



# Johtamisosaava tuotannon suunnittelija

## Case: Yritys X Oy

Laura Röman

Opinnäytetyö, AMK

Kesäkuu 2021

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala  
Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Röman, Laura

**Johtamisosaava tuotannon suunnittelija: Case yritys X Oy**

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Kesäkuu 2021, 71 sivua

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala. Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö (AMK)

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

## Tiivistelmä

Opinnäytetyötutkimus kohdistui toimeksiantajayritys X:n palveluksessa toimiviin tuotannon suunnittelijoihin ja heidän johtamisosaamisensa nykytilan kartoittamiseen. Tavoitteena oli selvittää, kuinka tuotannon suunnittelijat kokivat oman johtamisosaamisensa tason, kuinka yrityksen johto ja työnjohtajat kokivat tuotannon suunnittelijoiden johtamisosaamisen tason sekä millaisin kehitystoimenpitein johtamisosaamista voidaan kehittää.

Teoreettinen viitekehys koostui johtamisosaamisesta, esimiestäidoista sekä esimiehen johtamisosaamisen kehittämisestä. Tutkimusmenetelmänä hyödynnettiin kvalitatiivista case-tutkimusotetta. Aineisto kerättiin teemahaastattelujen sekä Webropol-kyselyn avulla. Webropol-kysely muodostettiin tukemaan kvalitatiivista tutkimusotetta. Teemahaastatteluihin osallistuivat kolme tuotannon suunnittelijaa sekä kaksi johdon edustajaa ja haastattelut pidettiin kasvokkain yksilöhaastatteluina. Webropol-kysely toteutettiin yhdeksälle työnjohtajalle. Kvalitatiivisen case-tutkimusotteen valintaa puolti tarkoitus laajentaa ymmärrystä kohdejoukon johtamisosaamisen nykytilasta ja syvällisen ymmärryksen osalta kvalitatiivinen yksilöhaastattelu tuotti tässä tapauksessa parhaan tuloksen. Case-tutkimukselle tyypillisesti hyödynnettiin monimuotoista aineistonkeruuta lisäämällä tutkimukseen Webropol-kysely. Aineistot analysoitiin sisällönanalyysin kautta koodaamalla ja teemoittelemalla ne vastaamaan tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuksen myötä tarkentui yritys X:n tuotannon suunnittelijoiden johtamisosaamisen nykytila sekä kehityskohteet, joiden osalta tuotannon suunnittelijoiden toimintaa olisi hyvä tukea enemmän. Tutkimuslöydösten perusteella tuotannon suunnittelijoiden johtamisosaamisen nykytila oli hyvällä tasolla, mutta kehityskohteita havaittiin liiketoimintaosaamisen, muutosjohtamisen sekä palautteenannon ja motivoinnin osalueilla. Tuotannon suunnittelijoiden johtamisosaamisen kehityksen kannalta tärkeimmäksi huomioksi ilmeni tehtävänkuvan sekä vastualueiden määrittämättömyys. Tuotannon suunnittelijoiden ahkerampi osallistaminen yrityksen päätöksentekoon katsottiin vaikuttavan positiivisesti yrityksen tehokkuuteen sekä henkilöstön päivittäiseen johtamiseen.

Opinnäytetutkimuksen toimeksiantaja sai tutkimuksesta hyödynnettäväkseen selkeän taulukon, jossa esiteltiin vaadittavat kehityskohteet sekä toimenpiteet näiden kehitykselle. Jatkotutkimusehdotuksena yritys X:ssä voidaan toteuttaa myöhemmin tutkimuksen kehityskohteiden edistystä mittaava tutkimus.

## Avainsanat (asiasanat)

Johtaminen, esimiestyö, johtamisen kehittäminen

## Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Toimeksiantajana toimivan yrityksen nimi muutettu muotoon yritys X

**Röman, Laura**

**Leadership-skilled manager: Case company X Oy**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences. June 2021. 71 pages

Business administration. Bachelor's thesis

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

### **Abstract**

The thesis research focused on the managers at the company X, surveying the current state of their leadership skills. The mission was to find out how the managers experienced the level of their own leadership skills, how the management and supervisors of the company experienced the level of managers leadership skills and how leadership skills could be developed.

The theoretical frame consisted of management and leadership, supervisor skills and the development of supervisor skills. As a research method, qualitative case research extract was utilized. The data was collected through themed interviews as well as a Webropol survey. The Webropol survey was formed to support qualitative research. Theme interviews were attended by three managers and two management representatives of company X. Interviews were held face-to-face individual interviews. The Webropol survey was conducted for nine supervisors. The selection of qualitative case research extract is intended to expand the understanding of the current state of managers leadership skills and in terms of deep understanding, the qualitative individual interview produced the best result. For diverse collection of data Webropol survey was added to research. Data sets were analyzed through content analysis by encoding and by theming them to answer research questions.

