

Esimiestyön nykytila-analyysi

Case: HT Laser Oy Keuruu

Juko Pitkänen

Opinnäytetyö

Helmikuu 2019

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Tradenomi (AMK), liiketalouden koulutusohjelma

Johtaminen ja esimiestyö

Tekijä(t) Pitkänen, Juko	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Helmikuu 2019
	Sivumäärä 58	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Esimiestyön nykytila-analyysi Case: HT Laser Oy Keuruu		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Erica Svärd		
Toimeksiantaja(t) HT Laser Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia esimiestyön nykytilaa toimeksiantajan Keuruun tuotantoyksikössä, missä tuotanto on kasvanut paljon viimeisen kahden vuoden aikana. Esimiestyön nykytilan selvittämisen lisäksi selvitettiin mahdollisia kehitysehdotuksia, miten esimiestyön kehittyminen tulevaisuudessa voitaisiin mahdollistaa. Tutkimustulosten avulla pyrittiin lisäämään toimeksiantajan tietoisuutta esimiestyön sisällöstä ja mitä esimiesosaimista yksiköstä löytyy tutkimusta tehtäessä. Opinnäytetyön toimeksiantaja oli HT Laser Oy, joka on kotimainen metallialan yritys.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusotteella. Tutkimus toteutettiin yksilöteema-haastatteluilla toimeksiantajan tiloissa. Haastatteluihin osallistui kuusi yksikön kymmenestä esimiehestä. Haastattelut pidettiin vuoden 2018 loka- ja marraskuun aikana.</p> <p>Tutkimustuloksista selvisi, että yksikön esimiestyön sisältö ei ole juurikaan muuttunut tuotannon kasvusta huolimatta. Yksikössä työskentelee motivoituneita ja kehittymishaluisia esimiehiä, jotka johtavat tuotantoa vahvan tuotantoon liittyvän substanssiosaamisen avulla. Esimiesten työ keskittyy lähinnä tuotannon johtamiseen ja kehittämiseen sekä tehokkuuden ylläpitämiseen. Monet yksikön esimiestyössä esiintyvät haasteet ja puutteet johtuvat siitä, että esimiestyön sisältöä ja periaatteita ei ole määritetty. Määrittämättömät kokonaisuudet aiheuttavat epäselvyyttä ja käsitykset jäävät yksilöiden tasolle.</p> <p>Saatujen tulosten pohjalta jatkotutkimuksena voisi toteuttaa yksikön esimiestyötä ammatillistavan ja vakiinnuttavan dokumentin laatimisen, jossa luodaan raamit organisaation edellyttämälle esimiestyölle. Dokumentti voisi olla laajempi koonnos koko organisaation toiminnan periaatteista tai nimenomaan esimiehille suunnattu dokumentti, jossa määritellään esimiestyön periaatteet ja työtehtävät.</p>		
<p>Avainsanat (asiasanat) Johtaminen, osaamisen johtaminen, itsensä johtaminen, strategia, henkilöstöjohtaminen</p>		
Muut tiedot		

Author(s) Pitkänen, Juko	Type of publication Bachelor's thesis	Date February 2019 Language of publication: Finnish
	58	Permission for web publication: X
Title of publication Status analysis of managerial work Case: HT Laser Oy Keuruu		
Degree programme Business Administration		
Supervisor(s) Svärd, Erica		
Assigned by HT Laser Oy		
Abstract <p>The aim of the thesis was to examine the current state of managerial work in one of the client's factories located in Keuruu. The production volume of the factory has increased significantly in the past two years. In addition to examining the current state of managerial work, potential development proposals were mapped out. The aim was to increase the client's knowledge regarding the contents of managerial work and what leadership skills could be detected in the factory during the time of the study. The client of this study was HT Laser Oy which is a Finnish company working in the metal industry.</p> <p>The study was executed by using qualitative research methods. The study consisted of individual theme interviews which were carried out for six out of the ten managers working in the factory. The interviews were held during October and November of 2018.</p> <p>The research results showed that the contents of managerial work in the factory have not experienced major changes despite the increase in production volume. The managers of the factory were motivated to develop their managing skills. Production lines were managed by having a high level of practical know-how regarding the production. Management was focused on production management and development and maintaining production efficiency. Many of the detected challenges were a consequence of the lack of definitions regarding managerial work. Undefined aspects of management caused ambiguity and thus perceptions were created and maintained on an individual's level.</p> <p>Based on the results of the study, further studies could focus on developing a document that would define a frame for managerial work based on requirements set by the organization. The document would professionalize and solidify managerial work in the organization. The document could be a compilation of the overall principles of the whole organization or a document aimed strictly towards the managers which would specifically define the principles and job functions of managerial work.</p>		
Keywords/tags (subjects) Management, knowledge management, self-management, strategy, human resource management		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Tutkimusasetelma	4
	2.1 Toimeksiantaja	4
	2.2 Tutkimusongelma ja -kysymykset	4
	2.3 Tutkimusmenetelmät	6
3	Johtaminen oppivassa organisaatiossa.....	8
	3.1 Strategia	8
	3.2 Strategia oppivassa organisaatiossa.....	10
	3.3 Itsensä johtaminen	14
4	Osaamisen johtaminen	19
	4.1 Osaamisen johtamisen perusteet	19
	4.2 Osaaminen organisaatiossa ja ryhmässä	23
	4.3 Osaamisen johtamisen prosessi	26
	4.4 Henkilöstöjohtaminen osaamisen johtamisen apuna.....	29
5	Tutkimuksen toteuttaminen ja tulokset	32
	5.1 Tutkimuksen toteuttaminen	32
	5.2 Haastatteluun vastanneiden perustiedot	34
	5.3 Esimiehen tunnusmerkit	34
	5.4 Esimiestyössä tapahtuneet muutokset	35
	5.5 Osaaminen esimiestyössä	37
	5.6 Esimiestyön sisältö	39
	5.7 Esimiesten ajankäyttö	41
6	Johtopäätökset.....	42
	6.1 Miten esimiehet kokevat esimiestyön tällä hetkellä	42
	6.2 Mitä esimiesten työhön kuuluu päivä-, kuukausi- ja vuositasolla	45
	6.3 Mitä esimiesosaamista organisaatiosta löytyy tällä hetkellä.....	46
	6.4 Kehitysehdotukset.....	47

7 Pohdinta	49
7.1 Tutkimuksen onnistuminen.....	49
7.2 Tutkimuksen luotettavuus.....	50
7.3 Tulosten hyödynnettävyys ja jatkotutkimusmahdollisuudet.....	51
Lähteet	52
Liitteet	55
Liite 1. Haastattelurunko	55
Kuviot	
Kuvio 1. Organisaation toiminnan ohjausvoimat.....	11
Kuvio 2. Työyhteisön rakettimalli.....	12
Kuvio 3. Osaamisen johtamisen nelikenttä.....	21
Kuvio 4. Tietopyramidi	21
Kuvio 5. Yrityksen erityyppiset osaamiset.....	24
Kuvio 6. Osaamispääoman kehittämissuunnitelma	28

1 Johdanto

Vuoden 2019 tammikuussa julkaistiin Ossi Auran, Guy Ahosen, Tomi Hussin ja Juhani Ilmarisen tekemä tutkimus Henkilöstötuottavuuden johtaminen 2018. Tutkimuksen tulos osoittaa, että hyvällä johtamisella on suuri merkitys nykypäivän organisaatioiden toiminnalle ja tuottavuudelle. Tutkimuksen tuloksiin perustuneen skenaariolaskelman mukaan, jos kaikissa Suomen yrityksissä johtaminen saataisiin kehittymään tutkimuksessa esiintyneen parhaan kolmanneksen tasolle, Suomen yritysten käyttökatteisiin tulisi 9,4 miljardin euron lisäys. (Juvonen 2019, 32.)

Hyvän johtamisen ja esimiestyön tärkeyttä ei voida sivuuttaa. Nykyään kehittyminen ei päde pelkästään työntekijöihin, vaan organisaatioiden tulee myös kyetä kehittymään ketterästi nopeasti muuttuvassa maailmassa. Osaaminen on organisaatiolle voimavara vasta, kun sitä osataan hyödyntää käytännön tulosten aikaansaamiseen. Osaamisen hyödyntäminen toteutuu organisaation rakenteiden ja johtamisen avulla. (Kuisma 2016.)

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan toimeksiantona HT Laser Oy Keuruun yksikön esimiestyön nykytilaa ja sen vaikutuksia organisaation toimintaan. HT Laser Oy on kotimainen metallialan yritys, joka toimii kahdeksalla paikkakunnalla Suomessa. Tutkimus on tärkeä toimeksiantajalle, koska yksikössä, jonne opinnäytetyö toteutetaan, ei ole aikaisemmin tutkittu esimiestyön sisältöä tai esimiesten käsitystä toiminnan nykytilasta. Opinnäytetyön tavoite on tuoda esille kehitysmahdollisuuksia esimiestyössä ja organisaation rakenteissa oppivan ja kehittyvän työympäristön mahdollistamiseksi.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusotteella. Tutkimuksen tavoitteet ja käytetyt tutkimusmenetelmät käsitellään yksityiskohtaisemmin tämän tutkimuksen alussa. Tämän jälkeen käydään läpi johtamisen teoriaa oppivan organisaation toimintaan rinnastaen, minkä jälkeen käydään läpi organisaation johtamisen kehittämiseen vaikuttavia johtamisen osa-alueita. Tutkimustulokset esitellään teorian jälkeen teemoittelemalla teemahaastatteluissa esiin nousseet asiakokonaisuudet esimiestyöhön liittyen. Tulosten esittelyn jälkeen esitetään johtopäätökset ja kehitysehdotukset pohjautuen teorian ja tulosten keskinäisiin riippuvuussuhteisiin. Tutkimuksen lopussa esitetään pohdinta tutkimuksen onnistumisesta.

2 Tutkimusasetelma

2.1 Toimeksiantaja

Toimeksiantaja on vuonna 1989 toimintansa aloittanut HT Laser Oy. HT Laser Oy on kotimainen metallialan yritys, joka toimii kahdeksalla paikkakunnalla Suomessa. Yritys tarjoaa metallilevyn käsittelyä leikkauksesta jatkojalostukseen sekä järjestelmätoimitukseen ja tähtää palveluissaan nopeaan, luotettavaan ja joustavaan toimintaan. Tämä opinnäytetyö keskittyy tutkimaan HT Laser Oy:n Keuruulla sijaitsevan yksikön esimiesten osaamista. (Edelläkävijä Suomen teollisessa alihankinnassa – pian 30 vuotta.)

Keuruulla sijaitsevan yksikön toiminta sen nykyisellä paikalla alkoi vuonna 2016. Yksikkö työllistää tänä päivänä noin 140–150 henkilöä, joista vuokratyövoimaa on 20–30 henkilöä. Yksikössä toimii yhteensä kymmenen esimiestä. Keuruun yksikkö on HT Laser Oy:n suurin, ja sen tuotantoon kuuluu laserleikkaus, särmäys, koneistus, manuaali-, robotti- ja laserhitsaus, pulverimaalaus, 3D-tulostus ja tuotekehitys. (Kotanen 2019.)

2.2 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tutkimusongelma on osa tieteellistä työtä. Jotta voidaan tehdä tutkimus, on oltava tutkimusongelma. Tutkimusongelman tarkka määrittely ja rajaaminen on tärkeää, koska tutkimusongelma on osa, joka ohjaa koko tutkimusprosessia. Tutkimusongelman pitää olla ratkaistavissa. Ongelmaa määrittäessä on mietittävä aineistonsaantia, aihealueen tuntemusta, ongelman ratkaisuun tarvittavien menetelmien hallintaa, itse ongelman ratkaistavuutta sekä omaa mielenkiintoa ja motivaatiota tutkimusongelmaa kohtaan. (Kananen 2015, 41, 45.)

Opinnäytetyön toimeksiantajan tuotanto on kasvanut vuosien varrella kovasti, ja hallinnollisen järjestelmän päivittäminen ei ole kulkenut tuotannon kehityksen mukana. Tarve uusille esimiehille kasvoi vuosien saatossa tuotannon kasvun ja monipuolistu-

misen myötä. Toimeksiantaja on ajan kuluessa rekrytoinut uusia esimiehiä organisaation ulkopuolelta. Tämän lisäksi esimieheksi on nostettu organisaatiossa työskennelleitä oman tuotantolinjan osaajia, jotka ovat osoittaneet kyvykkyyttä esimiehenä toimimiseen. Nämä tuotannon substanssiosaajat eivät kuitenkaan ole saaneet varsinaista koulutusta esimiehenä toimimiseen. Tämän seurauksena yritykseen on kehittynyt tilanne, jossa esimiehinä toimii henkilöitä, joilla ei ole kaikenkattavaa käsitystä siitä, mitä esimiehenä toimiminen tarkoittaa nykypäivänä. Toimeksiantajalla ja sen esimiehillä on halu ja tahtotila kehittää esimiesten johtamisosaamista. Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma on toimeksiantajaorganisaatio Keuruun yksikön esimiestyön nykytilaselvitys. Opinnäytetyössä keskitytään muodostamaan nykytilakäsityksen lisäksi käsitys siitä, miten organisaation rakenteet mahdollistavat osaamisen kehittämisen. Osaamisen kehittäminen ja johtaminen on kokonaisuuden kannalta toimeksiantannon pääkohde. Tämä opinnäytetyö selvittää toimeksiantajayrityksen Keuruun toimipisteen esimiesten esimiestyön käytänteitä keskittyen osaamisen johtamisen näkökulmaan. Opinnäytetyön tavoite on selvittää, mistä esimiesten työnkuva muodostuu ja mitä johtamisen osa-alueita esimiesten työnkuvassa tulisi kehittää tulevaisuudessa.

Tutkimusaiheen rajaamisen jälkeen tuloksena on tutkimusongelma, johon etsitään ratkaisua. Ratkaisun löytämiseksi tulee laatia tutkimuskysymys tai kysymyksiä. Opinnäytetyö on mahdollista saada kirjoitetuksi, kun on rajattu tutkimusongelma ja sille on olemassa tutkimuskysymys tai -kysymyksiä, joihin haetaan vastauksia. (Kananen 2015, 55.)

Toimeksiantaja ei ole aikaisemmin tutkinut esimiesten osaamista. Päätös johtamisen kehittämiseksi saatiin organisaatiossa teetetyn työtyytyväisyyskyselyn tuloksena, josta kävi ilmi, että esimiehet kaipaavat tukea osaamisen kehittämiseen. Koska esimiesten työn sisältöä ei ole aikaisemmin yrityksessä tutkittu, on tässä opinnäytetyössä päädytty seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Miten esimiehet kokevat esimiestyön tällä hetkellä?
- Mitä esimiesten työhön kuuluu päivä-, kuukausi- ja vuositasolla?
- Mitä esimiesosaamista organisaatiosta löytyy tällä hetkellä?

2.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusote

Tämän opinnäytetyön tutkimusotteena käytän kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusta. Laadullista tutkimusta käytetään tutkimuksessa silloin, kun ilmiöstä ei ole tietoa, teorioita tai tutkimuksia ja tutkittavasta ilmiöstä halutaan saada syvälinen näkemys (Kananen 2012, 29). Kun kyseessä on ilmiö tai toimintaympäristö, josta ei ole aikaisempaa tietoa, teorioita, malleja tai tutkimusta, on ensin selvitettävä ilmiön taustat. Laadullinen tutkimus pyrkii tutkimaan, mistä on kyse. Ilmiön ymmärtämiseksi on tutkittavan ilmiön luonne, ilmiöön liittyvät tekijät ja niiden väliset vaikutussuhteet. (Kananen 2014, 16–17.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusvaiheen tarkoitus on saada mahdollisimman syvälinen käsitys toimeksiantajaorganisaation esimiestyön tasoon vaikuttavista tekijöistä. Johtamiseen vaikuttavien tekijöiden selvittäminen mahdollistaa tutkimuksesta saatavan hyödyn ja lopputuloksen oikeellisuuden.

Aineistonkeruumenetelmät

Tässä opinnäytetyössä aineistonkeruumenetelmänä käytetään teemahaastatteluja. Haastattelu on joustava tutkimusmenetelmä, jossa ollaan kielellisessä yhteydessä tutkittavan kanssa. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelun muoto, jossa yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu perustuu ennalta määritettyjen teemojen ympärille. Keskustelu teemoista on haastattelussa vapaata, jolloin tutkittavan ajatuksille ja kokemuksille annetaan mahdollisuus tulla esille. Teemahaastattelua käytettäessä tutkimus ottaa huomioon yksilöiden eri tulkinnat samoista asioista ja näistä tulkinnoista saadut merkitykset ovat keskeisiä tutkimustuloksen kannalta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.)

Tutkittavien henkilöiden määrä tässä opinnäytetyössä on hyvin rajattu. Teemahaastattelut koostuvat ennalta määritetyistä avoimista kysymyksistä. Koska tarvittava tieto nojaa organisaatiossa toimivien esimiesten empiriaan, tarvitaan tarvittavan tiedon saamiseen avoimia kysymyksiä, joilla annetaan vastaajalle mahdollisuus vastata omien kokemusten pohjalta asettamatta vastaukselle sen suurempia odotuksia.

Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina, sillä tutkimuksessa halutaan saada tietoa, johon ulkoiset tekijät, esimerkiksi ryhmäpaine, eivät vaikuta.

Analyysimenetelmät

Analyysimenetelmänä tämän opinnäytetyön tutkimuksessa käytetään teemahaastattelujen litterointia ja litteroidun tekstin analysointia ja teemoittelu. Teemoittelu on aineiston analyysimenetelmä, jossa saaduista vastauksista pyritään tunnistamaan useaa vastaajaa yhdistäviä tekijöitä. Nämä tekijät voivat pohjautua teemahaastattelun teemoihin, tai ne voivat olla täysin uusia teemoja, jotka ovat nousseet esille haastatteluista. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 173.)

