvihuhta & Litovaara, 2009, 151, 165- 183 & Sydänmaalakka, 2009, 128- 130)

Joskus voi jopa selvittää, että edes perustehtävien hoitaminen ei ole mahdollista jos esimerkiksi tiimin jäseniä on liian vähän. Tällöin esimies joutuu karsimaan tiimin tehtäviä tai vastaavasti hankkimaan lisää työvoimaa joko rekrytoimalla, vuokraamalla tai alihankinnalla. Se miten resursointi tapahtuu, on kiinni tehtävien sisällöstä ja kestosta. Resursoidessa esimiehen pitää ottaa huomioon seuraavat asiat; minkälaista osaamista tarvitaan, tarvitaanko erilaista osaamista, erilaista taustaa vai erilaista kokemusta. Edellä mainittuja resursointikeinoja on kolmen tyyppisiä. Rekrytointi tapahtuu silloin kun työntarve on pysyvää ja kaivataan osaamista, joka liittyy kriittisiin avaintoimintoihin ja osaamiseen. Vuokratyövoiman käyttö on tilapäistä. Työtehtävä saattaa olla ydinliiketoimintaa ja velvoite on vuokratyöfirmalle työtä suoritettaessa tilaajalla. Alihankinnassa tarve vaihtelee, eikä yleensä käsitä kriittistä ydinliiketoimintaa tai osaamista. (Esimiesinfo.fi, 2011 & Sydänmaalakka 2009, 128- 130)

2.2.3 Motivointi ja palkitseminen

Ihmiset motivoituvat eri asioista, esimiehen pitää oppia tunnistamaan jokaisen alaisensa kohdalla mikä on hänen motivaattorinsa työssä. Työn imu eli ”flow” ja sitoutuminen ovat tärkeimmät osa-alueet, joiden vuoksi alaiset pysyvät motivoituneina ja kokevat työnsä mielekkäänä. Alainen kokee työnsä arvon, mielekkyyden ja merkityksellisyyden. Alaiset myös luottavat oman osaamisensa lisääntymiseen erilaisia asioita oppimalla ja niitä jakamalla. He ymmärtävät myös miten esimies, työtoverit, tiimi, työympäristön verkostot ja yleinen viihtyminen lisäävät motivaatiota työtä kohtaan. (Sydänmaalakka, 2009, 128–131, 192–197 & Sydänmaalakka 2007, 208–214)

Palkitseminen tapahtuu yleensä rahallisena, mielekkäänä työnä ja motivoivana työympäristönä. Rahalliseen palkitsemiseen kuuluvat: peruspalkka, bonukset/ insentiivit, tulospalkkiot tai henkilöstörahasotot ja osakepohjainen palkitseminen (optiot, tulosperustaiset osakkeet, osakkaiden osto-ohjelmat). Rahallisen palkitsemisen pitää tapahtua arvioidusti ja kokonaisuutena. Edellä mainittujen rahallisten palkitsemisperusteiden lisäksi pitää ottaa huomioon myös edut ja osakepohjaiset kannustimet. Palkkauksessa täytyy huomioida, että se tukisi liiketoiminnan strategiaa, vahvistaisi tuloksellisuutta sekä lisäisi osaamista ja edistäisi hyviä käyttäytymismalleja. Huolellinen harkitseminen kuuluu palkitsemiseen. Se olisi hyvä suorittaa ajallisesti vuosittaisen arvioinnin jälkeen, jotta asia toimisi motivaatiota lisäävästi. Motivaatiota lisää erityisesti myös johtajan ja alaisen hyvä vuorovaikutussuhde, koska tämä auttaa sitoutumaan ja motivoitumaan työhön. (Allen 2008,29 & Aaltio, 2008, 100- 103 & Työturvallisuuskeskus.fi, 2011 & Esimiesinfo.fi, 2011)

Myös peruspalkan kustannukset tulisi huomioida. Niiden nostaminen vaikuttaa myös lakisääteisiin sosiaaliturva- ja eläkevakuutusmaksuihin sekä mahdollisiin tulospalkkioihin. Tämänkin korotuksen osalta tulee ottaa huomioon käytössä olevan työehtosopimuksen voimassaoloaika ja korotusluokat. Myös markkinatilanne ja palkkavertailu on hyvä muistaa huomioida. Harkintaa tulee hyödyntää myös seuraavissa kysymyksissä: miksi halutaan palkita, mikä on kyseisen työntekijän peruspalkan suhde muihin samoissa asemassa työskenteleviin, mistä maksetaan sekä kuinka pitkään kestää raha motivaattorina. (laki24.fi, 2011)

Esimiehen tehtävänä on saada työn mielekyys työntekijöiden kohdalla nousemaan ja myös pysymään oikealla tasolla. Nykyään ei voida taata yhdellekään alaiselle koko työiän mittaista työsuhdetta. Pystytään vain takaamaan jatkuva työn ja osaamisen kehittäminen. Jokaisella alaisella pitäisi olla selkeä työnkuva ja työtehtävät, jotta oma asema ja työ tiedostetaan selkeästi. Oman aseman tiedostaminen organisaatiossa pitäisi myös tietää. Työn mielekyyteen vaikuttavat merkittävästi palautteenanto, työnkierto, osaamisen oikea sijoittaminen ja mahdollisuus vaihteleviin työtehtäviin. (Allen 2008, 29 & 90- 107 & Hirvihuhta & Litovaara 2003, 70- 71 & Sydänmaalakka, 2007, 131- 136)

Kannustava ja viihtyisä työympäristö on palkitseva motivaatiotekijä silloin, kun tiimin jäsen kokee saavansa tukea muilta jäseniltä. Tiimityön kehittäminen lisää työn motivaatiota. Esimiehen tulee pitää huolta, että palkitsee ja kannustaa tiimin jäseniä auttamaan toisiaan ja jakamaan osaamistaan keskenään. Parhaiden käytäntöjen jakamisesta on myös esimiehen huolehdittava. Myös alaisten vaikuttamismahdollisuudet omaan työympäristöönsä toteutuvat ottamalla heidät mukaan toiminnan kehittämiseen. Avoin dialogi mahdollistaa tiimin sisäisen puhumisen aina onnistumisen ja epäonnistumisen tilanteissa. Tämä olisi tärkeää, jotta jokainen tiimin jäsen oppisi ottamaan kritiikkiä vastaan ja myös antamaan sitä, koska mikään ei ole niin lamaannuttavaa kuin puhumattomuus. Epäonnistuminen johtaa aina keskusteluun ja sitä kautta kehittämiseen, joka hyvässä tapauksessa johtaa onnistumiseen. Tämä puolestaan kehittää yhteishenkeä ja yhteistoiminnan tehostumista. Jokainen kehittää näin luottamuksen toisiinsa ja organisaatioon, joka johtaa parempiin tuloksiin. Esimiehen kuuluu olla jokaisessa vaiheessa mukana. (esimies.info, 2011 & Allen 2008, 126- 140 & Hirvihuhta & Litovaara 2003, 70–71 & 92)

2.2.4 Tiimin ja alaisten kehittäminen

Esimiehellä itsellään pitää olla halua kehittää alaisiaan, koska esimiehen työ on motivoida alaisiaan parempiin tuloksiin, myös omalla esimerkillään. Valmentajana toimiminen on esimiehelle välttämätöntä. Tämä tarkoittaa sitä, että motivointi tapahtuu kehityskeskustelun muodossa, antamalla haastavia tehtäviä alaiselle jotta hän kehittyisi työssään ja valmentajan tavoin antamalla rakentavaa palautetta, jotta itseluottamus kasvaisi. Valmentajana toimiminen auttaa esimiestä itseäänkin tunnustamaan omat heikkoutensa ja vahvuutensa. Valmentajan roolissa voi puuttua tiimin yhteistyön eri osa-alueisiin: sparrata toistensa ymmärtämiseen ja tiimin kehittämiseen. Valmentajana toimiminen on myös jokaisen ryhmän jäsenen osaamisen valjastamista ja osaamisen jakamista muille. (Allen 2008, 90- 107 & 126- 140 & Hirvihuhta & Litovaara, 2003, 194–199 & Sydänmaalakka, 2007, 131)

Kehityskeskustelu olisi hyvä sopia etukäteen esimiehen ja alaisen kesken. Kehityskeskustelu on hyvä käydä vähintään 1-2 kertaa vuodessa ja noin 1-2 tunnin

ajan, jotta rakentavalle ja kehittäväälle ideoinnille annetaan tilaa. Nykytilanteen läpikäynti, nykyisen tehtävän, työnkuvan, uratoiveiden ja oman työn merkitys organisaation strategian kannalta ovat kehityskeskustelussa pohdittavia asioita. Alainen saa oman hetken esimiehen kanssa, jotta hän saa kehittämislleen tilaa. Näiden pohjalta rakentuu hyvä kehityskeskustelu. (Sydänmaalakka, 2007, 91- 109 & 263- 272)

Haastavat ja vaihtelevat työtehtävät kertovat mukavuusalueen ulkopuolella toimimisesta. Haasteet auttavat alaisia motivoituneeseen työsuhteeseen. Työnkierto on hyvä keino kehittää alaisten taitoja. Työnkierrossa työntekijät vaihtavat työtehtäviään määräajaksi, jotta he oppisivat uutta työyhteisöstään. Työnkierto pyritään järjestämään niin, etteivät työtehtävät eroaisi liikaa toisistaan. Eli uudet tehtävät eivät saisi olla liian vaativia. Tehtäväkuvan laajentaminen on tärkeää, jotta työntekijä kokee saavansa lisää vastuuta. Esimiehen tulee kuitenkin aina huomioida alaisen halu ryhtyä tähän prosessiin, oli motivaattorina sitten uusien tehtävien oppiminen, yleneminen organisaatiossa tai palkankorotus. (Sydänmaalakka, 2007, 81- 91 & Hirvihuhta & Litovaara, 2009, 33- 40 & 57- 58)

Työkuvan laajentaminen tulee tapahtua pikkuhiljaa, jotta työntekijän taidot ja osaaminen karttuisivat vähitellen eivätkä liian nopeasti. Työympäristön vaihtaminen taas antaa useimmiten uutta energiaa työhön, kuten uuteen toimipisteeseen tai uudelle paikkakunnalle vaihtaminen. Vaihdos työympäristössä saattaa samalla kehittää osaamista, työssä viihtymistä sekä työn imua. Tekemällä kehittyi, jos vain tälle annetaan mahdollisuus siinä missä uusille perspektiiveille ja tiedon sekä taidon kierrätykselle. (Sydänmaalakka, 2007, 81- 91 & Hirvihuhta & Litovaara, 2009, 33- 40 & 57- 58)

Tiimin kehittäminen edesauttaa tiimin tapoja toimia yhdessä. Kehittäminen saattaa tapahtua tiimissä tutustumalla hyvin toisiinsa tiimin jäseniin ja jakamalla tietoa. Tavoite- sekä kehityskeskusteluissa kannattaa usein mainita tiimin toimivuus, jotta osapuolet ymmärtäisivät mitä tiimi kaipaa toimivuuden kannalta. Ja kuten aiemmin mainittiin, on myös hyvä tarkistaa että jokainen jäsen muistaa ja tietää tiimin pelisäännöt. Tällä pyritään pelastamaan tiimi ”kukkoilevilta” jäseniltä. Useimmiten tiimin tapaamisessa esimies kyllä huomaa, jos tiimissä on huono ilmapiiri, koska sitä

ei pysty piilottamaan. (Hirvihuhta & Litovaara, 2009, 120- 125 & 195- 205 & Ojala, 2003, 29)

Kehittämisen työkaluja on hyvä hyödyntää jos tilanne sitä vaatii. Hyviä välineitä tähän tarkoitukseen ovat esimerkiksi Belbin, DISC ja MBTI. Myös näiden lisäksi esimiestä saattaa auttaa muiden esimiesten tuki. Esimiehet kertovat saavansa tukea muilta esimiehiltä vaikeissa tilanteissa, usein yhteisissä sauna-illoissa tai muissa vapaamuotoisissa tapaamisissa. Tämä auttaa yhtäläillä myös alaisia tiimin ilmapiirin parantamisessa, yhteiset asiat koetaan tärkeiksi. (Esimiesinfo.fi, 2011)

2.2.5 Viestinnän ja muutoksen johtaminen

Viestintä on tärkeä osa esimiehen työtä, koska esimies toimii alaisten ja johdon välissä. Hyvä viestintä esimiehen kohdalla auttaa esimiestä hoitamaan työnsä hyvin. Esimiehen tulee olla viestinnässään hyvin tarkka, ettei kerro liikaa alaisilleen, koska se saattaa aiheuttaa pahaa enemmän kuin hyvää. Viestintä sisältää muutaman perussäännön, joita esimiehen tulee noudattaa; aikataulutus ja viestinnän suunnittelu, tarkka viestintä, viestinnän toistaminen ja kuunteleminen. (Esimiesinfo.fi & Allen, 2008, 29 & Sydänmaalakka, 2009, 124- 126)

Mitä sitten kannattaa kertoa ja koska? Usein organisaatioissa on viikkopalavereita, joissa käydään läpi heti viikon alussa tulevia tapahtumia. Tämän lisäksi voidaan hyödyntää sähköpostia, uutiskirjeitä, verkkotapaamisia ja puheluita. Esimies ei voi koskaan viestiä liikaa asioista, aina tulee tiedottaa kun siihen on asiaa. Aina pitää kuitenkin huomioida mitä tiedottaa ja kenelle. (Esimiesinfo.fi, 2011 & Kamensky, 2010, 49–50 & Sydänmaalakka, 2007, 109- 116)

Tiimipalaverit ovat hyvä keino tiedottaa mitä organisaatiossa tapahtuu. Esimiehen pitäisi valmistella palaverit huolellisesti, koska johtoryhmän kanssa sovitut asiat saattavat sisältää liikaa tietoa. Tiimipalaveri mahdollistaa organisaatiossa tapahtuvien prosessien käsittelemisen esimerkiksi prosessimuutoksien yhteydessä. Tiimipalaverissa on tärkeää puida samalla se mikä meni hyvin ja mikä meni huonosti ja miksi niin tapahtui. Näistä tiedoista on hyötyä tiimin kehittymisen kannalta.

Tiimipalavereissa on syytä muistaa hyvät tavat; ei saa julkisesti nöyryyttää ketään taikka kertoa liikaa henkilökohtaista tietoa. Myös palautteenannossa pitää olla tarkkana, kaikki eivät pidä julkisesta kehumisesta. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 95- 97 & 183- 190)

Varsinkin muutostilanteessa viestinnän rooli on merkittävä. Viestin pitää kertoa alaisille tulevasta ja auttaa heitä sitoutumaan muutokseen. Muutos vaikuttaa aina ihmisiin ensin shokkina ”meneekö minulta työ?”. Siksi esimiehen pitääkin olla tukena. Esimiehen tulee antaa tilaa alaisille ensin kokea myös negatiivisia tunteita ja sitten rauhoittaa heidät viestinnän avulla. Muutosviestintä on mahdollisuus luoda aitoa avointa dialogia ja ajatustenvaihtoa. Tiimin tulee tietää paljon asioita muutoksesta ja myös sen, että esimies on tukemassa heitä. (Esimiesinfo.fi, 2011 & Aaltio, 2008, 47- 49 & Hirvihuhta & Litovaara, 2009, 90–92)

Tiimin on syytä saada tietoa omista ajatuksistaan sekä myös muiden, jotta kaikki voisivat oppia suhtautumaan muutokseen positiivisesti. Esimiehen tulee muistaa antaa myös kovia faktoja, jotta mahdollisesti vaikeastakin muutoksesta löytyisi jotakin positiivista. Tässä tilanteessa auttaa kaikkien mukana oleminen muutoksessa. (Hellbom 2006, 76–78)

2.2.6 Seuranta ja suorituksen arviointi

Esimiehen on tärkeää antaa palautetta, aina silloin kun tarve vaatii. Palaute on tärkeää varsinkin jos organisaatiossa pyritään avoimeen dialogiin ja kehittämään osaamista sekä ilmapiiriä. Sekä esimiehen että alaisen tulee antaa ja saada palautetta. Palautteen tulee aina olla ajoitettua oikein; palautetta ei saa antaa vasta monien päivien jälkeen tapahtuneesta. Palautteen tulee olla perusteltua sekä rakentavaa. Palaute on monille motivointikeino, se motivoi sekä alaista että esimiestä tekemään asiat paremmin. Kehityskeskusteluissa tulee monesti esiin, ettei palautetta anneta riittävän usein. Esimiehen itsensä tulee myös saada palautetta alaisiltaan, jotta hän itse kehittyisi samalla kun alaisensakin. (Allen 2008, 29 & 154- 167 & Esimiesinfo.fi, 2011)

Palautteen annossa tulee molempien osapuolien kertoa näkökulmansa asiasta, jotta tilanne selviää. Parhaiten palautteenanto kannattaa hoitaa kertomalla jokin käytännön esimerkki, jotta toinen ymmärtäisi asian oikein. Negatiivisen palautteen yhteyteen kuuluisi antaa myös positiivista palautetta, samalla kun arvioi omaa saatavaa palautettaan. Parhaissa työyhteisöissä ihmiset kommunikoivat hyvin ja antavat sekä vastaanottavat palautetta rehellisesti. Tämä tapahtuu vain jos ihmisiä rohkaistaan antamaan palautetta. Palautteen annossa tulee aina ottaa huomioon ihminen, jolle palaute annetaan. Toiset kaipaavat julkista kiitosta, toiset eivät. Jotkut saattavat kokea kaiken kiitoksen antamisen epämieluisaksi, varsinkin jos kiitosta saa ja sitä ei osaa ottaa vastaan. Toiset eivät myöskään ota palautetta ”kuuleviin korviinsa” ja toiset tulevat epätoivoisiksi palautteesta. (Esimiesinfo.fi, 2011, Repo & Nuutinen, 2003, 119)

Palaute on aina annettava eri ihmisille eri tavoin, ei kuten liukuhihnalta kaikille samalla tyylillä. Seurannalle on hyvä siis luoda raamit henkilön mukaan; joku kaipaa enemmän seurantaa; esimerkiksi uusi työntekijä. Seurannan tarkoituksena on ennakoimalla estää mahdollisten väärin päätöksien tekeminen. Tällainen tilanne tulee kuitenkin hoitaa tarkoituksena parantaa yhteistä hyvinvointia. (Allen, 2008, 26-29 Hirvihuhta & Litovaara 2003, & Ekonomiliitto, 2006)

Jos on negatiivista asiaa, kerrotaan samalla myös jotakin positiivista. Tällöin ihmiselle jää ”kokonaisuudessaan hyvä tunnelma” tilanteesta. ”Hampurilaismalli” on seuraavanlainen: Sano ensin jokin positiivinen asia, vastaanottaja on tällöin avoimempi kuuntelemaan. Tämän jälkeen tulee ns. pihvi eli kehitystä kaipaava alue, jonka jälkeen lopuksi tulee taas jokin positiivinen asia. Näiden keinojen avulla vastaanottaja pyritään saamaan ajattelemaan asiaa rauhassa ja kehittävästi. (Esimiesinfo.fi, 2011, Repo & Nuutinen, 2003, 121)

”Seuranta ja arviointi ovat olennaisia osia kehittämisprojektia. Niiden kautta tulee näkyväksi, mitä on tehty, miten on tehty sekä mitkä valituista keinoista toimivat ja mitkä eivät. Säännöllisellä seurannalla ja arvioinnilla täsmennetään tehtyjä suunnitelmia, raportoidaan tuloksia, ennakoitaan riskejä ja havaitaan muutostarpeita.” kerrotaan Suomen mielenterveysseuran sivuilla. Säännöllisellä seurannalla sekä arvioinnilla saadaan aikaan oppimista, suunnan muuttamista ja

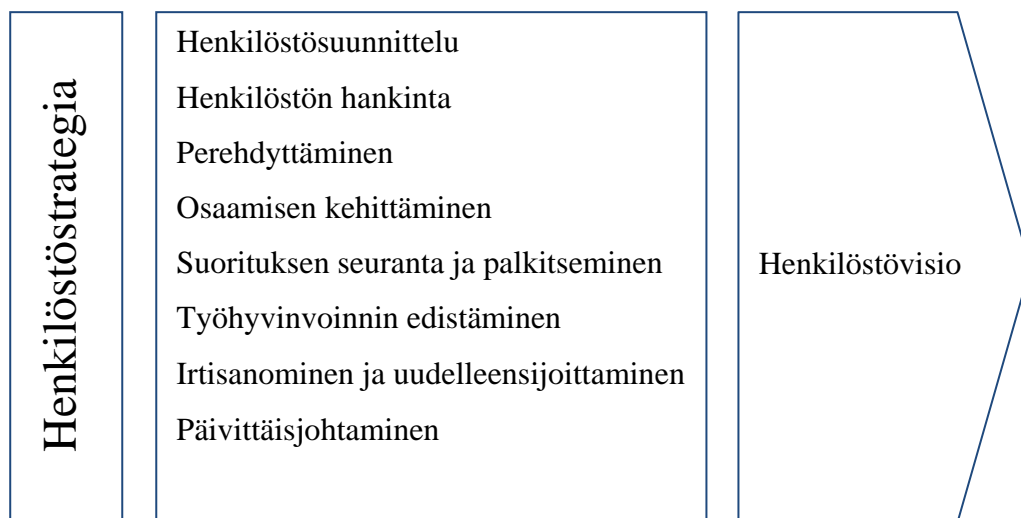
löydetään työssä toimivia ratkaisuja. Mikäli seuranta harjoitetaan, pitää jokainen vaihe dokumentoida. Jokaisen vaiheen kohdalta on helppo palauttaa mieleen asioita, joita on sovittu. Vaiheiden tarkasteleminen, toimenpiteiden ja tuloksien mittaaminen seurannan avulla on helpompaa, mikäli nämä on dokumentoitu. Esimiehen on sovittava seurannasta ja huomioitava palautteet, kehittämistarpeet ja varsinaiset toimenpiteet, joita tulee suorittaa. Seuranta auttaa kehittämään toimintaa sekä yksilön että tiimin tasolla. (Suomen Mielenterveysseura.fi, 2011)