With the research, the current state of managers leadership skills and development targets became more specific. Based on research findings, the current state of leadership skills of managers was at a good level, but development targets were found in areas of business competence, transformation management, feedback and motivation. The most important consideration for the development of leadership skills was the indeterminacy of the duty and the responsibilities. More involvement of managers in company decision-making was considered to have a positive impact on the efficiency of the company as well as the daily management of staff.

Company X was able to take advantage of the research of a clear table, which presented the necessary development targets and measures for their development. As a further study proposal, Company X may be implemented at a later date research to measure the progress of research development targets.

### **Keywords/tags (subjects)**

Leadership, management, developing leadership skills

### **Miscellaneous (Confidential information)**

Name of the assignee's company has been replaced by company X

## Sisältö

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>Johdanto</b> .....  | <b>3</b>  |
| <b>2</b> | <b>Tutkimusasetelma</b> .....                                    | <b>5</b>  |
| 2.1      | Tutkimusongelma ja tutkimuskysymysten asettaminen .....          | 5         |
| 2.2      | Tutkimusmenetelmät .....   | 6         |
| 2.3      | Tiedonkeruu- ja analysointimenetelmät .....                      | 8         |
| 2.4      | Toimeksiantajan esittely .....                                   | 10        |
| <b>3</b> | <b>Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys</b> .....               | <b>11</b> |
| 3.1      | Luotettavuus .....   | 11        |
| 3.2      | Eettisyys.....   | 14        |
| <b>4</b> | <b>Johtamisosaaminen</b> .....                                   | <b>15</b> |
| 4.1      | Management – asioiden johtaminen .....                           | 16        |
| 4.2      | Leadership – ihmisten johtaminen .....                           | 19        |
| 4.2.1    | Muutosjohtaminen .....   | 20        |
| 4.2.2    | Vuorovaikutus ja viestintä .....                                 | 21        |
| 4.2.3    | Motivointi .....   | 24        |
| 4.3      | Johtajan osaamispuu.....   | 27        |
| <b>5</b> | <b>Esimestaidot</b> .....  | <b>28</b> |
| 5.1      | Esimiehen rooli ja vastuut .....                                 | 29        |
| 5.2      | Esimiestyön haasteet .....                                       | 31        |
| <b>6</b> | <b>Esimiehen johtamisosaamisen kehittäminen</b> .....            | <b>32</b> |
| <b>7</b> | <b>Tutkimuksen toteuttaminen ja tulokset</b> .....               | <b>35</b> |
| 7.1      | Tutkimuksen toteutus .....                                       | 35        |
| 7.2      | Teemahaastatteluiden tulokset .....                              | 37        |
| 7.3      | Webropol -kyselyn tulokset .....                                 | 51        |
| <b>8</b> | <b>Johtopäätökset</b> .....                                      | <b>54</b> |
| <b>9</b> | <b>Pohdinta</b> .....  | <b>60</b> |
| 9.1      | Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointi .....        | 62        |
|          | <b>Lähteet</b> .....   | <b>65</b> |
|          | <b>Liitteet</b> .....  | <b>69</b> |
|          | Liite 1. Teemahaastatteluiden saatekirje .....                   | 69        |
|          | Liite 2. Webropol -kyselyn saatekirje .....                      | 69        |
|          | Liite 3. Teemahaastattelurunko tuotannon suunnittelijoille ..... | 70        |
|          | Liite 4. Teemahaastattelurunko johdolle .....                    | 71        |

|  |    |
|--|----|
| Liite 5. Webropol -kyselylomake työnjohtajille ..... | 71 |
|--|----|

### **Kuviot**

|  |    |
|--|----|
| Kuvio 1. Tasapainotettu tuloskortti .....              | 18 |
| Kuvio 2. Ihmisten johtamisen keskeiset elementit ..... | 20 |
| Kuvio 3. Johtajan osaamispuu.....                      | 27 |

### **Taulukot**

|  |    |
|--|----|
| Taulukko 1. Perinteinen johtaminen vs. valmentaminen ..... | 26 |
| Taulukko 2. Kehityskohteet ja kehitystoimenpiteet .....    | 56 |

# 1 Johdanto

Organisaatiot toimivat jatkuvassa muutoksen tilassa. Toimintaympäristöstä, sekä sen ulkopuolelta tuleva paine ohjaa välttämättä päätöksiä ja toimintatapoja kohti tasavertaista yhteistyötä, jossa organisaation menestystä tulee käsitellä me-asenteella. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 11.) Murros-aika johdattelee jokaista organisaatiota luopumaan täysin hierarkisesta organisaatorakenteesta kohti jaettua johtajuutta, mutta tämän muutoksen onnistumiseksi vaaditaan kokonaisvaltaista muutosta myös organisaation kulttuurin syvärakenteessa (Juuti 2018, 27).