Analyysissä esiin nousseet yhteiset tekijät, eli teemat, ovat tutkijan tulkintoja niistä asioista, mitä tutkittava on sanonut. Analyysiä tehdessä ei tule olettaa, että eri ihmiset ilmaisisivat saman asian täysin samalla tavalla. Tutkija teemoittelee tutkimuksen tuottaman aineiston oman tulkintansa mukaan. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 173.)

Luotettavuuden varmistaminen

Tutkimuksen luotettavuus jää arvioiden varaan, koska kyseessä on laadullinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta ei voida arvioimalla tai laskemalla todentaa samalla tavalla kuin määrällisessä tutkimuksessa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus on tutkimusta tekevän henkilön arvioinnin ja esitettyjen näyttöjen varassa. (Kananen 2014, 146.)

Tieteellisen tutkimuksen yleiset luotettavuusmittarit ovat reliabiliteetti ja validiteetti, joista reliabiliteetti tarkoittaa saatujen tulosten pysyvyyttä tilanteessa, jossa tutkimus toteutettaisiin uudelleen, ja validiteetti oikeiden asioiden tutkimista (Kananen 2014, 146). Näistä varmistuminen laadullisessa tutkimuksessa on lähes mahdotonta, ja laadullisen tutkimuksen yleisinä luotettavuuskriteereinä käytetäänkin tutkimuksen vahvistettavuutta, arvioitavuutta ja dokumentaatiota, tulkinnan ristiriidattomuutta, luotettavuutta tutkitun henkilön kannalta sekä saturaatiota. (Kananen 2014, 150–151.)

Laadullisen tutkimuksen tulosten asiallisen tulkinnan voi todentaa luetuttamalla aineiston ja tulkinnan haastattelun antaneella henkilöllä. Jos tutkimuksen kohde vahvistaa tulkinnan ja tutkimustulosten oikeiksi, voidaan todeta, että tutkimus on luotettava tutkittavan kannalta. Luetuttaminen vaatii riittävää dokumentointia. Dokumentointi onkin yksi tärkeimmistä luotettavuutta lisäävistä asioista tutkimusta tehdessä. Dokumentoidun materiaalin tulkinta on luotettavaa, jos esimerkiksi toinen tutkija päätyy saman aineiston perusteella samaan lopputulokseen. Tulkinnan tekeminen on kuitenkin haastavaa laadullisessa tutkimuksessa, koska tulkintaa ei ole määritelty säännöillä. Saturaatiolla taas tarkoitetaan ilmiötä, jossa saadut tutkimustulokset alkavat toistamaan itseään eri lähteiden tarjoamia tuloksia tarkastellessa. Toisin sanoen, jos tutkimuksen aikana saadut vastaukset alkavat toistamaan itseään, on saavutettu saturaatio ja voidaan tehdä oletus luotettavasta tutkimuksesta. (Kananen 2014, 151–254.)

3 Johtaminen oppivassa organisaatiossa

Johtaminen on monimuotoinen kokonaisuus. Se on tutkittuun tietoon perustuvaa taitetta, joka koostuu muutoksen ja pysyvyyden tarpeesta. Johtaminen perustuu henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, mutta ilmenee vaikutuksessa muihin ihmisiin. Sillä luodaan mielikuvia ja visioita, mutta se tuottaa toimintaa. Se pohjautuu menneisyyden havaintoihin ja tähtää varmistamaan tulevaisuuden. Se hallinnoi asioita ja johtaa ihmisiä. Se palvelee alaista ja asiakasta. Se vaatii uuden oppimista ja vanhan unohtamista. Se keskittyy arvoihin ja ilmenee käytöksessä. Johtaminen on monimutkainen ihmissuhteiden, järjestelmien ja prosessien kokonaisuus, jonka hallintaan tarvitaan ymmärrys kokonaisuuteen vaikuttavista askelmerkeistä. (Hesselbein, Goldsmith & Beckhard 1996, 210.)

3.1 Strategia

Strategia on kehittyvä tulevaisuuden tekemisen väline (Tuomi & Sumkin 2009, 28). Sen tavoite on löytää organisaatiolle ylivoimaista kilpailuetua ja sitä kautta määrittää

organisaatiolle erityinen asema. Se on elävä, dynaaminen ja kokonaisvaltainen johdon, esimiesten ja koko organisaation toiminnan mahdollistava kokonaisuus, joka varmistaa vision toteutumisen. Strategia on tunteisiin vetoava tarina, joka luo suotuisia mielikuvia organisaation jäsenille. Organisaation jäsenien kautta, mielikuvat siirtyvät organisaation asiakkaille, mikä tuottaa organisaation ja asiakkaiden välille elämyksellisen rajapinnan. Strategian tarinan juoni on työkalu, mitä organisaatio voi käyttää hyväksi tavoitteiden saavuttamisessa. (Kehusmaa 2010, 13–15.)

Organisaation strateginen perusta löydetään, kun saadaan määriteltyä organisaation arvot, toiminta-ajatus ja ydinosaminen (Tuomi & Sumkin 2009, 28). Organisaation tulee hallita strategioitaan kolmella eri osa-alueella tehokkaan liiketoiminnan mahdollistamiseksi. Organisaation tulee kyetä määrittämään resursseihin liittyvä strategia, toimintaympäristöön liittyvä strategia ja arvon tuottamiseen liittyvä strategia. Organisaation resursseja ovat henkilöstö ja laitteisto. (Lynch 2006, 7–8.) Toimintaympäristöön liittyvään strategiaan vaikuttavat sosiaaliset, teknologiset, ekonomiset, ekologiset ja poliittiset tekijät organisaation toimintaympäristössä (What is STEEP Analysis? 2015). Arvon tuottamiseen liittyvä strategia määrittelee organisaation toimintatavat sille, miten organisaatio luo tuotteilleen asiakkaiden tarvitsemaa arvoa. (Lynch 2006, 8.)

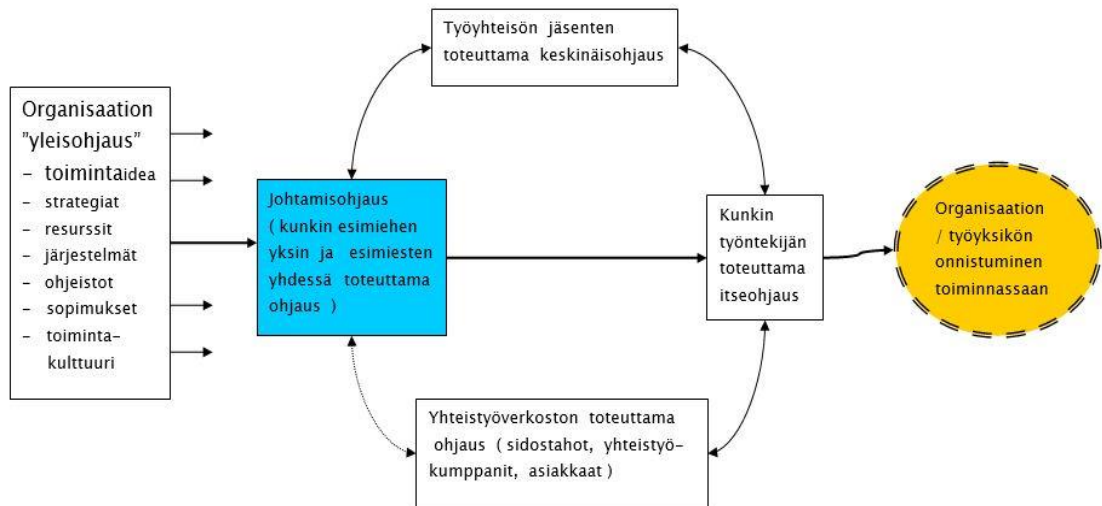
Strategian toteutuminen vaatii jatkuvaa työtä. Jatkuva strategiatyö on muutoksen toteuttamista yritysjohton avulla, strategian käytännöllistä ilmaisemista, organisaation yhdensuuntaistamista strategian kanssa, strategian liittämistä jokaisen organisaatiossa toimivan työhön ja strategian kehittämistä jatkuvaksi prosessiksi. (Kehusmaa 2010, 17.) Organisaation esimiehet toteuttavat strategiaa strategiavaikuttamisen kautta. Strategiavaikuttaminen on puhetta ja tekoja, joilla organisaatioon luodaan yhtenäinen tulkinta siitä, mitä strategia on ja mitä se merkitsee organisaatiolle. Strategiavaikuttaminen ohjaa organisaation eri tasoja kokonaisuutta palvelemaan ajatteluun ja toimintaan, mikä mahdollistaa määritetyn strategian uudistumisen, muuttumisen ja toteutumisen. (Suominen 2009, 13.) Strategiatyön suurimpia haasteita ovat puutteelliset johtamistaidot, toimintaympäristön muutokset, sisäisen viestinnän ongelmat, kulttuurin jäykkyys ja epäselvät strategia tai prioriteetit (Kehusmaa 2010, 23).

Organisaatio, joka edistää jäsentensä oppimista ja osaamista ja samalla muuttaa omaa toimintaansa, voidaan luokitella oppivaksi organisaatioksi. Oppivan organisaation käsitettä voidaan pitää aatteena tai filosofiana. Se pyrkii saavuttamaan organisaatiolle strategista etua, jossa osaaminen ja oppiminen ovat ydinosaamisen ja ydin-kyvykkyyksien tarkasteluun ja kehittämiseen perustuvan resurssiperustaisen strategianäkemyksen keskeinen sisältö. (Vuorinen 2013, 177.)

3.2 Strategia oppivassa organisaatiossa

Kun organisaation toimintaa tarkastellaan pitkällä aikavälillä, menestymisen ratkaisevia tekijöitä ovat strategia, johtaminen, osaaminen ja vuorovaikutus. Nämä organisaation neljä ratkaisevaa menestystekijää muodostavat yhdessä liiketoiminnan menestyksen timantin ja ne ovat kaikki riippuvaisia toisistaan. (Kamensky 2008, 29–30.) Jatkuva oppiminen on menestyvän organisaation edellytys. Vastuu organisaation jatkuvan oppimisen ja kehittämisen kulttuurin luomisesta on organisaation johtajilla ja organisaatiossa toimivilla yksilöillä (Ritakallio 2018). Henkilöstöressurssien kehittämistä voidaan käyttää termiä HRD (Human resource development). HRD on tietoista toimintaa, jolla pyritään parantamaan työntekijöiden tietämystä, taitoja ja organisatorisia taitoja. HRD mahdollistaa organisaatiolle työntekijöiden kehittämisen, urasuunnittelun, tehokkuuden hallinnan ja kehittämisen, valmentamisen, mentoroinnin, sijais- ja seuraajasuunnittelun, avainhenkilöiden tunnistamisen, opetuksen ja organisaation kehittämisen. HRD-käytäntöjä voidaan kohdentaa tiettyihin organisaation tasoisiin, kuten esimiehiin ja alaisiin tai sitä voidaan toteuttaa kokonaisvaltaisesti organisaation kaikilla tasoilla tarpeen mukaan. (Hathfield 2018.)

Kuvio yksi havainnoi, että organisaation toiminnan onnistuminen on monen tekijän summa, minkä mahdollistajina toimivat ensikädessä organisaation esimiehet ja toteuttajina koko organisaatio yhdessä. Organisaation toiminnan johtaminen pyrkii toteuttamaan organisaation strategisia tavoitteita. (Viirkorpi 2007, 1–2.)



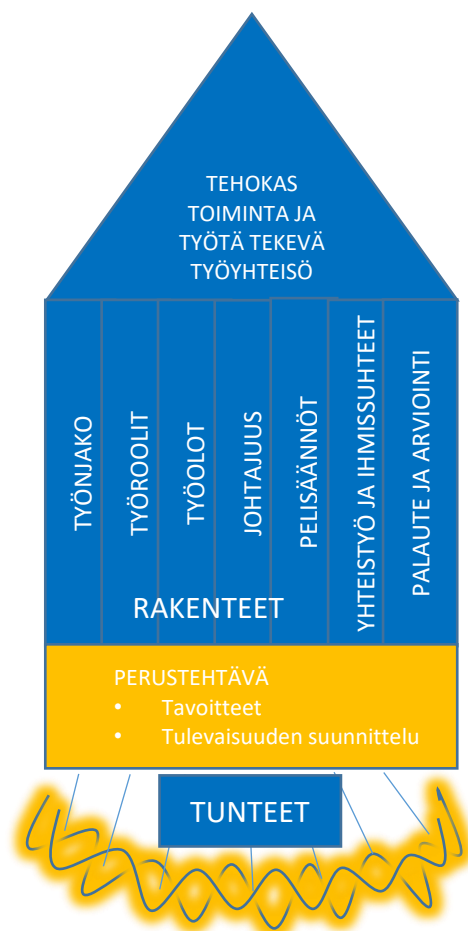
Kuvio 1. Organisaation toiminnan ohjausvoimat (Viirkorpi 2007, 1)

Onnistumiseen tarvitaan yksittäisen johtajan johtamisohjauksen onnistumisen lisäksi keskinäisohjausta esimiesten ja henkilöstön välillä. Yhteistyö saavuttaa parhaan mahdollisen tasonsa, kun asiantuntevat ja motivoituneet yksilöt ovat toteuttamassa kokonaisuutta yhteisymmärryksessä ja tavoitellen asetettuja tavoitteita. Sovitut ja yleisesti tiedossa olevat toimintatavat tekevät organisaation johtamisesta ja työtavoista yhtenäisiä ja selkeitä ja vähentävät väärinkäsityksien oikaisemiseen käytettyä aikaa. Johtajat mahdollistavat ja valvovat järjestelmän asettamien tavoitteiden ja sääntöjen toteutumista. Organisaation ulkopuolelta toimintaa ohjaavat sen yhteistyökumppanit ja asiakkaat, joiden odotuksia ja vaatimuksia pyritään toteuttamaan. (Viirkorpi 2007, 1–2.)

Työyksikön johtaminen koostuu suorituksen ohjaamisesta, tuotannon johtamisesta, tulevaisuuden turvaamisesta, kulttuurin ja työyhteisön rakentamisesta ja henkilöresurssien kehittämisestä. Näiden osa-alueiden toteuttaminen ja kehittäminen työyksiköissä mahdollistaa organisaation päätarkoituksen toteutumisen. Suorituksen ohjaamisen perusperiaatteet muodostuvat tehtäväkuvan määrittämisestä ja työnjaon tekemisestä työpaikalla. Johtamiseen liittyy olennaisesti yksilöiden ja ryhmien tavoitteiden määrittäminen ja niiden toteutumisten arviointi ja seuraaminen. (Viirkorpi 2007, 3.) Työyhteisön toiminta on kuin joukkuepeli, jonka onnistuminen vaatii keskinäistä

arvostusta sekä erilaisuuden sietämistä ja hyväksymistä. Arvostusta toisen tekemiseen on vaikea muodostaa, jos tehtäväkuvaukset ovat epäselvät, niitä ei ole päivitetty vastaamaan nykyistä tilannetta tai ne eivät ole kaikkien tiedossa. (Hietakangas 2018.) Arviointiin perustuva palaute on suorituksen kehittämisen ja motivoimisen tärkeä työkalu (Viirkorpi 2007, 3).

Organisaatiot tarjoavat palvelua, joka vastaa asiakkaan tarpeita. Tästä syystä tuotannon johtamisessa asiakaskunnan tuntemus ja muutokset sekä tuotekehitys paremman palvelun mahdollistamiseksi on tärkeää. Muita tuotannon johtamiseen kuuluvia kokonaisuuksia ovat tulosseuranta, resurssien kohdennus, toiminnan suunnittelu sekä prosessien ja toiminnan organisointi. Nämä kaikki käytännöt ovat työyksikön esimiesten vastuualueita. (Viirkorpi 2007, 3.)



Kuvio 2. Työyhteisön rakettimalli (Kaski & Kiander 2005, 12.)

Työyhteisö on merkittävä sosiaalinen verkosto monen työntekijän elämässä. Kuvio 2 on Kasken ja Kianderin (2005, 15) laatima työyhteisön rakettimalli, joka kuvaa kaiken tehdyn työn lähtökohtana työntekijälle asetettua perustehtävää. Perustehtävä on se työtehtävä, jota palkattu työntekijä suorittaa. Perustehtävän suorittaminen vaatii työolojen järjestelyä, työnjakoa, pelisääntöjä ja erityisesti työroolien selkiyttämistä. (Kaski & Kiander 2005, 11.) Kasken ja Kianderin (2005, 11) mukaan esimiehen tehtävänä on johtaa työyhteisön rakettimallissa esiintyviä organisaation rakenteita ja resursseja.

Johtaminen on organisaation prosesseista vaikuttavin, koska se ohjaa muita organisaatiossa toteutettavia prosesseja. Näin ollen puutteet johtamisessa tuntuvat kaikissa muissa organisaation toiminnoissa. Usein ymmärretään, että johtaminen on tärkeää organisaation toiminnan kannalta. Ajatus johtamisesta rajautuu yksilöiden, eli johtajien, henkilökohtaisiin ja luontaisiin ominaisuuksiin toimia johtajana. Tämän perinteisen ajattelun pohjalta koetaan tärkeänä palkata työssään hyviä johtajia. (Kauppinen 2006, 11, 23.) Tämän päivän ja tulevaisuuden johtajilta vaaditaan kuitenkin paljon erilaista osaamista pelkän työn substanssiosaamisen lisäksi. Ennen johtajan työ rajautui tietyn alaisjoukon johtamiseen. Nykyään johtajilta kuitenkin vaaditaan vaikuttavuutta tiimeihin, prosesseihin, organisaatiokulttuuriin, työpaikan verkostoihin, sekä partnereihin ja asiakkaisiin. (Kauppinen 2006, 23–24.)