3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

”Henkilöstöjohtaminen sisältää kaiken sen tarkoituksellisen toiminnan, jolla varmistetaan yritystoiminnan edellyttämä työvoima ja sen riittävä osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio.” näin kertoo Riitta Viitala Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailukyky-kirjassaan. Suomalaiset ovat varsin työelämäorientoituneita ihmisiä, jolloin he myös sitoutuvat työelämään huolella ja antaumuksella. (Viitala, 2007, 11)

Käsitykset henkilöstöjohtamisesta ovat muuttuneet ajan myötä, koska jo ihmiskäsitys on aikojen kuluessa muuttunut. Muita muuttuneita käsityksiä ovat: tiedon käsitys staattisesta dynaamiseen. Myös oppimiskäsitys on muuttunut. Nykyään ihmisiä pidetään aktiivisina tiedon käsittelijöinä, sekä myös yritysten toiminta on tällä hetkellä enemmän globaalia. Myös joustavuuden käsitys on noussut esille. (Kauhanen, 2006, 11–13, Viitala, 2007, 8-11)

Henkilöstöjohtaminen kattaa osa-alueinaan seuraavat:



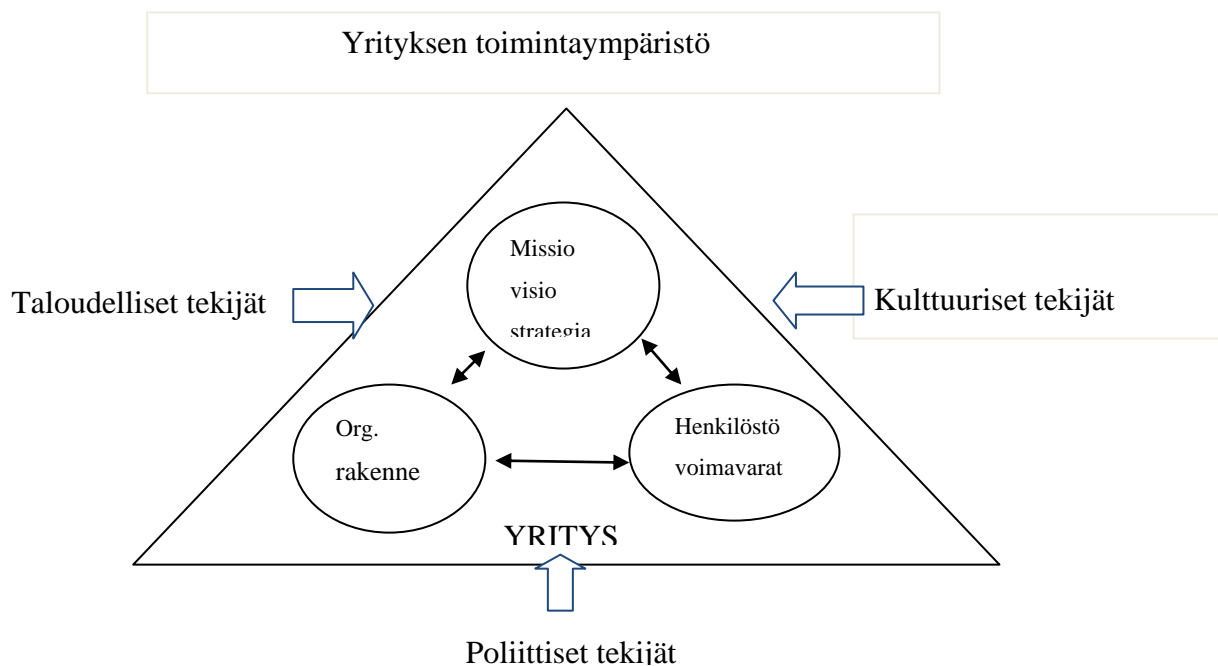
Kuvio 3. Henkilöstöjohtamisen osa-alueet. Viitala, 2007, 22.

Avaan käsitteitä henkilöstösuunnittelu ja strateginen henkilöstöjohtaminen, henkilöstövoimavarojen muodostaminen, suoriutumisen johtaminen ja palkitseminen, osaamisen kehittäminen sekä työkyky ja hyvinvointi. Nämä henkilöstöjohtamisen osa-alueet vaikuttavat esimiehien haastattelukysymyksiin, jolloin on tärkeää ensin käydä nämä teoriassa läpi. Tarkastelen vain edellä mainittuja, koska koen osa-alueiden olevan tutkimuksen esimiesten henkilöstöjohtamisen kannalta tärkeimpiä.

3.1 Henkilöstösuunnittelu ja strateginen johtaminen

Henkilöstösuunnittelulla tarkoitetaan työn jatkuvuutta ja sen takaamista. Yrityksessä tulee olla aina ihmisiä, joilla on ammattitaitoa ja joiden avulla koulutetaan muita samoihin tehtäviin. Henkilöstösuunnittelu pyrkii asemaan, jossa jonkun alaisen poissaolo ei sulje yrityksen ovia edes hetkellisesti. Myös työvoiman määrän ja rakenteen tulee kohdata vaatimukset. Henkilöstösuunnittelussa otetaan huomioon myös henkilöstökustannukset sekä miten henkilöstövoimavaroja johdetaan ja vaalitaan. Henkilöstösuunnittelussa on ”Akilleen kantapää”, nimittäin nykypäivänä liiketoiminta on nopeasyklistä, joten ennakoiva ajattelu on historiaa, koska nykymaailma vaatii nopeita ratkaisuja. (Viitala, 2007, 35- 39)

Henkilöstösuunnittelu on tärkeää työtä organisaation uudistumisen sekä järkevän voimavarojen käytön kannalta. Tärkeää on myös ymmärtää henkilöstön jaksaminen ja kehittyminen. Henkilöstö kaipaa joustavuutta siten, että heidän hyvinvointinsa on myös etusijalla. Mikäli henkilöstösuunnitelma tehdään heikosti, organisaatio toimii matalalla tasolla. Organisaation tulee ennakoida tuleva tilanne, koska muutokset vaativat aina suuren osan henkilöstösuunnittelusta. Henkilöstösuunnittelussa tulee ottaa huomioon nykyistä henkilöstöä koskevat tiedot. Esimerkiksi henkilöstön määrä, työkokemus, työhistoria, palkkataso, vaihtuvuus ja sairauspoissaolot on tarpeellista tietää. Yrityksen työtehtäviä koskevat tiedot, kuten tehtäväkuvaukset, työaika, työtehtävien edellyttämät tiedot ja taidot täytyy myös huomioida. Henkilöstösuunnittelussa on myös yhtenä osa-alueena työympäristöä koskevat tiedot, kuten se millainen ilmapiiri organisaatiossa on (ilmapiirikyselyt), mielipidekyselyt ja keskustelupalstat. Myös lähtöhaastattelut sekä kehityskeskustelut tuovat esiin mielenkiintoisia seikkoja. Henkilöstösuunnitteluun tulee liittää myös henkilöstön tuleva kehitys organisaatiossa. (Viitala, 2007, 37- 39, Melkior.fi, 2010)



Kuva 4. Yhteensopivuusmalli (soveltaen Fombrun, Tichy ja Devanna 1984, 120 Fombrun, C. & Tichy, N. & Devanna. Strategic human Resource management. Personnel management. EDIT)

Taloussanomien kirjoituksessa henkilöstöresurssijohtaja Risto Rinta- Mäty kertoo seuraavasti: ”Itse käsitän strategisen henkilöstöjohtamisen (siis johtamisen, ei hallinnon) siten, että henkilöstöjohtamisen kysymykset tuodaan mukaan strategiselle agendalle. Silloin puhutaan myös siitä, millaisella johtamisella yrityksen tavoitteet on tarkoitus saavuttaa. Tässä keskustelussa nousevat väistämättä esiin etiikka ja moraalit, ihmisten arvostus ja yrityksen arvomaailma.” Lisäksi hän tarkentaa mielipidettään siitä, ettei henkilöstöä voida enää pitää lähinnä hallinnollisena kysymyksenä, vaan enemmänkin laajempina kokonaisuuksina. (Taloussanomien.fi, Rinta- Mäty 2002, 10, 25)

Strateginen johtaminen sisältää mission, vision, päämäärän sekä toimintaympäristön analysoinnin, strategian määrittelyn ja tämän soveltamisen sekä onnistumisen arvioinnin. Strateginen johtaminen sisältää aina muutoksien mahdollisuudet. On helppoa suunnitella strategia ja yrittää elää sen mukaan, mutta kuten aiemmin on jo todettu, elämme reaktiivisessa yhteiskunnassa. Strategisen johtamisen alueeseen kuuluisi nykyään avoin dialogi johdon sekä alaisten kesken. Ympäristö muuttuu jatkuvasti, ja alaisten tulisi tietää missä mennään ja mitkä ovat varasuunnitelmat. Paras keino markkinoilla pysymiseen on rakentaa mahdollisimman vankat voimavarat, joiden avulla pystytään varautumaan pahimpaan, toimimaan muutoksissa avoimin mielin ja uudistumaan keksimällä keinoja joita muut eivät osaisi edes ajatella. (Santalainen 2009, 76 & Viitala 2007, 59–70 & Kamensky 2008, 174–180)

Strateginen henkilöstöjohtaminen nähdään ohjaavana tekijänä, jolla pyritään henkilöstön osaamisen ja työsuoritusten ohjaamiseen oikeaan suuntaan strategisten tavoitteiden kanssa. Henkilöstöstrategia rakentuu tukemaan liiketoimintastrategiaa. Prosessi rakentuu organisaation periaatteiden ja vuosikellon varaan; mikäli muutoksia tulee liiketoimintastrategiaan, joudutaan samalla muuttamaan henkilöstöstrategiaa. Strategisen henkilöstöjohtamisen päätavoitteena on sijoittaa oikea osaaminen ja sitoutunut henkilöstö yritykseen kehittämällä tai rekrytoimalla uutta osaamista, yhteisten tavoitteiden siivittämänä. Tällä tavoin henkilöstöjohtaminen kattaa kaikki vaiheet työsuhteessa, joka olisi suotavaa

rekrytoinnissa, perehdytyksessä, sitouttamisessa ja kehittämisessä. Kun oletetaan näiden jokaisen osa-alueen olevan kunnossa henkilöstöstrategiassa, voidaan olettaa sekä palkitsemisjärjestelmän että sääntöjen tuovan tukea jaksamiseen töissä ja työhyvinvoinnin paranevan. (MPS.fi, 2011)

Strateginen johtaminen sisältää myös tunnetun SWOT-analyysin, joka tarkoittaa nelikenttämenetelmää, jonka Albert Humphrey kehitti. Nelikenttään sisällytetään yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Tässä analyysissä pyritään sisäistämään ja kohdistamaan yrityksen hyvät sekä huonot osa-alueet, joiden mukaan on huomattavasti helpompi johtaa yrityksen strategiat kohtaamaan toivotut tavoitteet ja päämäärät. SWOT- menetelmää pidetään yrityksen keskeisenä keinona, joka on suunnannäyttäjänä yritystoiminnassa. SWOT:in laatii yritysjohto, useimmiten aivoriihenä ja kokoaminen tapahtuu ryhmätyönä. (Vanhala, Laukkanen, Koskinen 2002, 57–90 & PK-RH.fi, 2010)

Definitions of SWOTs

	Helpful to achieving the objective	Harmful to achieving the objective
Internal (attributes of the organization)	Strengths	Weaknesses
External (attributes of the environment)	Opportunities	Threats

Kuva5. SWOT analysis: Strengths- Weaknesses- Opportunities- Threats, Fresh Thinking Business, www.freshthinkingbusiness.com

3.2 Henkilöstövoimavarojen muodostuminen

Läntisissä teollisuusmaissa tulee olemaan haastava tilanne, kun ikäihmiset jäävät eläkkeelle ja nuoria ei ole tarpeeksi täyttämään tyhjeneviä työpaikkoja. Tätä tilannetta varten organisaatioiden tulisi pitää suurena kilpailuetuna hyviä työntekijähankintoja. Organisaatioiden tulisi nyt hankkia ja sitouttaa mahdollisimman pätevää työvoimaa, jotta tulevaisuus olisi turvattu. Organisaation henkilöstöammattilaiset hoitavat työntekijöitä koskevia asioita ja rakentavat samalla tukevaa organisaatiota henkilöstön kannalta. (Viitala, 2007, 85–90)

Atkinsonin malli on yleisesti käytössä läntisissä teollisuusmaissa. Mallissa ydinhenkilöstö on tärkein ryhmä, joka pyritään sitouttamaan niin ettei yrityksen kannalta tärkein osaaminen katoa. Ilman tätä kyseistä ryhmää organisaatio menettäisi kilpailuedun. Seuraavaan ryhmään kuuluvat ne työntekijät, joiden osaaminen on tärkeää organisaatiolle, muttei kilpailuedun kadottavaa jos heidät poistettaisiin. Viimeiseen ryhmään kuuluvat löyhästi sidottu henkilöstö, kuten määrä-, ja osa-aikaiset, vuokra-työntekijät sekä alihankkijayritykset. (Viitala 2007,88–90)

Atkinsonin mallissa joustavuus on ”taikasana”, joten toissijainen henkilöstö ja liittännäishenkilöstö ovat korvattavissa olevaa työvoimaa. Yritykset osaavat ottaa huomioon tämän asian, jonka Atkinson selvittää mallissaan joustavasta yrityksen työvoimasta. ”Pehmeään henkilöstövoimavarojen johtamiseen kuuluu henkilöstön motivaation, sitoutumisen, työhyvinvoinnin ja hyvän työsuorituksen edistäminen. Tähän tavoitteeseen pyritään työelämän kehittämisen keinoin. Henkilöstöjohtamisella voidaan turvata osaavan työvoiman saatavuus.” sanotaan Kunnat.net-sivuilla. (Kunnat.net. 2010)

Henkilöstövoimavarojen johtamista voidaan kuvailla seuraavasti; se on pitkällä tähtäimellä tapahtuvaa, sitouttavaa, yksilöllistä, joustavaa, orgaanista ja perustuu hyödyn maksimointiin eikä niinkään henkilöstökustannusten minimointiin. ”Organisaation ihmisjärjestelmän hankintaa, motivointia, kehittämistä ja palkitsemista sekä ylläpitämistä siten, että yrityksen päämäärät täyttyvät”.(Viitala, 2007, 90–100)

3.2.1 Henkilöstövoimavarojen johtaminen (HRM)

Toiminnan suunnittelussa sekä ohjailussa on tärkeää muistaa henkilöstön tilan selvittäminen. Henkilöstövoimavarojen määrä ja laatu sekä näiden määrittäminen tukevat luonnollisesti johtamista. Tällä tarkoitetaan lähinnä seuraavaa; jotta tietoisuus toiminnan suunnittelussa saavutetaan, täytyy tietää mitkä tähän vaikuttavat, kuten henkilöstön mittaaminen, sairauspoissaolot, lomat sekä työvoiman saannin vaihtelut. (utu.fi, 2006)

Henkilöstövoimavarojen johtaminen on konkreettista toimintaa, jossa pyritään ihmisten henkisille sekä fyysisille voimavaroille antamaan mahdollisuus hyvinvointiin. Voimavaroilla tarkoitetaan muun muassa osaamista ja terveyttä. Järkevällä henkilöstövoimavarojen johtamisella pyritään voimavarojen monipuoliseen ja laadukkaaseen käyttöön, jotta osaaminen, koulutus, kehittäminen, motivointi ja työelämän kehittäminen saadaan maksimaaliselle tasolle. HRM:n eli henkilöstövoimavarojen ensimmäinen kehittäjä Robert Miles oli kehittämässä tapaa toimia, jotta työn laatu sekä työhyvinvointi edistäisivät ihmisten jaksamista työssä. Miles ymmärsi analysoida esimiestyötä ihmisvoimavaraisen näkökulman perusteella, johon kuului viestintää, valvontaa, kehittämistä ja palkitsemista. Hän arvioi näiden jokaisen liittyvän toisiinsa ja yhdessä saavuttavan parhaan mahdollisen tuloksen.

(Työturvallisuuskeskus 2006, 59–60)

Tutkimuksia tältä osa-alueelta on tehty, ja useimmat toteavat että jokaisen henkilöstövoimavaroja johtavan yrityksen vuositulos on parempi. Perusteluina ovat muun muassa alhaisempi työvoiman vaihtuvuus, lisääntynyt myynti ja yrityksen rahoituspotentiaali. Nämä kaikki johtunevat siitä, että työntekijät ovat tyytyväisempiä työssään ja palkkaansa, koska henkilöstövoimavaroilla saatiin aikaan pitkäaikaisia tuloksia eli niin sanottuja ”saavutettuja etuja ei saa menettää”.

(Työturvallisuuskeskus, 2006, 60)

3.3 Suoriutumisen johtaminen ja palkitseminen

Suoriutumisen johtamisella tarkoitetaan tuottavuuden edellytysten vahvistamista. Mikäli vahvistaminen onnistuu johtaa se kiistattomasti parempiin suorituksiin. Hyvällä suorituksella useimmiten tarkoitetaan tavoitteiden ylittämistä. Viitala mainitsee kirjassaan Henkilöstöjohtaminen, että suorituskykyä voidaan mitata esim. Maksuvalmiudella, kannattavuudella, kasvulla ja valmistuskustannuksilla. Balanced scorecard-mittaristo on hyvin laajalti käytetty menetelmä mittaamaan suoritustasoa kilpailukyvyn kannalta. Suorituksen seurannan uskotaan parantavan tehokkuutta ja motivaatiota. Seurannan loppupuolella tapahtuu alainen-johtaja keskustelu, jolla pyritään suorituksen lisäksi pohtimaan myös palkkaa. On sanottu, että kokonaistuottavuutta voitaisiin kehittää yksinkertaisesti palkitsemalla ja suoritusten seurannalla. (Viitala, 2007, 131- 138)

Palkitseminen nähdään usein ylentymisenä, tai rahallisena korvauksena, jonka tarkoituksena on kannustaa henkilöstöä kehittymään ja tavoittelemaan uusia haasteita. Palkitseminen nähdään usein myös korvauksena suoritetusta työstä, jonka tulisi olla kohtuullinen ja verrattavissa työhön. Palkitsemisen johdosta henkilöstö motivoituu uusiin suorituksiin. Henkilöstö on kuitenkin organisaatiossa töissä tuottaakseen ideoita, antaakseen työpanoksensa sekä osaamisensa yrityksen käyttöön. Palkitsemisen pitäisi myös tarjota yhteenkuuluvuuden tunnetta, ihmissuhteita sekä arvostetuksi tuleminen tunnetta. (Viitala 2007, 138- 163 & Vanhala 2002, 57–60)

Mutta miten tulee palkita työntekijät? Viitalan mukaan palkkaa voidaan ansaita työn sisällön, ja laadun perusteella, työsuorituksen perusteella sekä tulosten perusteella. Tulospöytäsuorituksen palkan saa tuotoksesta koko organisaatio, yksilö tai ryhmä. Työperusteinen palkanosa koostuu suoriutumisesta. Henkilö- tai ryhmäperusteinen palkanosa taas perustuu työn vaativuuteen. Palkitseminen tapahtuu panoksesta, käytöstä ja tuotoksesta. Ensin tosin organisaation tulee kehittää oma palkitsemisstrategiansa. (Viitala 2007,138–150 , EK.fi 2010)

3.4 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittämisellä tarkoitetaan henkilöstön kehittämistä (Human Resource Development, HRD). HRD pitää sisällään toimintatavat, joilla pyritään ylläpitämään sekä kehittämään henkilöstön valmiutta toimia sekä heidän suoritustasoaan. Keinoja hyödyntää henkilöstön osaamista ja parantamista ovat erityisesti koulutukset. Koulutukset antavat henkilöstölle lisää kompetenssia hoitaa työ parhaalla mahdollisella panoksella. (Vanhala 2002, 57- 83)

Muita mahdollisia keinoja kehittää ovat mm. työnkierto, sijaisuuden tekeminen, projektissa työskenteleminen sekä itsenäinen opiskelu. Parhaimmillaan koko organisaatio kehittyy jatkuvasti. Henkilöstön kehitys alkaakin jo heti ensimmäisen työpäivän perehdyttämisellä. Henkilöstö saa koulutuksia sekä itsenäisiä opintoja, joihin tulee osallistua aktiivisesti, jotta hyöty olisi paras mahdollinen. Kehittämistarve arvioidaan nykyisen suoritustason sekä toivotun suoritustason erotuksella. Mikäli kehittämistarpeen todetaan olevan suuri, on tilanne huomioitava aivan erityisesti. Nykyisin erittäin suosittu menetelmä kehittämistarpeeseen on esimies-alainen keskustelut eli kehityskeskustelut. Kehityskeskusteluissa alainen kokee usein saavansa vaikuttaa asioihin kertomalla mielipiteensä, mikäli kehityskeskustelun suunta on oikea. Henkilöstökehittämisen on usein sanottu olevan yksi organisaation kannattavimmista toimenpiteistä. (Vanhala 2002, 70–90)

On otettava huomioon myös johtajien tarve kouluttaa sekä kehittää omaa osaamistaan. Johtajan tulee aloittaa laatimalla itselleen koulutus- ja kehitystarveanalyysi ja miettiä mikä on tarpeellista, omien heikkouksien pohjalta. Oman yrityksen koulutusmahdollisuuksiin on hyvä tutustua ja selvittää mahdollisuudet niihin osallistumiseen. Ulkopuolinen koulutus taas auttaa johtajaa selventämään objektiivisen vetäjän johdolla omia ja yrityksen tarpeita. Johtajan on hyvä itse laatia itselleen vähintään vuoden eteenpäin menevä kattava koulutus- ja kehityssuunnitelma. Liikkeenjohdollinen tehokkuus-seminaari, joka on ollut jo 30 vuotta käynnissä, varmistaa johdon koulutusseminaarin olevan tarpeellinen vielä nykymaailmassakin. Lähtökohtana koulutuksessa johtajalla tulee olla ensin oma persoona; mitä hän voi itsessään parantaa, onko johtajan työ oikea valinta hänelle,

miten tulevaisuus kantaa, miten esimies voisi parantaa omaa tehokkuuttaan sekä toisaalta alaistensa ja työtovereidensa tehokkuutta. (Reddin 2000, 30–70)

3.5 Työkyky ja hyvinvointi

Mitä on hyvä työkyky? Millä kriteereillä ihminen kuvailisi omaa työkykyään hyväksi? Onko työkyky hyvä jos minusta tuntuisi, että pystyn tekemään työni voimavarojeni mukaan stressaamatta? Antaako työ haasteita?