Organisaatioiden muutoksen mahdollistamisessa ja asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa kiteytyy johtajuuden ydin. Esimiehen tulisi toimia organisaatiossa suunnannäyttäjänä ja johdattaa alaisensa kunnialla muutosten läpi. Esimies ei kuitenkaan ole alkujaan synonyymi johtajalle, vaan kehitys johtajuuden tasolle vaatii sekä ammatillista että henkistä kasvua. (Gallos & Heifetz 2008.) Onnistuneen liiketoiminnan kannalta organisaation tulisi aina keskittyä kehittämään esimiehestä paras johtaja omille alaisilleen. Onkin siis tärkeää havainnoida sitä, kuinka esimies oman roolinsa ymmärtää. Työtehtävissään aloitteleva esimies on luonnollisesti johtamista vain osittain osaava taho, mutta kehittymismahdollisuudet johtamisosaavaksi suunnannäyttäjäksi ovat jokaiselle esimiehelle avoimet.

Esimiestyössä on nähtävissä useita kehityssuuntia, jotka vievät työnkuvaa pois yksityiskohtaisesta ohjeistamisesta, käskyttämisestä ja jatkuvasta valvonnasta. Uusiksi arvostetuiksi piirteiksi nousevat tavoitteellisuus, itsenäisyys sekä kyky tukea ja kyky osoittaa arvostusta. Esimiestyössä korostuu jatkuva vuorovaikutus yksiköiden välillä sekä osallistavan johtamisen hyödyntäminen. Parhaimmillaan uudet kehityssuunnat lisäävät tietoa, asiantuntemusta ja sitoutumista sekä auttavat esimiestä hyödyntämään omia vahvuuksiaan, tunneälyään ja olemaan riittävän nöyrä ansaitakseen alaisensa kunnioituksen. (Hyppänen 2013, luku 1.)

Tässä opinnäytetyössä perehdytään esimiehen johtamisosaamisen vaatimuksiin ja siihen, missä pisteessä esimiehen toiminta kehittyy johtamista joiltain osin osaavan auktoriteetin tasolta johtamisosaavaksi suunnannäyttäjäksi. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii yritys X ja johtamisosaamisen merkitystä sekä laatua tullaan mittaamaan kohteena yritys X:n tuotannon suunnittelijat. Tuotannon suunnittelijan rooli luotiin yritys X:ään loppuvuodesta 2019 ja he toimivat yrityksessä johdon oikeana kätenä ohjaten arjessa omia alaisiaan kohti mielekästä ja tuloksekasta tekemistä.

Yritys X on suomalainen teollisuuden alan yritys, jolla on työntekijöitä reilu 200 ja toimintaa useassa eri toimipisteessä.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, minkälaisia odotuksia yrityksen johdolla ja henkilöstöllä on esimiestyön laadusta, minkälainen ymmärrys tuotannon suunnittelijoilla itsellään on oman yksikönsä toiminnan turvaamisesta sekä tunnistaa osaamisen ja kehittämisen tarpeita johtamisen ja esimiestyön osalta. Tämän tutkimuksen materiaalia ja tuloksia onkin toivottavaa hyödyntää muodostettaessa Yritys X:n tuotannon suunnittelijoiden työnkuvasta ja vastuualueista laajempaa selvitystä, sekä kehitettäessä tuotannon suunnittelijoiden osaamista ja mahdollistettaessa heidän kehityksensä kohti johtamisosaavaa suunnannäyttäjää.

Oikeanlainen johtamistyyli ja esimieheltä vaaditut osaamisalueet tulee aina suhteuttaa yrityksen omaan toimintaympäristöön, eikä yksiselitteistä vastausta täydelliselle johtajalle tai esimiehelle ole. Kirjallisuudessa esitellyt yleispätevät johtamistyyli, sekä johtajalta ja esimieheltä vaaditut taidot ja tiedot ovat kuitenkin loistava lähtökohta aloittaa yrityksen johtamis- ja esimiestyön kehitys. (Juuti 2018, 13-15.) Juuti (2018, 14) kiteyttääkin johtamisen olevan todellisuudessa monimutkainen ilmiö, joka rakennetaan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja sitä voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Tämän työn kantaviksi teorioiksi on valittu johtamisen yleinen jaottelu asioiden ja ihmisten johtamiseen sekä esimieheltä vaaditut taidot. Kolmantena teemana käsitellään esimiehen johtamisosaamisen kehitystä pohjautuen edellä mainittuihin teoriakokonaisuuksiin.