Johtajan tulee kyetä johtamaan ihmisiä, asioita ja itseään tehokkaasti strategisesta ja operatiivisesta näkökulmasta (Kauppinen 2006, 32). Kuvio 2 havainnoi, kuinka tunteet ovat organisaation työntekijöiden ajava voima. Esko Hietakankaan (2018) mukaan on todella tärkeää pitää mielessä se, että ihmiset tekevät asioita, organisaatiot eivät tee mitään. Sisäisen motiivin omaavan yksilön johtaminen on yksilön omalla sekä organisaation esimiesten vastuulla. Sisäisen motiivin luoman tahtotilan valjastaminen organisaation tavoitteiden saavuttamiseen edellyttää, että esimies kykenee havainnoimaan ja reagoimaan arjen ilmiöihin. Kaikilla työntekijöillä tulisi olla mahdollisuus, lupa ja velvollisuus jatkuvaan ja havainnointiin, joiden kirjaaminen ja dokumentointi ovat johtajan vastuulla. Havaintojen dokumentointi tuo konkretiaa siihen, missä ollaan hyviä ja missä organisaation ja sen työntekijöiden tulisi kehittyä. Kun or-

ganisaation kaikki tasot ovat tietoisia toiminnan periaatteista, organisaation kaikki tasot osaavat tehdä havainnoja toiminnan laadusta ja keinoista. Jos havainnointi on keskitetty vain jollekin organisaation tasolle tai rajatulle joukolle, joka on tietoinen organisaation toimintatavoista tai osaamisen tarpeista, kehitys arjessa pysähtyy. (Hietakangas 2018.)

Esimies ei ole yksin vastuussa siitä, miten organisaation työntekijät muodostavat kokemuksia, ajatuksia ja tunteita ja miten ne tuodaan työyhteisössä esille. Jokainen työntekijä vaikuttaa tekemisellään siihen, miten työyhteisössä voidaan ja miten työt saadaan tehdyksi. Parhaimmillaan johtaminen on sitä, että jokainen työyhteisöön kuuluva yksilö voi johtaa itseään. Esimies on tässä kokonaisuudessa tukihenkilö alaisen itsensä johtamiselle. (Kaski & Kiander 2005, 13.)

Johtamisen organisointi on onnistunut hyvin, kun kokonaisuudella on edellytykset toimia. Ympäristö, jossa esimiesten toiminnassa on paljon yhteensopimattomuuksia ja toiminta on huolimattomasti organisoitu, esimiehille annetaan mahdollisuus tuoda esille henkilökohtaisia preferenssejä, toimintatapoja ja aikaisemmin opittuja käytäntöjä niitä tiedostamatta. Nämä henkilökohtaiset ja kirjoittamattomat työkalut pitävät yllä toiminnan sekavuutta, jos yksittäin toimivat palaset eivät ole samalla taajuudella muiden toimivien palasten kanssa ja jos yhteistä toimintaperiaatetta ei ole lähtökohdaisesti määritetty esimerkiksi strategiassa tai toimintaohjeissa. Tämän vuoksi organisaation työkalujen ja termistön tulee olla määritetty ja olla yhteensopivia kaikilla organisaation tasoilla yhteisymmärryksen säilyttämiseksi ja kuulujen poistamiseksi. (Kauppinen 2006, 33–34.)

3.3 Itsensä johtaminen

Itsensä johtaminen on kaiken kehityksen lähtökohta. Se koostuu itsetuntemuksesta, itsetunnosta ja itseluottamuksesta ja näihin pohjautuvasta halusta kehittää itseään tiedostaen nämä edellä mainitut osa-alueet. Itsetuntemus auttaa esimiestä tiedostamaan omaa käyttäytymistään fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta ja eettisestä nä-

kökulmasta, jolloin mahdollistuu esimerkiksi omaan hyvinvointiin, stressiin, ajankäyttöön ja tunneälyyn liittyvien ominaisuuksien kehittäminen ja hallitseminen. (Hagqvist ym. 90–91.)

Itsetuntemus mahdollistaa painekäyttäytymisen tiedostamisen esimerkiksi muutoksessa ja uusissa tilanteissa. On vaikeaa kehittää asiaa, mikä ei ole tiedossa. Itsensä johtaminen vaatii itsetuntemuksen kehittämistä, joka puolestaan vaatii ihmiseltä aikaa, mielenkiintoa ja päättäväisyyttä selvittää omia ominaisuuksiaan. (Hagqvist ym. 90–91.)

Esimiehen kapasiteetit

Hagqvistin, Nevalaisen ja Purasen (2014) mukaan, johtajan toimintaan vaikuttaa fyysinen, psyykkinen, sosiaalinen ja eettinen kapasiteetti. Työssä merkittävä asia ei ole tehdyt työtunnit, vaan aikaansaadut lopputulokset. Ihmisen toiminnalle olennaista on fyysinen suorituskky ja sen ylläpitäminen, sillä tämä mahdollistaa kaiken muun toiminnan. Kaikki johtajan kapasiteetit vaikuttavat toisiinsa. (Mts. 2–3, 14.)

Johtajan kapasiteetit ilmenevät erityisesti paineen alla. Stressi ja paine ovat turmiollisia tekijöitä rohkeudelle, loogiselle ja luovalle ajattelulle sekä huomiokyvyille. Huolimatta siitä, miten kokenut johtaja on työssään, painetilanteessa stressihormonit ottavat pääroolin päätöksenteossa biologisen kehityksen takia. Ihmisen aivojen ensisijainen tavoite on säästää mahdollisimman paljon energiaa. (Jabe 2018, 44–45.)

Nykyään johtajan työhön kuuluu usein monen asian hallitseminen samaan aikaan ja kaikki tietoinen ajattelu vaatii energiaa ja huomion keskittämistä. Ihmisen aivot eivät ole kehittyneet keskittymään moneen asiaan kerralla, ja näin ollen multitasking ja päätöksenteko tapahtuu automaattiohjauksella eikä tietoisella tasolla. Tiedostamattomien toimintatapojen ja aivojen toiminnan ymmärtäminen helpottaa johtajaa katkaisemaan painekäyttäytymisen ja korjaamaan sen tuottamat ajattelun vinoumat. Itsensä johtaminen ja omien toimintatapojen ymmärtäminen mahdollistavat paremman johtajuuden ja itsensä kehittämisen. (Jabe 2018, 44–45.)

Itsetuntemus

Johtajan psyykkinen kapasiteetti ei ole pelkästään paineensietokykyä vaan myös johtajan kykyä ymmärtää ja ohjata omaa käyttäytymistään. Itsetuntemus on psyykkisen kapasiteetin keskeinen osa-alue. Itsetuntemus ja itsetunto eroavat toisistaan siten, että itsetuntemus tarkoittaa ihmisen omaa käsitystä omista toimintamalleistaan. Itsetuntemus ei ole luontaisesti tiedossa, vaan vaatii omien tarpeiden, tunteiden, ajatusten ja käyttäytymisen tietoista opettelua ja tiedostamista. Itsetuntemus on kaikille hyödyllinen ja olennainen taito itsensä kehittämiseen ja johtamiseen. (Hagqvist & muut 90–91.)

Jokaisen johtajan tulisi kysyä itseltään säännöllisin väliajoin millainen on ihmisenä, miten hahmottaa oman elämänsä ja työnsä ja mitä vahvuuksia ja heikkouksia omaa oppimisen suhteen. Johtajuuden sisältö ja toimintakenttä on varsin laaja ja monipuolinen. Oppimisen myötä käsityksen voivat kehittyä ja muuttua, joten itsetuntemuksen ylläpitäminen ajan edetessä ja tiedon lisääntyessä on tärkeää. (Paasivaara 2010, 16–17.) Itsetuntemus on olennaista organisaation esimiehille, koska vain itsetuntemuksen kautta yksilö voi kriittisesti arvioida omaa johtamispätevyyttään. Johtajan asiantuntijuutta voidaan kuvata rajojen ylityksenä, jossa ratkaistakseen ongelman, johtajan tulee asettaa haasteellisempi ongelma alemman ratkaisemiseksi. Jos toiminta on luonteeltaan asiantuntijuuden kehittämistä, johtaja oppii jatkuvasti uutta työssään. Ero rutinoituneeseen johtajaan, joka pyrkii pelkästään työssä suoriutumiseen, näkyy juuri kehityksessä ja oppimisessa. Rutiinien hoitaminen ei syvennä pätevyyttä. Asiantuntijuus on jatkuvaa itsereflektiota, mikä johtaa hyvään itsetuntemukseen. (Paasivaara 2010, 25.)

Itsetunto

Itsetunto tarkoittaa käsitystä itsestä positiivisessa tai negatiivisessa mielessä. Hyvä itsetuntemus ei välttämättä tarkoita sitä, että olisi hyvä itsetunto. Hyvän itsetunnon omaava ihminen on avoin kriittisyydelle, hän hyväksyy epäonnistumisen, hän osaa antaa ja vastaanottaa palautetta ja hän osoittaa tasapainoa sanojen ja toiminnan vä-

lillä. Näiden asioiden lisäksi hyvän itsetunnon omaavat ihmiset kykenevät osoittamaan uteliaisuutta sekä jakamaan omia kokemuksiaan ja ajatuksiaan kehitystä tavoitellen. (Ackerman & Brown 2018.)

Huonon itsetunnon omaava ihminen on sulkeutuneempi. Hän ei koe itseään ja ajatuksiaan tärkeiksi sekä kokee turhautumista ja epävarmuutta uusissa tilanteissa. Huonon itsetunnon omaava ihminen ei ole tyytyväinen itseensä, mikä voi työn tekemisen lisäksi heijastua henkilön muuhun elämään ja hyvinvointiin. Tästä syystä esimiehelle on erityisen tärkeää tunnistaa sekä oman että alaisen itsetunnon tärkeys. Hyvä itsetunto on hyvän työhyvinvoinnin ja tehokkaan toiminnan perusta. (Ackerman & Brown 2018.)

Itseluottamus

Itseluottamus on vahvasti kytköksissä käytännön tekemiseen ja työtehtävistä suoriutumiseen. Nykyään poikkeuksetta kaikkien ihmisen tulee osata jollain tasolla listata omat vahvuudet ja heikkoudet, kun haetaan töitä. Pelkkä vahvuuksien ja heikkouksien tiedostaminen ei riitä toiminnan suorittamiseen, jos itseluottamus omiin kykyihin ei ole tarvittavalla tasolla. (Parppei 2018, 145.)

Itseluottamus kulkee vahvasti itsetunnon vierellä. Se on ihmisen usko niihin asioihin, mihin hän omalla osaamisellaan ja suorituskyvyllään kykenee. Itseluottamus on ihmisen luottamus omiin kykyihin, osaamiseen ja selviytymiseen. Itseluottamus muodostuu kokemuksista, joita ihminen saa toimintaympäristöstään ja siinä ympäristössä toimivilta muilta ihmisiltä. Nämä kokemukset auttavat työntekijää, kun yritetään saavuttaa asetettuja tavoitteita. Vahva itseluottamus kasvattaa esimerkiksi sinnikkyyttä sopeutua ympäristöön, jossa esiintyy ennakoimattomia muutoksia, ja helpottaa vaikeuksista tai epäonnistumisista toipumista. Vahva luottamus itseensä edistää tavoitteisiin pääsemistä ja menestymistä omassa työssä, kun taas päinvastoin oman riittävyyden epäileminen syö itseluottamusta ja lisää epäonnistumisen pelkoa. Pelko johtaa usein toiminnan välttämiseen ja viivyttelyyn. Tilanteet työpaikoilla saattavat kärjistyä vääristä syistä, jos esimieheltä puuttuu kyky havaita viivyttelyn tai välttelyn syyt. Kyse saattaa olla itseluottamusongelmasta, joko esimiehellä itsellään tai omalla alaisella. (Parppei 2018, 144–147.)

Itseluottamus vaikuttaa käytännön tekemiseen ja tästä syystä vahvan itseluottamuksen omaavat ihmiset asettavat itselleen haastavampia tavoitteita ja selviytyvät paremmin työssä esiintyvistä ongelmista ja haasteista. Itseluottamusta tuetaan työpäikällä valmentavalla ja sparraavalla vuorovaikutuksella. Tässä esimiehelle jää suuri vastuu nähdä piileviä kykyjä ja potentiaaleja ja antaa niin itselle kuin alaiselle mahdollisuus kehittyä omassa työympäristössä. Vuorovaikutus voi olla esimerkiksi johdonmukainen palaute, joka kytketään tarkasti suoriutumiseen ja tehtyihin työtehtäviin. Aikaisempia onnistumisia läpikäymällä voidaan taas parantaa itseluottamusta uusien haasteiden edessä. (Parppei 2018, 144–147.)

Työhyvinvoinnin merkitys itsensä johtamiselle

Viitalan (2013) mukaan, monet menestyneet yrityksen ovat korostaneet menestystarinassaan henkilöstön innostusta ja sitoutumista työhön ja yritykseen. Tätä ilmiötä kutsutaan työn imuksi. Työn imu vähentää sairastelua ja poissaoloja, jotka kumpikin vaikuttavat tuottavuuteen. Työhyvinvointi on sosiaali- ja terveysministeriön mukaan työntekijän kyky suoriutua päivittäisistä työtehtävistä ja se koostuu henkilöön itseensä liittyvistä tekijöistä. Nämä tekijät ovat henkilön fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen kunto, jotka ovat myös henkilön kapasiteetteja. Työpaikan lisäksi työhyvinvointiin vaikuttavat henkilön yksityiselämän tapahtumat. (Mts, 212.)

Työhyvinvointiin vaikuttavat osa-alueet voidaan jakaa neljään tasoon. Tasot ovat yksilön terveys, yksilön osaaminen, yksilön motivaation, arvojen ja asenteiden suhde työtä kohtaan ja viimeisenä itse työ, työympäristö ja organisaatio. Nämä neljä tasoa tukevat toisiaan ja ratkaisevat yksilön kokonaistyökyvyn. (Viitala 2013, 213–214.)

4 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on tarkoituksellista toimintaa, jolla vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan osaamista organisaation strategian toteutumisen mahdollistamiseksi (Viitala 2013, 170). Keskeinen kyky, mitä esimieheltä vaaditaan organisaatiossa, on johdetun asian osaaminen ja hallitseminen. Johtaminen on johdettavien auttamista onnistumaan omassa työtehtävässä. Johtajuus on luonteeltaan palvelutehtävä, joka ei itsessään ole saavutettu etu tai positio, jolla ansaittaisiin enemmän. Se on luottamustehtävä, jossa alaisten luottamus on ansaittava joka päivä uudestaan, kun tavoitellaan asetettua tavoitetta. (Kauppinen 2006, 72.)

Nykyään tieto- ja osaamisintensiivisyys korostavat työntekijöiden roolia työpaikoilla ja näistä on kehittynyt monille yrityksille kilpailuetu omilla markkinoilla. Aineettomien resurssien, kuten osaamisen kehittäminen työpaikoilla on tärkeää, ja muutokset työtehtävissä ja osaavien työntekijöiden saatavuudessa ovat asettaneet osaamisen ja oppimisen johtamisen keskiöön. (Ojala 2008, 15–16.)

4.1 Osaamisen johtamisen perusteet

Perinteisen osaamisen johtamisen mallin, eli mekaanisen mallin mukaan, yrityksissä ylin johto määrittelee yritykselle strategian ja tämän strategian pohjalta määrittellään tarvittava osaaminen, mitä työpaikalla tullaan tulevaisuudessa tarvitsemaan. Osaamisen kehittämistä voidaan suorittaa kouluttamalla olemassa olevaa henkilöstöä tai ostamalla tarvittavaa osaamista organisaation ulkopuolelta. Olemassa olevan henkilöstön osaamisen puutteita saadaan esille säännöllisillä kehityskeskusteluilla, joissa ilmenee yksilökohtaisia kehitysalueita, joita seurataan ja mitataan. Perinteisessä mallissa yksilöiden osaamisen kehittämistä painotetaan keskijohdon, esimiesten ja henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Näin ylin johto ja omistajat jäävät ulos kehittämisen kentästä. (Sumkin & Tuomi 2012, 21–22.)

Perinteisestä eli mekaanisesta mallista ollaan siirtymässä osaamisen johtamisen kokonaisuksi, jossa osaamisen johtaminen koskettaa kaikkia organisaatiossa. Osa-

misen johtamista käytetään työkaluna strategian toteutumisen varmistamiseksi. Tämän työkalun käyttämisen ja hyödyntämisen vastuu on organisaation kaikilla esimiehillä (Sumkin & Tuomi 2012, 23). Osaamisen kehittämisen ulkoistaminen yksinomaan HR-toimintojen vastuuksi voi luoda harhakuvaan organisaatiossa, jossa osaamisen johtaminen ja kehittäminen ei kuulu esimiesten ja johdon vastuualueeseen (Sumkin & Tuomi 2012, 75). Usein toteutettu perinteinen osaamisen johtamisen malli johtaa siihen, että henkilöstöhallinnolle annetaan tehtäväksi suorittaa organisaation osaamiskartoitus, kun strategian pohjalta määritelty tarvittava osaaminen on selvillä. Tämän yhteydessä osaamisen johtaminen usein eriytyy organisaation johtamisen yhteydestä. (Sumkin & Tuomi 2012, 23.)