Hyvä työkyky on tärkeää yrityksen henkilöstölle, koska yksilön toimintakyvyn tulee olla korkealla tasolla, jotta hän kokee olevansa arvokas osa yritystä. Työllä sanotaan olevan suhteellisen suuri merkitys ihmisen sosiaaliselle hyvinvoinnille. Asian huomaa erityisesti tällä hetkellä, koska niin moni on menettänyt työnsä ja vaipunut jonkin asteiseen masennukseen. Työ edesauttaa huomattavasti ihmissuhteiden syntymistä, koska työpaikka yhdistää ihmisiä, on siis esimerkiksi yhteisiä jutunaiheita ja huolia tai onnea. (Ael.net, Mäkinen, 2001)

Työkykyä on erittäin vaikeaa selittää konkreettisesti, koska työkyky koostuu kyvystä tehdä työ tai suoriutua vaatimuksista ja haasteista, joita työ tarjoaa. Monesti ihminen kokee työkykynsä olevan hyvä jos hänellä on ammattitaitoa suoriutua työstä kiitettävästi ja myös tieto siitä, että uralla voi edetä. Luottamus omaan työkykyyn antaa vapautta, eikä aiheuta stressiä tai ylikuormittumista. Yleisesti ottaen työntekijä stressaantuu, mikäli ammattiosaaminen ei yllä tarpeeksi korkealle tasolle. Mikäli ylikuormittumista tapahtuu, saattaa ihminen kokea jopa fyysisiä oireita. (Ael.net, Mäkinen, 2001)

Terveyskirjaston sivuilla kerrotaan, että Itä- ja Pohjois- Suomessa podetaan eniten toimintakyvyn ja työkyvyn vajavuutta, joka johtuu useimmiten lyhyestä koulutuksesta ja fyysisen työn tekemisestä. Toiminnanvajavuus aiheuttaa paljon poissaoloja ja sairauspäiviä. Työkykyä pystytään parantamaan auttamalla henkilöä terveydellisillä keinoilla, kuten parantamalla toimintakykyä. Myös työympäristön, työprosessien sekä toimintajärjestelmien kehittäminen johtaa heikentyneen työkyvyn parantamiseen. (Terveyskirjasto.fi, 2009)

Jos työntekijän omat voimavarat kohtaavat työn vaatimuksien kanssa, voidaan kutsua työntekijän työkykyä riittäväksi. Voimavarat muodostuvat terveydestä, osaamisesta, toimintakyvystä, arvoista, motivaatiosta ja asenteista. Ihmisen tulee olla toimiva psyko-fyysis-sosiaalinen olento, jolle näiden kolmen seuraavan asian tulee olla kohdillaan; fyysinen toimintakyky, psyykinen toimintakyky sekä sosiaalinen toimintakyky. Jos jokin näistä kolmesta heikkenee, vaikuttaa se näihin muihin kahteen myös merkittävästi. (Aktivia.fi, 2010)

Työkykyyn vaikuttavat myös ihmissuhteet ja henkilökohtaiset ominaisuutemme. Määräviä perusteita ovat perintötekijät ja sosiaalinen kasvutausta; koti, vanhemmat ja lähtöympäristömme. Muita vaikuttavia tekijöitä ovat ikä, sukupuoli, koulutus, asema sekä työssäoloaika. Myös vaikuttamismahdollisuudet, palaute, palkka ja palkkiot toimivat vaikuttimina. (Ael.net, Mäkinen, 2010)

Juuri työhyvinvointia varten on kehitetty sosiaali- ja terveystavoitteita. Tavoitteina toimivat onnellisuus ja yleinen tyytyväisyys. Tärkeintä kuitenkin on ihmisen oma henkinen tila, joka täytyy kokea hyväksi, jotta pystyy olemaan työhyvinvoinnin mittapuulla arvioituna terve. (Ael.net, Mäkinen, 2010)

Hyvinvoiva työyhteisö kykenee vastaamaan sidosryhmien ja liiketoiminnan tavoitteisiin ja odotuksiin menestyksekkäästi. Työhyvinvointi parantaa tuottavuutta, kukaan ei ota sairauspoissaoloja turhaan, koska kokee voivansa hyvin työssään. Osaaminen sekä suorituskyky liittyvät työhyvinvointiin. Työhyvinvointi on nykyään kilpailuvaltti työmarkkinoilla ja erittäin tärkeä osa-alue, jota parantamalla, paranee myös tuottavuus. Työhyvinvointi rakentuu fyysisestä hyvinvoinnista, psyykkisestä hyvinvoinnista, sosiaalisista taidoista, tiedoista ja osaamisesta sekä sisäisistä arvoista että motivaatiosta. (Ojala, 2007, 14- 15)

Fyysiseen hyvinvointiin liittyy terveys ja terveelliset elämäntavat, ravinto, säännölliset ruokailutavat, lepo ja uni sekä fyysinen kunto. Näitä voidaan parantaa oikealla ravinnolla, riittävällä levolla, säännöllisellä liikunnalla, liikuntaharrastuksilla, painonhallinnalla ja seuraamalla omaa oloaan ja hyvinvointiaan. (Ojala, 2007, 20)

Psyykkiseen hyvinvointiin liittyy selkeät tavoitteet, sitoutuminen omaan työhön ja tavoitteisiin, innostus työtä kohtaan, flow- kokemukset, näkemystä, priorisointitaidot, arvostuksen tunne, ajanhallinta, työnhallinta, mahdollisuus vaikuttaa työhönsä ja joustaviin työaikoihin sekä elämänhallinta. Psyykkistä hyvinvointia edistetään seuraamalla itseään ja tunteitaan ja pitämällä huoli henkisestä vireydestä ja yleisen elämän rytmittämällä. (Ojala, 2007, 21)

Sosiaalinen hyvinvointi koostuu seuraavista: suhteet perheeseen ja ystäviin sekä läheisiin, suhteet työkavereihin, kuuluminen yhteisöön ja verkostoihin, vuorovaikutustaidot, avarakatseisuus ja yhteistyötaidot. Näitä henkilö voi itse kehittää itsetuntemusta lisäämällä, vuorovaikutustaitoja kehittämällä ja verkostoitumalla. (Ojala, 2007, 22)

Sisäinen draivi muodostuu omista ihanteista ja arvoista sekä tiedosta omista tärkeistä asioista, omastatunnosta ja sisäisestä motivaatiosta. Näitä yksilö voi kehittää meditoinnilla, työnohjauksella, saamalla ”oma juttu” eli työkokonaisuus ja puhumalla asioista vaikka työpaikkapsykologin kanssa. (Ojala, 2007, 23)

Työn imu eli flow on tila, jossa yksilö pääsee sisään työhönsä niin että hänen motivaationsa on erittäin korkealla tasolla. Tähän flow- kokemukseen tarvitaan selkeät tavoitteet ja tarkoitukset työssä sekä että yksilön omat taidot ja työn haasteet vastaamaan toisiaan. Työn imussa henkilö helposti ylittää itsensä ja taitonsa, koska on niin motivoitunut. (Ojala, 2007, 24)

Työyhteisön työhyvinvointi koostuu työturvallisuudesta, ergonomiasta, työterveyshuollosta, työpaikan viihtyisyydestä ja yhteistyöstä. Ilmapiiiri, jossa työskennellään on keskeinen asia työhyvinvoinnista puhuttaessa. Työhyvinvointi työyhteisössä muodostuu kokonaisuudesta: hyvä työilmapiiri, tiedon saanti ja tiedottaminen on saumatonta, työterveyshuolto toimii, työturvallisuus on korkea ja työjärjestelyt ovat kiitettävät. Myös työpaikan viihtyisyys ja yhteistyö vaikuttavat työhyvinvointiin. (Ojala, 2007, 59–60)

4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS

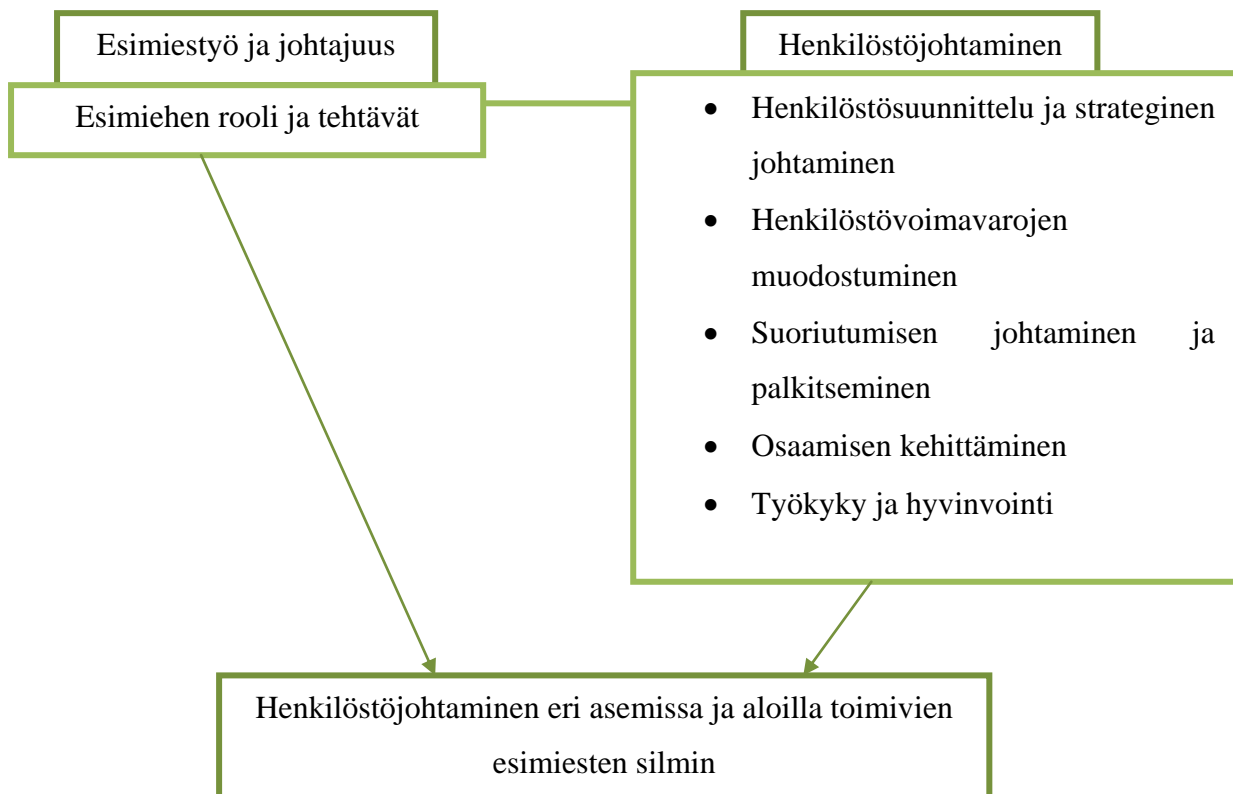
4.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön aihe lähti tekijän kiinnostuksesta esimiehien näkemyksiin henkilöstöjohtamisesta. Aihe vaikutti mielenkiintoiselta, koska käsitykseni mukaan alaiset eivät välttämättä tiedä henkilöstöjohtamisesta ja ylipäättänsä esimiehen työstä paljoakaan.

Tutkimusongelmana on miten esimiehet kokevat henkilöstöjohtamisen. Ensimmäisenä alaongelmana on: eroavatko kunkin esimiehen mielipiteet toisistaan. Toisena osaongelmana on mistä mielipiteiden eroavaisuus voi johtua. Haastateltavat toimivat kukin erilaisessa esimiesasemassa sekä eri aloilla. Haastattelemani esimiehet ovat eri-ikäisiä, eri asemissa, eri aloilla sekä eri sukupuolta. Uskon tutkimuksen tuovan esille esimiesten erilaisia näkemyksiä, varsinkin kun kyseessä on eri asemissa toimivia esimiehiä. Tutkimus suoritetaan, jotta henkilöstöjohtamisen osa-alueista saadaan käytännön tietoa suoraan esimiehiltä. Esimiehet esittävät omat mielipiteensä, luonnollisesti myös oman asemansa tiedostaen.

Tutkimuksen tavoitteena on pohtia henkilöstöjohtamisen eri osa-alueiden käyttöä esimiehen työssä. Arvelen, että erilaiset tehtävät ja taustat tuovat eroavaisuuksia näkemyksiin, kuten myös ikä ja sukupuoli vaikuttavat mielipiteisiin. Jotta syventyminen esimies-aseman eroavaisuuksiin ja yhtäläisyyksiin olisi mahdollista, olisi mielenkiintoista saada eriäviä mielipiteitä esimiesten kesken. Esimiesten omat mielipiteet ja toimintaperiaatteet tulevat esiin esimiehien haastatteluissa. Henkilökohtaisena tavoitteena on saada opinnäytetyön pohjalta tietoa henkilöstöjohtamisesta sekä aiheeseen liittyvistä alueista että esimiehien mielipiteistä.

4.2 Teoreettinen viitekehys



Teoreettinen viitekehys on rakennettu kuvaamaan henkilöstöjohtamisen osa-alueiden esimiestyötä. Teoreettisella viitekehyksellä osoitan esimiestyön ja johtajuuden, henkilöstöjohtamisen ja tutkimuksessa olevien esimiesten näkemyksien olevan kaikki kytkettynä toisiinsa. Jokainen osa vaikuttaa toisiinsa merkittävästi. Esimiesten näkemykset pohjautuvat esimiestyöhön ja henkilöstöjohtamiseen. Henkilöstöjohtaminen vaikuttaa esimiesten näkemyksiin omasta esimiestyöstä ja asemasta, koska esimiehen työhön kuuluu myös henkilöstöjohtaminen. Esimiestyö ja johtajuus vaikuttavat pitkälti esimiehen näkemyksiin henkilöstöjohtamisesta sekä omasta roolistaan sekä tehtävistään organisaatiossa.

5 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

5.1 Tutkimusmenetelmä ja tutkimusotteen valinta

Tutkimusmenetelmää valittaessa otettiin huomioon itse aihe sekä tutkimuskohteiden määrä. Tutkimuksissa voidaan käyttää kolmea erilaista tutkimusstrategiaa, jotka ovat: kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus sekä kokeellinen tutkimus. Valittavanani oli näistä kolmesta vain kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen.

Kvantitatiivinen tutkimus on määrällinen tutkimus, jonka piirteenä on käsitellä aihetta mahdollisimman paljon taulukoin ja tilastollisin menetelmin. Tutkimuksessa perustetaan perusjoukko, johon tuloksen tulee päteä, jotta joukosta voidaan tehdä otos. Varsinaiset päätelmät tehdään aineiston keruulla, jota analysoidaan tilastollisesti. Tuloksia kuvataan erilaisin pätevin ja luettavien taulukoiden perusteella. (Hirsijärvi, 2000, 129) Mielestäni kuitenkin tämä ei soveltunut aiheeseeni.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositaan laadullista otosta, jossa ihminen toimii tiedon keruun objektina. Tutkimuksessa painotetaan enemmän kokonaisvaltaista tiedon hankintaa. Tässä menetelmässä aineisto kootaan todellisten ja luonnollisten tilanteiden kautta. Tutkimukseen valittu joukko, valitaan tarkoituksenmukaisesti ja huolella. Teemahaastattelut ja ryhmähaastattelut ovat hyviä keinoja saada kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavien näkökulmat esiin. (Hirsijärvi, 2000, 155)

Tässä tutkimuksellisessa opinnäytetyössä hyödynnettiin kvalitatiivista menetelmää, jonka pohjalta rakennettiin kysymyksiä. Kysymykset sisälsivät monipuolisesti sekä esimiestyötä että henkilöstöjohtamista käsitteleviä aiheita. Koska halusin syvällisempää pohdintaa, pyysin haastateltavikseni viisi erilaisissa johtamistehtävissä toimivaa henkilöä. Koska toivoin saavani erilaisia näkemyksiä, etsin kohdehenkilöni eri aloilta ja erilaisista asemista. He edustavat kumpaakin sukupuolta ja ovat iältään sekä koulutustaustaltaan erilaisia.

Strukturoitu haastattelu tapahtuu lomaketta hyväksikäyttäen. Lomakkeen kysymysten määrä ja rakenne muodostui teorian perusteella. Tutkimus suoritettiin teemahaastattelun avulla, jossa käytettiin jo valmiiksi lähetettyä lomaketta hyväksi ja tämän pohjalta esille tulleita lisäkysymyksiä, jolloin vaihdettiin ajatuksia ja mielipiteitä avoimen haastattelun yhteydessä. Jokainen esimies haastateltiin erikseen, joten haastattelu oli yksilöhaastattelu ja näin toimi käytännössä huomattavasti paremmin.

5.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen reliabelius merkitsee tutkimustulosten toistettavuutta, jolloin sattumavaraisia tuloksia ei ole. Tutkimuksen validius merkitsee tutkimusmenetelmän mittarin kykyä havainnollistaa sitä mitä on tarkoitus mitata. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabelius ja validius vaativat tarkkaa havainnointia, jotta tulosten pitävyys olisi tarkka. Kuitenkin kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuus määräytyy tarkan selostuksen perusteella, jotta tuloksia pystytään arvioimaan laadullisesti. Haastattelututkimuksissa tulee havainnollistaa mahdolliset olosuhteet tai paikat, jossa aineisto kerättiin, jotta mahdolliset virhetulkinnat ja häiriötekijät erotetaan tutkimustuloksista. (Hirsijärvi, 2000, 213- 215)

Tutkimusaineiston luotettavuuteen pyrittiin vaikuttamaan siten, että haastattelukysymykset lähetettiin etukäteen haastateltaville mietittäviksi. Haastattelussa esitettiin tarkentavia kysymyksiä. Tutkittavat esimiehet saivat haastattelulomakkeen ensin sähköpostitse ja tämän jälkeen tarvittaessa täsmennettiin kysymyksiä sekä vastauksia. Esimiehien vastaukset olivat välillä hieman liian suppeita, joten tapauskohtaisesti tarkennettiin vastausta laajemmaksi. Kysymyslomakkeen palautumisen jälkeen, jokainen kohta analysoitiin vielä huolella haastattelussa. Haastattelut pidettiin useiden esimiesten kanssa skypen kautta, koska he asuvat kaukana. Osan kanssa haastattelu voitiin pitää kasvotusten työpaikalla. Haastattelut kestivät vain noin pari tuntia, koska esimiehet olivat jo tutustuneet kysymyksiin ja vastanneet itse niihin.

5.3 Aineiston keruu ja analysointi

Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Kyseisessä menetelmässä tutkimus suoritetaan haastattelemalla esimiehiä; ensin lähetettiin heille sähköpostilla kysymykset ja tämän jälkeen keskusteltiin yhdessä vastauksista. Uskomus tutkimuksen tulevasta laajuudesta vahvistui, koska jo pelkästään esimiestyö ja johtajuus sekä henkilöstöjohtamisen osa-alueet ovat laajoja. Jokainen esimies oli entuudestaan tuttu, mutta pyrin toteuttamaan tutkimuksen objektiivisesti tukeutuen vain haastateltavien vastauksiin sekä teoriaan. Toivon haastattelun tukevan omia pohdintojani sekä haastavan teorian esimiestyöstä sekä henkilöstöjohtamisesta.

Kysymykset sisälsivät esimiehen työkokemuksen ja opintohistorian. Alkuun kysymykset kohdistuvat esimieheen itseensä johtajana ja esimiehenä, jotta lukija saisi käsityksen esimiehestä persoonana ja ihmisenä. Tämä oli hyvä alku tutustua esimieheen persoonan kautta, jotta lukija ymmärtäisi ja luokittelisi itse esimiehen tyyppinä. Ymmärtääkseen esimiehen mielipiteitä taustatyön teko on tärkeää, persoona vaikuttaa hyvin paljon siihen miten esimies ajattelee ja näkee asiat. Lukija pääsee syventymään kokonaisvaltaisesti esimieheen ja hänen asemaansa sekä alaansa.

Haastateltavista ei käytetä omaa nimeä. Jokainen esimies luokiteltiin eri nimellä, jotta lukija muistaisi jokainen esimiehen nimen mukaan: Herra Tehtaanjohtaja, Rouva Franchise-yrittäjä, Rouva Ravintolapäällikkö, Herra Henkilöstökonsultti ja Rouva Ky- yrittäjä. Näin ollen lukijan on vaivatonta muistaa kenestä puhutaan.

Esimiehet osallistuivat mielellään tutkimukseen, koska jokainen heistä koki kaipaavansa pientä ajattelunaiheitta omaa työtään kohti. He kokivat jokainen, että tutkimus palvelee heitä itseään herättämällä kysymyksiä: Miten oikeasti ajattelen tästä, miten tämä hoidetaan, millainen olen, miten voisin itse kehittää itseäni, miten alaisia voitaisiin kehittää ja miten tulevaisuudessa voidaan edetä?

Arvioitaessa tutkimuksen rehabiliteettia, voisin sanoa tutkimuksen edenneen hieman liian nopealla aikataululla johtuen täysin tutkimuksen tekijästä. Tutkimuksen teoriaosuuden teko oli hyvinkin haastavaa, koska teorian rajaaminen oli hankalaa.