Johtamisosaaminen ja esimiestyö ovat laajalti tutkittuja kokonaisuuksia ja aiheeseen linkittyvää teoriaa löytyy runsaasti. Case-tutkimuksessa vastauksia haetaan kuitenkin kohdennetusti toimeksiantajayritykselle, eikä tuotannon suunnittelijoiden johtamisosaamista olla aikaisemmin tutkittu yritys X:ssä. Johtamisosaamista ja esimiestyötä aikaisemmin toisessa organisaatiossa on tutkinut kuitenkin muun muassa Matinmikko (2009) opinnäytetyössään Esimiestyön kehitys tuotannon työnjohdossa. Matinmikon (2009) tutkimuksessa havainnoitiin kohdeorganisaation esimiestyön kehityskohteiksi esimiestyöroolin epäselkeys, sekä painotettiin organisaation sisäisen viestinnän tärkeyttä. Onnistuneen esimiestyön katsottiin vaativan määrätietoisien ja nöyrän asenteen, hyvät vuorovaikutustaidot sekä jatkuvan tuen organisaation johdolta.

Aarnikoivun (2011) keskijohdon organisaatiolle kohdistamia odotuksia ja tarpeita johtamisensa tuoksi selvittävässä tutkimuksessa esille nousi esimiestyön jatkuvan kehittämisen ja johdolta tulevan

tuen tarve. Esimerkiksi kehityskeskustelut ja riittävä palaute, sekä aktiivinen ja suunniteltu työn mitaaminen ja seuranta loivat kohdeyrityksessä toimiville esimiehille tilaisuuden kehittää omaa johtamistaan. Pitkäsen (2019) havainnot opinnäytetyössään kulkevat samassa linjassa Matinmikon sekä Aarnikoivun havaintojen kanssa: esimiehen johtamisosaamisen kannalta tärkeintä on, että esimies saa työlleen riittävästi tukea ja hänen on ymmärrettävä oman roolinsa sisältö sekä vastualueet.

Kaikissa yllä olevissa tapauksissa tutkimus kohdennettiin kohdeorganisaatiolle, jonka johdosta niitä ei voida yleistää. Tämän tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta tutkimustuloksia voidaan kuitenkin jälkeinpäin verrata toisiinsa ja etsiä niistä yhteneväisyyksiä.

## **2 Tutkimusasetelma**

Tässä luvussa määritellään opinnäytetyötutkimuksen tutkimusasetelma. Ensimmäisessä alaluvussa 2.1 esitetään tutkimusongelma ja siihen liittyvien tutkimuskysymysten rajaaminen. Toisessa alaluvussa 2.2 esitellään tutkimuksessa hyödynnetyt tutkimusmenetelmät. Alaluvussa 2.3 käsitellään tutkimuksen tiedonkeruu- ja analyysimenetelmät. Viimeisessä alaluvussa 2.4 esitellään tutkimuksen toimeksiantaja.

### **2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymysten asettaminen**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää toimeksiantajayritys X:n tuotannon suunnittelijoiden johtamisosaamisen nykytila. Toimeksiantajan kanssa käytyjen keskustelujen perusteella yrityksessä tarvitaan selkeä kartoitus johtamisosaamisen nykytilasta ja kehityskohteista, jotta tuotannon suunnittelijan roolia voidaan kehittää ja jotta heille saadaan tarjottua riittävä tuki työskentelynsä tueksi. Tästä muodostuu opinnäytetyön tutkimusongelma. Tieteellisellä tutkimuksella on aina ennalta määritetty tutkimusongelma, joka ohjaa tutkimusprosessia eteenpäin. Case-tutkimuksessa tutkimusongelma on usein hyvin monisyinen ja hankalasti määriteltävä. Muutettaessa tutkimusongelma erilliseksi tutkimuskysymyksiä, mahdollistetaan ilmiön laajempi ymmärrys sekä ongelman ratkaiseminen. Näihin tutkimuskysymyksiin haetaan vastausta tutkimuksen keinoin. (Kananen 2013, 89.) Tutkimusongelmasta johdettuna tavoitteena on selvittää, minkälaisia odotuksia yrityksen johdolla ja henkilöstöllä on esimiestyön laadusta, minkälainen ymmärrys tuotannon suunnittelijoilla itsellään on oman yksikkönsä toiminnan turvaamisesta sekä tunnistaa osaamisen ja kehittämisen tarpeita johtamisen ja esimiestyön osalta.