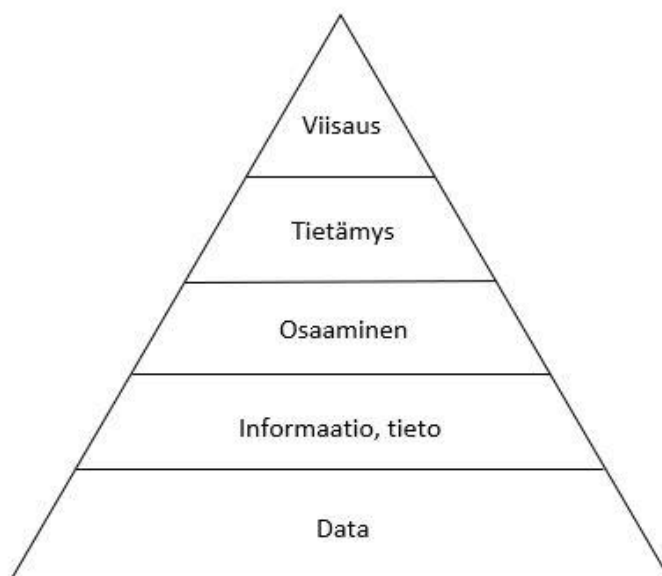
Organisaation oman tilan analysoiminen on askel todellisten kehityskohteiden selvittämiseen pelkän toiveajattelun sijaan. Oman tilan tunnistaminen ja todellisten lähtökohtien tarkastelu on organisaation kehittämisen ydin. Osaamisen johtaminen on organisaation prosessi siinä missä muutkin, joten kun halutaan selvittää osaamisen johtamisen prosessin nykytilaa, tulee miettiä, mikä sen asema ja yhteys on arkipäiväisessä toiminnassa. Osaamisen johtamisen nykytilaa tarkastellessa voidaan pohtia, ovatko osaamisen johtamisen toimenpiteet ja suunnat todellisuudessa johdettu muokailleen strategian asettamia tavoitteita, mikä on osaamisen johtamisen nykyinen merkitys organisaatiossa, miten se kytkeytyy organisaation arkiseen toimintaan ja miten osaamisen kehittämistä ja johtamista lähestytään organisaatiossa. (Sumkin & Tuomi 2012, 23–24.)

Kun osaamisen näkökulma osataan huomioida kaikissa yrityksen toiminnoissa, voidaan puhua kokonaisvaltaisesta osaamisen johtamisesta. Kokonaisvaltainen osaamisen johtaminen varmistaa, että yrityksessä tunnistetaan strategian kannalta olennainen osaaminen, osaamisen riittävyttä osataan turvata ennakoiden ja että sitä hyödynnetään ja kehitetään tehokkaasti. Kaiken tämän toteuttamisessa esimiehet ovat keskeisessä roolissa. (Viitala & Jylhä 2013, 293.) Kuvio kolme havainnollistaa osaamisen johtamisen nelikenttää, joka kuvaa osaamisen johtamisen kokonaisuutta.

<p>Osaamisen määrittely</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategiaprosessi • Toimintasuunnitelma • Henkilöstösuunnitelmat • Roolit ja tehtäväkuvat • Osaamiskartat 	<p>Osaamisen hankkiminen ja säilyttäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Työnantajakuvamarkkinointi • Rekrytointitoiminta • Yritysostot, alihankinta • Palkitsemispolitiikka • Osaamisriskienhallinta
<p>Osaamisen kehittäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perehdyttämisohjelma • Työnopastusmallit • Urakehityssuunnitelmat • Mentor- ja tutorjärjestelmät • Koulutus ym. kehittämismenetelmät 	<p>Esimiestyö</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kehityskeskustelut • Osaamisen arviointi • Kehittämissuunnitelmien laadinta • Palaverikäytännöt • Oppimista tukevat työkäytännöt • Työilmapiiriasiat

Kuvio 3. Osaamisen johtamisen nelikenttä (Viitala & Jylhä 2013, 294)

Ennen kuin osaamista voidaan johtaa, tulee kaikilla olla organisaatiossa käsitys siitä, mitä johdetaan, kun puhutaan osaamisen johtamisesta. Kuvio neljä esittelee tietopyramidin avulla tiedon eri tasoja, josta voidaan johtaa osaamisen muodostuminen. (Ojala 2008, 49–51.)



Kuvio 4. Tietopyramidi (Ojala 2008, 49)

Tietopyramidin pohjatasolla on data. Data on tietoa, jolla ei ole asiayhteyttä. Kun data liitetään siihen liittyvään asiayhteyteen, se saa merkityksen ja siitä tulee informaatiota. Informaatiota järjestämällä saadaan tietoa. Osaamista saadaan, kun informaatiosta saatua tietoa sovelletaan toimintaan. Tietämys on tietoa, joka on analysoitu, suhteutettu ja ymmärretty. Tietämys muuttuu yrityksessä osaamiseksi, kun sitä osataan hallita ja hyödyntää ja kun käytettävien ja hyväksytyjen tietojen kokonaisuus on ymmärretty organisaation eri prosesseissa. Viisaus on kokonaisvaltaista ja tasapainoista maailmankatsomusta, jossa omataan näkemys asioiden merkityksistä ja yhteyksistä. Viisauteen kuuluu myös käsitys tiedon hankinnan eri keinoista ja saadun tiedon luotettavuuden arvioinnista. Viisauteen liittyy myös paljon kokemuspohjaista ja hiljaista tietoa. Tästä syystä viisaudesta puhutaan usein kokeneiden ihmisten kohdalla. (Ojala 2008, 49–51.)

Oleennaista yhteisen käsityksen lisäksi on myös tietää, mistä ja miten osaaminen omassa organisaatiossa muodostuu. Organisaatioissa yksilöt suorittavat heille annettuja työtehtäviä. Yksilö on usein osa tiimiä tai ryhmää, jolloin työtehtävästä suoriutuminen tapahtuu useamman yksilön yhteistyön aikaansaannoksena. Yksilön osaaminen vaikuttaa siis suoraan suuremman kokonaisuuden osaamiseen. Tästä organisaatiossa esiintyvistä osaamisesta voidaan käyttää käsitettä osaamispääoma. (Ojala 2008, 47.)

Osaamispääoma on henkilöpääomasta, rakennepääomasta ja suhdepääomasta muodostuva kokonaisuus. Henkilöpääoma on ihmisten osaamista ja halua käyttää osaamistaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi organisaatiossa. Yksilön osaaminen muodostuu tiedosta, taidoista, kokemuksista, verkostoista ja yhteistyökyvystä. Rakennepääoma muodostuu yrityksen fyysisistä ja henkisistä rakenteista, kuten teknologiasta, järjestelmistä, toimintatavoista ja kulttuurista. Rakennepääoma mahdollistaa yksilöiden osaamisen kehittämisen vastaamaan yrityksen strategian tarpeita ja muuntamaan osaamisen organisaation yhteiseksi osaamiseksi ja toiminnaksi. Yhteistyökumppanit, joiden kanssa osaamista voidaan kehittää tai täydentää, mahdollistavat organisaation suhdepääoman. Osaamispääoman johtaminen on henkilöpääoman, rakennepääoman ja suhdepääoman johtamista, joista tärkein on rakennepääoman johtaminen. Organisaation rakenteet määräävät organisaation toiminnan. (Ojala 2008, 47.)

4.2 Osaaminen organisaatiossa ja ryhmässä

Osaaminen organisaatiossa

Kyetäkseen johtamaan osaamista organisaatiossa tulee määritellä tarvittava osaaminen, joka mahdollistaa asetetun päämäärän saavuttamisen ja liiketoimintastrategian onnistumisen. Liiketoimintaan liittyvät tahtotilat ovat kiintopiste organisaation osaamisen määrittämiselle, suunnittelulle ja kehittämiselle. Kun osaamista tarkastellaan organisaation näkökulmasta, strategisista valinnoista johdettu osaaminen on kaikista tärkeintä. Nämä strategiasta johdetut osaamisalueet ovat organisaation ydinosaamisalueita. (Viitala 2013, 173.)

Ydinosaamiset ovat niitä osaamisia, joiden avulla organisaatiot kykenevät tarjoamaan asiakkailleen sen palvelun, josta ollaan valmiita maksamaan. Ydinosaamiset eivät ole kaikilla samalla alalla toimivilla organisaatioilla samankaltaisia, ja niitä on sellaisenaan vaikeaa synnyttää nopeasti, kopioida tai siirtää muualle. Organisaatioissa ydinosaamiset liittyvät usein ylivoimaiseen teknologiseen tietotaitoon, rakennepääomaan tai suhddepääomaan. Ydinosaamiset muodostavat organisaation kilpailuedun. (Viitala 2013, 174.)

Long ja Vickers-Koch (1995) jaottelivat organisaation osaamisen kynnysosaamisiin ja ydinosaamisiin. Kuvio viisi havainnollistaa, kuinka pohjalla olevat kynnysosaamiset tulee olla kunnossa, jotta organisaation toiminta ydinosaamisen alueilla on ylipäättään mahdollista. Kuvioista viisi käy ilmi, että kynnysosaamiset mahdollistavat asiakkaille ratkaisevien ydinosaamisten toteutumisen ja organisaation ydinosaamisiin sisällytetään myös osaamiset, joita ei vielä hyödynnetä liiketoiminnassa, mutta jotka mahdollisesti tuovat organisaatiolle merkittävän mahdollisuuden menestyä omilla markkinoillaan. Toistaiseksi hyödyntämättömiä merkittävän mahdollisuuden sisältäviä osaamisia nimitetään osaamiskärjiksi. Kynnysosaamiset vaikuttavat siis myös organisaation hyödyntämättömien osaamisten hyödyntämiseen. (Viitala 2013, 174 – 175.)



Kuvio 5. Yrityksen erityyppiset osaamiset (Viitala 2013, 175.)

Kynnysosaamiset koostuvat organisaation perusosaamisista ja tukevista osaamisista. Perusosaaminen on sitä osaamista, joka on hallussa kaikilla toimialan muillakin toimijoilla. Perusosaaminen ei ole vaikuttava tekijä organisaation asiakkaalle tarjoaman lisäarvon kannalta, vaan ne ovat yleensä kilpailevilla organisaatioilla hyvin samanlaisia. Tukevat osaamiset ovat toimintoja, jotka palvelevat yrityksen toimintaa esimerkkeinä organisaation henkilöstö- ja taloushallinto. Ydiosaaminen voi organisaatiossa olla esimerkiksi kirjanpitäjän ylivoimainen kirjanpitokäytäntöjen tai lakien osaaminen tai tuotantotyöntekijöiden ylivoimainen asiantuntemus kilpailevien yritysten työntekijöihin verrattuna. Ydiosaaminen on osaamista, joka usein luo organisaatioille imagon ja erottaa organisaation kilpailijoistaan. (Viitala 2013, 174–175.)

Organisaatioiden resurssien keskittäminen ydiosaamisen osaamisalueiden ylläpitämiseen ja kehittämiseen turvaavat organisaation menestymisen. Keskittyminen kaikille organisaation osaamisrintamille ei ole realistista eikä tarpeellista, kun ydiosaaminen on kunnossa. Ydiosaamisen tunnistamiseksi organisaatiossa voidaan pohtia, mitä lisäarvoa organisaatio tuottaa asiakkaalle ja mihin siihen liittyvä osaaminen perustuu, mikä on organisaatiossa ainutlaatuista osaamista kilpailijoihin verrattuna,

onko havaitulle osaamiselle tarvetta tulevaisuudessa ja voidaanko osaamista mahdollisesti siirtää uusille liiketoiminta-alueille. (Viitala 2013, 175.)

Osaaminen ryhmässä

Organisaatioissa ihmiset jakavat, luovat ja hyödyntävät tietoa ja osaamista sosiaalisten prosessien kautta. Näitä sosiaalisia prosesseja tukevat organisaation rakenteet, järjestelmät ja toimintamallit, jotka vaikuttavat osaamisen kehittymiseen ja hyödyntämiseen. Organisaatiossa tapahtuva oppiminen on sosiaalinen tapahtuma. Monien samassa ympäristössä toimivien ihmisten työnteko johtaa parhaimmassa tapauksessa ryhmäoppimiseen, joka tuottaa laadullisia hyötyjä, kun moni taho kokoontuu tarkastelemaan samaa asiaa. Isommassa joukossa on käytettävissä enemmän informaatiota osaamisen kehittämiseksi. (Viitala 2013, 176.)

Dynaaminen teoria organisaation oppimisesta on tunnetuin malli yksilön oppimisen siirtymistä ryhmäoppimisen kautta organisaation oppimiseksi. Malli kehittyi 1990-luvun aikana ja sen kulmakiven muodostaa hiljaisen ja täsmällisen tiedon jaottelu. Mallin lähtökohta on, että organisaation oppiminen on vuorovaikutusriippuvaista ja riippuu pitkälti siitä, miten halukkaita ihmiset ovat jakamaan omaa osaamistaan muille. Jakamisen lisäksi organisaatiossa toimivilla ihmisillä tulee olla halu vastaanottaa jaettua tietoa. Mallin mukaan hiljainen tieto muuttuu näkyväksi ja taas hiljaiseksi organisaation, ulkoistamisen, yhdistämisen ja sisäistämisen vaiheiden kautta. (Viitala 2013, 176.)

Sosialisaatio tarkoittaa dynaamisen teorian mallin yhteydessä kokemusoppimista ja mallioppimista, jossa toimintamallit jakautuvat tarkkailun ja yhdessä tekemisen välityksellä. Sosialisaatio tapahtuu työn lomassa usein kahden ihmisen välillä. Ulkoistamisvaiheessa uutta tietoa käsitellään tarkoituksella puhumalla siitä. Vaiheesta käytetään myös nimitystä artikulaatiovaihe, joka voi olla esimerkiksi palaveri, jossa vaihdetaan kokemuksia tai luodaan yhteisiä toimintamalleja. Ulkoistamisessa jaetaan olennaista hiljaista tietoa. Yhdistämisessä ulkoistamisvaiheen tulokset muodostuvat järjestelmiksi, toimintasäännöiksi ja muiksi toimintaa opastaviksi toiminnoiksi. Sisäistämisen vaiheessa yksilöt ottavat uudet yhdistämisen tuloksina syntyneet opastavat

toiminnot käyttöön omassa toiminnassaan organisaatiossa. Sisäistämisvaihe vaatii uuden oppimisen lisäksi vanhasta tiedosta poisoppimista. (Viitala 2013, 176-177.)

Ryhmässä tapahtuva osaamisen lisääntyminen voi tapahtua spontaanisti keiden tahansa välillä organisaatiossa, mutta se voi tapahtua myös organisoidusti. Kuitenkin vaatimus ryhmän oppimiselle on aina yksilön panos oppimisen mahdollistamiselle. Tämä vaatii tilanteen, jossa yksilö kokee riittävää turvallisuuden tunnetta itsensä ilmaisemiseen. Tilanne, jossa tapahtuu oppimista, vaatii myös dialogia. On tärkeää ymmärtää, että dialogi on avoin ja luova tilanne, jossa ei keskitytä erilaisten näkemysten myymiseen tai torjumiseen, vaan muiden ymmärtämiseen asioiden tutkimiseen yhdessä. Dialogiin voidaan pyrkiä tarkoituksellisesti ja siinä voidaan kehittyä. Dialogin ei ole aina pakko tapahtua hyvien henkilökemioiden seurauksena. (Viitala 2013, 178.)

Ryhmän osaamisesta tulisi aina kehittyä organisaatiotason osaamista. Organisaatiotasolle siirtyessä ryhmän osaaminen muuttuu tietokannoiksi, tuotteiksi, rakenteiksi, järjestelmiksi, toimintamalleiksi ja muiksi konkreettisiksi tuotoksiksi. Kun ryhmän osaaminen siirtyy organisaation tasolle, osaaminen ja hyvät käytännöt jäävät organisaatioon, vaikka yksilöt ryhmässä vaihtuisivatkin ajan kuluessa. (Viitala 2013, 178–179.)

4.3 Osaamisen johtamisen prosessi

Osaamisen johtaminen kokonaisuutena on järjestelmä, joka suuntaa huomiota, rytmittää tekemistä, jäsentää päätöksentekoa ja varmistaa asioiden tapahtumista.

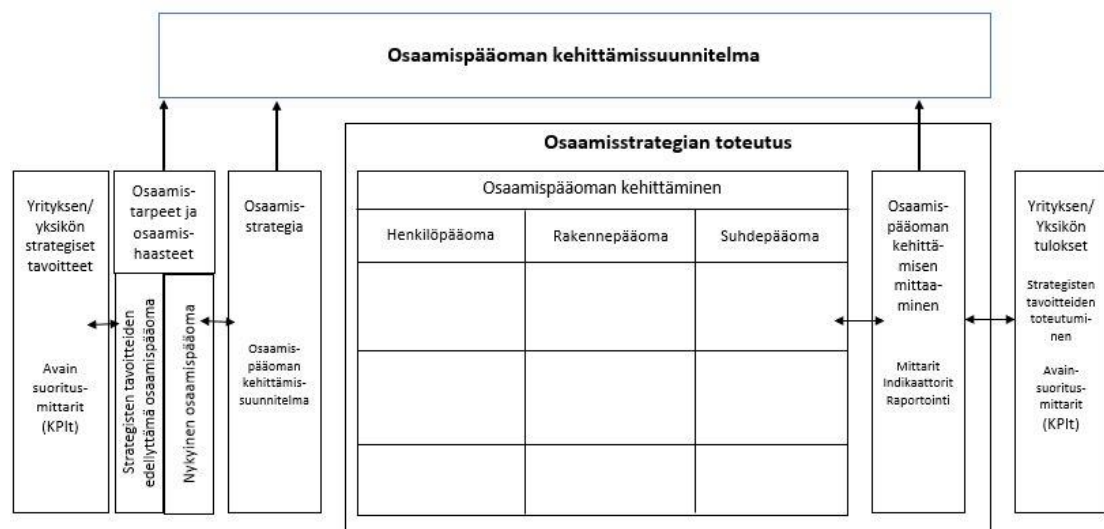
Osaamisen johtamisesta vastuussa ovat organisaation liiketoiminnasta vastaavat johtajat. Perinteisesti henkilöstöammattilaiset ovat vastanneet kehittämisen koordinoimisesta. Parhaimmillaan osaamisen johtamisessa henkilöstöammattilaisen rooli on konsultoida johtajia osaamisen johtamisen prosessien luomisessa, asetettuja tavoitteita mukailleen. (Viitala 2013, 184-185.) Viitala (2013, 184) on jaotellut osaamisen kehittämistä tukevan johtamisjärjestelmän sisältöä seuraavasti:

- suunnittelu- ja seuranta järjestelmä (osaamisen laatu ja määrä)
- osaamisen kehittämissuunnitelma (perehdyttäminen, kehityskeskustelut, osaamiskartoitukset, henkilöstön kehittäminen ja työyhteisöjen kehittäminen)
- osaamista tukevat muut HR-toiminnot (rekrytointi, palkkaus, urasuunnittelu, hyvinvoinnista huolehtiminen ja työsuhteet)
- tietohallinto ja tietojärjestelmät
- organisaatorakenne ja työn organisointitavat
- oppimista tukevat toimintamallit ja käytännöt
- osaamisriskien hallinta.