Kun teorian rajaus ja kysymykset olivat valmiina, oli esimiehillä aikaa tutustua ja vastata kysymyksiin noin kahden viikon ajan. Tämän jälkeen käytiin haastattelut skypen kautta. Esimiehet olivat vastanneet erittäin hyvin ja kattavasti, joten vain harvoissa vastauksissa kaivattiin varsinaista tarkennusta. Esimiehet tarkensivat mielellään vastauksiaan ja puhuivat vapautuneesti työstään ja mielipiteistään. Joidenkin esimiehien oli vaikeaa saada varattua aikaa haastattelua varten, joka puolestaan vaikeutti aikatauluttamista. Mutta aikataulussa kuitenkin loppujen lopuksi pysyttiin.

6 ESIMIEHET

6.1 Herra Tehtaanjohtaja

Herra Tehtaanjohtaja on iältään 54-vuotias ja toiminut tehtaanjohtajan asemassa 22 vuotta. Herra Tehtaanjohtaja on prosessi-insinöörikoulutuksen jälkeen hakeutunut käyttöinsinööriksi, josta hän eteni käyttöpäälliköksi. Käyttöpäällikön työn jälkeen hän yleni tuotantopäälliköksi, josta hän pääsi tehtaanjohtajaksi edellisen tehtaanjohtajan jäädessä eläkkeelle.

Herra Tehtaanjohtaja kuvailee itseään tasapuoliseksi ja järjestelmälliseksi, koska haluaa aina selkeät suunnitelmat ja aikataulut säännölliseen seuraamiseen. Hän kokee olevansa päätöksiä tehdessään hyvinkin itsepäinen, vaikka ottaa huomioon muiden mielipiteet. Tehtaanjohtaja kertoo kokemuksen pohjalta, ettei roolin vetäminen esimies-asemassa onnistu pidemmän päälle. On tilanteita, joissa omana itsenään oleminen ei aina onnistu, koska tilanne täytyy hoitaa tietyllä tavalla, esimerkiksi hän mainitsee työsuhdeasiat. Esimiehenä hän kertoo kokemuksensa pohjalta tiedostavansa huonot puolensa ja hyväksymään ettei hänen tarvitse osata kaikkea. Hän lisää myös luottavansa alaisiinsa, koska hänen alaisensa ovat oman osa-alueensa asiantuntijoita. Myös alaisten ollessa eri mieltä, he luottavat tehtaanjohtajan ammattitaitoon. Tehtaanjohtajan omat arvot ovat linjassa organisaation arvojen kanssa.

Tehtaanjohtaja muistaa strategiset tavoitteet jokapäiväisessä työssään, koska strategia ohjaa yrityksen toimintaa. Tehtaanjohtaja käy läpi vähintään kerran vuodessa strategiset tavoitteet koulutustilaisuuksissa, mutta käytännössä useamminkin. Koulutustilaisuudessa tehtaanjohtaja selventää myös mitä strategiset tavoitteet tarkoittavat käytännön työssä heidän tehtaansa kohdalla. Varsinaisesti henkilökohtaiset strategiset tavoitteet keskustellaan käytännössä joko kehityskeskusteluissa tai avointa dialogia käyttäen aina tarpeen vaatiessa. Strategian pohjalta tehdään toimintasuunnitelmat, joiden pohjalta puolestaan kyetään mittaamaan tuloksia.

Tehtaanjohtaja kertoo kehittävänsä itseään esimieskoulutusten, henkilöstökyselyjen kautta, kokemuksen kautta ja henkilökohtaisten esimiesarviointien kautta, joissa vastaajina toimivat oma esimies, kollegat ja alaiset. Esimies osallistuu vuosittain muutamia kertoja koulutuksiin ja kokee hyötyvänsä niistä saamalla itselleen uusia ajatuksia. Tehtaanjohtaja kokee kehittyneensä esimiehenä itse eniten henkilöstöasioiden hoidossa, joissa hän sanoo nykyisin olevansa huomattavasti hillitympi ja maltillisempi, vaikka tilanteet usein ovatkin vaikeita. Esimiestyössä tehtaanjohtaja kokee verkostojensa olevan paikallisia yrityksiä ja elinkeinoelämän keskusliitto, joiden kanssa kokoonnutaan säännöllisesti keskustelemaan ajankohtaisista asioista. Myös valtakunnallisesti saman alan yritykset ovat hänelle tarpeellisia kontakteja. Yhteistyötä esiintyy luonnollisesti myös saman yrityksen eri toimipisteiden välillä.

Alaisia kehitetään kehityskeskusteluissa, joissa käydään läpi heidän toiveitaan ja tavoitteitaan. Samalla sovitaan tarvittavasta koulutuksesta. Toimintaa kehitetään koko ajan ja tämän vuoksi tehtävät saattavat muuttua, mikä luo alaiselle mahdollisuuden kehittyä myös omassa tehtävässään. Myös tilanteet, joissa taloon tulee uusi henkilö luovat mahdollisuuden kehittyä, koska alaiset saavat uusia haasteita. Uusi työntekijä hoidetaan HR- osaston toimesta. He tekevät työpaikkailmoituksen, käsittelevät hakemukset ja hoitavat soveltuvuustestit. Varsinainen haastattelu ja lopullinen päätös tehdään paikallisesti. Tehtaanjohtaja toteaa antavansa palautetta kehityskeskusteluiden yhteydessä sekä tarpeen vaatiessa muulloinkin. Palaverit ovat myös paikka palautteenannolle, mutta yleensä

palautteenanto tapahtuu henkilökohtaisesti. Tehtaanjohtaja kokee, että antaa palautetta ajoittain liian vähän ja toteaaakin pyrkineensä lisäämään palautteenantoa. Palautteenannon lisäksi tehtaanjohtaja käyttää muita viestintäkanavia, kuten koulutustilaisuudet, infotilaisuudet (tarpeen vaatiessa kahdesta kolmeen kertaa vuodessa), kuukausipalaverit, ilmapiirikyselyillä, mielipidekyselyillä, keskustelupalstalla intranetissä sekä info tv:n muodossa. Info Tv tiedottaa jatkuvasti uusista tiedoista. Esimies myös toteaa keskustelewansa suorien alaistensa kanssa töiden sujumisesta viikoittain.

Tehtaanjohtaja motivoi itseään ja jaksamistaan mielenkiintoisen ja vaihtelevan työn avulla, eniten häntä motivoi projektien päättäminen onnistuneesti. Tehtaanjohtaja toteaa häntä esimiestyössä motivoivan ihmisten erilaisuus ja haaste siitä, miten johtaa erilaisia ihmisiä. Myös onnistuneet tulokset motivoivat, olivat ne sitten mitä tahansa asioita. Alaisten motivointi tapahtuu mielenkiintoisten uusien työtehtävien ja uralla etenemisen pohjalta. Alaisia palkitaan tuotantopalkkioin, bonus-systeemin kautta tai pikapalkkiolla.

Organisaation henkilöstösuunnitelma on tiedossa, mutta ei julkinen. Myös SWOT-analyysi on tehty johtoryhmän kesken, ja tämä on myös alaisille salainen. Henkilöstösuunnitelma kattaa henkilöstön määrän ja vaihtuvuuden. Myös työkokemus, työhistoria, palkkataso ja sairauspoissaolot ovat käytettävissä, mutta varsinaiseen henkilöstösuunnitelmaan kyseisiä asioita ei ole listattu. Tehtaanjohtaja pitää henkilöstösuunnittelua tärkeänä, koska kyseinen ala vaatii paljon erikoisosaamista. Vuosittain tehtävät toimintasuunnitelmat kattavat tehtaanjohtajan mielestä hyvin henkilöstösuunnittelun sekä strategisen johtamisen osa-alueet ja tehtaanjohtaja kokee edellä mainittujen osa-alueiden olevan kohtuullisella tasolla. Samaan hengenvetoon tehtaanjohtaja mainitsee pehmeitä arvoja olevan riittävästi. Herra Tehtaanjohtaja kertoo myös organisaation henkilöstön tämän hetkisen määrän ja rakenteen kohtaavan toiminnan vaatimukset. Toteamusta puoltaa myös tehtaassa käytettävä varamies-pankki, joka tarkoittaa että jokaiselle työntekijälle on nimitetty varamies. Avainhenkilöille on laadittu jatkuvuussuunnitelma, joka käsittää esimerkiksi koulutuksen tuleviin tehtäviin. Myös eläkkeelle lähtevän työntekijän tilalle koulutetaan ajoissa uusi tekijä.

Työvoiman saatavuudesta Herra Tehtaanjohtaja sanoo, että hänen käsityksensä asiasta on positiivinen. Työvoiman saatavuus ja monen ikäisiä osaajia löytyy kokemuksen mukaan vaivatta. Jokainen työntekijä palkataan tehtaaseen vakituiseen työsuhteeseen, vain satunnaisesti käytetään määräaikaista. Työntekijöiden kohdalla kartoitetaan henkilön vahvuudet, joiden mukaan myös muokataan työtehtäviä mahdollisuuksien rajoissa. Herra Tehtaanjohtaja kertoo toimihenkilöiden olevan paremmin sitoutuneita työhönsä kuin muut, mutta samassa yhteydessä hän lisää vaihtuvuuden myös olevan muissa henkilöstöryhmissä vähäistä. Tehtaanjohtaja lisää vielä, että tehtaassa saatettaisiin kaivata lisää tiettyjä ammattihenkilöitä, jotta henkilöstövoimavarat olisivat tasapainossa. Henkilöstövoimavarojen kehittämistä tehtaanjohtaja oli sitä mieltä, että työhyvinvointi on entistä enemmän tarkastelun kohteena ja tätä kehitetään jatkuvasti. Motivoinnin kohdalla erilaiset palkkiot ja bonukset ovat kehittämisen aiheena. Emoyhtiön hr-osaston palvelut ovat aina käytettävissä, mutta tehtaanjohtajan mielestä olisi huomattavasti helpompaa jos tehtaalla olisi oma hr-osasto. Epäkohta, johon on pyritty tarttumaan, on poissaolot. Poissaolojen vähentymisen kohdalla tehtaanjohtaja kehuu varhaisen tuen mallia, joka ennaltaehkäisee työntekijän uupumista työelämässä. Poissaoloja varten on kehitetty mittarit, joilla valvotaan poissaoloja. Taloudellisella tilanteella tehtaanjohtaja ei koe olevan kovinkaan suurta merkitystä organisaatioon ja PTS:ssä ja toimintasuunnitelmassa pyritään ennakoimaan työvoiman vaihtelut.

Taloudellinen tilanne saattaa vaikuttaa palkitsemiseen eniten, koska esimerkiksi tehtaanjohtaja kuuluu bonuspalkkion piiriin eli mitä parempi taloudellinen tilanne sitä suurempi palkkio. Pitää muistaa, että palkkioon sisältyy myös henkilökohtainen osuus. Myös alaisia palkitaan bonuspalkkioilla sekä tuotantopalkkioilla, joista tehtaanjohtaja toteaa ”Nämä kyllä parantavat suoritustasoa, mikäli ne on oikein tehty”. Tehtaanjohtaja kuitenkin toteaa parhaiten palkitsemisen toimivan ylentymisellä, joka samalla motivoi häntä esimies asemassaan. Tehtaanjohtaja antaa kiitosta mieluiten henkilökohtaisesti ja pikapalkkioin, joista sovitaan kahdenkesken työntekijän kanssa. Suorituskykyä mitataan eri mittarien avulla esimerkiksi myyntimäärän, tuotantomäärän ja hylkäysprosentin avulla. Turhia toimintoja karsimalla saadaan aikaan parempaa suoritusta. Myös Balanced Scorecardia on käytetty.

Työntekijän työura organisaatiossa lähtee liikkeelle perehdytyksestä. Perehdytys tehdään työntekijätasolla nimettyjen opastajien avulla, jotka valvovat perehdytystä. Toimihenkilöillä perehdytys taas tapahtuu henkilökohtaisen perehdytys suunnitelman mukaan. Kehittymistä ylläpidetään sisäisellä koulutuksella ja ulkopuolisten tahojen järjestämällä kursseilla. Koulutuksia on vähintään 2-3 kertaa työntekijää kohden. Mikäli kehittämistarvetta esiintyy, keskustellaan henkilöstön kanssa ja sovitaan toimenpiteistä. Tarvittaessa järjestetään myös ryhmäkoulutusta. Organisaatiossa käytetään työnkiertoa, sijaisuuksia, projekteja sekä itsenäistä opiskelua, jotta kehittymistä tapahtuisi. Kehityskeskusteluiden yhteydessä vuosittain käydään läpi rauhassa molempien osapuolien tavoitteet, toiveet ja toteumat. Avoimen dialogin käytöllä pyritään tehtaanjohtajan mukaan luomaan luottamusta. Tehtaanjohtaja kertoo uuden esimiesasemaan siirtyneen henkilön käyvän ensin yhtiön sisäisen esimieskoulutuksen ja tämän jälkeen tarjotaan koulutusta tarpeen mukaan. Tehtaanjohtaja on laatinut itselleen koulutussuunnitelman, jonka mukaan hän etenee itselleen tarpeellisiksi kokemiansa koulutusten kanssa. Tehtaanjohtaja itse kokee saavuttaneensa tarpeeksi ja on tyytyväinen asemaansa.

Herra Tehtaanjohtajan mielestä työkyky merkitsee kykyä selviytyä työtehtävistään koko työajan, selviytyy helposti työtehtävistä ja saa aikaan enemmän. Tehtaanjohtaja edistäisi hyvää työkykyä tukemalla liikuntaharrastuksia ja kulttuuriharrastuksia, kuten heidän organisaatiossaan jo tehdäänkin. Heillä on myös virkistystoimikunta, joka järjestää erilaisia tapahtumia ja tempauksia. Hyvää työilmapiiriä hoidetaan myös yhteisillä harjoitusvuoroilla liikuntakeskuksissa sekä illanvietoilla, kuten sauna-illoilla. Herra Tehtaanjohtaja kokee työkyvyttömyyden johtuvan useista tekijöistä, kuten siitä että työntekijä on väärissä työtehtävissä, joista ei koe selviytyvänsä kunnolla. Jos työkyvyttömyyttä ilmentyisi, tehtaanjohtajan mielestä tulisi kyseisen työntekijän kohdalla miettiä, voisiko hän siirtyä mahdollisesti muihin tehtäviin. Jos työkyvyttömyys huomataan, olisi tarpeellista tehdä jatkuvaa yhteistyötä työterveyshuollon kanssa. Tulevaisuudessa työkyvyn merkitys kasvaa, kertoo tehtaanjohtaja. Hän lisää seuraavasti: ” Kun halutaan pidentää työuria, kasvaa työkyvyn merkitys. Tulevaisuudessa saattaa yleinen jaksaminen tulla entistä tärkeämmäksi, kun tehokkuusvaatimukset entisestään kasvavat. Lisääntyvätkö mielenterveysongelmat?”

Tehtaanjohtaja sanoo, että heillä on hyvä ilmapiiri ja kyselyjen tulosten mukaan ilmapiiri on parantunut aina vuosi vuodelta. Hän kertoo tämän johtuvan siitä, että heillä on yhteistoimintaa myös vapaa-ajalla. Heillä on suhteellisesti avointa dialogia ja jokaista työntekijää kehoitetaan puhumaan suoraan. Tehtaanjohtaja uskoo tulevaisuudessa olevan yksi uhkatekijä ylitse muiden, nimittäin kiire. Tehtaanjohtaja lisää, että työhyvinvointi on osa pehmeitä arvoja. Tämän tavoitteena on lisätä työssä viihtymistä ja jaksamista. Tämän avulla voidaan jopa tavoitella myöhäisempää eläkkeelle siirtymistä. Herra Tehtaanjohtaja kertoo eniten esimiestyössään ajatusmaailmaansa vaikuttavan henkilöstöjohtamisen työhistorian ja pitkän kokemuksen alalta.

6.2 Neiti Franchise-yrittäjä

Neiti Franchise-yrittäjä on iältään 37-vuotias ja koulutukseltaan tradenomi. Hän on toiminut 14 vuotta myymäläpäällikkönä sekä nyt neljättä vuotta yrittäjänä palvelualalla. Hän hakeutui ensin kassamyynnin tehtävistä myymäläpäälliköksi, jossa oltuaan riittävän pitkään, havaitsi hän haluavansa ryhtyä franchise- yrittäjäksi saman ketjun palvelukseen.

Hän kuvailee itseään tiukaksi työtehtävävaatimuksissa, mutta muutoin rennoksi esimieheksi. Hän pyrkii omalla esimerkillään luomaan motivaatiota ja työntöä muihinkin. Hän kertoo olevansa alaiensa seurassa ”työminä”, kuten myös kollegoidensa seurassa. Kotona hän on taas ”toinen minä”. Hän myöntää olevansa ajoittain liian itsekriittinen, mistä myös kertoo hänen vaikeutensa hyväksyä omat puutteensa. Hän kuitenkin samalla kertoo koko ajan yrittävänsä päästä tästä tavasta eroon. Hän sanoo luottavansa alaisiinsa lähes 100 %:sti ja uskoo alaiensa luottavan häneen. Neiti myös lisää, että hän mielellään delegoi työtehtäviä alaisilleen, koska uskoo heidän osaavan työtehtäviä yhtä hyvin kuin hänkin. Esimies kertoo, että ehtii hyvin perehtymään jokaisen alaisensa työhön, koska alaisia on suhteellisen vähän.

Neiti Franchise-yrittäjä kokee häntä motivoivan eniten se, että hän on ”oman itsensä herra” sekä nauttimalla työn tuloksista. Hän kertoo kehittävänsä itseään esimiehenä esimieskoulutuksilla ja kirjallisuuden avulla. Koulutuksia on hänen mielestään liian

harvoin, koska viime koulutuksesta on jo kulunut 3 vuotta. Esimies-koulutuksista vastaa Suomen Yrittäjät järjestö, joka tarjoaa koulutuksia. Esimies ei ole laatinut itselleen koulutus- ja kehittämistarveanalyysiä. Ensisijaisia verkostoja hän kertoo olevan kollegat sekä liikkeen johto. Omaa jaksamistaan hän kertoo parantavansa rennolla kotona olemisella lasten kanssa sekä harrastuksien avulla.

Työtehtäviin perehdyttäessä alaiset saavat tietoa yrityksen strategiasta ja kehityskeskusteluissa asioita täsmennetään tarvittaessa. Kehityskeskusteluita pidetään kahden kuukauden välein. Myös yhteisissä palaverieissa voidaan keskustella yhdessä strategiasta. Työntekijät hankitaan avoimella työpaikkahakemuksella. Tavoitteita ei ikävä kyllä ole mitattavissa, ainakaan franchise-yrittäjä tasolla. Esimies kertoo arvostavansa tulosta, myös alaisten hyvinvoinnin ja viihtymisen ohella. Hän kertoo myös maksavansa parempaa palkkaa kuin samalla alalla olevat muut toimijat. Hän lisää, että heillä on erilaisia kilpailuja sekä mahdollisuus ansaita lisäbonusta. Ja hyvin tehdystä työstä ansaitsee vähintään kiitoksen. Hän haluaa myös kehittää alaistensa taitoja lisäkoulutuksilla ja motivoinnilla. Palautteenanto tapahtuu aina tarpeen mukaan, mutta keskimäärin noin muutaman kerran kuukaudessa. Muu viestintä tapahtuu liikkeen infotaulun ja henkilökohtaisen keskustelun avulla. Esimies ei ikävä kyllä saa tukea omalta esimieheltään.

Alaisten kehittyminen tapahtuu lisäkoulutuksilla, joita on noin kerran vuodessa. Heillä ei ole mahdollista harrastaa työnkiertoa, sijaisuuksia tai projekteja. Itsenäistä opiskelua esimies kuitenkin kannattaa. Kehittymistarve huomioidaan tapahtumien yhteydessä ja kehityskeskusteluissa esille tulleissa asioissa.

Liikkeen tapoihin kuuluvat toistaiseksi voimassaolevat työsuhteet, määräaikaista sopimuksia ei tehdä. Ja tällä hetkellä liikkeen työvoiman rakenne kohtaa toiminnan vaatimukset, hänellä on nuoria ja innokkaita työntekijöitä. Alaisten kanssa käydään esimiehen mielestä avointa dialogia. Esimies ei ole kokenut henkilöstösuunnittelua kovin tärkeänä tähän mennessä, vaikka henkilöstösuunnitelman tulisi sisältää henkilöstön määrän, työkokemuksen, työhistorian, palkkatason, vaihtuvuuden ja sairauspoissaolot. Esimies kokee kuitenkin omalla kohdallaan henkilöstösuunnitelman olevan niin sanotusti turha, koska työntekijöitä on alle 10

henkilöä. Tulevaisuudessa olisi esimiehen mielestä tärkeää puuttua puutteellisten henkilöstösuunnitelmien ja strategisen johtamisen osa-alueisiin.

Franchise- yrittäjä kokee tällä hetkellä, että työntekijäsaatavuus on hyvä, koska tyypillinen työntekijä on nuori ja tulijoita olisi monia, mutta hänen mielestään työnteko ei tunnu maistuvan tarpeeksi hyvin nuorille. Omien työntekijöidensä kohdalla esimies pyrkii huomioimaan työtehtäviä jakaessaan työntekijöiden vahvuudet. Ja sairauslomatapauksissa hän itse menee töihin, varsinaista mittaristoa poissaoloista ei ole. Franchise-yrittäjä pyrkii erityisesti motivoimaan, palkitsemaan ja kiitosbonuksilla pitämään työntekijänsä motivoituneina sekä kiinnostuneina omasta työstään ja osaamisestaan. Franchise- yrittäjä kokee, että pitämällä työntekijänsä tyytyväisenä hän pitää henkilöstön vaihtuvuuden alhaisena. Esimies uskoo luovansa hyvän työilmapiirin nykyään paremmin yrittäjänä kuin ennen saman ketjun myymäläpäällikkönä, koska hänellä on enemmän mahdollisuuksia siihen. Jos hän haluaisi kehittää jotakin henkilöstövoimavarojen johtamisessa, hän keskittyisi työntekijöiltä tuleviin ideoihin ja kehityskeskustelujen lisäämiseen. Franchise-yrittäjä mainitsee mielenkiintoisen asian: lamasuhdanne on lähinnä kasvattanut hänen liikevaihtoaan!