Opinnäytetyön tutkimusongelmasta johdetaan kolme tutkimuskysymystä, joiden kautta tutkimusongelmaa ratkotaan. Kysymykset luovat kokonaisuudessaan pohjan koko opinnäytetyötutkimukselle ja niiden avulla tietoa pyritään saamaan mahdollisimman monesta eri näkökulmasta ja näitä näkökulmia hyödynnetään kehitettäessä konkreettisia kehitystoimenpiteitä yritys X:n toimintaan. Tutkimuskysymyksiksi muodostuivat seuraavat;

1. Minkälaisena yritys X:n tuotannon suunnittelijat kokevat oman johtamisosaamisensa tason?
2. Minkälaisena yritys X:n johto sekä työnjohtajat kokevat tuotannon suunnittelijoiden johtamisosaamisen tason?
3. Minkälaisia kehitystoimenpiteitä voidaan yritys X:n tuotannon suunnittelijoiden johtamisosaamisen kehityksen mahdollistamiseksi hyödyntää?

Toimeksiantaja saa tutkimuksen myötä hyödynnettäväkseen laajan kartoituksen johtamisosaamisen nykytilasta, sekä nykytilan pohjalta luodut kehitystoimenpide-ehdotukset. Tutkimuksen jälkeen toimeksiantajan on mahdollista siirtää kehitystoimenpiteet käytäntöön omassa organisaatiossaan.

## **2.2 Tutkimusmenetelmät**

Tutkimuksen tekemiselle on määritelty tiettyjä yleisiä ohjeita. Tutkimuksessa voidaan hyödyntää erilaisia tutkimustapoja sekä -keinoja ja sen tekemisessä tulee hyödyntää oman alan erityisiä tietoja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 132-134.) Myös Vilkka ja Airaksinen (2003, 9-10) painottavat opinnäytetyössä tutkijan riittävää ammatillista osaamista ja teorioiden hallintaa sekä oikeanlaista tiedollista ja taidollista osaamista tutkimusta ajatellen. Tutkimuksen tavoite asetetaan yksinkertaiseksi ja tuloksena tulisi olla selkeä ja helposti ymmärrettävä kokonaisuus. Tekeminen pohjautuu kriittiseen, eettiseen, suunnitelmalliseen, järjestelmälliseen ja perusteltuun tekemiseen. Valittu tutkimusaihe tulisi pystyä ratkaisemaan tai selvittämään määritellyin tutkimuksen keinoin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 134-135.)

Tutkimusotteet jaotellaan pääsääntöisesti kvalitatiiviseen (laadulliseen) ja kvantitatiiviseen (määrälliseen) tutkimusotteeseen. Näiden tutkimusotteiden yhteydessä voidaan puhua case-, kehittämis- ja toimintatutkimuksista, joita pidetään osaltaan tutkimusstrategioina, sillä ne eivät itsessään täytä tutkimusotteen tunnusmerkkejä. (Kananen 2013, 23.)

Tämä opinnäytetyö toteutetaan kvalitatiivisena case-tutkimuksena. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus korostaa näkökulmia kohteen taustasta, merkityksestä, ilmaisusta ja tarkoituksesta. Se perustuu kohteen kuvaamiseen ja tulkitsemiseen. Tutkimusmenetelmä määritellään niin, että sillä saadaan vastattua parhaimman mukaan tutkimusongelmaan. Kvalitatiivisessa tutkimusotteessa aineisto kerätään haastatteluilla ja havainnoimalla, ja tämän jälkeen saatu data analysoidaan laadullisen tutkimuksen keinoin. (Tuomivaara 2005.) Laadullisessa tutkimuksessa huomio kiinnitetään tutkijan ja tutkittavan vuorovaikutuksessa ilmeneviin näkökulmiin, merkityksiin ja näkemyksiin (Kananen 2013, 27).