Osaamisen johtamisen lähtökohtana toimii organisaation strategia, joka määrittää tarvittavan ydinosaamisen. Strategian perusteella tehdään osaamiskartoitus, jonka avulla selvitetään, mitä osaamista organisaatiosta esiintyy. Kun on selvitetty organisaation osaamisalueet, pyritään selvittämään, mitä osaamista organisaatiossa tulisi kehittää tai tarpeettomuuden takia vähentää, jotta yrityksen kehityssuunta saadaan vastaamaan strategisia tavoitteita. Samalla selvitetään, millä tasolla osaaminen on mittaamisen hetkellä ja mikä on haluttu osaamisen taso. Organisaation osaamisen nykytilan arvioinnilla ylläpidetään organisaation käsitystä kehittämistarpeista ja onko organisaatiossa mahdollisesti ylimääräistä osaamista, joka ei tuota organisaatiolle lisäarvoa ja on näin turha kulu. Osaamisen nykytilakartoituksista saaduista tuloksista voidaan tehdä päätöksiä uuden osaamisen hankkimisesta koulutuksilla tai rekrytoinneilla. Nykytilakartoituksesta selviää myös, tuleeko organisaatiossa luopua ylimääräisestä osaamisesta. Viimeisenä olennaista osaamisen johtamisen prosessissa on selvittää selvitysten pohjalta tehtyjen toimenpiteiden vaikutukset organisaatioon. Toisin sanoen onko havaitut puutteet saatu paikattua tehdyillä toimenpiteillä vai vaatiiko tilanne lisätoimenpiteitä. (Tuomi & Sumkin 2012, 89 – 90.)

Osaamisen kehittäminen tulee olla jatkuva prosessi. Osaamispääomaa voidaan kehittää organisaation, yksikön, osaston tai tiimin tasolla. Osaamisstrategiaan liittyvät tehtävät tai kehitettävät asiat tulee sisällyttää johdon tavoitteisiin ja tulostavoitteisiin, jotta ne eivät jää irtonaisiksi asiakokonaisuuksiksi. Osaamista kehitettäessä rakenteisiin ja rakennepääomaan tulee kiinnittää erityistä huomiota, koska ihmiset toimivat vain rakenteiden mukaan. Tarvittavat yhtenäiset toimintatavat ja työkalut tuotetaan keskitetysti, mutta niiden käyttö tulee tapahtua linjassa koko organisaation läpi.

Osaamisen kehittämisen toteutuksessa uudet asiat ja toimintamallit kannattaa tuoda organisaatioon pilottien kautta. Imu toimintatavan levittämiseen muihin ympäristöihin on helpompaa, jos toimintatavasta on saatu hyviä kokemuksia. Kuvio kuusi havainnoi osaamispääoman kehittämissuunnitelman kokonaisuutta. (Ojala 2008, 180–181.)



Kuvio 6. Osaamispääoman kehittämissuunnitelma (Ojala 2008, 180.)

Osaamistarpeet kuvaavat niitä osaamisen alueita, joita organisaatio tarvitsee omassa toiminnassaan. Osaamistarpeet ovat yhteydessä organisaation kaikkeen toimintaan. Osaamistarpeet koskevat organisaatiota, yksikköä, osastoa, tiimejä ja yksilöiden työrooleja. Organisaation kehittämistarpeet saadaan osaamistarpeiden ja osaamiskartoituksen välisestä erotuksesta. (Ojala 2008, 105–106.) Kehittämistarpeiden selvittyä tulee tehdä suunnitelma osaamisen kehittämisestä. Osaamista kehitettäessä, on tehtävä valintoja kehittämiselle varattavasta ajasta ja resursseista ja asetettava asiat tärkeysjärjestykseen. Suunnitelmaa tehdessä tulee miettiä missä halutaan kehittyä, mikä on tavoiteltava osaamistaso, mitä toimenpiteitä tulee tehdä tavoitteiden saavuttamiseksi, ketkä osallistuvat kehittämistoimintaan, mikä on aikataulu kehittämiselle, miten tuloksia seurataan ja todennetaan, ketkä hoitavat kehittämistä ja kenelle

ja mistä he ovat tilivelvollisia sekä mikä on kehittämisen budjetti. (Ojala 2008, 186–187.) Suunnitelma tulee dokumentoida ja toimittaa, joko organisaation HR:lle tai johdolle koordinoitavaksi (Ojala 2008, 180). Kehityksen mahdollistamiseksi oppimisen tulokset ja johtopäätökset tulee pystyä määrittämään. Keinoja voivat olla esimerkiksi standardimuotoinen kysely tai tulosten vertaaminen tavoitteisiin. Riippumatta siitä, miten tietoa kerätään, saatu tieto tulee sitoa toiminnan mittareihin ja seurata kehittymisen, oppimisen ja toiminnan tuloksia. (Ojala 2008, 254.)

4.4 Henkilöstöjohtaminen osaamisen johtamisen apuna

Henkilöstöjohtamisen tarkoitus organisaatiossa on varmistaa työntekijöiden työkyky, motivaatio ja sitoutuneisuus organisaation tavoitteiden toteuttamiseksi. Näiden asioiden lisäksi se pitää huolta, että organisaatiossa noudatetaan asettuja lakeja, sopimuksia ja asetuksia. (Viitala 2013, 10.) Henkilöstöjohtaminen sisältää kaiken organisaation tarkoituksellisen toiminnan, jolla varmistetaan liiketoiminnan ylläpitämiseksi tarvittava työvoima, sen riittävä osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio. (Viitala 2013, 20.)

Henkilöstöjohtaminen tehokkuuden mahdollistajana

Tehokkuus on organisaation huomion johtotähti ja sitä pyritään lisäämään organisaatioissa mahdollisimman paljon. Tehokkuus on kyky tuottaa tuotteita tai palveluja mahdollisimman pienin kustannuksin sujuvasti, nopeasti ja laadukkaasti. Organisaation toiminta on ihmisten varassa ja näin ollen organisaation henkilöstöllä on suuri vaikutus organisaation tehokkuuteen. (Viitala 2013, 8.)

Ossi Auran, Guy Ahosen ja Tommi Hussin toteuttama Henkilöstötuottavuuden johtaminen 2018 -tutkimus tutki 166 suomalaista yritystä teollisuuden, rakentamisen, kaupan, kuljetuksen, logistiikan ja liike-elämän palvelujen aloilta. Tutkimukseen osallistuneiden yritysten liikevaihto oli keskimäärin 32 miljoonaa euroa ja yritykset työllistivät 20-1000 työntekijää. Tutkimus osoitti, että hyvä johtaminen näkyi kolme prosenttia

kilpailijoita korkeampana käyttökatteena ja huonosti johdetuissa yrityksissä kannattavuus jäi 2,4 prosenttia kilpailijoita heikommaksi. Keskimääräiseen 32 miljoonan euron liikevaihtoon suhteutettuna 5,4 prosentin ero käyttökatteessa tarkoittaa 1,7 miljoonaa euroa. Tutkijat osoittivat tekemällään skenaariolaskelmalla, että tilanteessa, jossa kaikkien Suomen yritysten johtaminen nostettaisiin parhaan kolmanneksen tasolle, Suomen yritysten käyttökatteisiin tulisi 9,4 miljardin euron lisäys, mikä olisi myös yhteiskunnallisesti merkittävä asia. (Juvonen 2019, 32.)

Tuotannollinen tehokkuus ja kustannustehokkuus saavutetaan hyvinvoivalla, oikein kohdennetulla, riittävällä, osaavalla ja motivoituneella henkilöstöllä. Henkilöstö vastaa toiminnallaan organisaation tuotteiden ja palvelujen laadusta ja organisaation innovatiivisuudesta, mikä ylläpitää organisaation kilpailukykyä. Ympäristön tarjoamat puitteet määrittelevät, miten ihmiset voivat suoriutua työssään. (Viitala 2013, 8.)

Yrityksen tarkoitus on pitkän aikavälin kilpailukyvyyn säilyttäminen ja taloudellisen toimintakyvyn ylläpitäminen. Tämä ajattelumalli voi helposti johtaa siihen, että esimies keskittyy työssään lähinnä taloudellisten vastuiden täyttämiseen. Taloudellisen näkökulman tarkastelu on välttämätöntä yrityksen toiminnalle, mutta Excel-taulukoita seuraamalla ei johdeta ihmisiä. (Sahimaa 2018.) Yrityksellä voi olla maailman osaavin henkilöstö, maailman kehittynein kalusto ja maailman paras tuote, mutta jos näitä kaikkia tekijöitä ei saada puitteiden lomassa toimimaan keskenään tehokkaasti, potentiaalinen hyöty jää käyttämättä. Ihminen on organisaation tuotantoa ja palveluja ohjaava taho, joten bisneksen tarkastelu humanistisista lähtökohdista antaa tärkeän ulottuvuuden johtamiselle ja yritystoiminnan pysyvyydelle. Osaaminen ja sen hyödyntäminen oikein on yrityksen tärkeä kilpailukeino. (Wilenius 2017, 139.)

Henkilöstöjohtaminen organisaation menestystekijänä

Organisaation liiketoimintaa suuntaava strategia ja sen tavoitteet toteutuvat henkilöstövoimavaroja johtamalla. Henkilöstöjohtaminen varmistaa organisaatiolle määrältään ja laadultaan riittävän henkilöstön ja huolehtii organisaation osaamisesta ja sen jatkuvasta kehittämisestä. (Viitala 2013, 10.) Henkilöstövoimavarojen johtaminen on yrityskohtaista ja se määrittyy liiketoimintastrategian, tavoitteiden ja ulkoisen ym-

päristön vaikutuksista. Organisaatio saa henkilöstöjohtamisesta eniten hyötyä liiketoimintastrategian toteuttamiseen, kun organisaatio arvioi kriittisesti, mitä organisaatio todellisuudessa tarvitsee toimintansa ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Suuri merkitys hyödyn saavuttamiseen on myös menetelmällä, jolla toimenpiteet suoritetaan organisaatiossa. (Viitala 2013, 27.) Yksilölle mielekäs työ vaikuttaa positiivisesti organisaation tuottavuuteen. Merkitystä luova yrityskulttuuri saadaan aikaan johtamalla ihmisiä, mikä on yhteiskunnallisesti merkittävä asia hyvinvoinnin ja tuottavuuden osalta. Esimerkiksi kiky-sopimuksen tuottavuudessa tuottama edistysaskel ei ole verrattavissa edistykseen, joka muodostuu, kun motivoituneet, hyvinvoivat ja osaavat ihmiset kokevat työssään merkitystä ja ymmärtävät työnsä tarkoituksen. (Sahimaa 2018.)

Ihmiset ovat erilaisia ja heillä on erilaisia johtamistarpeita. Tehokkaan henkilöstöjohtamisen tavoite on luoda tahtotiloja ja muuttaa ne toiminnaksi. Tavoitteita saadaan strategiasta, visiosta, projekteista ja suunnitelmista. Henkilöstöjohtamisella tavoitteet ja tahtotilat saadaan elämään merkitysten kautta. Toimiva henkilöstöjohtaminen pitää mielessä sen, millaisiksi voidaan yhteisönä kehittyä. Näin ollen henkilöstöjohtamisen tulee osallistaa koko arvoketju tavarantoimittajasta asiakkaisiin ja työntekijöihin, osaksi merkityksellisen työn kokonaisuutta. Merkitys syntyy myös sidosryhmien kesken, eikä pelkästään organisaation sisällä. Henkilöstöjohtamisen yksi tavoite on tuottaa energiaa ja innokkuutta työntekijöille ja näin ylläpitää työhyvinvointia ja sitouttaa työntekijöitä tunne-, tietoisuus- ja toimintatasolla toimimaan yhteisen tavoitteen eteen. (Hesselbein ja muut 1996, 210–211.)

Henkilöstösuunnittelun merkitys osaamisen johtamiselle

Henkilöstösuunnittelu on työvoimatarpeen määrällistä ja laadullista ennakointia. Suunnittelu huolehtii organisaation toiminnan edellyttämän työvoiman määrästä ja rakenteesta. Henkilöstösuunnittelulla varmistetaan myös riittävä osaaminen ja työvoiman oikea kohdentuminen organisaation toiminnoissa. Henkilöstösuunnittelu ennakoii ja säätelee myös henkilöstökustannuksia ja huolehtii henkilöstön hyvinvoinnista ja motivaatiosta oikeilla resurssointiratkaisuilla. Henkilöstösuunnittelu määrittää henkilöstön määrää säätelevät keinot. (Viitala 2013, 59.)

Henkilöstösuunnittelu tuottaa organisaatiolle tietoja työvoiman lisäämis- tai vähentämistarpeista ja luo suunnitelmia osaamisen hankintaan ja kehittämiseen, tehtävien sijoitukseen tai muutoksiin ja organisaation sijais- ja varamiehitykseen liittyen. Henkilöstösuunnittelulla luodaan seuraaja- ja urasuunnitelmia ja tunnistetaan henkilöstötoimintojen kehittämistarpeita. Henkilöstökustannuslaskelmat ja henkilöstöbudjetit selviävät myös henkilöstösuunnittelussa. (Viitala 2013, 29.)

Esimiehellä on velvollisuus henkilöstösuunnittelusta omalla vastuualueellaan ja henkilöstösuunnittelun periaatteet koskevat myös itse esimiestä. Esimies tuntee oman vastuualueensa ja hänellä on paras tieto omasta ja alaisjoukkonsa ja nykytilasta, suunnitelmista ja kehittämistarpeista. Organisaation koko vaikuttaa prosessin systemaattisuuteen ja vaatimukseen, mutta useimmiten esimies välittää tiedon kehitystarpeista henkilöstöammattilaiselle. Organisaation johto täsmentää strategisen kehityksen esimiehille ja henkilöstöammattilaiselle, minkä pohjalta syntyy päätös tarvittavasta osaamisen lisäämisestä tai uudelleenkehittämisestä. (Viitala 2013, 63-64.)

5 Tutkimuksen toteuttaminen ja tulokset

5.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluilla, joilla haettiin vastauksia opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin, jotka ovat

- Miten esimiehet kokevat esimiestyön tällä hetkellä?
- Mitä esimiesten työhön kuuluu päivä-, kuukausi- ja vuositasolla?
- Mitä esimiesosaamista organisaatiosta löytyy tällä hetkellä?

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina HT Laser Oy:n Keuruun yksikön esimiehille HT Laser Oy:n Keuruun yksikön neuvottelutiloissa vuoden 2018 loka- ja marraskuun aikana. Haastatteluihin varattiin aikaa 30–45 minuuttia riippuen haastatteluun osallistuneen esimiehen aikataulusta. Haastattelut nauhoitettiin yhteisymmärryksessä haastateltavan kanssa ja haastattelun litteraatti lähetettiin sähköisessä muodossa jokaiselle haastatteluun osallistuneelle esimiehelle avoimuuden ja mahdollisen

reflektoinnin mahdollistamiseksi. Haastatteluissa käytettiin teemahaastattelurunkoa (ks. liite 1), joka lähetettiin ennakoon haastatteluun osallistuneille. Haastattelut alkoivat haastateltavan esitellyllä, jossa käytiin läpi haastateltavan koulutus- ja työtausta, nykyinen työtehtävä, kuinka kauan kyseinen esimies oli toiminut nykyisessä esimiestehtävässä sekä montako alaista haastateltavalla oli.

Teemahaastattelun ensimmäisellä varsinaisella kysymyksellä selvitettiin, kuinka monta esimiestä kullakin esimiehellä oli ollut oman työuran aikana, ennen esimiesasemassa toimimista sekä millaisia asioita näistä esimiehistä oli jäänyt mieleen. Seuraavalla kysymyksellä selvitettiin muutoksia, joita esimiestyössä on tapahtunut viime vuosien aikana. Toimeksiantaja on onnistunut kasvattamaan liiketoimintaansa kovasti, joten mahdolliset esimiestyössä tapahtuneet muutokset antoivat käsityksen, onko yksikön johtamistarpeissa tapahtunut muutoksia. Tiedossa oli, että yksikössä toimii myös varsin uusia esimiehiä. Tästä syystä haastattelurunkoon sisällytettiin kysymys, jolla selvitettiin esimiestyössä mahdollisesti ilmenneitä yllättäviä asioita pitkän aikavälin kokemusten puutteen takia.

Kolmannella kysymyksellä selvitettiin esimiesten osaamista heidän omiin kokemuksiin, mielipiteisiin ja saatuihin palautteisiin perustuen sekä miten osaaminen on muodostunut. Kysymys antoi mahdollisuuden itsearviointiin, aikaisempien palautteiden reflektointiin ja oman työn tarkasteluun. Osaamiseen liittyen jatkokysymyksenä oli, mitkä asiat työpaikalla ylläpitävät ja kehittävät osaamista tällä hetkellä ja onko jotain asioita, mitä esimiehet kaipaavat tukemaan esimiestyötä nykyisessä työympäristössä.