Franchise-yrittäjä kokee, ettei kaipaa mittaristoja, joilla seurattaisiin suorituskykyä. Hän kertoo tämän johtuvan lähinnä yrityksen henkilöstön vähyydestä. Suorituksia hän seuraa tapauskohtaisesti ja lähinnä kilpailutilanteessa. Franchise-yrittäjä lisää, että hänen mielestään rahallinen korvaus on eniten työntekijän mieleen palkittaessa, mutta myös sanallinen toimii erinomaisesti. Häntä itseään motivoi eniten työntekijöiden tyytyväisyys sekä hyvä työmotivaatio. Toisinaan hän toivoisi alaisiltaan palautetta enemmän, jotta hän pystyisi itse myös kehittymään paremmin. Esimiestä on motivoinut tähän mennessä palkinto esimiestyöstä, Vuoden yrittäjä palkinto. Esimies kokee olevansa niin korkealla kuin vain omalla alallaan on mahdollista.

Franchise-yrittäjä näkee työkyvyn päättelemisen tapahtuvan jo työsuhteen alussa, koska pääasiassa työskennellään yksin ja vastuu on suuri. Työkykyä hänen mielestään on, kun työntekijä kokee oman osaamisensa olevan asianmukaisella tasolla, jolloin työnteko sujuu helpommin ja varmuus omasta osaamisesta tulee esiin.

Työkykyä esimies parantaisi rohkaisemalla ja kannustamalla ja hän uskoo työkyvyttömyyden johtuvan lähinnä rohkeuden puutteesta. Hän kokee myös, että tulevaisuus on raskas työntekijäpuolelle, koska vaatimukset nousevat koko ajan. Kiire ja stressaantuminen vaikuttavat myös tulevaisuuden työhyvinvointiin.

Työhyvinvoinnin hän määrittelee olevan töihin tulemisen mielekkyyttä ja tavoitteellista työskentelyä. Työkyvyn ja työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi esimies kokee parhaimmaksi keinoksi järjestää erilaisia vapaa-ajan virikkeitä. Esimies kertoo heillä olevan yhteistoimintaa vapaa-ajalla tarpeeksi ja työilmapiirin olevan hyvä, koska häiritsevät asiat keskustellaan ja pyritään yhdessä ideoimaan keinoja tilanteen parantamiseksi. Hän pyrkii omalla vapaa-ajallaan järjestämään hetkiä, jolloin ei tule työasiat mieleen. Esimies kokee työhistoriansa vaikuttavan itsevarmuuteen työasioiden sujuvuuden kannalta. Työhistoria luo varmuutta hänelle suorittaa työnsä. Sukupuolen kautta hän kertoo tulevan tietynlaista sympatia- ja empatiakykyä sekä lempeyttä. Hän tiivistää oman esimiehisyytensä sanoihin: ” Raha ei mene kuitenkaan kaiken edelle”.

6.3 Rouva Ravintolapäällikkö

Rouva Ravintolapäällikkö on iältään 49-vuotias ja on toiminut asemassaan 18 vuotta sekä 2 vuotta kului hotellinjohtajana. Rouva Ravintolapäällikkö on kouluttautunut restonomiksi ja samalla opintojen ohella työskenteli ravintolassa, jonka jälkeen hänestä tehtiin ravintolapäällikkö. Ravintolapäällikkö on toiminut myös erilaisissa kehittämisprojekteissa kuten esimerkiksi kehitystyöryhmissä.

Esimies kuvailee itseään jämäkäksi, sosiaaliseksi, ryhmänvetäjäksi ja tsemppaajaksi. Rouva Ravintolapäällikkö kertoo olevansa alaiensa kanssa oma itsensä tiettyyn rajaan asti, mutta ei jaa asioitaan niin kuin ystäviensä kanssa. Hän toteaa, että alaiset huomaisivat jos hän ei olisi oma itsensä. Esimiestä motivoi työssään se, että huomaa miten alaisen johtamisella saadaan aikaan tuloksia ja lisäksi työ on itsenäistä. Rouva Ravintolapäällikkö luottaa alaisiinsa ja kokee alaisen luottavan myös häneen. Hän hyväksyy ja tiedostaa huonot puolensa ja kertoo kehittäneensä niitä vuosien varrella. Rouva Ravintolapäällikkö lisää, että hyväksyy sen ettei hän osaa kaikkea, eikä hänen

tarvitsekaan osata. Hän kertoo palkanneensa alaisia, jotka ovat päteviä sekä heiltä voi myös esimies itse oppia jotain.

Rouva Ravintolapäällikkö kertoo kehittävänsä itseään toistuvasti opiskelemalla. Hän toteaa kehittyneensä esimiehenä paljonkin, erityisesti karsiessaan turhaa hätiköintiä toiminnastaan pois. Rouva Ravintolapäällikkö lisää olevansa itse nopea ratkaisuisaan ja ei ole aina ymmärtänyt miksi joku on hidas. Esimerkkinä seuraava: ”Esimies pyytää alaista tekemään jonkun asian ja viikon kuluttua asia on vielä tekemättä, esimies ei ymmärrä”. Hän osallistuu koulutuksiin aina kuin vain on mahdollista ja kokee poikkeuksetta hyötyvänsä niistä. Hän sanoo olevansa b to b-ihminen ja hänellä on paljon kontakteja yritysmaailmassa. Itseään esimies motivoi onnistumisten kautta. Jaksamista auttaa huolenpitäminen itsestään ja tieto siitä ettei työelämä ole ainoa oikea tapa elää. Arvomaailmansa esimies sanoo olevan samanlainen kuin ravintolayrityksessä, koska kokee että mikäli ei olisi samankaltainen arvomaailma, olisi vaikeaa työskennellä siellä. Perehtyminen alaisten työhön on vaivatonta, koska ravintolapäällikkö on aina mukana alaistensa työssä.

Esimiehen jokapäiväisessä työssä Rouva Ravintolapäällikön työvälineinä ovat budjetti ja strategiat. Ilman kyseisiä työvälineitä tavoitteet olisivat rungottomia. Alaiset tietävät omat sekä yrityksen tavoitteet, koska nämä käydään läpi aina vuoden lopussa ja tarkastellaan lisäksi vielä aina kuukausipalavereissa. Tavoitteita mitataan budjetin vertaamisella toteutuneeseen myyntikatteen, käyttökateen ja tuloksen avulla. Lisäksi seurataan vielä miten paljon on myyntiä per tehty työtunti. Työvoiman hankinta tapahtuu kausivaihteluittain henkilöstöpalveluyrityksen avulla. Alaisia motivoidaan ja palkitaan palkkioin sekä yhteisillä illoilla. Kehityskeskusteluja pidetään kaksi kertaa vuodessa. Alaisten kehittäminen tapahtuu yrityksen koulutuksien kautta. Viestintä hoidetaan aina kasvotusten sekä silloin kun on tiedotettavaa. Palautteenanto tapahtuu aina henkilökohtaisesti ja kun tarve sitä vaatii.

Yrityksessä hoidetaan työn jatkuvuus aina palvelemalla asiakkaat mahdollisimman hyvin, jotta he palaisivat yhä uudelleen takaisin. Henkilöstösuunnitelma on tiedossa ja tehdään aina budjetin yhteydessä. Työvoiman rakenne ja määrä toiminnan näkökulmasta tarkasteltuna kohtaa vaatimukset ainakin euroissa, joten toiminta on

kannattavaa. Tästä esimies tarkoittaa, että euroissa vaatimukset kohtaavat, mutta käytännössä ei. Henkilöstösuunnittelu esimiehen mukaan on tärkeää, koska tämä on budjetoitu. Lisäapuna ovat myös koulutussuunnitelma sekä kehityssuunnitelma. Henkilöstösuunnitelma kattaa henkilöstön määrän, työkokemuksen, työhistorian, palkkatason, vaihtuvuuden ja sairauspoissaolot kuukausitasolla. Myynnin kehityskeskustelussa henkilökunta otetaan mukaan suunnittelemaan asiakkaille palveluja. Kehittymistä tukee avoin dialogi, koska palvelusektorilla täytyy pystyä avoimuudella kehittämään itseään. Strategisen henkilöstöjohtamisen osalla esimies itse yrittää olla hyvä esimerkki muille. Yhdessä vuoropäälliköiden kanssa tehdään budjetoinnin yhteydessä SWOT-analyysi, jolla varmistetaan yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhkaavat tekijät. SWOT-analyysi on kaikkien tiedossa. Liiketoimintastrategia ja johtaminen kulkevat rinnakkain ja henkilöstösuunnittelu on strategian alakohtana palvelumaailmassa. ”Koville aloille” mentäessä tarkastellaan asioita eri näkökulmasta. Esimies kokee palvelusektorilla olevan paljon pehmeitä arvoja.

Rouva Ravintolapäällikkö kokee, että tältä alalta puuttuvat rautaiset ammattilaiset. Hyviä nuoria työntekijöitä on, mutta alan ammattilaiset ovat joko vaihtaneet alaa tai siirtyneet eläkkeelle. Jotta osaaminen ei katoaisi, kaivataan lisää sisäistä kouluttamista oman alan opettajilta. Esimies huomioi alaitensa yksilölliset vahvuudet, koska tällöin alainen tuntee oman ammattiosaamisensa. Mikäli työntekijä joutuu sairauslomalle, on esimiehen tehtävänä ratkaista ongelma. Työvoima ravintolassa on sekä vakituista että määrä-aikaista ja osa-aikaista. Ja vuokratyövoimaa myös käytetään tiukan tilanteen tullen lyhyelläkin varoitusajalla, kausivaihteluissa ja sairauslomilla. Työvoiman tarve tiedostetaan jo ajoissa juhlapyhien ja erilaisten tapahtumien kohdalla. Yrityksessä on oma henkilöstöpankki ja lisäksi käytetään valtakunnallista henkilöstöpankkia. Vaihtuvuus ei ole kovin suurta. Työvoima on tärkein voimavara yrityksessä, siksi onkin tärkeää pitää työntekijät tyytyväisenä. Tyytyväisyyttä pyritään lisäämään palkitsemisella ja urasuunnittelulla. Tällä hetkellä työvoiman rakenne kohtaa toiminnan tavoitteet. Sairauslomaprosentin seuranta on myös käytössä. Varsinaisesti henkilöstöä ei haluta mitata, koska tällöin motivaatio sekä sitoutuminen mahdollisesti laskisivat. Jos alaisella on paljon sairauspoissaoloja, keskustellaan hänen kanssa luottamuksellisesti. Taustalla saattaa olla jokin vakava asia, joten asiasta on tarpeen keskustella.

Taantuma vaikuttaa samalla tavalla palvelusektoriin kuin tuotantosektoriinkin, näissä tilanteissa vain pitää löytyä joustoa, kertoo Rouva Ravintolapäällikkö.

Yrityksessä ei käytetä Balanced scorecardia, eikä käytännössä ole sellaista edes ajateltu. Suorituskyky on suorassa yhteydessä motivaatioon ja sitoutuneisuuteen, joten suorituskykyä ei tarvitse erikseen mitata. Suoritusta seurataan sekä käytännössä, että eri mittareiden avulla. Yrityksen suorituskykyä ei voisi nykyisestä enää esimiehen mielestä parantaa, koska yrityksen työilmapiiri on hyvä ja ongelmia ei ole juurikaan esiintynyt. Eniten esimiestä motivoi alaisensa tyytyväisyys. Kiitosta antaessaan esimies antaa sen henkilökohtaisesti ja perustellen. Omalta esimieheltään Rouva Ravintolapäällikkö saa myös kiitosta. Hän mainitsee parhaaksi palkitsemismuodoksi sen kun asiakkaan kanssa onnistuu ja tätä kautta budjettiodotukset ylittyvät, josta puolestaan seuraa palkkio. Palkitsemiseen vaikuttaa olennaisesti taloudellinen tilanne. Mikäli tavoitteeseen ei päästä, ei voi myöskään palkkiota antaa.

Osaamisen kehittämistä edistetään kouluttamalla henkilöstöä sisäisesti. Henkilöstöllä on koulutuksia koulutusyksikön kanssa, joka kouluttaa aina kun tulee jotain uutta. Yrityksessä järjestetään osastokiertoa, sijaisuuksia, myyntikampanjointia sekä itsenäistä opiskelua. Perehdytys tapahtuu yrityksen oman perehdytysmanuaalin mukaan. Esimies-asemassa olevaa henkilöä koulutetaan noin kaksi kertaa vuodessa, syventäviä koulutuksia on noin kerran vuodessa. Kehityskeskusteluiden yhteydessä laaditaan koulutus- ja kehittämistarveanalyysi.

Rouva Ravintolapäällikölle on tärkeää, että jokainen työntekijä tietää rajansa ja osaa itse huolehtia työkyvystään ja työhyvinvoinnistaan. Jotta työntekijä osaisi huomioida muita ja heidän tarpeitaan, tulee alaisten myös itse tuntea itsensä. Paine ravintolamaailmassa on suuri, joten vapaa-ajan harrastuksilla ja tekemisillä voi jokainen itse parantaa omaa suoritusasoiaan. Mikäli tulisi tilanne, että uupumusta esiintyisi Rouva Ravintolapäällikkö puuttuisi asiaan puhumalla kyseisen alaisensa kanssa. Esimies itse hoitaa stressinsä tasapainottamalla vapaa-ajan harrastukset työn kanssa; ”On tärkeää olla elämää työn ulkopuolella”, hän kertoo.

Esimies kokee, että on edennyt urallaan niin pitkälle, että hän haluaa jäädä tähän. Lopuksi esimies sanoo persoonansa, oman asenteensa ja koulutuksensa vaikuttaneen siihen millainen ajatusmaailma hänellä on työssään.

6.4 Rouva KY-yrittäjä

Rouva KY-yrittäjä toimii siskonsa kanssa Satakunnan alueella palvelu-alalla jo yhdettätoista vuotta. Iältään Rouva on 38-vuotias ja koulutukseltaan Yo-merkonomi ja kuvataiteilija. Hän ajautui asemaansa siskonsa kanssa, kun heidän äitinsä päätti lopettaa oman yrittäjä-uransa, naiset päättivät jatkaa äidin jalanjäljillä.

Rouva Ky-yrittäjä kuvailee itseään esimiehenä rennoksi ja me- hengen ylläpitäjäksi. Hän toteaa olevansa alaistensa kanssa aina oma itsensä, koska työyhteisö on pieni ja olisi hyvin vaikeaa olla jotain muuta mitä oikeasti on. Esimies kokee, että jokaisella on omat työnsä työpaikalla ja että on hienoa, että ei tarvitse edes osata kaikkea. Voi aina luottaa, että voi delegoida asian osaavammalle. Jokaisen vahvuudet tulevat esiin työtehtävissä. Esimies kokee luottavansa alaisiinsa ja heidän luottamuksensa on molemminpuolista. Häntä motivoi myös se tunne, että kaikki sujuu ”Kyllä me pärjätään. Jos meillä menee hyvin, minullakin menee”. Esimies tiedostaa omat huonot puolensa ja on valmis kehittymään tarpeen mukaan. Hän kokee kehittyneensä eniten siskonsa kanssa yhdessä yrittäjinä, koska aina alaisten kanssa ei voi olla ystäviä, joten siskon kanssa käydyt keskustelut ovat antoisia. Esimies ei ole osallistunut koulutuksiin, eikä koe aikansa edes riittävän sellaisiin, koska hänellä on siskonsa kanssa kannattava yritys, johon suurin osa heidän ajastaan menee perheen ohella.

Motivointikeinona itselleen, Rouva Ky-yrittäjä luettelee juuri perheen ja liikunnan parissa menevän ajan. Kesäisin hän viettää viikon mökillä, ilman puhelinta. Rouva Ky-yrittäjä kokee kehittyneensä varsinkin delegoinnin avulla, hänen ei tarvitse itse tehdä jokaista asiaa. Luottamus on iso asia yrityksessä, koska työyhteisö on tiivis ja esimiehet ja alaiset tapaavat päivittäin. Verkostoina hän kokee Porin Naisyrittäjät, koska siskokset kuuluvat yhdistykseen ja osallistuvat kyseisiin tapaamisiin aina. He tapaavat useasti myös muita samalla alalla olevia yrittäjiä. Rouva Ky-yrittäjä

sanookin, että kokee edellämäinitut asiat äärimmäisen tärkeinä. Tärkeintä on, että he pystyvät keskustelemaan asioista, joista ei voi keskustella alaisten kanssa kuten liikesalaisuuksista. Liikesalaisuuksilla esimies täsmentää, että hän siskonsa kanssa on oman alansa ainoa palvelun tarjoaja Porissa, joten varsinaisesti he eivät koe ns. kollegojaan kilpailijoiksi. Alaiset ovat tietoisia tavoitteista, koska avointa keskustelua pyritään käymään varsin usein. Kehittäminen tapahtuu erityisesti yhdessä kehittymällä, lisäämällä ja kasvattamalla tarjontaa. Varsinaisia kehityskeskusteluita ei pidetä. Palautteenanto tapahtuu aina tilanteen mukaan. Tavoitteet ovat mitattavissa taloudellisesti. Viestintä esimiehen ja alaisen välillä tapahtuu rennosti kahvihetken aikana. Motivoidakseen alaisia esimies kokee, että paras keino on palkita heidät yhteisillä illoilla: vuosittain käydään teatterissa ja syömässä hyvässä ravintolassa.

Työvoiman hankinta tapahtuu yhteistyöllä paikallisen oppilaitosyhteistyön puitteissa, josta edetään harjoittelijaksi ja mahdollisesti kesätyöntekijäksi. Mikäli tekijä havaitaan hyväksi, saatetaan hänet ottaa osa-aikaiseksi ja sesonkien väliseksi ajaksi. Työn jatkuvuutta edistetään markkinoimalla ja mainostamalla. Myös asiakkaan palveleminen asiallisesti sekä asiakkaiden mahdollinen palaaminen yritetään saada toteutumaan. Tiedostamalla vuoden kiireisimmät ajat, työvoiman määrä ja rakenne ovat kunnossa. Tämä auttaa parantamaan asiakaspalvelua, joka kuitenkin tuo ”voin leivän päälle”. Esimies pitää henkilöstösuunnittelua tärkeänä, koska työt eivät pääse silloin kasaantumaan ja työstä ei tule ylivoimaista. Avointa dialogia käytetään toistuvasti. SWOT- analyysistä esimies toteaa, että ei kannata tehdä, koska tämä on kaikkien tiedossa liiketaloussuunnitelmassa. Esimies kokee strategisen henkilöstöjohtamisen tulevan esille lähinnä yrityksen liiketoimintasuunnitelmasta ja siitä miten yrityksellä menee taloudellisesti. Esimies kokee, että pehmeät arvot työyhteisössä ovat huomattavasti tärkeämpiä kuin talous.

Rouva Ky-yrittäjä toteaa, että työvoimaa on saatavilla ja resurssien tiedostamisen olevan hyvällä tasolla. Osaaminen ei katoa, koska työntekijöiden tulee olla ompelijoita, joilla on asiakaspalvelutaitoa. Toisilla on asiakaspalvelutaito luonnostaan. Jokaisen työyhteisön jäsenen vahvuudet huomioidaan ja hyödynnetään päivittäin. Sairauslomatapauksissa yritys pyörii, mutta tietynlainen kuormitus kohdistuu muille. Työvoima on vakituista ja osa-aikaista. Yrityksessä pyritään

motivoimaan ja sitouttamaan henkilöitä ja esimiehen mukaan tässä toiminnassa on onnistuttu kiitettävästi. Käytännössä motivointi on onnistunut, koska työntekijät viihtyvät ja poissaoloja on vähän. Taloudellinen tilanne vaikuttaa yritykseen ja sen kannattavuuteen, mutta toistaiseksi yrityksen kohdalla taantuma on lisännyt tuloja. Rouva Ky-yrittäjä kokee, että on tehnyt kaiken voitavansa, että yritys on kannattava ja henkilöstö voi hyvin.

Varsinaisia mittareita ei ole käytössä, joten yrityksen talous ja asiakkaiden tyytyväisyys ovat tärkeitä. Asiakkaiden palautteet käydään läpi avoimesti ja keskustellaan kehittämisasioista, kertoo Rouva Ky-yrittäjä. Asiakaspalvelussa voi kuitenkin aina parantaa. Palkkioiden kohdalla esimies ei usko bonusjärjestelmään. Rouva Ky-yrittäjä kokee kehuja ja kiitosten riittävän yhteisten iltojen lisäksi. Häntä motivoi alaisten hyvinvointi ja asiakkaiden palveleminen kunnolla, jotta he palaavat yhä uudelleen. Yrittäjänä esimiestä ei palkita tai kehuja ei tule esimieheltä, koska on niin sanotusti oman itsensä herra.

Osaamisen kehittämisestä Rouva KY-yrittäjä mainitsee työn kehittävän tekijänsä, varsinaisia koulutuksia asiakaspalvelussa ei ole, mutta koulutus ompelutyöhön tulee opintojen kautta. Perehdytys tapahtuu harjoittelijalla seuraavasti: hän työskentelee läheisesti hänelle nimetyn työntekijän kanssa. Työtehtävät käydään yhdessä läpi. Eri sesongit ja alueet tulee käytyä vuoden aikojen mukaan läpi. Jos kehittämistarvetta esiintyy, on osaava henkilö auttamassa. Keskusteleminen on tärkeää, varsinkin pienessä työyhteisössä. Aina on hyvä tietää toisten töistä missä mennään ja milloin tulee olla valmista, jotta esimerkiksi sairauslomatapauksissa tiedetään kaikki mahdollinen. Tällä pyritään palvelemaan asiakas moitteettomasti. Rouva Ky-yrittäjä ei koe kaipaavansa enempää haasteita työelämässään, hän kokee olevansa paikassa jossa haluaakin olla.