Case-tutkimus on menetelmiltään hyvin lähellä kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä. Case-tutkimuksessa pyritään kuitenkin pääsääntöisesti laajempaan ja syvällisempään tulokseen kuin perinteisessä kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Case-tutkimuksesta voidaan puhua myös tapaustutkimuksena, joka kuuluu kvalitatiivisen tutkimuksen alalajeihin. Case-tutkimukselle on tyypillistä, ettei saatuja tuloksia voida pitää yleistyksinä, sillä ne on määritelty pätemään vain tutkitun tapauksen osalta. Case-tutkimuksessa kohteena on lisäksi aina tämänhetkinen ilmiö, eikä case-tutkimusta voida soveltaa menneisyyteen. Sekä case-tutkimuksessa, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen tarkoituksena on aina syvällisesti ymmärtää tutkimuksen kohdetta. Poikkeuksena kvalitatiiviseen tutkimukseen, voidaan case-tutkimuksessa hyödyntää myös kvantitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä, kuten kyselylomakkeita. Case-tutkimuksen suurin ero kvalitatiiviseen tutkimukseen onkin sen monimenetelmäinen tiedonkeruu ja aineistojen analysointi. (Kananen 2013, 24, 28, 57.)

Tämän opinnäytetyötutkimuksen tarkoituksena on laajentaa ymmärrystä toimeksiantajayrityksen tuotannon suunnittelijan roolin osaamisvaatimuksista, sekä nykyisen osaamisen tasosta. Tällaisen ymmärryksen saavuttamiseksi on tutkimusotteeksi hyvä valita kvalitatiivinen menetelmä. Kohdejoukon määrä (3) puoltaa myös kvalitatiivisen otteen valintaa, sillä tällöin laajin ja syvällisin ymmär-

rys kohdejoukosta saadaan yksilöhaastatteluiden kautta. Toimeksiantajan tutkimusongelman ollessa laaja ja monisäikeinen, on aineistoa kerättävä riittävän monipuolisesti. Kvalitatiiviselle case-tutkimukselle tyypillinen monimuotoinen aineistonkeruu, hyödyntäen useampaa tutkimusmenetelmiä, soveltuu tälle opinnäytetyölle parhaiten, jotta tutkija saa tietoonsa riittävästi eri näkökulmia tutkimusongelman ratkaisun tueksi.

### **2.3 Tiedonkeruu- ja analysointimenetelmät**

Case-tutkimuksen tarkoituksena on luoda mahdollisimman monipuolinen ja syvälinen näkemys, jota tuetaan hyödyntämällä useita erilaisia tiedonkeruumenetelmiä. Tiedonkeruu voidaan toteuttaa kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisin keinoin, kuten haastatteluiden, kyselyiden, havainnointien ja dokumenttien avulla. (Kananen 2013, 77.) Näitä aineistonkeruumenetelmiä voidaan hyödyntää myös määrällisessä tutkimuksessa ja siksi onkin tärkeää pohtia tutkimusasetelman vapautta määriteltäessä tutkimuksen menetelmiä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83). Case-tutkimukselle onkin tyypillistä, että tiedonkeruumenetelmiä voidaan hyödyntää sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen tutkimusotteen osalta (Kananen 2013, 77).

Kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä hyödynnettäessä on kiinnitettävä huomio luotettavuuskysymyksiin ja määriteltävä käytettävät tiedonkeruumenetelmät niin, että niiden kautta saadaan muodostettua uskottava aineisto (Kananen 2013, 78). Tämän opinnäytetyötutkimuksen ollessa kvalitatiivinen case-tutkimus, muodostuvat käytettävät aineistonkeruumenetelmät haastatteluista ja havainnoinnista, sekä erilaisista dokumenteista. Tutkimuksen luotettavuuden näkökannalta mukaan otetaan myös määrällisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi lukeutuva kyselylomake. Kyselylomake kuitenkin luodaan tukemaan laadullisen tutkimusotteen menetelmiä kehittämällä siitä avoimet vastaukset vaativa haastattelutyyppinen ratkaisu. Tällaisenaan kyselylomake tukee laadullista menetelmää.

Laadullista tutkimusta tehdessä on tärkeä pohtia sitä, mikä on riittävä määrä haastatteluja tutkimusongelmaan nähden. Yksiselitteistä vastausta tälle ei ole, vaan sopivaan määrään vaikuttavat esimerkiksi aika, tutkimuksessa tarkasteltava joukko, uskottavuuden arviointi sekä mitä hyötyä tutkittavien lisäämisestä olisi. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvoori 2017, 34-36.) Kananen (2015, 128) mukaan aineistoa voidaan katsoa olevan riittävästi silloin, kun tutkimusongelma ratkeaa. Kun uutta tietoa ei löydy enempää tiedon keräämisestä huolimatta, puhutaan aineiston kylläntymisestä (Kananen 2015, 128).