Neljäs kysymys antoi esimiehille mahdollisuuden kertoa, mitä he työssään tekevät. Kysymys esitettiin siten, että se kohdennettiin eri aikajaksoille. Tämän tarkoituksena oli selvittää esimiestyössä ilmeneviä tehtäviä ja toimenpiteitä vuosi-, kuukausi- ja päivätasolla. Viidennellä kysymyksellä selvitettiin, miten esimiesten ajankäyttö jakaantui neljännessä kysymyksessä esiintyneiden asioiden kesken. Tarkoituksena oli saada tietoa siitä, miten esimiesten ajankäyttö jakaantuu työn arjessa. Haastattelussa esitettiin ajankäyttöön jatkokysymyksenä, oliko esimiehillä mielessä asioita, joihin he haluaisivat käyttää enemmän aikaa. Lopussa esitettiin avoin kysymys, jolla annettiin haastateltavalle mahdollisuus kertoa asioista, mitä ei ollut mahdollista tuoda ilmi esitettyjen kysymysten pohjalta, mutta he itse pitivät tärkeinä esimiestyöhön ja johtamiseen liittyen.

5.2 Haastatteluun vastanneiden perustiedot

Tutkimuksessa haastateltiin kuutta HT Laser Oy:n Keuruun yksikön kahdeksasta esimiehestä. Haastatteluun osallistuneilta löytyy työkokemusta laajalta alalta, mutta monella työuran merkittävin työjakso on nykyisen työnantajan alaisuudessa. Osa vastanneista on työskennellyt nykyiselle työnantajalle eri työtehtävissä tuotannon ja logistiikan parissa ennen esimies- tai työnjohtotehtäviä. Nykyistä työnantajaa edeltävät työkokemukset ovat pääosin kesätöistä ja muista lyhyemmistä työjaksoista.

Haastatteluiden perusteella yksiköstä löytyy esimies- ja työnjohtokokemusta kuuden kuukauden ja 18 vuoden väliltä. Koulutustaustaa löytyy ammattikoulusta, ammattikorkeakoulusta ja yliopistosta. Tämän lisäksi osa on käynyt työn ohessa esimiestyöhön ja johtamiseen liittyviä koulutuksia.

5.3 Esimiehen tunnusmerkit

Haastattelut aloitettiin kartoittamalla esimiesten aikaisempia kokemuksia heidän omien esimiestensä toiminnasta. Haastattelussa myöhemmin esitetyllä kysymyksellä saatiin tietoa organisaatiossa esiintyvistä johtamiskulttuurista, joten ensimmäinen kysymys pyrittiin suuntaamaan organisaation ulkopuolelle liittyviin kokemuksiin. Kysymyksellä haluttiin selvittää erityisesti, millainen työhistoria esimiehillä oli ollut ennen työskentelyä HT Laser Oy:n palveluksessa. Kokemukset eri organisaatioiden käytännöistä ja erilaisista esimiehistä laajentavat työntekijän käsitystä siitä, miten asioita voidaan työyhteisöissä hoitaa. Mitä laajempi kokemuspohja yksikön johdosta löytyy, sitä laajemmalta alueelta voidaan tarkastella mahdollisia kehitysalueita ja ehdotuksia. Hyvillä ja huonoilla kokemuksilla haluttiin saada selville, millaista esimieskäyttäytymistä yksikössä pääasiassa arvostetaan. Omat kokemukset peilaavat hyvin henkilön omaa arvomaailmaa.

Haastatteluissa ilmeni, että neljä kuudesta haastatteluun osallistuneesta esimiehestä on työskennellyt suurimman osan työurastaan nykyisellä työnantajalla. Kaksi muuta

esimiestä, joilla on pitemmän aikavälin työkokemusta myös muista yrityksistä, ovat varsin uusia esimiehiä Keuruun yksikössä. Kokemuksia pitemmän ajan alais- ja esimiessuhteista, erilaisista esimiehistä ja johtamistyyleistä nykyisen työnantajan ulkopuolelta on vähän, kun tarkastellaan kaikkia haastatteluun vastanneita. Useilla haastatteluun vastanneilla on kuitenkin uransa aikana ollut useita esimiehiä, ja näiden esimiesten johtamis- ja toimintatyylien erot ovat painuneet hyvin mieleen.

Kaikki haastatteluun osallistuneet esimiehet arvostavat esimiehen toiminnassa henkilökohtaista kohtaamista alaisen ja esimiehen välillä. Ihmisten johtaminen koetaan lähtökohtaisesti tärkeänä prosessien johtaminen rinnalla. Kokonaisuuden hallitseminen, osallistava suunnitelmallisuus sekä eteenpäin vievä ja rohkaiseva asenne esimiestyössä, joka luo yrittämisen kulttuuria ja saa aidon kiinnostuksen kautta tuloksia aikaan, koettiin yhteisesti hyvän esimiehen mallina.

Haastatteluissa mainittuja negatiivisina koettuja ominaisuuksia olivat arvostettujen ominaisuuksien vastakohdat. Välinpitämättömyys alaista koetaan karuna ja liiallinen etäisyys alaisen ja esimiehen välillä koetaan toimintaa heikentävänä tekijänä. Etäisyys saattaa aiheuttaa vääristymiä tai tietämättömyyttä kokonaisuuden hallinnassa, mikä voi johtaa siihen, että johtamisesta tulee tehotonta tai vaikutusmahdollisuudet työn tekemisessä ja kehittämisessä vähenevät. Alaisen huomioiminen ja ohjaaminen työn voimavarana vähenee etäisyyden myötä, jolloin työstä motivoituminen on vaikeaa. Sanojen pyörtäminen ja lupauksien rikkominen luovat epäluottamusta työyhteisöön.

5.4 Esimiestyössä tapahtuneet muutokset

Kasvun tuomat muutokset

Haastatteluissa ilmeni, että esimiestyön sisältö ei ole HT Laser Oy Keuruun yksikössä juurikaan muuttunut, mutta johdettavan kokonaisuuden mittakaava on muuttunut paljon viimeisen kahden vuoden aikana. Yksikön tuotanto on kehittynyt ja monipuolistunut sen jälkeen, kun yksikön tuotanto siirtyi nykyisiin tuotantotiloihin. Yksikön työntekijämäärä on kasvanut paljon, ja henkilöstön vaihtuvuus on kasvanut sen jälkeen, kun yksikössä alettiin hyödyntämään vuokratyövoimaa. Vuokratyövoimaa on

tullut yksikköön myös ulkomailta, joten esimiesten on täytynyt tottua monikieliseen ja -kulttuuriseen työvoimaan. Kasvun jälkeen yksikön esimiehillä on alaisia kuuden henkilön ja 50 henkilön väliltä, joten hallinnoitavissa kokonaisuuksissa on isoja eroja. Haastattelujen mukaan suuret alaismäärät rajoittavat osalla esimiehistä alaisten kohtaamista yksilönä, mikä koetaan osin negatiivisena asiana kokonaisuuden johtamisen suhteen. Viestinnän ja tiedottamisen keinot työyhteisöön ovat myös muuttunut kasvun myötä lähinnä monikansallisuuden seurauksena. Esimiestyössä tarvitaan nykyään enemmän kielitaitoa.

Haastatteluissa ilmeni eriäviä mielipiteitä niiden tuotannon seurannan työkalujen tehokkaasta hyödyntämisestä, jotka ovat yksikössä käytössä johtamisen apuvälineinä. Osa koki, että tuotannon seurannan työkaluja osataan hyödyntää tehokkaasti ja osa oli sitä miltä, että työkaluja voitaisiin hyödyntää tehokkaammin. Pitempään esimiehenä toimineet kokevat kehittyneensä esimiehinä palautteen antamisessa ja työtehtävien delegoimisessa siten, että tehtävät vastaavat mahdollisimman hyvin alaisen kykyjä.

Esimiestyössä ilmenneet yllättävät asiat

Haastatteluissa ilmeni, että uusille esimiehille yllättäviä asioita esimiestyössä ovat olleet suuri tarve työn ohjaukselle ja kiire, joka työnkuvaan sisältyy. Haastatteluissa ilmeni, että esimiestyöhön kuuluu odotettua enemmän selvittelyä ja yksittäisten ihmisten toiminnan ohjaamista, vaikka siitä olikin ollut puhetta ennen esimiestyön aloittamista.

Yksikössä määritettiin vuoden 2018 syksyn aikana uusi esimiesasema johtamaan tuotantolinjaa, jolla ei aikaisemmin ole ollut suoranaista esimiestä. Uudesta positiosta ja tuoreesta esimiesasemasta huolimatta tehtävään nimitetty esimies on päässyt työssä hyvin alkuun kokeneempien esimiesten avustuksella. Haastattelusta ilmeni, että tuotantolinjan toiminnan kehittyminen on vahvan prosessiosaamisen, suunnitelmallisuuden ja suuren työpanoksen seuraus. Myös yksikön uudet esimiehet ovat tehneet havaintoja ajankohtaisen viestinnän haasteista. Esimerkiksi, jos johdettavana on useampi työlinja, niin tiedon välittäminen ja ajan jakaminen tasaisesti tuotantolinjojen välille voi olla haastavaa.

5.5 Osaaminen esimiestyössä

Johtamisosaamisen muodostuminen

Haastatteluissa ilmeni, että esimiestyössä esiintyvä osaaminen on muodostunut työelämässä ja yksityisessä elämässä tapahtuneen käytännön tekemisen kautta. Yksikössä toimii esimerkiksi joukkuelajien valmentajia, jotka jakavat osaamistaan tiimityöskentelyyn liittyen. Useampi yrityksessä kauemmin toimineista esimiehistä on toiminut monissa yrityksen eri tuotantolinjojen työtehtävissä ennen esimiesuraa, joten käsitys johdetun prosessin eri työvaiheista ja niiden keskinäisistä vaikutuksista on muodostunut vahvaksi osaamiseksi.

Yksikössä kauemmin esimiehinä toimineet hallitsevat yksikön tuotannon kokonaisuuden johtamisen. Haastatteluissa ilmeni, että uudemmat esimiehet kokevat, että kokeneemmista esimiehistä on suuri apu työssä kehittymiseen. Johtamiseen tai esimiestyöhön liittyviä koulutuksia tai kursseja ei mainittu osaamista kehittävinä asioina, vaikka osa esimiehistä on kurseilla tai koulutuksissa käynyt. Koulutuksissa käyneiden mukaan koulutukset vaikuttavat motivaatioon ja olemassa olevaan osaamiseen vain lyhyellä aikavälillä, ja niistä saatu hyöty haihtuu ajan myötä pois. Kukaan haastatteluun osallistuneista ei maininnut esimiestyöhön liittyvää kouluttautumista tärkeänä osana esimiehen työssä suoriutumisessa.

Yksikössä esiintyvä johtaminen

Esimiestyössä esiintyy passiivista ja osallistavaa johtamisotetta. Suurin osa yksikön esimiehistä pyrkii antamaan tai luomaan johtamastaan linjasta ympäristön, jossa alainen voi suoriutua työssä vapaasti siten, että työntekijä kokee työn omakseen. Johtamisessa pyritään kokonaisuuden hallintaan, eikä yksilöiden vahvaan kontrollointiin. Näin työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa tekemiseen ja lopputulokseen omalla työpanoksellaan. Tarvittaessa esimiehet puuttuvat toimintaan ja vaikuttavat tietoisesti prosessin kulkuun ja alaisten toimintaan.

Esimiehet kokevat osallistavan johtamistavan hedelmälliseksi tavaksi johtaa alaisiaan. Esimiehet kokevat, että, jos toiminta olisi kontrolloitua ja tarkkaan määriteltyä, henkilöstö ei olisi niin sitoutunutta. Haastattelujen mukaan osallistava johtamistapa luo organisaatiossa yhteishenkeä sekä oma ja alaisten työnteko on mielekkäämpää.

Johtamisen tukeminen ja kehittäminen

Haastatteluissa ilmeni, että osaamista ylläpitää ja kehittää työnjohtajien kesken valitseva avoin kommunikaatiokulttuuri ja me-henki, sekä ylemmän johdon antama palaute ja luottamus. Avoin kommunikaatio mahdollistaa kokemusten ja ajatusten jakamisen sekä edistää ryhmäoppimista. Ongelmien kanssa ei jäädä yksikössä yksin, ja apua tai tukea on tarvittaessa tarjolla. Ylemmältä johdolta saatu palaute koetaan aidoksi, mikä motivoi esimiehiä toimimaan työssään paremmin ja tehokkaammin. Esimiehet ovat työssään tyytyväisiä, kun heistä tuntuu, että ylempää johtoa kiinnostaa asiat, joita he tekevät. Ylemmän johdon antama palaute osoittaa heille, mikä on todellisuudessa tärkeää. Haastatteluissa ilmeni myös, että esimiesten vapaus tehtävien suorittamisessa vaikuttaa positiivisesti esimiesten työhön. Vapaus osoittaa ylemmän johdon luottamusta esimiesten toimintaan, ja esimiehet saavat mahdollisuuden osoittaa osaamistaan työn organisoinnissa ja johtamisessa. Yksikön esimiehet tiedostavat alaisten taitojen kehittämisen vastuun, ja vapaus työssä antaa esimiehille mahdollisuuden kehittää omaa vastuualuettaan ja alaisiaan tarpeiden mukaan.

Haastatteluissa ilmeni myös asioita, jotka vaativat esimiesten mukaan selkiyttämistä. Haastatteluissa esiintyi seuraava kommentti:

Kun tietäisi ensin, että mitä osaamista se esimiestyö vaatii, niin se olisi aika hyvä lähtökohta.

Työympäristössä ei haastattelujen mukaan esiinny toivottua määrää konkretiaa esimerkiksi tulos- ja tavoitekeskusteluissa. Tulos- ja tavoitekeskusteluja työssä suoriutumiseen liittyen käydään haastattelujen mukaan harvoin, ja niihin ei liity systemaattista jaksotusta tai seurantaa, mikä esiintyisi yksikön esimiehille. Systemaattinen tapa

käydä läpi tuloksia antaa esimiehille säännöllisesti konkreettista tietoa, miten työssä on suoriuduttu tulosten valossa, ja tämä auttaa kehittämään omaa vastuualuetta systemaattisesti tavoitteiden mukaiseksi.

Esimiesten välisissä raportoinnin periaatteissa ja syissä on haastattelujen mukaan epäselvyyksiä. Raportoinnin keinoja ja niiden syitä ei ole kaikilta osin perusteltu, ja niissä nähdään kehittämisen mahdollisuuksia. Raportointiin mainittiin liittyvän myös palautteen antamisen määrä, tapa ja sen merkitys työn kehittämiseksi. Palautteen antamista ei haastattelujen mukaan koeta systemaattiseksi, ja siitä osin johtuu palautteen antamisen epäsäännöllisyys sekä siitä johtuva epäluulo työssä suoriutumiseksi. Haastatteluissa esiintyi tähän liittyen seuraava kommentti:

Nii en tiedä oonko mä onnistunu työssäni, mutta...

Haastatteluissa ilmeni myös, että haastavien tilanteiden käsittelyn periaatteissa ja käytänteissä esiintyy epämääräisyyttä. Vaikka haastavat tilanteet ovat subjektiivisia ja tilannesidonnaisia, niin perustellun ja vakiinnutetun toimintarungon puuttuminen antaa tarpeetonta haastetta tilanteen puimisen ja seurannan osalta. Jos haastavien tilanteiden käytäntöihin on olemassa toimintaperiaatteet, niin ne eivät haastattelujen mukaan ole hyvin tiedossa yksikön esimiehillä. Työpaikan monikulttuurisuus tuo haastattelujen mukaan tilanteiden selvittämiseen oman haasteellisuutensa eriävän kielen ja kulttuurin takia. Haastavat tilanteet eivät ole yleisiä, ja tästä syystä niiden ilmetessä olisi toivottavaa, että olisi olemassa suunnitelma, jonka mukaan toimia parhaan mahdollisen lopputuloksen ja tilanteen selvittämisen mahdollistamiseksi.

5.6 Esimiestyön sisältö

Esimiesten työtä ja sen sisältöä tarkasteltiin vuosi-, kuukausi- ja päivätasolla. Kaikkien haastattelujen kesken esiintyi paljon saturaatiota esimiestyön sisällön osalta. Haastatteluissa ilmeni, että toistuvia ja vakiinnutettuja vuositasolla suoritettavia työtehtäviä esiintyy lähinnä tuotantoon liittyen, esimerkiksi suunnittelussa ja budjetoinnissa,

ja nämäkin vain osalla esimiehistä. Muita vuosi- ja kuukausitasolla vaikuttavia työtehtäviä olivat tuottavuuden seuranta ja loma-aikojen organisointi. Kuukautta koskevia toimenpiteitä ovat lähinnä työvuorolistojen tekeminen, alaisten työaikojen tarkistaminen ja tarvittavat inventaariot. Viikkotasolla tärkeää oli tuotannon tilannetietojen välittäminen omille esimiehille, ja tilannetietojen pohjalta tehtävä priorisointi työfokuksen suhteen. Pääasiassa työnkuvan velvollisuuksia tunnustetaan päivittäisessä työssä.

Esimiesten päivittäinen työ koostuu pitkälti tuotannon ohjaamisesta ja siihen liittyvien ongelmien ratkaisemisesta. Esimiesten työhön kuuluu toki myös rutiinomaisia toimenpiteitä, kuten sähköpostin tarkastaminen, alaisten työtuntien hyväksyntä ja niissä mahdollisesti esiintyvien epäselvyyksien selvittely sekä tilannetietoisuuden ylläpitäminen. Esimiehet kokoontuvat joka aamu yhteiseen palaveriin, jossa käydään läpi kunkin työpäivän sisältö. Palaveri on vahva ohjaava tekijä esimiesten päivittäisessä työssä. Osa esimiehistä pitää alaisilleen aamuisin palaverin päivää tai viikkoa koskevista tärkeistä asioista. Esimiesten kiinteät työpisteet ovat eri tilassa tuotantolinjojen kanssa, joten esimiehet liikkuvat päivän aikana tuotannon ja toimistonsa välillä pitäen yllä tilannetietoa siitä, miten tuotannossa sujuu, onko siellä mahdollisesti ongelmia tai epäselvyyksiä ja mitkä asiat tulee selvittää työn sujuvuuden mahdollistamiseksi.