Rouva Ky-yrittäjä kuvailee työhyvinvoinnin olevan hyvä fiilis töihinlähdestä, että työ ei tunnu raskaalta. ”Kun kaikilla on hymy naamalla, on minullakin”, sanoo Rouva KY-yrittäjä. Työkyvyllä hän mainitsee hyvän työasennon ja työpaikan laitteet sekä valaistuksen. Esimies toteaa hyvinkin suurella sydämellä seuraavasti: ” Turhat napinat pois, silloin otetaan rauhallisesti kun on hiljaisempaa, istutaan vaikka kahvipöydässä pidempään ja jutellaan mukavia. Kun taas on kiireistä, kaikki voivat

hieman ”uhrautua”. Periaate on, että kun vaan työt tulee tehtyä, millään muulla ei ole väliä”. Rouva Ky-yrittäjän mukaan hän toimisi välittömästi, jos huomaisi työkyvyn heikenneen. Hän mainitsee, että kerran hän on maksanut jalkahoidon työntekijöille kesken työpäivän, hoitaja tuli tekemään hoidon työpaikalle. Myös työntekijöiden hemmottelu leivonnaisilla, on arkipäivää. Rouva Ky-yrittäjä kertoo työilmapiirin merkitsevän erityisen paljon, koska työyhteisö on pieni. Hänen mielestään rentous työpaikalla on hyväksyttävää. Esimies hoitaa omaa stressiään säännöllisellä liikunnalla: ulkoillessa piristyy ja työhuolet unohtuvat. Työkyvyn ylläpito varsinkin liikunnallisesti on jokaisen työntekijän oma asia, mutta esimies tietää kertoa, että jokainen liikkuu paljon ja säännöllisesti. Varsinainen työ ei ole stressaavaa, vain esimiehen osa on. Rouva Ky-yrittäjä kokee välillä yrittäjyyden olevan stressaavaa. Yhteistoiminta työyhteisössä on hyvä ja tulee olemaan, koska kommunikointi on avointa ja jokainen työskentelee yhteisen hyvän vuoksi. Rouva Ky-yrittäjä kokee, että hänen ajatusmaailmaansa on vaikuttanut siskon kanssa työskentely ja äidin yrittäjyys. Sukupuoli sekä ala, jolla he toimivat, vaikuttaa myös suuresti häneen.

6.5 Herra Henkilöstökonsultti

Äältään Herra Henkilöstökonsultti on 24 vuotta ja ollut asemassaan vasta yhdeksän kuukautta. Työhistoria hänellä on kirjava: kesätöitä apumiehenä rakennuksilla, sipulifarmilla, muovikoneenhoitajana sekä telakka- ja rakennusalan yrityksessä noin 1,5 vuotta asennus- ja varastotöissä. Herra Henkilöstökonsultti on opiskellut tradenomiksi ja suorittanut työharjoittelun henkilöstöpalvelualan yrityksessä, jonka jälkeen työ henkilöstökonsulttina jatkuu edelleen. Hän kertoo antaneensa hyvän näytön harjoittelun aikana ja paikallisen toimiston tarpeen olleen juuri häntä varten tehty.

Herra Henkilöstökonsultti kokee olevansa esimiehenä tasavertainen ja helposti lähestyttävä. Hän lisää myös perustelevansa päätöksensä hyvin. Häntä motivoi eniten vastuu, vaikka kertoo myös samalla pitävänsä erilaisten alaisten monipuolisten ja laajojen ongelmien ratkaisemisesta. Herra Henkilöstökonsultti kokee olevansa sosiaalinen tyyppi hyvällä tilannetajulla varustettuna, jotta ei koe miksi ei pystyisi olemaan oma itsensä alaistensa seurassa. Hän kokee olevansa äärimmäisen

oppimishaluinen ihminen, mutta samalla ymmärtää, että ei voi osata kaikkea hyvin. Samalla hän kokee tiedostavansa omat huonot puolensa, ainakin osan niistä. Herra Henkilöstökonsultti kokee luottavansa alaisiinsa ja haluaisi uskoa itse olevansa myös luottamuksen arvoinen. Hän on huomannut esimiestyön olevan tilannejohtamista ja kokee tilanteiden opettavan miten seuraavalla kerralla toimitaan paremmin.

Herra Henkilöstökonsultti kokee osallistuvansa koulutuksiin vaihtelevasti. Hän kertoo, että heillä on äärimmäisen hyvä ja kattava valikoima etäopiskelumahdollisuuksia sekä lisäksi nettiin tallennettujen aineistojen avulla pystyy itse kouluttamaan itseään. Hän lisää heillä olevan myös muutaman kerran vuosittain laajempia koulutuksia. Koulutuksista hän mainitsee, että niistä jää aina jotain käteen. Osa koulutuksista taas vie hänestä turhan paljon työaika. Esimies kokee tärkeiksi verkostoikseen työn luonteen takia työntekijät, työntekijän lähiesimiehen sekä tilaajayrityksen päättäjän. Sisäisiin verkostoihin hän lukee palkanlaskennan ja työsuhdeasiantuntijat. Jossain tapauksissa myös luottamushenkilöt sekä yritysten hankintaosaston edustajat ovat osa verkostoa.

Omaa jaksamistaan ja motivoimistaan Herra Henkilöstökonsultti kuvailee seuraavasti: ”Yritän sisällyttää päivään mahdollisimman monipuolisesti työnkuvaani kuuluvia tehtäviä. Työssä jaksaminen rakentuu pitkälti vapaa-ajan harrastuksista”. Herra Henkilöstökonsultti kokee omien arvojensa olevan samassa linjassa kuin organisaation. Hän toivoisi pystyvänsä keskittymään enemmän alaistensa työtehtäviin.

Strategiset tavoitteet ilmentyvät jokapäiväisessä työssä Herra Henkilöstökonsultin mielestä luontevasti. Hän kokee alaistensa saavan tarpeeksi tietoa tavoitteista, usein esiintyy vain epätietoisuutta ajankohdasta. Tavoitteet ovat usein mitattavissa, osa ei ole. Alaisia motivoidaan kilpailukykyisellä palkalla henkilökuntaetuuksien lisäksi. Alaisten kehittäminen tapahtuu antamalla palautetta toiminnasta tarpeen mukaan ja pyrkimällä luomaan heille koulutusmahdollisuuksia sekä pitämällä kerran vuodessa kehityskeskusteluita. Viestintä hoituu Herra Henkilöstökonsultin mukaan aktiivisesti ja aina olemalla tavoitettavissa, sekä pyrkimyksellä olemaan mahdollisimman pienellä vasteajalla. Oman kehittymisen kannalta palaute omalta esimieheltä tapahtuu hyvin, koska hän kokee uskaltavansa pyytää apua tarvittaessa.

Herra Henkilöstökonsultti kuvailee työssään työn jatkuvuuden hoitamisen toteutuvan olemalla aktiivisessa asiakaspinnassa. Hän kokee, että tällä hetkellä työvoiman määrä ja rakenne eivät vastaa toiminnan vaatimuksiin, koska vaihtuvuutta on esiintynyt. Tämän hetkiset muutokset työvoiman vaihtuvuudessa johtuvat pitkälti organisaatiomuutoksista. Vaihtuvuus on tapahtunut lähinnä luonnollisesta poistumasta ja henkilöiden halusta kokea uusia haasteita. Vuosittain tehtävää henkilöstösuunnitelmaa Herra Henkilöstökonsultti pitää tärkeänä, koska tämän avulla pystytään seuraamaan asioita, joita henkilöstöstrategiassa on nostettu esiin. Hän myös mainitsee henkilöstöstä huolehtimisen olevan huomattavan tärkeää. Henkilöstösuunnitelma kattaa henkilöstön määrän, työkokemuksen, työhistorian, palkkatason, vaihtuvuuden ja sairauspoissaolot. Herra Henkilöstökonsultti kertoo kuluneen syksyn aikana toteutetun kattavan henkilökartoituksen tulosten olevan vielä julkaisematta, mutta muuten heillä on tehty ilmapiirikyselyitä, mielipidekyselyitä ja kehityskeskusteluita. Tulevassa tutkimuksessa selvinnee myös motivoituaanko ja sitoutetaanko henkilöstöä tarpeeksi sekä edistetäänkö työsuoritusten laatua. Herra Henkilöstökonsultti kokee käyttävänsä avointa dialogia alaistensa kanssa. Herra Henkilöstökonsultti näkee omien mielipiteidensä esilletuonnin ja ehdotusten antamisen olevan hyviä kanavia varmistaa henkilöstösuunnitelman ja strategisen johtamisen olevan linjassa liiketoimintastrategian pohjalta. Hän kertoo SWOT-analyysin olevan tehtynä, mutta ajantasaisuudesta hän ei osaa sanoa. Hän kokee myös strategisen henkilöstöjohtamisen työyhteisössään toimivan hyvin, mutta hän painottaa mielestään käytännön toiminnan tukevan strategiaa. Pehmeitä arvoja yrityksessä on hyvinkin paljon esimiehen mielestä.

Herra Henkilöstökonsultti kokee tulevaisuuden luovan haasteita työntekijöiden saatavuuden osalta, mutta on luottavaisin mielin, koska kokee tulevaisuudessa löytyvän osaamista enemmän. Omalta osaltaan hän lupaa luoda tulevaisuutta varten työn tekemiselle asianmukaiset puitteet. Herra Henkilöstökonsultti lupaa myös jatkossa huomioida yksilölliset vahvuudet paremmin, koska kyseiset asiat ovat äärimmäisen tärkeitä ominaisuuksia toimittaessa tiimissä työtehtäviä mieltien. Hän lisää, että tiimissä jokaisen tiiminjäsenen tulisi tuoda esiin vahvuutensa. Herra Henkilöstökonsultti tarkentaa jokaisen työntekijän olevan erilainen ja jokaisella olevan erilaiset tarpeet sekä näkökulmat, joihin olisi hyvä pystyä vastaamaan jollakin

tasolla. Henkilöstötilinpäätöksellä saadaan tietoa sairauspoissaoloista, lomista ja työvoimanvaihteluista. Hän toteaa, että heillä on käytössään varhaisen tuen malli, jolla pyritään ennaltaehkäisemään mahdollisimman aikaisessa vaiheessa poissaolokierre. Käyttämällä keskustelua, pitämällä yhteyttä ja osoittamalla välittävänsä työntekijöistä, esimies osoittaa miten edetään työntekijän kanssa, jolla on poissaoloja paljon. Herra Henkilöstökonsultti mainitsee yrityksensä osalta olevan työhyvinvointiasiat mallillaan ja työkaluja käytössä. Taloudellinen tilanne vaikuttaa, koska ala on suhdanneherkkä. Hänen mukaansa ideaali-tilanteessa, hän kokisi parannettaviksi alueiksi selkeämmät tehtäväkuvat ja vielä aktiivisemmän viestinnän.

Suoritusta seurataan mittareilla ja suorituksen parantamista tehostetaan prosessien kautta. Herra Henkilöstökonsultti uskoo palkkion parantavan suoritustasoa käytännössä, koska heillä on bonuspalkkiojärjestelmä. Hän kokee, että parhain motivaattori ja palkitsemiskeino olisi rahallinen korvaus, kiittäminen sekä bonus yhdessä. Antaessaan kiitosta alaiselleen avoimesti ja kehumalla häntä, hän kokee sen olevan itselleen myös antavaa ja motivoivaa. Kehuminen ja kiitos kertovat alaiselle, että hänen työnsä jälki on huomioitu. Palkitseminen esimiehen kohdalla tapahtuu myös kiitoksena ja rahallisena palkkiona. Herra Henkilöstökonsultti toteaa, että varsinaisesti taloudellinen tilanne ei vaikuttaisi palkitsemiseen. Myöhemmin hän kuitenkin toteaa seuraavasti: ”Palkitsemiskäytänteissä ei juuri ole ollut heittoa, tosin esimerkiksi joulukorin sisältö on saattanut muuttua Presidentistä Pirkkaan”, hän kertoo virnuillen.

Osaamisen kehittämisen kohdalla Herra Henkilöstökonsultti kertoo ylläpitävänsä henkilöstön kehittymistä tarjoamalla koulutuksia ja pyrkimyksellä tukea myös jatkokoulutusta. Netissä pystyy kouluttautumaan itsenäisesti, mutta varsinainen koulutus tapahtuu ryhmissä noin kaksi kertaa vuodessa. Hän kertoo heillä harrastettavan työnkiertoa, sijaisuuksia ja projekteja itsenäisen opiskelun lisäksi. Jos kehittämistarvetta ilmenee, istutaan alas ja keskustellaan kehittämismahdollisuuksista. Varsinainen perehdytys on totta kai asiakasyrityksen vastuulla. Kehityskeskustelut tapahtuvat vuosittain ja kerran kahdessa kuukaudessa käydään TALK (Tulos Aktiviteetti Laatu)-keskustelut. Esimiesasemassa olevat henkilöt käyvät paljon koulutuksia, työsuhteasioista taloushallinnon asioihin. Myös

varsinaisia esimieskoulutuksia järjestetään muutaman kerran vuodessa. Herra Henkilöstökonsultti ei ole laatinut itselleen koulutus- tai kehittämistarveanalyysiä, koska kokee oppivansa koulutuksen ja itsenäisen opiskelun avulla tarpeeksi. Hän kokee edenneensä hyvin urallaan eteenpäin ottaen huomioon ikänsä, mutta ei ole valmis tyytymään tähän paikkaan, vaan haluaa saavuttaa vielä uusia meriittejä.

Herra Henkilöstökonsultti näkee työkyvyn käsitteen valmiutena suorittaa työtehtävät kyvykkäästi. Työkyky edistää hänen mielestään työteon suorittamista täysipainoisesti. Herra Henkilöstökonsultti näkee, että mikäli työkykyä lähdetään parantamaan, tulee se tehdä osaamisen kehittämisellä sekä fyysisten valmiuksien ylläpitämisellä. Työkyvyttömyys johtuu vääränlaisista työvälineistä tai yleisestä välinpitämättömyydestä työntekijää kohtaan. Jos hänen kohdallaan sattuisi niin, että työntekijää kohtaisi työkyvyttömyys. Herra Henkilöstökonsultti kertoo hänen ratkaisevan asian keskustelemalla vaihtoehtoista sekä pyrkimällä löytämään ratkaisun, joka tyydyttää kaikkia. Heidän yrityksessään annetaan virikeseteleitä, käydään tiimi-aamiaisella kuukausittain sekä viikottain toimistolle hankitaan hedelmiä. Työhyvinvoinnin kohdalla esimies kertoo ajattelevansa, että ”Sitä että pystyy suoriutumaan työstään ja jaksaa marraskuisena maanantaiaamunakin tulla hymyssä suin työpaikalle”. Omassa työssään hän kokee myös painetta ja stressiä, jota hän pyrkii tasapainottamaan fyysisellä ja henkisellä puolella, kuten kuntoilulla ja musiikilla. Yhteistoimintaa heillä harjoitetaan jonkin verran, vapaa-ajalla ehkä hieman vähemmän. Herra Henkilöstökonsultti lisää heillä olevan hyvä ilmapiiri työpaikalla. Tulevaisuuden uhkakuvana omalta osaltaan hän näkee olevan lähinnä työkuorman sekä epävarmuuden työpaikan olemassaolosta. Esimies tiivistää uskovansa eniten hänen ajatusmaailmaansa vaikuttavan koulutustausta ja ikä. Työhistorian hän nimeää kolmantena, mutta kokee ettei sukupuoli vaikuta hänen kohdallaan henkilöstöjohtamiseen.

7 YHTEENVETOA: YHTÄLÄISYYKSIÄ JA EROAVAISUUKSIA

7.1 Haastattelujen tulokset

Haastateltavien tulokset ovat kuvattuina erilaisten alueiden muodossa, jotta lukijan on helpompaa pysyä mukana siitä mistä puhutaan. Myöhemmin luvussa 8 käsitellään haastateltavien yhteistuloksia tutkimuksen päätelmissä ja tässä luvussa käsitellään miten tutkimus on vastannut tutkimusongelmaan ja löytyikö vaihtoehtoja jatkotutkimukselle.

7.1.1 Motivoituminen

Esimiesten asemat ja alat eroavat toisistaan sekä molempien sukupuolien edustajat ovat kuvattuina. Rouva KY-yrittäjä, Neiti Franchise- yrittäjä sekä Rouva Ravintolapäällikkö kuvailevat itseään rennoiksi, me- hengen luojiksi, kun taas Herra Tehtaanjohtaja ja Herra Henkilöstökonsultti kuvailevat itseään tasapuolisiksi. Herra Tehtaanjohtaja ja Herra Henkilöstökonsultti sanovat motivoituvansa erilaisten ihmisten johtamisesta sekä vastuusta, kun taas Rouva Ravintolapäällikkö toteaa motivoituvansa ihmisten johtamisesta ja sen kautta tuloksien aikaansaamisesta. Sekä Ky-yrittäjä rouva että Franchise-neiti kertovat työn tekevän heille hyvää ja alaisten motivoivan heitä. Jokainen esimies kokee olevansa oma itsensä, koska ei osaisi olla muutakaan ja teeskentely ei auttaisi alaisten kanssa.

7.1.2 Kehittyminen ja kehittäminen

Jokainen esimies kokee hyväksyvänsä puutteensa ja kehittäneensä tätä itsessään, mikä edesauttaa myös tiedostamaan omat heikkoudet. Jokainen heistä vahvistaa, että on hienoa jos alainen osaa jotain mitä itse ei osaa. Mitä tulee luottamukseen alaisen kanssa, jokainen esimies kokee luottavansa alaisiinsa ja suurin osa haluaisi olla luottamuksen arvoisia itsekin. Kehittyminen esimiehenä on tapahtunut toisilla arjessa ja toisen esimiehen avulla (henkilöstökonsultti ja Ky-yrittäjä) ja esimiehillä kehittyminen on tapahtunut esimieskoulutusten ja itsenäisen oppimisen kautta. Vain

Herra Tehtaanjohtaja on saavuttanut henkilöstökyselyjen ja henkilökohtaisen esimiesarvioinnin kautta kehittymistä. Tehtaanjohtaja on vastuullisessa tehtävässään huomannut, että hermojen hallinta on kehittänyt häntä esimiehenä ja ravintolapäällikkö taas kärsivällisyyttä. Nämä esimiehet raportoivat ylemmälle taholle, joten hyvä hermojen hallinta on tärkeää. Yrittäjät kokevat delegoinnin nykyään olevan parempaa ja itsensä kehittäminen on tällä alueella parantunut.

7.1.3 Koulutukset ja tuleva asema

Koulutuksiin osallistuminen yrittäjien kohdalla on vähäistä, lähestulkoon olematonta (vain Suomen Yrittäjien pitämät koulutukset). Tämä myös vaikuttaa siihen, että yrittäjät eivät ole tehneet itselleen koulutustarveanalyysiä. Tehtaanjohtaja kouluttautuu sisäisellä esimieskoulutuksella sekä aina tarpeen tullen. Henkilöstökonsultilla on esimieskoulutuksen lisäksi muita koulutuksia esimerkiksi palkkahallinnon ja työsuhteasioiden osalta. Ravintolapäällikkö kouluttautuu noin muutaman kerran vuodessa. Jokaisen esimiehen mielestä koulutuksista hyötyy, harmi vain ettei yrittäjillä ole enempää koulutuksia, koska jokainen esimies vannoo koulutuksen nimeen. Yrittäjien aikakin on tiukoilla ja molemmilla on palveluammatti, jota voisi kehittää. Yrittäjien kohdalla ei ole paljon valinnanvaraa. Yrittäjillä ei luonnollisesti ole tehtynä koulutustarveanalyysiä, kuten muilla on. Esimiehet kokevat koulutuksen laadun ja määrän tarpeellisiksi ja hyödyllisiksi. Muut esimiehet ovat tyytyväisiä asemaansa, vain henkilöstökonsultti haluaa edetä vielä asemassaan. Tässä on varmasti kyse iästä.

7.1.4 Verkostot ja alaisten työhön perehtyminen

Henkilöstökonsultti kokee hänen verkostonsa rakentuvan lähinnä organisaation sisäisistä verkostoista sekä tilaajista. Jokainen esimies kokee kollegoidensa olevan lähinnä heidän verkostonsa. Jokainen luettelee sekä paikkakunnan kollegat että vieraiden paikkakuntien kollegat tärkeäksi, jotta heidän kanssaan voi kilpailla ja keskustella esimiehen arjesta. Kollegoiden keskustelujen lisäksi motivoivat työn lisäksi vapaa-ajan harrastukset; liikunta ja perhe-elämä. Esimiehet kokevat olevansa yhtä organisaation arvojen kanssa, koska työssä ei muuten kestäisi jos omat arvot

olisivat organisaation arvojen kanssa ristiriidassa. Oman työnsä lisäksi esimiehet kokevat, että heillä on tarpeeksi aikaa perehtyä alaiensa työhön, toiset lähempää ja toiset kauempaa. Jokainen kuitenkin kokee, että voisi vielä enemmän perehtyä alaiensa työhön.

7.1.5 Strategiset tavoitteet

Strategiset tavoitteet jokaisen haastateltavan kohdalla esiintyvät jokapäiväisessä työssä. Ravintolapäällikön ja tehtaanjohtajan kohdalla alaiset saavat strategiset tavoitteet varsinaisesti kerran vuodessa ja tarkennukset aina tarvittaessa, usein myös kuukausittain. Franchise- yrittäjä kertoo puhuvansa näistä perehdyttäessään ja tarkentaen aina kehityskeskusteluissa ja vapaamuotoisissa keskusteluissa. Henkilöstökonsultti ja KY- yrittäjä kertovat tarvittaessa, mutta tavoitteet ovat yleisesti ottaen kohtuullisen konkreettisia. Franchise- yrittäjän sekä Ky- yrittäjän kohdalla tavoitteet eivät ole mitattavissa, paitsi taloudellisesti. Ravintolapäällikkö toteaa myynti- sekä käyttökateen olevan mittaavia tekijöitä. Tehtaanjohtajalla on käytössä toimintasuunnitelma, joka mittaa tulosten saavutusta. Henkilöstökonsultti kertoo vain osan tavoitteista olevan mitattavissa.