Tässä opinnäytetyössä virallinen tutkimuksen kohderyhmä koostuu kolmesta tuotannon suunnittelijasta. Yritys X:n toiminnassa ei ole mukana useampaa tuotannon suunnittelijaa, joten tutkimusta varten haastatellaan 100 % mahdollisesta kohdejoukosta. Laajemman aineiston ja sen myötä laajemman ymmärryksen saamiseksi tutkimukseen otetaan mukaan myös kaksi johdon edustajaa, sekä 9 tuotannon suunnittelijoiden alaisuudessa toimivaa työnjohtajaa. Tuotannon suunnittelijoille sekä johdon edustajille haastattelu toteutetaan kasvokkain tapahtuvana teemahaastatteluna. Case-tutkimukselle tyypillisesti aineistoa voidaan kerätä useammilla menetelmillä ja tähän tutkimukseen otataa mukaan myös kvalitatiiviseen, sekä kvantitatiiviseen tutkimukseen soveltuva kyselylomake, jolla aineistoa kerätään työnjohtajilta Webropol -kyselyn muodossa. Työnjohtajien yksittäiset haastattelut olisivat resurssien puolesta mahdottomat, mutta tutkimusaineiston luotettavuuden osalta työnjohtajien näkemykset tutkimusongelmasta olivat välttämättömiä.

Tuotannon suunnittelijoiden sekä johdon haastattelut toteutetaan kasvokkain yksilöteemahaastatteluina ja ne toteutetaan puolistrukturoituina sekä äänitetään puhelimen nauhoitustyökalulla. Haastatteluun luodaan etukäteen teemoitetut haastattelupohjat, mutta keskustelun toivotaan soljuvan laajasti teemojen sisällä. Teemahaastattelussa haastattelun teemat perustuvat viitekehyyksessä esitettyyn ja tiedettyyn asiaan, mutta vastauksista pyritään saamaan merkityksellisiä tutkimusongelmaan nähden ja niiden toivotaan korostavan ihmisten näkökulmia ja tulkintoja teemojen sisällöistä. Puolistrukturoitu haastattelu toteutetaan ennalta määriteltyjen aihealueiden ja muutamman apukysymyksen avulla, mutta haastattelun keskustelu ei muuten noudata ennalta määritettyä polkua. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88.) Yksilöteemahaastattelu tarjoaa pääsääntöisesti tutkijalle yksityiskohtaisempaa ja luotettavampaa tietoa, kuin ryhmässä toteutettu teemahaastattelu (Kananen 2013, 94).

Työnjohtajille toteutettava Webropol -kysely noudattaa lomakehaastattelun linjaa. Lomakehaastattelu liitetään perinteisesti määrällisen tutkimuksen aineistonkeruuseen, sillä sen tietoja on helppo kvantifioida. Laadullisessa tutkimuksessa lomakehaastattelu toteutetaan pääosin strukturoituna kyselylomakkeena, mutta vastausvaihtoehtoja ei muodosteta määrälliselle tutkimukselle tyypillisesti luokitellusti, vaan jokaiseen vastaukseen toivotaan avointa kirjallista vastausta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87.)

Haastatteluista saadun aineiston käsittely aloitetaan aina litteroimalla, eli aineisto muutetaan tekstiksi. Litteroimalla muodostetaan tutkimusaineisto. Litteroinnin tarkkuus pohjautuu tutkimuskysy-

mykseen. Tutkimuskysymysten etsiessä vastausta haastateltavien kokemuksiin tuotannon suunnittelijoiden johtamisosaamisen nykytilasta, keskitytään sekä haastateltavien sanallisen ilmaisun sisältöön, mutta myös puheen piirteisiin, kuten taukoihin, huokauksiin ja äänenpainoihin. (Hyvärinen ym. 2017, 427.) Haastatteluista muodostuneen tutkimusaineiston ollessa muutettuna tekstimuotoon, tulee aineisto analysoida. Aineiston analyysillä pyritään saamaan vastauksia tutkimuskysymyksiin sekä erottamaan olennainen tieto, josta tutkijana voidaan muodostaa tulkintoja ja päätelmiä. Laadullisessa aineistossa analyysimenetelmänä voidaan hyödyntää sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysissä tutkitaan pääsääntöisesti tekstiä, kuten tässä tapauksessa tuotannon suunnittelijoiden ja johdon haastatteluiden litterointeja sekä työnjohtajien Webropol -kyselyä. Analyysimenetelmä auttaa muodostamaan haastattelusta kuvauksen, joka saadaan kytkettyä aihealueen kontekstiin ja tuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018. 103-105.)