Yrityksellä on toimintaa kahdeksalla paikkakunnalla, ja yksiköiden välinen kommunikatio rajoittuu haastatteluiden mukaan pitkälti yksikönpäälliköiden väliseen dialogiin. Yksikön esimiehet ovat kiinnostuneita muiden yksiköiden toiminnasta ja toimintatavoista omien toimintojen kehittämisen ja verkostojen rakentamisen suhteen. Muiden yksiköiden esimiesten työn sisällön havainnointi oman toiminnan kehittämiseksi ja yhteisöllisyyden lisäämiseksi esiintyi haastatteluissa toivottavana asiana.

Niin se ei tarvi kun sen hyvän idean niin se maksaa kyllä jo itsensä -- Ei tarvi kun sen yhden idean niin aika monta palaveria saa pitää, että saa sen saman voiton tavallaan siitä.

Esimiehet tuovat omalla läsnäolollaan varmuutta työn etenemiseen ja antavat tarvittaessa tukea alaisilleen työn tekemisessä. Läsnäolo ja osaaminen työlinjan läheisyydessä on korvaamaton voimavara tuotannon ylläpitämisessä varsinkin, jos tuotannossa on uusi työntekijä, joka tarvitsee ohjausta yksikön työtapojen ja kulttuurin oppimisessa.

5.7 Esimiesten ajankäyttö

Haastatteluissa ilmeni, että esimiesten aika kuluu tuotantoon liittyvien asioiden selvittämiseen ja työn organisoimiseen. Tuotannossa on monia kokonaisuuden toimintaan vaikuttavia tekijöitä, kuten eri työvaiheet, eri tuotekappaleet, työkalut ja kappalepiirustukset, joiden tulee palvella toinen toistaan. Jos jossain esiintyy poikkeama normaalista, se vaikuttaa moneen asiaan ja siksi selvittäminen ja tuotannon ylläpito on tärkeää ja monisyistä. Tuotannossa esiintyvät poikkeamat esiintyvät mahdollisesti myös yrityksen asiakkaille, joten tuotannon pitäminen kunnossa on myös sen kannalta tärkeää.

Esimiehet haluaisivat käyttää työssään enemmän aikaa tuotannon menetelmien kehittämiseen, ihmisten johtamiseen ja työolojen kehittämiseen. Haastatteluissa ilmeni, että näihin asioihin ei ole tällä hetkellä riittävästi aikaa. Haastatteluissa esiintyi myös spekulatiota työn tehokkuuden ylläpitämisestä ja kehittämisen mahdollisuuksista, koska osalla esimiehistä on myös niin paljon alaisia.

Se rupeaa olemaan jo vähän semmonen, että siinä menee jo niin iso määrä aikaa sen porukan hallitsemiseen.

Monissa prosesseissa olisi haastattelujen mukaan kehitettävää työn suoraviivaistamiseksi ja helpottamiseksi, mutta suuret työmäärät vievät työn fokusta pois kehitystyöstä. Kehitykseen liittyvät näkemykset liittyvät pitkälti esimiesten oman vastuualueen kehittämiseen.

6 Johtopäätökset

6.1 Miten esimiehet kokevat esimiestyön tällä hetkellä

Haastattelujen tulosten pohjalta voidaan todeta, että esimiehet kokevat työnsä mielekkäänä. Kaikki esimiehet ovat sitoutuneita tekemään parhaansa omalla vastuualueellaan ja kehittymään työssään. Esimiestyö koetaan vapaamuotoisena ja esimiehet kokevat voivansa toteuttaa itseään työssään heille annetun vastuun ja luottamuksen siivittämänä. Toimeksiantaja tunnistaa tarpeen esimiesten osaamisen kehittämiseksi liittyen johdettavan kokonaisuuden mittakaavan kasvamiseen. Yksikössä halutaan kehittää esimiesten osaamista, ja se edellyttää kehittämisen vastuuhenkilöiltä osaamisen johtamisen hallitsemista.

Tulosten mukaan esimiehet nauttivat työssä esiintyvistä tuotannon kehittämisestä sekä siihen liittyvästä järjestelystä ja selvittelystä, mutta monet esimiehet halusivat huomioida työssään enemmän ihmisten kohtaamista ja johtamista. Tulosten perusteella esimiehet kokevat, että henkilöstön johtamiselle ja toimintojen kehittämiselle ei ole nykyisten työkiireiden ja työn painotusten takia tarpeeksi aikaa.

Tulosten perusteella esimiesten työssä suoriutuminen kohdistuu pitkälti tuotantoon ja sen ylläpitämiseen tuloksellisuusajattelun seurauksena. Tuloksellisuus oli luonnollisesti monen esimiehen ajatuksissa, ja kuten luvussa 6.1 on mainittu, Ossi Auran, Guy Ahosen ja Tommi Hussin toteuttama Henkilöstötuottavuuden johtaminen 2018 -tutkimus osoittaa, että hyvällä johtamisella on suuri merkitys tuloksellisuuteen. Samassa luvussa mainitaan myös, että tehokkuus on usein organisaation huomion johtotähti. Tehokkuus saavutetaan hyvinvoivalla, oikein kohdennetulla, riittävällä, osaavalla ja motivoituneella henkilöstöllä, mikä vaatii organisaation rakennepääomalta toimintaympäristön edellyttämää henkilöstöjohtamista ja -suunnittelua sekä osaamisen johtamista.

Tuloksissa voidaan päätellä, että yrityksessä tällä hetkellä esiintyvä kehitystyö tapahtuu esimiesten toimesta ja jokainen esimies toteuttaa kehitystä omalla tavallaan. Kuten luvussa 5.1 on mainittu, osaamisen johtaminen on jatkuva organisaation prosessi, jolla pyritään vaikuttamaan osaamispääomaan. Organisaation toiminnassa hen-

kilöistöön kohdistuva osaamisen johtaminen voidaan prosessina nimetä henkilöstöressurssien kehittämiseksi (HRD), kuten luvussa 3.2 mainitaan. Luvussa 5.1 kerrotaan, että osaamispääoma koostuu henkilöpääomasta, rakennepääomasta ja suhdepääomasta. Tulosten mukaan osaamisen johtamiseen liittyvät rakenne- ja suhdepääoma eivät tällä hetkellä tue esimiehiin kohdistuvan HRD-prosessin toteutumista parhaalla mahdollisella tavalla, koska osaamisen johtamisen käytäntöjä ei ole määritetty osaksi organisaation prosesseja ja esimiesten ja johdon työnkuvaa. Organisaation rakenteet määräävät organisaation toiminnan (Ojala 2008, 47). Tällä hetkellä kehittyminen ja esimiesten oppiminen tapahtuu yksilöiden substanssiosaamisen avulla ja ryhmäoppimisen seurauksena olemassa olevan tiedon pohjalta esimiesten kesken. Kuten luvussa 5.1 mainitaan, kehityksen tekijät ja mahdollistajat ovat yksikön esimiehet ja organisaation johto, jotka toimivat yhteistyössä organisaation HR-toimintojen kanssa kehitystyön koordinoinnissa, joten osaamisen johtamisen prosessin kehittyminen organisaatiossa vaatii organisaation esimiehiltä ja johdolta osaamisen johtamisen osaamista. Luvussa 5.1 mainitaan myös, että osaamisen johtaminen on organisaation prosessi siinä missä muutkin, joten kun halutaan selvittää osaamisen johtamisen nykytilaa, tulee miettiä, mikä sen asema ja yhteys on arkipäiväisessä toiminnassa. Tulokset osoittavat, että osaamisen johtaminen ei ole systemaattista ja sitä ei ole määritetty palvelemaan kokonaisuutta.

Luvussa 3.2 esitettiin, kuinka strategian, johtamisen, osaamisen ja vuorovaikutuksen keskinäiset riippuvuussuhteet ohjaavat organisaation menestystä. Haastatteluissa nousi esille, että käsitys organisaation edellyttämästä esimiestyöhön liittyvästä osaamisesta ei ole kaikilla selvillä. Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että organisaatiossa ei ole käytössä esimiehen perehdytysopasta, esimiehen käsikirjaa tai muuta dokumenttia, mistä selviäisi organisaation asettamat edellytykset esimiestoiminnalle. Asia ilmenee erityisesti uusien esimiehien osalla, jotka kokevat haasteita ja epävarmuutta organisaation tavoitteita palvelevan hyvän esimiehen toiminnan hahmottamisessa. Kuten luvussa 3.2 mainitaan, arvostusta toisen tekemiseen on vaikea muodostaa, jos tehtäväkuvaukset ovat epäselvät, niitä ei ole päivitetty vastaamaan nykyistä tilannetta tai ne eivät ole kaikkien tiedossa. Organisaation toiminta on kuin joukkuepeli, ja kuten kuviossa kolme mainitaan, tehtäväkuvaukset ovat myös tärkeä osa osaamisen määrittämistä.

Itsensä johtaminen on kaiken kehityksen lähtökohta (Hagqvist ym. 90–91). Jos yksilö ei tunnista itsestään kehityksen tarpeita, on vaikeaa motivoitua kehitykseen ja muutokseen. Tulokset osoittavat, että yksikössä ei ole toistaiseksi käytössä vuosittaisella tasolla suoritettavaa esimiesten toiminnan arviointia, millä saataisiin tietoa esimiesten suoriutumisesta heidän työssään. Arviointiin voidaan käyttää erilaisia työkaluja, joilla osaamista saadaan mallinnettua numeeriseen muotoon. Tämän lisäksi organisaation toiminnasta voidaan kerätä tietoa esimerkiksi kehityskeskusteluilla, joilla saadaan kokemuksiin perustuvaa tietoa organisaation toiminnasta organisaation eri tasoilta. Numeeriset arvot vastaavat hyvin siihen, missä asioissa on kehitettävää, mutta numerot eivät vastaa siihen, miksi niitä asioita tulee kehittää. Kokemukseen perustuva tieto on myös tärkeää kehityksen mahdollistamisessa.

Yksikössä työskentelee alan osaajia, ja osalla toimivista esimiehistä on laajaa kokemusta yksikön toiminnasta ja historiasta. Tulosten mukaan yrityksen tulevaisuuden tahtotila ei ole kaikilla yksikön esimiehillä selvillä. Kun esimiesten työnkuvaan yhdistetään käsitys, miten yksikkö on kehittynyt nykyiseen muotoonsa ja mihin yksikkö haluaa tulevaisuudessa kehittyä, yksiköön saadaan kokonaiskäsitys toiminnan tarkoituksesta, jolloin työhön motivoituminen ja muutokseen asennoituminen on helpompaa. Tulevaisuuden suunnitelmallisuus ja perustelut ovat tärkeä yksityiskohta työn merkityksen luomiseen. Tavoitteellisuutta on helpompi luoda, kun toiminnan tarkoitus ja suunta on selvillä. Tämä tavoitteellisuus saavutetaan hyvin määritellyllä ja jalkautetulla strategialla.

Yksikön esimiesten välillä vallitsee avoin kommunikaatiokulttuuri, mikä ylläpitää hyvää työilmapiiriä esimiesten välillä. Avoin dialogi on esimiehille suuri apu työssä suoriutumisessa, ja se pitää työn mielekkäänä. Kuten luvussa 5.2 mainitaan, aidolla dialogilla on suuri merkitys kehitykseen ja muiden esimiesten ymmärtämiseen. Avoin kommunikaatiokulttuuri mahdollistaa myös rehellisen kommunikoinnin, mikä mahdollistaa aidon palautteen antamisen ja vastaanottamisen esimiesten välillä.

6.2 Mitä esimiesten työhön kuuluu päivä-, kuukausi- ja vuositasolla

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että esimiestyön sisältö ei ole juurikaan muuttunut vuosien aikana. Tuloksissa esiintyneet esimiestyöhön kuuluvat työtehtävät keskittyvät lähinnä päivittäisen toiminnan laadun ja tuloksellisuuden ylläpitämiseen. Suunnittelu, kehittäminen ja johtaminen koskee lähinnä tuotantoa. Henkilöstön osalta suoritettavat työtehtävät ovat pakollisten asioiden hoitamista. Tulokset osoittavat, että henkilöstöön kohdistuvia työtehtäviä ei ole juurikaan määritelty, minkä vuoksi kunkin esimiehen ajatukset eroavat toisistaan ja henkilöstöjohtamisen kokonaisuuteen liittyy esimiesten mukaan epäselvyyksiä. Luvussa 3.2 yksikön johtamisen osa-alueiksi määritetään suorituksen ohjaaminen, tuotannon johtaminen, tulevaisuuden turvaaminen, kulttuurin ja työyhteisön rakentaminen ja henkilöresurssien kehittäminen (Viirkorpi 2007, 3). Yksikön johtamisessa esiintyy tällä hetkellä systemaattisesti suoritettua suorituksen ohjaamista, tuotannon johtamista ja tulosajattelun myötä myös tulevaisuuden turvaamista. Henkilöstöön kohdistuvat kehitys- ja johtamistoimenpiteet eivät tulosten mukaan esiinny yksikössä juuri lainkaan, ja siltä osin, kun ne esiintyvät, ne ovat esimiesten oman harkinnan tuotoksia.

Tuloksista selvisi, että yksikön esimiesten työssä esiintyy määriteltynä vain osa kuviossa kolme esitetystä esimiestyön ja osaamisen johtamisen osa-alueista. Tämä on merkittävää sen osalta, kun osaamista halutaan tulevaisuudessa johtaa ja kehittää, sen nykytilaa tulee arvioida kriittisesti. Tarvittaessa yksiköön tulee hankkia uutta osaamista henkilö- ja rakennepääomaan kehittämisen onnistumisen mahdollistamiseksi.

Tuloksista selviää, että monet esimiehet haluaisivat käyttää työssään enemmän aikaa ihmisten kohtaamiseen ja johtamiseen. Yksikön henkilöstöön kohdistuva rakennepääoma ei kuitenkaan anna tälle edellytyksiä, joten tulee arvioida sitä, kuinka konkreettinen tämä tahtotila on yksikössä. Saturaatiota ihmisten johtamisen lisäämiseen esiintyi paljon, mutta yksikön toimintatavat ja rakenteet eivät viittaa siihen, että henkilöstön johtaminen olisi aktiivisesti kehityksen alla oleva toiminta-alue organisaatiossa. Kuten luvussa 5.4 mainittiin, esimiestyön sisältö ei tulosten mukaan ole juurikaan muuttunut. Tulosten mukaan ihmisten johtaminen oli yksikön toiminnassa trendisana, mikä oli tiedossa, mutta ei esiintynyt yksikön toiminnassa ja sen toiminnan

suunnittelussa. Toiminnan kasvaminen on johtanut siihen, että orgaaninen ihmisten kohtaaminen ei ole samalla tavalla mahdollista, kuin silloin, kun hallittava kokonaisuus oli pienempi. Henkilöstöä ja tuotantoa on nykyään niin paljon, että henkilöstön kohtaaminen ja huomioiminen vaatii suunnitelmallisuutta, määriteltyjä menettelyjä ja dokumentointia.

6.3 Mitä esimiesosaamista organisaatiosta löytyy tällä hetkellä

Yksikön esimiehet ovat alansa kovia osaajia. He osaavat hahmottaa tuotannon kokonaisuuksia ja riippuvuussuhteita. Tulosten mukaan esimiehet osaavat kehittää tuotantoa ja sen menetelmiä ja ovat itse varmoja osaamisestaan sen suhteen. Poikkeavat näkemykset omasta osaamisesta ja kyvykkyydestä johtuvat tulosten mukaan lähinnä palautteen puutteesta. Yksikössä esiintyy tulosten mukaan yhteisöllisyyttä esimiesten kesken ja esimiesten työpaikan ulkopuolisten taustojen takia, yksikössä esiintyy osaamista ryhmän ohjaamisessa ja ihmisten käsittelyssä. Yksikön esimiehet ovat motivoituneita tekemään parhaansa työssään, ja yksikön esimiehillä esiintyy itsensä johtamisen malleja. Henkilöstöjohtamisen menettelyjä ja sen sisältöä ei ole tarkkaan määritetty organisaation rakenteissa tai johdon sekä esimiesten työtehtävissä, joten henkilöstöjohtamisen kokonaisuuden käsitys on yksikössä yksilön tasolla.

Yksikön toiminnan ja esimiesten vastausten perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että organisaation ydinosaminen muodostuu tuotannon laadukkaiden ja edistyksellisten koneiden ja laitteiden tuottamasta arvosta. Organisaatio käyttää tuotannossaan vuokratyövoimaa, joten työhön vahvasti erikoistunut henkilöstö ei ole välttämättömyys liiketoiminnan toteutumisessa avainhenkilöitä lukuun ottamatta. Henkilöstön korkea osaamistaso ei siis välttämättä ole organisaation varsinainen kilpailuetu, joten HRD-toimenpiteitä ei toteuteta laajamittaisesti tai suunnitellusti, koska tuotannon tavoitteet toteutuvat, kunhan henkilöstö osaa operoida tuotannon laitteita. Esimiehet ovat organisaation toiminnan avainhenkilöitä, ja esimiehet ovat osa organisaatiossa toimivaa henkilöstöä. Kehittämiskäytänteiden puuttuessa organisaatiossa ei ole toteutettu systemaattista kohdennettua osaamisen johtamista esimiehiin. Tulosten mukaan osaamisen johtaminen ei ole osa yksikön esimiesten ja johdon

määritettyjä työtehtäviä, joten epäselväksi jää, mikä on yksikön osaamisen johtamisen taso tällä hetkellä. Osaamisen johtaminen on toimenpide, jota tulee johtaa, joten yksikön kehittämisen mahdollistamiseksi tulevaisuudessa tulee tarkastella myös johtamisen johtamisen tasoa ja käytänteitä niiden tahojen osalta, jotka ovat vastuussa toiminnan kehittämisestä.