7.1.6 Työvoiman hankinta

Yrittäjät sekä henkilöstökonsultti hankkivat tavanomaisesti haastattelemalla itse työvoiman, mitaten persoonaa ja ammattitaitoa. Ky- yrittäjä hankkii työntekijät paikalliselta oppilaitokselta, ensin harjoittelijana ja sitten mahdollisesti vakituisena työvoimana. Tehtaanjohtajan mukaan heillä on emoyhtiössä oma HR- osasto, joka hoitaa alustavasti prosessin, jonka jälkeen hän haastattelee vielä ja päätös tulee paikallisesti. Ravintolapäällikkö kertoo henkilöstövuokrausyritysten tekevän heidän työvoimansa hankinnan. Jokainen esimies kuitenkin itse suorittaa varsinainen viimeisen haastattelun valitessaan uuden työntekijänsä. Merkittäviä eroja löytyy vain prosessin kulussa ja vaiheissa.

7.1.7 Palkitseminen ja alaisten kehittyminen

Jokainen esimies palkitsee alaisensa rahallisesti joko tuotantopalkkioin tai budjetin ylittävällä osalla, tai kannustamalla heitä henkilökohtaisesti. Tehtaanjohtaja ainoastaan mainitsee merkitsevästi uralla etenemisen palkitsemisena. Yrittäjät pitävät huomattavasti enemmän kehityskeskusteluita kuin muut esimiehet, johtuen varmasti henkilöstön määrästä ja vapaamuotoisesta keskustelusta ja koska he itse määräävät yrityksensä asioista. Tehtaanjohtaja pitää kehityskeskusteluita vähintään kerran vuodessa ja ravintolapäällikkö pitää kehityskeskusteluita kaksi kertaa vuodessa. Henkilöstökonsultti pitää kerran vuodessa, jonka lisäksi on TALK (Tulos Aktiviteetti Laatu-keskustelu). Kehityskeskustelut ovat hyvä keino kehittää toimintaa tarkentamalla tavoitteita, toiveita ja antamalla palautetta. Kehityskeskusteluiden lisäksi alaisia kehitetään ja motivoidaan haastavilla tehtävillä ja koulutuksilla, vain Ky- yrittäjä ei kouluta alaisiaan. Tehtaanjohtaja mainitsee myös, että heillä on ilmapiirikyselyitä, mielipidekyselyitä ja keskustelupalstoja. Henkilöstökonsultin kohdalla on tehty henkilöstökartoitus ja Ravintolapäällikön kohdalla on myös myynnin kehityskeskustelu, jossa henkilökunta on mukana. Avoin dialogi on jokaiselle esimiehelle tärkeää, jokainen heistä myös toteuttaa tätä käytännössä. Tehtaanjohtaja kertoo, että heillä on myös luottamusmiesten ja johdon välisiä keskusteluita.

7.1.8 Viestintä ja palautteen saaminen

Viestinnässä erona on tehtaanjohtaja, joka ei viesti niin henkilökohtaisella tasolla kuin muut; infotv:n avulla ja infotilaisuuksilla muut keskittyvät kasvotusten viestintään enemmän. Tässä on silti selvä ero, koska tehtaanjohtajalla on huomattavasti suurempi henkilöstö kuin muilla, joten näiden avulla on helpompi saada asiat kerrottua samana kaikille. Jokainen esimies kokee saavansa palautetta tarpeen tullen ja laajemmin kunnon keskusteluiden yhteydessä. He, joilla on esimies, saavat tukea. Ainoastaan Franchise- yrittäjä ei koe saavansa tukea. Tässä on syynä lähinnä se, ettei johto vaikuta häneen muuta kuin taloudellisella tasolla ja ohjeiden mukaan.

7.1.9 Työn jatkuvuus ja työvoiman saatavuus

Asiakaspalveluyrityksissä (Ky-yrittäjä, Franchise- yrittäjä ja Ravintolapäällikkö) pyritään työn jatkuvuus hoitamaan hyvällä palvelutasolla ja tarjonnalla. Tehtaanjohtajan asemassa työn jatkuvuus hoidetaan varamies-ohjelmalla (aina löytyy tekijä, vaikka joku sairastuisi tai jäisi eläkkeelle), kouluttamalla sisäisesti tai etsimällä uusi tekijä. Henkilöstökonsultti vannoo hyvän asiakaspinnan hoitoon. Vain yrittäjillä ei ole henkilöstösuunnitelmaa, koska alaisten määrä on vähäinen muihin verrattuna, joten he eivät osaa edes kaivata kyseistä asiaa. Henkilöstösuunnittelun tärkeys korostuu tehtaanjohtajan, henkilöstökonsultin ja ravintolapäällikön kohdalla, koska he vastaavat korkeammalle taholle alaisistaan ja erikoisosaamista tarvitaan. Työvoiman rakenne vastaa jokaisen esimiehen kohdalla toiminnan vaatimuksia, paitsi henkilöstökonsultin. Henkilöstökonsultti kertoo, että vaihtuvuus on ollut suurta. Tämä johtuu lähinnä organisaatiomuutoksista. Tehtaanjohtaja kokee työvoiman saatavuuden olevan hyvä, kuten myös Ky-yrittäjä. Ravintolapäällikkö uskoo rautaisten ammattilaisten puuttuvan ja Franchise- yrittäjä kokee saatavuuden hyväksi, mutta ettei palvelualan työt tunnu houkuttelevilta. Henkilöstökonsultti uskoo saatavuuden olevan hyvä osaamisen kannalta, vaikka tulevaisuudessa on monia haasteita. Oletan, että jokaisen esimiehen kohdalla vaikuttaa pitkälti kokemus työstä ja alasta mielipiteeseen. Osaamisen pysyvyys mahdollistetaan jokaisen esimiehen mielestä kouluttamalla ajoissa uutta henkilökuntaa. Yksilöllisten vahvuuksien valjastaminen on esimiehelle kuin esimiehelle tärkeää, koska hän pystyy itse auttamaan alaistaan parempiin tuloksiin.

7.1.10 Perehdytys ja koulutus

Perehdytys alaisten kohdalla tapahtuu yrittäjien sekä tehtaassa nimetyn opastajan johdolla. Tehtaassa ja ravintolassa on oma perehdytysuunnitelma ja henkilöstövuokrauksessa perehdytyksen hoitaa asiakasyritys. Lisäkoulutuksien kohdalla jokainen esimies keskustelisi asiasta alaisen kanssa ja hankkisi lisää koulutusta. Koulutuksia on mahdollisuus saada sisäisesti tai ulkopuolelta. Ky-yrittäjä ei usko koulutuksiin vaan uskoo ”työn kehittävän tekijäänsä”. Tehtaassa koulutetaan henkilöstöä vähintään 2-3 kertaa vuodessa, muissa organisaatioissa

tarpeen mukaan kerrasta kahteen kertaan vuoden aikana. Henkilöstökonsultti kertoo perehdytyksen sekä koulutuksen tapahtuvan asiakasyrityksen puolelta. Ainoastaan yrittäjien kohdalla EI harrasteta seuraavia: työnkiertoa, sijaisuuksia, projekteja tai itsenäistä opiskelua.

7.1.11 Strateginen henkilöstöjohtaminen

Yrittäjät eivät koe strategisen henkilöstöjohtamisen olevan tarpeeksi hyvällä tasolla, ja muut kokevat sen toteutuvan kohtuullisesti. Strateginen henkilöstöjohtaminen ja henkilöstösuunnittelu olisi tärkeää olla paremmalla tasolla yrittäjillä. Toimintasuunnitelma tulee muiden esimiesten kohdalla pysymään linjassa. Jokainen haastateltava kokee, että heidän alallaan on pehmeitä arvoja riittävästi. Yrittäjillä tuntuu olevan enemmän vapaampaa ja tilaa antavaa suunnittelua, kun taas muilla esimiehillä on tarkat linjaukset johdolta.

7.1.12 Työvoiman rakenne

Henkilöstökonsultin kohdalla työvoiman rakenne on selvä, mutta muiden esimiesten työntekijäryhmien rakenne koostuu lähinnä vakituisista, mutta luonnollisesti kausivaihtelut lisäävät määräaikaista tekijöitä. Yrittäjien kohdalla työntekijäryhmän erilaisuutta ei esiinny eikä myöskään ravintolapäällikön kohdalla. Tehtaanjohtaja kertoo toimihenkilöiden sitoutuvan paremmin kuin muut, vaikka suurta vaihtelua ei ole. Avoimella dialogilla esimiehet pyrkivät tiedostamaan vaihtuvuuden, läheisemmin tietysti yrittäjät, koska heillä alaisia on vähemmän. Muissa organisaatioissa ei ole suurta vaihtuvuutta, paitsi organisaatiomuutoksen kokenut henkilöstökonsultti. Poissaoloja ravintolassa mitataan sairausprosentilla, henkilöstövuokrauksessa henkilöstötilinpäätöksellä, tehtaassa omilla mittareilla ja yrittäjien kohdalla ei mitenkään. Yrittäjän kohdalla poissaolojen määrän huomaa helposti, mutta he kertovat että suurta poissaolomäärää ole ollut yhdelläkään alaisella. Varhaisen tuen mallia käyttävät sekä tehtaanjohtaja että henkilöstökonsultti. Ravintolapäällikkö keskustelee runsaista poissaoloista jos sellainen tulee vastaan.

7.1.13 Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja ideaali-tilanne

Suurin osa esimiehistä kokee, että henkilöstövoimavarojen johtaminen on hyvällä tasolla motivoinnin, palkitsemisen ja työhyvinvoinnin osalta. Henkilöstökonsultti ei tiedä vastauksia vielä, koska henkilöstökartoituksen tulokset eivät ole saapuneet, mutta toivoo tuloksien olevan hyviä. Jokainen haastateltava kokee henkilöstövoimavarojen kohtaavan tavoitteiden päämäärät. Haastateltavat kokevat, että henkilöstövoimavarojen johtamiseen on laitettu aikaa ja rahaa sekä kehittämistä. Työhyvinvoinnin, motivoinnin, henkilöstön palkitsemisen avulla ovat tavoitteet toteutuneet. Tehtaanjohtajalla on käytössä emoyhtiön oma Hr- osasto, jonka palveluita hän työssään hyödyntää.

Ideaali-tilanteessa organisaatioiden henkilöstövoimavarojen johtaminen olisi tehtaanjohtajan kohdalla oma HR- osasto. Henkilöstökonsultin kohdalla aktiivisempi viestintä ja selkeämmät työtehtävät olisivat kehitettäviä alueita. Yrittäjät ja ravintolapäällikkö kokevat asioiden olevan hyvällä tasolla, mutta keskustelua ei voi koskaan olla liikaa. Taloudellinen tilanne on vaikuttanut Franchise- yrittäjän kohdalla tulokseen positiivisesti, muiden kohdalla talous on vaikuttanut jonkin verran.

7.1.14 Suorituskyvyn mittaaminen ja palkitsemisen motivoivuus

Balanced scorecard on käytössä vain tehtaanjohtajalla, ei muilla. Suorituskykyä mitataan ravintolapäällikön ja yrittäjien kohdalla motivaatiolla, asiakaspalautteilla ja työnilolla. Tehtaanjohtajan organisaation suorituskykyä mitataan myyntimäärällä, tuotantomäärällä ja hylkäysprosentilla. Henkilöstökonsultilla ei ole käytössään mittareita. Ravintolapäällikön ja yrittäjien kohdalla suorituksen parantaminen on asiakaspalvelussa ja työilmapiirissä. Henkilöstökonsultti kokee prosessien tehostamisessa olevan parannettavaa. Tehtaanjohtaja kokee, että karsisi turhia asioita. Jokainen esimies kokee palkitsemisen oikein tehtynä parantavan suoritusastoa, koska tämä motivoi alaista on palkkio sitten kiitos tai yhteinen iltama. Parhaimpana motivaattorina esimiehet kokevat rahallisen palkkion tai kehumisen. Tehtaanjohtajan mielestä eteneminen uralla motivoi eniten alaista. Jokainen haastateltava kokee heitä

itseään motivoivan palkitsemisessa, että alainen tietää että hänen työpanoksensa on huomioitu. Haastateltavat antavat kiitosta alaiselle henkilökohtaisesti kiittämällä ja kehumalla. Tehtaanjohtaja erittelee kiitoksen antamisen myös riippuvan pitkälti ryhmästä, henkilöstä ja tilanteesta. Kun hän kehuu, hän antaa myös pikapalkkion.

7.1.15 Esimiehen palkitseminen sekä kehujen saaminen

Esimiehet, joilla on oma esimies, kokevat saavansa kiitosta. Yrittäjät eivät saa kiitosta, koska he ovat oman itsensä johtajia. Jokainen haastateltava kokee saavansa kiitosta ja palautetta tarpeeksi myös alaiseltaan. Esimiehen palkitseminen tapahtuu yrittäjän kohdalla heikosti, koska he eivät oleellisesti saa bonusta/palkkiota hyvistä tuloksista. Franchise- yrittäjä on palkittu vuoden yrittäjä palkinnolla, joka motivoi häntä. Taloudellinen tilanne vaikuttaa palkitsemiseen oleellisesti kun on kyse palkkion suuruudesta. Jos tulos on heikko, on myös bonus pienempi. Palkitseminen on helpompaa ja suurempaa taloudellisen tilanteen ollessa hyvä.

7.1.16 Tulokset esimiehistä

Tuloksiin selvästi vaikuttivat asema ja ala. Tämä selvisi sillä, että yrittäjillä on huomattavasti enemmän ns. ”vapaata kättä” tehdä päätöksiä ja palkita alaisiaan henkilökohtaisemmin esimerkiksi yhteisillä illoilla kun taas muut esimiehet palkitsevat lähinnä rahallisin korvauksin ja tietysti kehuin sekä etenemisen mahdollisuudella. Yrittäjillä on myös se etu, että kumpikin toimii palvelualalla ja alaisten kouluttaminen on sinänsä turhaa, koska palvelualalla vaikuttaa hyvin paljon persoona ja kyky kohdella asiakkaita hyvin, toisilla sitä on ja toisilla ei. Muut esimiehet taas kouluttavat alaisiaan lisäkoulutuksilla oman tutkinnon ja työkokemuksen pohjalta sisäisesti tai ulkoisesti. Yrittäjien omat koulutukset ovat vähäisiä, kun taas muiden esimiehien kohdalla koulutuksia on useita kertoja vuodessa, joka on tietysti hyvä asia heidän alansa huomioon ottaen.

Näkisin kehityskeskusteluiden osalta jokaisen esimiehen olevan älykkäitä ja alaisiaan hyvin kohtelevia, koska jokainen kokee, että alaisia on hyvä kehittää ja avoin dialogi on hyvä asia. Kehityskeskustelut ovat kuitenkin hyvä keino keskustella. Myös

jokainen esimies kokee kehujen voiman sekä itsessään että alaisissaan, jokainen kaipaa kehumista, jotta voisi kokea onnistuneensa työssään, jopa esimies itsekin. Näkisin esimiesten haluavan motivoivan alaisiaan, koska jokainen haluaa kehittää alaisiaan, keskustella heidän kanssaan, palkita heitä, kehua heitä ja jokainen esimies kokee ilmapiirin työyhteisössä olevan tärkeä. Esimiehet tukevat alaisiaan sekä itseään muistamaan, että jokaisella tulee olla myös elämää työ-elämän ulkopuolella.

Jokainen haastateltava kokee verkostoidensa olevan lähinnä kollegat, joiden kanssa on helppoa keskustella esimies aseman tuomien haasteiden ja vaatimusten tasosta. Jokainen kokee keskustelut toisen kollegan kanssa hyvin tärkeiksi. Alaisten kanssa ei voi kaikkea kuitenkaan puhua, joten on hyvä saada tukea esimiehen yksinäisyyteen. Jokainen kokee perehtyvänsä hyvin alaistensa työhön, tietysti merkitsevä tekijä on henkilöstön määrä, koska tehtaanjohtajan alaisten määrä on eri kuin yrittäjällä. Jokainen esimies kuitenkin kokee, että pystyy seuraamaan ja perehtymään jokaiseen alaiseensa huolella.

Strategiset tavoitteet ovat tietysti erilaisia eri aloilla. Niitä määrittää myös liikevaihto ja tuloksien saamisen tärkeys. Mittareita on käytössä vain osalla esimiehistä, koska esimerkiksi poissaolojen mittaus tehdään tehtaassa mittarein, kun taas yrittäjät tekevät sen seuraamalla. Mittarit ovat siis lähinnä suurelle henkilökunnalle. Samoin henkilöstösuunnitelman luominen, joka on äärimmäisen tärkeää jotta tiedetään mihin budjetoidaan rahaa ja mihin organisaation työvoima ja sen vaatimukset kohdistuvat. Yrittäjät kokevat henkilöstösuunnitelman olevan myös tärkeä, vaikka heillä ei ole sitä käytössä.

Työvoiman hankinta on luontevaa ja etenee erilailla. Työvoiman hankinta on tärkeää, ja jokainen esimies haluaa haastatella itse vielä työntekijät, jotta kokevat työntekijän olevan juuri sopivan. Työkokemus ja esimiestyö antavat jokaiselle esimiehelle tukea ja osaamista löytää oikea työntekijä. Kaikille haastateltaville on tärkeää saada viesti ja informaatio oikeanlaisena alaisille, keinot tähän ovat erilaiset alasta ja henkilöstömäärästä riippuen. Jokainen kuitenkin kokee, että haluaa vielä varmistaa, että alainen tietää missä mennään ja mikä tilanne nyt on.

Työn jatkuvuus pyritään toteuttamaan jokaisen esimiehen kohdalla saumattomasti kehittämällä ja useimmiten paikallisesti hoitamalla asiat hyvin kuntoon. Työn jatkuvuus eroaa. Jokainen esimies kuitenkin kokee jatkuvuuden olevan sinänsä hyvä, mutta haasteita löytyy vielä tulevaisuudessa. Jokainen esimies kuitenkin haluaa olla optimistinen. Jokainen esimies myös kokee strategisen henkilöstöjohtamisen olevan hyvällä tasolla, tietysti aina on jotain parannettavaa. Ja jokainen vaalii pehmeitä arvoja, riippuen tietysti alasta. On erilaista kuitenkin toimia palvelu-alalla kuin tehtaassa. Työvoiman rakenne on jokaisessa suurinpiirtein sama, mieluiten käytetään vakituisia ja vaihteluihin määrä-aikaisia työntekijöitä.

Jokainen esimies kokee työhyvinvoinnin ja työkyvyn olevan tärkeitä, jotta jokainen jaksaa työssään ja tulevaisuudessa haluaa olla heillä työssä. Sitoutuminen työhön kuitenkin alkaa työhyvinvoinnista. Jokainen esimies kokee, että ilmapiiri ja työympäristö määrittävät hyvinkin paljon sitoutumisen kannalta. Työkykyä ja työhyvinvointia ennaltaehkäistään erilaisin keinoin, toisilla varhaisen tuen mallilla, toisilla taas huolehtimalla jokaisesta työntekijästä lähemmin. Jokainen esimies painottaa kuitenkin ihmislähtöistä johtamista ja haluaa jokaisen työntekijän viihtyvän ja sitoutuvan heille.

7.1.17 Mahdolliset toimenpiteet esimiesten kohdalla

Toivon jokaisen haastateltavan käsittävän kuinka tärkeä motivaatio hän on alaiselle. Alaisen asemassa on tärkeää kokea, että esimies välittää, antaa tukea ja mahdollisuuksia edetä tai palkitsee muulla tavoin. Esimies on roolimalli. Näissä organisaatioissa ainakin esimiesten vastauksissa välittyy välittäminen ja tietynlainen uskomus tulevaan ja kehittymiseen yhdessä.

Toivoisin lähinnä yrittäjien kohdistavan huomion mahdollisiin koulutuksiin itselle sekä alaiselle. Yrittäjien kannattaa jatkaa mahdollisimman samalla tavalla kuin ovat nyt jo toimineet. Kehityskeskusteluita on hyvä pitää mahdollisimman paljon, jotta jokainen varmasti noteerataan ja jokaisen mielipide pienessä paikassa tulee esimiehen korviin. Mittaristot eivät ole minusta tärkeitä tässä vaiheessa, on tietysti hyvä huomioida kaikki vaikuttavat tekijät.

Ravintolapäällikön kohdalla tunnen, että hän kantaa vastuun ja on tekemisissä paljon alaisensa kanssa. Hän mielestäni toimii hyvin ja välittää alaisistaan. Yritys hänen takanaan varmasti luottaa häneen ja hänen toimintatapoihinsa. En näe muuta ongelmaa kuin, että esimiehen tulisi saada rautaisia ammattilaisia heille töihin enemmän, joko kouluttamalla nuoria oppilaitoksista heille tai oppisopimuksella. Lähteä aivan alusta liikkeelle ja antaa heille mahdollisuuksia edetä ja palkita heitä hyvin.

Henkilöstökonsultin kohdalla näkisin hänen kykyjensä kasvavan vielä lisää mitä kauemmin hän on asemassaan, organisaatiomuutos tietysti vaikuttaa vielä hetken. Mutta hänellä on suuri mahdollisuus oman persoonan ja mielenkiinnon pohjalta edetä hyvin pitkälle. Hänellä on kaikki edellytykset hyvää työ-uraan ja jatkuvaan kehitykseen.

Tehtaanjohtajan kohdalla sanoisin, että hän on jo rautainen esimies. Hän toimii hyvin johdon ja alaisten välillä. Hän on löytänyt paikkansa ja on asettanut omat arvonsa ja tehtaan arvot yhtenäisiksi. Hän liikkuu paljon ja huolehtii itsestään, joka on tärkeää tasapainoksi hänelle itselleen. Myös jatkuva kouluttaminen on hänelle enemmän sääntö kuin poikkeus. Hän on motivoiva esimies ja todennäköisesti arvostettu, pidetty ja luottamuksen arvoinen.

8 PÄÄTELMÄT

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia haastateltavien mielipiteitä esimiestyöstä ja henkilöstöjohtamisesta ja mikä näihin mielipiteisiin vaikuttaa. Tarkoituksena oli tutkia vaikuttaako mielipiteisiin asema, sukupuoli, ala, työkokemus ja persoona. Miten esimiehet vastaavat esimiestyötä ja johtajuutta koskeviin sekä henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin liittyviin kysymyksiin samanlailla ja eroavaisesti.

Teoreettisen osan ensimmäisessä pääluvussa käsiteltiin esimiestyötä ja johtajuutta, esimiehen roolia ja esimiehen tehtäviä. Teoriaosuuden toisessa pääluvussa käsiteltiin henkilöstöjohtamisen määriteltyjä osa-alueita, joista tärkeimmät otettiin mukaan sekä teoriaosuuteen että haastattelulomakkeeseen. Jokainen osa-alue sekä esimiestyössä että henkilöstöjohtamisessa koettiin tärkeäksi ja haluttiin varsin hyvin tuoda esille kyseisen osan merkitys.

Empiirinen osa toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä, tekemällä haastattelulomake, jonka pohjalta kysymyksiin vastattiin ja esitettiin tarkennuksia tarvittaessa. Tutkimuksessa saadut tulokset osoittivat esimies asemassa olevien ihmisten persoonan ja luottamuksen itseensä olevan tärkeää. Jokainen toimii erilalla, jokaisen esimiehen toimintatavat sopivat heidän alalleen, heidän henkilöstön määrälleen.

Opinnäytetyössä esitelty itse rakentamani viitekehys yhdisti sekä esimiestyön ja johtajuuden että henkilöstöjohtamisen esimiehien eri aloilla ja eri asemassa toimimiseen. Teoreettinen viitekehys rakentui teorian ympärille yhdistäen teorian ja empiriaosan. Viitekehys kaikessa yksinkertaisuudessaan luo jo valmiin pohjan mille rakentaa tutkimuksen tulokset teorian ja empiriaosan pohjalta.

Koen asettamieni tavoitteiden toteutuneen. Teoriaosa käsittelee tarkasti sekä esimiestyötä että henkilöstöjohtamista, jotka tukevat toisiaan ihmisten kanssa tekemisissä olevien esimiesten työtä. Esimiestyössä esiin tulevat osat sekä henkilöstöjohtamisen osa-alueet määrittelevät tutkimuksen kulun, jotta rajaus pysyy. Haastattelujen myötä uskon tietäväni millaisessa organisaatiossa eletään näin, miksi esimies toimii niin kuin toimii ja miten heillä järjestetään esimiestyöhön ja

henkilöstöjohtamiseen liittyvät asiat ja mitkä asiat vaikuttavat näihin. Tarkoituksena oli suunnata opinnäytetyö ihmisille, joita kiinnostaa esimiestyö sekä mitkä asiat heissä itsessään, koulutuksessaan, työkokemuksessaan, sukupuolella ja iässä vaikuttavat esimiestyöhön ja näkemyksiin henkilöstöjohtamisesta.

Jokainen esimies eroaa lähtökohdiltaan; toiset ovat edenneet asemaan sattumalta, toiset päämäärätietoisesti. Ikä ja työkokemus vaikuttavat hyvin paljon miten esimies näkee asiat nyt ja tulevaisuudessa, mihin kiinnittää huomiota ja mitä parantaa. Ala ja asema vaikuttavat siihen miten byrokraattista ja teknistä esimiestyö ja henkilöstöjohtaminen on ja miten se koetaan haastateltavien kohdalla. Olisi huvittavaa ajatella miten tehtaanjohtaja ja yrittäjä voisivat ajatella ja toimia samankaltaisesti esimerkiksi palkitsemisessa tai kehujen antamisessa. On hyvä miettiä lähtökohtaisesti jo esimiestä omana persoonanaan; mikä hänelle itselleen on tärkeää. Naiset karrikoidusti ovat enemmän empatiakykyisiä ja hoivaavia alaisiaan kohtaan. Mutta kuten tutkimuksesta huomasi myös miehille oli tärkeää työhyvinvointi ja työkyky, koska heidän alallaan osaaminen on kilpailevaa ja osaltaan raskasta.

Me, jotka emme toimi esimies-asemassa, emme voi tyytyä kuin vierestäkatsojan roolista kommentoimaan asioita. Esimiehet kokivat tutkimuksen haastattelulomakkeeseen vastaamisen järkeväksi ja hyödylliseksi, koska harvoin muuten kuin koulutuksissa, he saavat miettiä haastattelulomakkeessa esiintyviä asioita. Tietysti jokaisen kohdalla arkipäivä työssä on erilaista ja antavaa, mutta itsensä kehittäminen on se, joka auttaa kehittymään sekä esimiehenä että persoonana. Jokainen esimies koki tuntevansa itsensä, onhan tämä positiivista kun johdetaan muita ihmisiä. Esimiehet vastasivat ilman epävarmuutta ja epärehellisyyttä, joten tutkimuksen tulokset auttavat heitä kehittymään ja huomaamaan epäkohtia joko itsessään tai organisaatiossa, jossa toimivat.

Jokainen esimies oli valmis tutkimaan itseään ja toimimistaan; missä olisi parantamisen varaa ja missä he kokevat olevansa hyviä. Esimiehet ovat mielestäni oikeassa asemassa tavattuani heidät sekä haastatteluvastauksien pohjalta. Heissä jokaisessa on vahvaa luonnetta, vahva itsetuntemus, vahva itseluottamus, vahva kehittämishalu, päämäärätietoisuus sekä kyky elää monipuolisesti ja huolehtia

itsestään sekä ihmissuhteistaan. Haastateltavista jokainen on omalla tavallaan oma itsensä työpaikalla, ja pystyy luottamaan omien arvojensa ja intuitioidensa pohjalta tekemään päätöksiä. Oli hienoa huomata miten jokainen haastateltava tunsi olevansa oikeassa työssä, vaikka nuori henkilöstökonsultti mietti uusia työkokemuksia. Kokemus tuo varmuutta ja kykyä tuntea itsessään kyky pystyä tekemään oikeita päätöksiä. Vaikka esimies olisi sattumalta päässyt omaan asemaansa, hän ei selvästikään koe tämän aseman olevan liikaa. Jokainen haastateltava on vastuuta ottava ja oma vahva persoonansa.

Koen tutkimuksen vastanneen kysymyksiini, koska haastateltavat puhuivat mielellään henkilöstöjohtamisesta ja esimiestyöstä sekä asenteistaan näitä kohtaan. Tutkimus myös toi esille haastateltavien eroavaisuudet, jotka eroavaisuuksien kohdalla oli selitettynä perusteellisesti mistä eroavaisuus johtui. Myös samankaltaisuudet selittyvät tutkimuksessa. Näen tutkimuksen olleen hyödyllinen ja laadukas, koska harvoin esimiehillä on aikaa tai halua osallistua tutkimukseen, joka kertoo heidän omasta työstään ja mielipiteistä sekä kehittämiskohteista omassa työssään. Tämä saattaa johtua siitä ettei esimiehillä ole oman työnsä lisäksi aikaa paljon muihin asioihin. Jokainen haastateltava vastasi rehellisesti ja avoimena kehitykselle, joka edesauttaa jokaisen haastateltavan kehittymistä esimiehenä ja ihmisten johtajana.

Jatkotutkimus aiheita voisivat olla miten esimiehet haluaisivat kehittää itseään tai henkilöstöjohtamistaan kokonaisuutena ja millä keinoin. Aiheena voisi myös olla haastateltavien kohdalla heidän mielestään epäkohtien korjaus ja miten tämä toteutuisi sekä miten se vaikuttaisi organisaatioon, jossa he työskentelevät.

LÄHTEET

Aaltio, I. 2008. Johtajuus lisäarvona. Porvoo: WSOY

Aaltio- Marjassola, I. 2001. Naiset, miehet ja johtajuus. Vantaa: WSOY

Akava. 2011. Johtaminen ja esimiestyö. Saatavissa:
http://www.akava.fi/akavan_linjaukset/tyoelaman_kehittaminen_-_turvaa_ja_tasapainoa_tyohon/johtaminen_ja_esimiestyo.

Aktivaa. 2010. Yksilön voimavarat ja työkyky. Työhyvinvoinnin puolesta.
<http://www.aktivia.fi/tutkittua-tietoa/yksilon-voimavarat-ja-tyokyky/>.

Ala- Mutka, J. 2008. Strategiamalli. Helsinki: Talentum

Allen, R. 1997. Nalle Puh ja johtamisen taito. Helsinki: WSOY

Aromaa, A. & Gould, R. & Hytti, H. & Koskinen, S. 2009. Toimintakyky, työkyky ja sairauden sosiaaliset seuraukset. Kustannus Oy Duodecim.
http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=suo00023.

Atkinson, J. 1984. Manpower strategies for flexible organizations. Personnel Management.

Badaracco, J. JR. 2006. Pääroolissa johtaja. Kaunokirjallisuuden näkökulmia johtamiseen. Helsinki: Edita Publishing.

Elinkeinoelämän keskusliitto, EK. Palkitseminen ja palkkausjärjestelmät.
http://www.ek.fi/www/fi/tyoelama/palkat/palkitseminen_palkkausjarjestelmat.php.

Fresh Thinking Business. 2007–2008. SWOT Analysis: Strengths- Weaknesses- Opportunities- Threats. <http://www.freshthinkingbusiness.com/swot-analysis.html>.

Fombrun, C. & Tichy, N. & Devanna, M. 1984. Strategic human Resource management. Personnel management. EDIT.

Gould, R. & Ilmarinen, J. & Järvisalo, J. & Koskinen S. 2000. Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000- tutkimuksen tuloksia. <http://www.etk.fi/Binary.aspx?Section=40904&Item=26535>.

Haavisto, T. 1/2005. Johtaminen on aina ihmisten kohtaamista. Psycon views.

Hellbom, K. & Mauro, S. & Salo, M. 2006. Johtamisen nyt. Tietoinen läsnäolo johtajuuden kivijalka. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1998. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä Oy

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Hirvihuhta, H. & Litovaara, A. 2009. Ratkaisun taito. Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Jarnila, R. 1998. Menestyvän ammatillisen oppilaitoksen profiili. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 592.

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen- Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

Kannisto, P. & Salenius, B. & Sigrids, C. 2004. Johtamisen pakolliset kuviot. Jyväskylä: Talentum Media OY.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY

Kauppi, S. Multimediakirjoitus. Sidosryhmät. Saatavilla:
<http://www.niksula.hut.fi/~smkauppi/mm/sidosryhmat.html>

Kunnat. net. 2011. Henkilöstöjohtaminen esimiestyössä. Saatavissa:
http://hankinnat.fi/k_peruslistasivu.asp?path=1;29;348;151368;151376;151377;152657

Laki24.fi. 2011. Työsopimus: Työsuhteen tunnusmerkit. Saatavissa:
<http://www.laki24.fi/tyvi-tyosuhde-tunnusmerkistooppi.html>.

Liukkonen, P. 2008. Henkilöstön arvon mittaaminen. Helsinki: Talentum.

Maxwell, J. 2008. Johtajuus. Mitä jokaisen johtajan tulisi tietää. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

MPS. 2011. Strateginen henkilöstöjohtaminen. Saatavissa:
<http://www.mps.fi/fi/palvelut/sanakirja/strateginen-henkilostojohtaminen.html>.

Melkior. 2010. Henkilöstöjohtamisen asiantuntijapalvelut.
http://www.melkior.fi/02_henkilostosuunnittelu.htm

Mäkinen, K. 2001. Johdanto työhyvinvointiin.
<http://www.ael.net/oph/html/hyvinvointi.htm>.

Nivala, V. 1999. Päiväkodin johtajuus. Acta Universitas Lapponies 25. Rovaniemi: Lapin Yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta.

PK-RH. 2010. Pk- yritysten riskienhallinta. <http://www.pk-rh.fi/riskilajit/liikeriskit/liiketoiminnan-nelikenttaanalyysi-swot>.

Repo, I. & Nuutinen, T. 2003. Viestintätaito. Opas aikuisopiskelun ja työelämän vuorovaikutustilanteisiin. Helsinki: Otava.

Reddin, W. 2000. Selvät työroolit. Tee oikeita päätöksiä. Jyväskylä: Gummerus

Rinta- Mäty, R. 2002. Strateginen henkilöstöjohtaminen on laaja käsite. Taloussanomat. Saatavissa: <http://www.taloussanomat.fi/arkisto/2002/10/25/strateginen-henkilostojohtaminen-on-laaja-kasite/200224349/12>.

Santalainen, T. 2009. Strateginen ajattelu & Toiminta. Helsinki: Talentum

Santalainen, T. 2009. Strateginen ajattelu & toiminta. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy. Talentum

Strategiavaikuttaminen.fi. 2011. Strategiatyön menetelmiä esimiehelle. Saatavissa: <http://www.strategiavaikuttaminen.fi/strategian-tekeminen/index.htm>.

Strateginen johtaminen. 2010.Saatavissa: <http://www.strateginenjohtaminen.org/>.

Suomen Ekonomiliitto. 2005. Johtajuus!. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Sydänmaalakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Sydänmaalakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Teknillinen korkeakoulu, tuotantotaloudellinen osasto. Työpsykologian ja johtamisen laboratorio. Tu-53.1020 Johtaminen organisaatiossa: Vapaaehtoisen harjoitustyön ohjeet-syksy 2009.

Työturvallisuuskeskus. 2011. Kannustava palkkaus ja palkitseminen. Saatavissa:
[http://www.tuottavuustyoy.fi/tuottavuuden_osa-
alueet/kannustava_palkkaus_ja_palkitseminen](http://www.tuottavuustyoy.fi/tuottavuuden_osa-alueet/kannustava_palkkaus_ja_palkitseminen).

Työturvallisuuskeskus. 2006. Strateginen henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi.
Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Uusitalo, K. 2007. Akateeminen väitöskirja. Asiakaspalautetta rekisteröivän
informaatiojärjestelmän kehittäminen kohdeyrityksen asiakaslähtöisen johtamisen
tueksi. Tampereen yliopisto. <http://acta.uta.fi/pdf/978-951-44-6886-5.pdf> .

Vanhala, S. & Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen.
Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita
Prima Oy

Esimiehien haastattelurunko henkilöstöjohtamisen osa-alueista

ikä:

Koulutus:

Esimiesvuodet ja asema:

Työhistoria:

Miten pääsit/ajauduit esimies-asemaan:

1. Esimiestyö ja johtajuus

- Kuvaile itseäsi esimiehenä
- Mikä motivoi sinua esimiehenä olemisessa?
- Oletko oma aito itsesi alaistesi kanssa? mistä uskot johtuvan?
- Pystytkö hyväksymään ettet osaa kaikkea?
- Tiedostatko huonot puolesi?
- Luotatko alaisiisi/luottavatko alaisesi sinuun?
- Miten/minkä avulla olet kehittänyt itseäsi esimiehenä?
- Mainitse jokin tilanne, jossa olet huomannut kehittyväsi esimiehenä
- Kuinka usein osallistut koulutuksiin?
- Oletko hyötynyt koulutuksista?
- Minkälaisia verkostoja sinulla on esimiestyössä?
- Miten motivoit itseäsi ja jaksamistasi?
- Onko omat arvosi linjassa organisaation arvojen kanssa?
- Miten paljon ehdit perehtymään alaistesi työhön?
- Muistatko strategiset tavoitteet jokapäiväisessä työssäsi?
- Tietävätkö alaisesi strategiset tavoitteet organisaation sekä oman asemansa kohdalta, miten ja milloin tieto saadaan?
- Ovatko tavoitteet mitattavissa?
- Miten työvoiman hankkiminen hoidetaan?
- Miten alaisia motivoidaan ja palkitaan?
- Kuinka usein pidetään kehityskeskusteluita?
- Miten kehität alaisia?

- Miten hoidat viestinnän ja kuinka usein tiedoitat?
- Miten ja kuinka usein annat palautetta?
- Saatko tukea omalta esimieheltäsi?

2. Henkilöstösuunnittelu ja strateginen johtaminen

- Miten yrityksessä hoidetaan työn jatkuvuus?
- Onko henkilöstösuunnitelma tiedossa?
- Kohtaako yrityksessä työvoiman määrä ja rakenne toiminnan vaatimukset?
- Kuinka tärkeänä pidät henkilöstösuunnittelua? ja miksi?
- Kattaako henkilöstösuunnitelma henkilöstön määrän, työkokemuksen, työhistorian, palkkatason, vaihtuvuuden ja sairauspoissaolot?
- Onko tehty ilmapiirikyselyitä, mielipidekyselyitä, kehityskeskusteluita tai keskustelupalstoja ja kuinka usein?
- Käydäänkö yrityksessä avointa dialogia johdon ja alaisten kesken?
- Miten näet strategisen henkilöstöjohtamisen omassa työyhteisössäsi?
- Onko yrityksestä tehty SWOT- analyysi ja onko se kaikkien tiedossa?
- Miten varmistat, että henkilöstösuunnittelu ja strateginen johtaminen ovat linjassa liiketoimintastrategian pohjalta?
- Onko organisaatiossa tarpeeksi mielestäsi pehmeitä arvoja?

3. Henkilöstövoimavarojen muodostuminen

- Miten näet oman alasi työntekijärakenteen tällä hetkellä ja tulevaisuudessa (työvoiman saatavuus)?
- Miten varmistat, ettei osaaminen katoa?
- Huomioitko yksilölliset vahvuudet?
- Pyöriikö yritys jos tulee sairauslomatapaus?
- Käytetäänkö teillä vakituista työvoimaa, määrä-aikaisia, osa-aikaisia tai vuokratyöntekijöitä? ja missä suhteessa?

- Miten työntekijäryhmien erilaisuus näkyy käytännössä? hyvät vs. huonot puolet
- Miten näet henkilöstövoimavarat työssäsi? motivoidaanko työntekijöitä tarpeeksi, sitoutetaanko tarpeeksi, onko työhyvinvointi tapetilla sekä edistetäänkö työsuoritusten laatua?
- Mikä on tämän hetkinen tilanne yrityksessä; kohtaavatko henkilöstövoimavarat tavoitteiden päämäärät?
- Miten mitataan henkilöstöä, sairauspoissaoloja, lomiam ja työvoiman vaihteluita?
- Miten edetään jos alaisella on paljon poissaoloja?
- Miten työvoiman vaihteluita pyritään ennakoimaan?
- Onko yritys satsannut mielestäsi tarpeeksi henkilöstövoimavarojen johtamiseen? perustele vastauksesi.
- Ideaali-tilanteessa; minkälaista olisi yrityksen henkilöstövoimavarojen johtaminen, mitkä asiat eroaisivat nykyisestä tilanteesta?
- Onko yrityksessä laaja vaihtuvuus? jos on, miksi näin on ja miten parannettaisiin tilannetta?
- Miten näet taloudellisen tilanteen vaikuttavan työhösi ja organisaatioon?

4. Suoriutumisen johtaminen ja palkitseminen

- Käytetäänkö Balanced scorecardia yrityksessä?
- Miten mittaat suorituskyyä?
- Seurataanko suoritusta?
- Miten suoritusta yrityksessä voisi parantaa?
- Uskotko palkkion parantavan suoritustasoa? ja minkälainen palkkio on käytössä ja mikä mielestäsi olisi alallasi hyvä?
- Minkä näkisit parhaimpana motivaattorina; rahallisen palkkion, kiitoksen, bonuksen, ylentymisen yms.?
- Esimiehenä, minkä näet sinua motivoivan eniten palkitsemisessa?
- Kun annat kiitosta alaiselle, miten sen teet?
- Saatko itse kiitosta alaisilta tai omalta esimieheltäsi?

- Miten sinut palkitaan esimiehenä?
- Miten uskot taloudellisen tilanteen vaikuttavan palkitsemiseen/miten on vaikuttanut?

5. Osaamisen kehittäminen

- Miten ylläpidätte alallasi henkilöstön kehittymistä?
- Kuinka usein henkilöstöllä on koulutuksia?
- Harrastetaanko teillä
 - työnkiertoa
 - sijaisuuksia
 - projekteja
 - itsenäistä opiskelua
- Miten teillä organisoidaan perehdytys?
- Mitä tehdään käytännössä jos ilmenee kehittämistarvetta?
- Kuinka usein teillä pidetään kehitys- sekä tavoitekeskusteluja?
- Pidätkö kehityskeskusteluita tarpeellisina, miksi?
- Harjoitetaanko teillä avointa dialogia?
- Miten esimies-asemassa olevaa henkilöä teillä koulutetaan ja kehitetään?
- Oletko laatinut itsellesi koulutus- ja kehittämistarveanalyysiä?
- Kuinka usein sinulla on esimies-koulutuksia? onko tarpeeksi?
- Oletko saavuttanut tarpeeksi esimies-urallasi, vai tähtäätkö uusiin tavoitteisiin/asemaan

6. Työkyky ja hyvinvointi

- Selvennä työkyky- ja työhyvinvointi- käsitteet, mitä se merkitsee sinulle esimiehenä?
- Miten hyvä työkyky edistää työntekoa?
- Millä keinoilla lähtisit edistämään työkykyä?
- Mistä luulet työkyvyttömyyden johtuvan?
- Miten toimisit tilanteessa jos tätä ilmenisi?

- Mitä luulet tulevaisuudessa työkyvyn merkitsevän?
 - Koetko itse stressiä/ miten hoidat itseäsi?
 - Miten teidän yrityksessänne huolehditaan työkyvyn ylläpidosta?
 - Minkälainen työilmapiiri organisaatiossa on?
 - Onko teillä paljon yhteistoimintaa työaikana/vapaa-ajalla?
 - Mitkä asiat näet uhkaavan tällä hetkellä työhyvinvointia?
-
- Minkä uskot vaikuttavan eniten ajatusmaailmaasi esimiestyössä ja henkilöstöjohtamisessa? (ikä, asema, työhistoria, sukupuoli jne) ja miksi?