Tulosten mukaan yksikön henkilöpääomassa on puutteita osaamisessa. Tulosten perusteella rakennepääoma on teknologian ja järjestelmien osalta korkealla tasolla. Toimintatapoja tulisi tulosten mukaan selkiyttää epäselvyyksien vähentämiseksi ja esimiestyön ammatillistamiseksi ja vakiinnuttamiseksi. Toimintatapojen selkiyttäminen strategian ja kulttuurin mukaiseksi auttaa selkiyttämään ja konkretisoimaan esimiesten työn sisällön itse esimiehille.

6.4 Kehitysehdotukset

Toiminnan kehittyminen on systemaattisen osaamisen johtamisen tulos. Kehitys ei saa olla jatkumo irtonaisia toimenpiteitä, vaan siihen tulee liittyä suunnitelmallisuutta, joka palvelee kokonaisuuden onnistumista. Ennen osaamisen kehittämistä organisaation esimiehillä tulee olla yhtenevä käsitys osaamisen kehittämisestä ja johtamisesta kehityksen mahdollistamiseksi. Parasta mahdollista lopputulosta on vaikea saavuttaa, jos organisaation esimiehet eivät koe tarvetta kehitykselle tai kokevat, että kehityksen tarpeellisuus ei ole hyvin perusteltu. Kehityksen periaatteet tulee määrittää palvelemaan strategiasia tavoitteita, jotta kehityksessä ei päädytä suorittamaan toisistaan irtonaisia toimenpiteitä.

Esimiesten työ vaati selkiyttämistä ja konkretisoimista kehittymisen mahdollistamiseksi. On vaikeaa kehittää asiaa, jota ei tiedetä tai ei ole määritetty. Organisaation toiminnan periaatteet tulisi dokumentoida ja laittaa yleiseen jakeluun esimiehille ja muulle organisaatiolle. Dokumentoitu materiaali antaa konkretiaa toiminnalle ja asettaa vaatimustasoja, joiden mukaan organisaatiossa tulee toimia. Dokumentoitu materiaali vakiinnuttaa ja ammatillistaa organisaation esimiestyötä. Kuten luvussa 5.1 on mainittu, organisaation rakenteet määräävät sen toiminnan. Tästä syystä on

asiallista aloittaa kehittäminen rakenteesta, jonka mukaan organisaation osat toimivat. Dokumentti voi olla esimerkiksi koonnos organisaation toiminnan periaatteista, joita tulee noudattaa organisaation hallinnollisissa tilanteissa. Dokumentti olisi ohjekirja esimiehille hallinnollisten tilanteiden selvittämiseen, ja samalla se olisi henkilöstölle tiedon lähde organisaation toiminnasta ja periaatteista. Kohdennetumpi dokumentti esimiesten työn avustamiseksi voisi esimerkiksi olla dokumentti, jossa listataan keskitetysti esimiesten juridiset velvoitteet, organisaation esittämät vaatimukset esimiestoiminnalle sekä organisaatiossa määritellyt toimenpiteet mahdollisten haastavien tilanteiden puintiin. Dokumentti olisi koonnos siitä, mitä organisaatio edellyttää esimiehiltä ja edistäisi näin esimiesten palvelutasoa.

Esimiestyön määrittäminen strategiaan nojaten asettaa raamit esimiestytössä tarvittavalle osaamiselle. Kun tarvittava osaaminen on kartoitettu seuraavana toimenpiteenä, olisi hyvä määrittää haluttu tai vaadittu osaamistaso määritellyille osaamisille. Esimiesten osaamisen arvioiminen määriteltyjen osaamistarpeiden suhteen luo esimiehille käsityksen heidän suoriutumisestaan ja antaa heille konkreettisen käsityksen siitä, mitä esimiesosaamista organisaatiossa halutaan. Määritellyistä osaamisen kehittymismahdollisuuksista tulee dokumentoida suunnitelma ja tavoitteet. Dokumentointi tuo konkretiaa toiminnan tavoitteille, ja dokumentoidusta materiaalista voidaan seurata kehityksen etenemistä.

Osaamisen johtaminen vaatii osaamista ja suunnitelmallisuutta. Toiminnalle tulee määrittää vastuuhenkilöt ja yksityiskohdat, joista tulee raportoida omistajille ja organisaation esimiehille. Tarvittaessa vastuuhenkilön tulee hankkia lisää osaamista kouluttautumalla tai hankkimalla osaamista organisaation ulkopuolelta. Osaamisen johtamisen prosessi on avattu lyhyesti luvussa 5.3. Organisaation sisäisen prosessin hallinnan täysi ulkoistaminen ei tuo organisaatiolle lisää osaamista osaamisen johtamisesta. Tästä syystä osaamisen johtaminen tulee kytkeä osaksi organisaation esimiesten ja muiden vastuuhenkilöiden työtä. Jos organisaatiossa suoritetaan osaamisen johtamisen prosessi alusta loppuun ja kehitetään organisaation rakennepääomaa tukemaan organisaatiossa toimivien esimiesten toimintaa, saadaan käsitys organisaatiossa tarvittavasta osaamisesta ja sitä koskevista toimenpiteistä. Tämä prosessi vaatii yksilöiltä itsensä johtamista, yleistä käsitystä siitä, mistä on tultu, missä ollaan tällä

hetkellä ja mihin halutaan kehittyä, hyvää viestintää ja dokumentointia prosessiin liittyvien ihmisten kesken sekä toiminnan ja toimenpiteiden hyvää rajaamista.

7 Pohdinta

7.1 Tutkimuksen onnistuminen

Tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa toimeksiantajan Keuruun yksikön esimiestyön nykytilasta ja siitä, mitä haasteita esimiestyössä esiintyy tällä hetkellä. Nykytilan selvittämisen myötä tutkimuksen tavoite oli selvittää, mitä organisaation toiminnassa voitaisiin kehittää esimiesten kehittymisen mahdollistamiseksi. Tutkimuksella haluttiin saada selville yksikössä toimivien esimiesten kokemuksia esimiestyöstä Keuruun yksikössä ja miten he mieltävät esimiestyön tällä hetkellä. Esimiesten työn sisältöä ei ole aikaisemmin tutkittu. Tutkimuskysymykset olivat

- Miten esimiehet kokevat esimiestyön tällä hetkellä?
- Mitä esimiesten työhön kuuluu päivä-, kuukausi- ja vuositasolla?
- Mitä esimiesosaamista organisaatiosta löytyy tällä hetkellä?

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusotteella. Tutkimus toteutettiin yksilöteemahaastatteluilla, joihin osallistui kuusi yksikön kymmenestä esimiehestä. Haastatteluissa käytettiin teemahaastattelurunkoa, joka oli lähetetty haastatteluihin osallistuneille esimiehille etukäteen. Tarkoitus oli tarkastella esimiesten työn sisältöä ilman ennakko-odotuksilla ladattuja kysymyksiä. Haastattelurungon teemat oli muodostettu siten, että esimiehet pystyivät kertomaan työstään vapaasti ja ilman tarvetta teoreettiselle perustelulle. Tarkoitus oli selvittää esimiesten työssä esiintyviä kokonaisuuksia.

Haastatteluissa kävi ilmi, että suurin osa yksikön esimiehistä on viettänyt merkittävän osan työurastaan nykyisellä työnantajalla. Tämä johti siihen, että haastattelujen tulokset olivat kovin toisiaan myötäileviä ja tulokset jäivät odotettua kapeammiksi. Tuloksissa esiintyi saturaatiota pidempään organisaatiossa työskennelleiden vastausten osalta. Uudempien esimiehien vastaukset antoivat erilaista tietoa

verrattuna muihin vastauksiin, mikä oli odotettavissa, koska heillä ei ollut samanlaista ajan muodostamaa urautumista organisaation käytäntöjä kohtaan.

Saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että kaikkiin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaus. Tutkimusmenetelmä ja tutkimuskysymykset olivat tähän tutkimukseen sopivia, ja tutkimus oli onnistunut. Toimeksiantaja sai dokumentoitua tietoa siitä, miten esimiehet kokevat työnsä ja mitä esimiesten työ sisältää tällä hetkellä, mikä oli tutkimuksen tarkoitus. Dokumentoitu tieto antaa toimeksiantajalle mahdollisuuden tarkastella erimiestyön kokonaisuutta konkreettisemmin, ja tämä antaa mahdollisuuden erimiestyön kehittämiseksi organisaation tarpeiden ja tahtotilan mukaisesti.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimus oli nykytila-analyysi, ja tästä syystä tutkimuksen luotettavuus pyrittiin takaamaan teemahaastattelurungolla, jonka kysymykset eivät asettaneet ennako-odotuksia haastateltavien vastauksille. Kysymykset rajasivat esimiesten ajatukset tiettyyn kokonaisuuteen, johon kukin vastaaja pystyi vastaamaan täysin omien kokemustensa ja työtehtäviensä pohjalta. Kysymykset suunniteltiin siten, että ne antaisivat mahdollisimman laajan vastauksen tutkimusongelmaan ja teoriaan, joka koskee kehittyvän organisaation toimintaa. Teemahaastattelun kysymykset käytiin läpi ohjaavan opettajan kanssa perusteluineen ja niiden todettiin vastaavan tutkimuskysymyksiin.

Haastattelut toteutettiin toimeksiantajan tiloissa yksihaastatteluina, joissa paikalla oli haastattelijan lisäksi yksi haastateltava. Haastatteluille varattiin tarpeeksi aikaa kiireen ja mahdollisen hätäilyn eliminoimiseksi. Haastattelut äänitettiin ja äänitteet litteroitiin. Henkilökohtaiset litteraatit lähetettiin haastatteluun osallistuneille läpinäkyvyyden ja reflektoinnin mahdollistamiseksi.

Tutkimuksen luotettavuus pyrittiin varmistamaan hyvillä ja perustelluilla valmisteluilla, tutkimuksen dokumentoinilla ja läpinäyväällä toiminnalla. Tutkimuksen teemahaastattelun vastauksissa esiintyi saturaatiota, joten voidaan todeta, että tutkimuksesta saatiin tarvittava määrä aineistoa. Tulokset eivät ole yleistettävissä

muihin toimialan yrityksiin tai saman organisaation muihin yksiköihin, koska tutkimuksessa selvitettiin henkilöiden taustoja ja henkilökohtaisia käsityksiä sekä tietyn yksikön esimiestyön kulttuuria. Kokonaisvastaajamäärä on myös tutkimuksessa liian alhainen tulosten yleistämiseksi.

7.3 Tulosten hyödynnettävyys ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimuksen vähäisen vastaajamäärän vuoksi saadut tulokset eivät ole yleistettävissä. Tutkimuksen tarkoitus oli tuottaa toimeksiantajalle dokumentoitua tietoa esimiestyön sisällöstä. Tutkimuksesta saadut tulokset antavat toimeksiantajalle mahdollisuuden tarkastella esimiestyön sisältöä johtamisesta ja esimiestyöstä löytyvään teoriaan sekä tunnistamaan esimiestyössä tai organisaation rakenteissa esiintyviä kehitysmahdollisuuksia. Koska tutkimuksen kohteena on pitkään toiminut yritys, jolle on kehittynyt tietty toiminnan kulttuuri, tutkimuksen tuloksien hyödyntäminen toimeksiantajan toiminnan kehittämiseksi on todennäköisesti haastavaa.

Vaikka tutkimus koski vain yhtä toimeksiantajan yksikköä, jatkotutkimusehdotuksena voisi harkita esimerkiksi koko organisaatiolle yhtenäisen hallintokirjan tai esimiehen käsikirjan laatimista, joka vakiinnuttaisi ja ammatillistaisi organisaation esimiestyötä ja antaisi esimiehille konkreettisen perehdytysmateriaalin esimiehenä toimimiselle. Esimiehen käsikirja voisi sisältää esimerkiksi esimiehen juridiset velvoitteet, organisaation johdon asettamat toimintavelvoitteet esimiestyölle ja esimerkiksi mahdollisten haastavien tilanteiden selvittämisten toimintaohjeet. Toimeksiantajaorganisaation esimiestyölle ei toistaiseksi ole määritetty kehystä, josta nykyiset esimiehet olisivat tietoisia ja osaisivat samaistua. Esimiesten työtä määrittelevän dokumentin laatiminen auttaisi organisaation esimiehiä työtehtävän strategiaan perustuvan monimuotoisuuden hahmottamisessa.

Lähteet

Ackerman, C. & Brown, A. 2018. Self-Esteem in Psychology: a Definition, Examples, Books (+TED Talks). Viitattu 27.11.2018. <https://positivepsychologyprogram.com/self-esteem/#psychology-self-esteem>.

Edelläkävijä Suomen teollisessa alihankinnassa – pian 30 vuotta. N.d. Yritysesittely HT Laser Oy verkkosivuilla. Viitattu 5.2.2019. <http://htlaser.fi/fi/yritys>.

Hagqvist, A., Nevalainen, M. & Puranen, J. 2014. KAPASITEETTI – johtajan menestystekijänä. Lahti: Fitra.

Hathfield, S. 2018. What is human resource development?. Viitattu 26.1.2019. <https://www.thebalancecareers.com/what-is-human-resource-development-hrd-1918142>.

Hesselbein, F., Goldsmith, M. & Beckhard, R. 1996. The leader of the future. New York: The Drucker Foundation.

Hietakangas, E. 2018. Opetusneuvos. Haastattelu 20.11.2018.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Jabe, M. 2018. Miten käyttäytyä painetilanteessa? Fakta 9, 44–46.

Juvonen, A. 2019. Hyvä johtaminen valuu viivan alle. Kauppalehti 25.1.2019, 32.

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

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kaski, S. & Kiander, T. 2005. Tunnejohtajuus: Kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kauppinen, T. 2006. Johtamisen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö: Organisaation voimanlähde. Helsinki: Kauppakamari.

Kotanen, L. 2019. Organisaation esittely: HT Laser Oy, Keuruu. Sähköpostiviesti 5.2.2019. Vastaanottaja J. Pitkänen.

Kuisma, P. 2016. Leenamaija Otala: Oppiva organisaatio elää uutta nousua. Viitattu 15.2.2019. <http://uusikaiku.valtiokonttori.fi/leenamaija-otala-oppiva-organisaatio-elaa-uutta-nousua/>.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.

Paasivaara, L. 2010. Itsensä kokoinen johtaja: Itsetuntemus työyhteisön voimavarana. Helsinki: Tammi Kustannusosakeyhtiö.

Parpei, R. 2018. Tee, Toimi, Saa Aikaan!: Kehitä ja johda toimeenpanoa. Helsinki: Alma Talent Oy.

Lynch, R. 2006. Corporate strategy (4. ed.). London: Financial Times/Prentice Hall.

Ritakallio, T. 2018. Oppivat organisaatiot menestyvät parhaiten. Viitattu 18.1.2019. <https://op.media/chydenius/uusi-tyo/oppivat-organisaatiot-menestyvat-parhaiten-161915e2e2994121a1799af1eebbe8be>.

Sahimaa, J. 2018. Johtaja – johda merkitystä, älä Exceliä! Kauppalehden verkkojulkaisu. Viitattu 1.10.2018. <https://studio.kauppalehti.fi/terveystalo-menestysta-hyvinvoinnilla/tuottavampaa-tyota-johtaja-johda-merkitysta-ala-excelia>.

Sumkin, T. & Tuomi, L. 2009. Strategia arjessa: oivalluksia organisaation uudistajille. Helsinki: WSOYpro.

Sumkin, T. & Tuomi, L. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen: organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro Oy. "

Suominen, K. (2009). Esimies strategiavaikuttajaksi. Helsinki: WSOYpro.

Viirkorpi, P. 2007. JOUKKUEPELAAMISEN KEHITTÄMINEN -KOULUTUS: Millä onnistun esimiehenä? Koulutusaineisto.

What is STEEP Analysis? 2015. Artikkelit STEEP analyysistä. Viitattu 5.2.2019. <https://pestleanalysis.com/what-is-steep-analysis/>.

Wilenius, M. 2017. Patterns of the future: Understanding the Next Wave of Global Change. London: World Scientific Publishing Europe Ltd.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing.

Virtanen, A & Apunen, M. 2018. Tulevaisuuden johtajuus. PALTA Ry. Viitattu 13.9.2018. https://www.palta.fi/wp-content/uploads/2018/04/Palta_Tulevaisuuden_johtajuus_sivuttain-1.pdf.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Teemahaastattelu HT Laser Oy

1. Montako esimiestä sinulla on ollut työurallasi ennen HT Laseria? Millainen on esimies, joka on erityisesti jäänyt mieleesi ja miksi?
 - Hyvät puolet
 - Huonot puolet

2. Miten työsi esimiehenä HT Laserilla on kehittynyt tai muuttunut sen jälkeen, kun olet aloittanut esimiestehtävässä?
 - Esim. Mitä hyvää kaksi vuotta sitten oli verrattuna nykytilanteeseen
 - Esim. Mitä huonoa kaksi vuotta sitten oli verrattuna nykytilanteeseen
 - Jos olet uusi esimies, mitä odottamatonta olet kokenut esimiestyössä

3. Mitä osaamista sinulla on omasta mielestäsi esimiestyössä? Mitkä asiat mielestäsi tukevat esimiestyöhön liittyvän osaamisen ylläpitämistä ja kehittämistä? Onko jotain, mitä itse henkilökohtaisesti kaipaat työsi tueksi?

4. Mitä työsi esimiehenä sisältää tällä hetkellä? Mitä teet,
 - päivä-
 - kuukausi-
 - vuositasolla?

5. Miten ajankäyttösi jakaantuu kysymyksessä neljä esitettyjen osa-alueiden välillä?

Tässä kysymyksessä haluan pohdintaa siihen, miten ajankäyttö jakaantuu päivä- ja kuukausitasolla. Mihin käytät eniten aikaa työssäsi? Mitkä mainitut asiat päivittäisessä työssä jäävät vähemmälle huomiolle?

6. Onko jotain muuta, mitä haluaisit sanoa?