Kun aineisto on muutettuna tekstimuotoon, se segmentoidaan eli ositetaan omiin asiakokonaisuuksiinsa. Segmentoinnin jälkeen asiakokonaisuudet luokitellaan teoriapohjaisesti, aineistopohjaisesti tai näitä tapoja yhdistelemällä. Luokittelua varten tutkijan on mietittävä tutkimukseensa soveltuva luokittelujärjestelmä. Kun aineisto on segmentoitu ja luokiteltu soveltuvan luokittelujärjestelmän avulla, voidaan aineistoa tulkita. (Kananen 2013, 104-105.) Opinnäytetyöni analysointi alkaa tekstimuotoon muutettujen haastatteluiden teemoittelulla. Teemoittelulla aineisto luokitellaan aikaisemmin valittuihin teemakokonaisuuksiin. Teemoittelun lisäksi hyödynnetään koodausta. Koodauksella aineisto muutetaan helpommin tulkittavaksi. Käytännössä se tarkoittaa, että samaa tarkoittavat asiat ja ilmiöt yhdistetään samalla koodilla. (Kananen 2008, 91.) Myös Webropol -kyselyn osalta vastaukset luokitellaan ennalta valittujen teemojen mukaisesti ja koodataan helpommin tulkittaviksi. Sekä haastatteluiden että kyselylomakkeiden teemoittelun ja koodauksen jälkeen aineistoa ryhdytään tulkitsemaan ja etsimään vastauksia tutkimusongelmasta johdettuihin tutkimuskysymyksiin.

## **2.4 Toimeksiantajan esittely**

Toimeksiantajana tälle opinnäytetyölle toimii suomalainen teollisuudenalan yritys, jota opinnäytetyössä kutsutaan nimellä yritys X. Yritys X:n palveluksessa toimii kokonaisuudessaan reilut 200 työntekijää, mutta henkilöstömäärässä tapahtuu paljon kausivaihtelua. Yrityksellä on toimipisteitä ja henkilöstöä useammalla paikkakunnalla. Toimeksiantajan toiveesta yrityksen nimeä ja tarkempia sijaintitietoja tai toimialaa ei tuoda esille opinnäytetyössä.

Opinnäytetyön kohderyhmänä toimivat yrityksen kolme tuotannon suunnittelijaa, jotka vastaavat päivittäisestä tuotannon pyörittämisestä. Tuotannon suunnittelijan työnimike on yritys X:n toiminnassa kohtalaisen uusi, sillä työnimike luotiin loppuvuodesta 2019. Työnimike kehitettiin yhdistämään ja selkeyttämään esimiesten vastuualueita sekä helpottamaan johdolta tulevien päätösten ja viestien selkeää jalkauttamista yksikkötasolle. Työnimikkeelle ei kuitenkaan alkujaan luotu selkeää vastuujaoittelua tai valmiiksi määriteltyjä tehtäväkokonaisuuksia, sillä johdolla ei etukäteen ollut riittävää tietoa ja ymmärrystä siitä, mitä kaikkea tehtävän tulisi tai mitä kaikkea se voisikaan sisältää. Uuden työnimikkeen uskottiin löytävän omat raaminsa arjessa ja tehtävien sekä vastuualueiden selkeytyvän ajan kanssa.

### **3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys**

Jokaisen tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä tulee arvioida tutkimustyyppille oleellisin keinoin ja mahdollisia virheitä pyritään välttämään kiinnittämällä huomio luotettavuuteen ja eettisyyteen tutkimuksen alusta aivan tutkimuksen loppuun saakka (Tuomi & Sarajärvi 2018, 158). Toimeksiantajan yritystoiminnan kannalta tutkimuksen arvo perustuu sen luotettavuuteen. Mikäli tässä tutkimuksessa ei noudatettaisi hyvän tieteellisen käytännön sekä luotettavuuden perusteita, ei tutkimuksen todellisuuteen pohjautumista voida taata. Näin ollen tutkimus olisi sekä tutkijalle, toimeksiantajalle, että yhteiskunnalle arvoton.

#### **3.1 Luotettavuus**

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi on aina haasteellisempaa, kuin määrällisen tutkimuksen, sillä kerätty aineisto koostuu pääasiassa haastatteluista ja havainnoinneista (Tuomi & Sarajärvi 2018, 158-159). Case-tutkimuksessa luotettavuuskriteeristö valitaan sen mukaan, millä tutkimusmenetelmällä tutkimusta lähdetään tekemään. Laadullista tutkimusmenetelmää hyödyntävässä case-tutkimuksessa luotettavuuskriteeristöt pohjautuvat siis pitkälti laadullisiin luotettavuustekijöihin. (Kananen 2013, 114-115.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuusarvioinnin monisäikeisyyttä puoltaa Tuomen ja Sarajärven (2018, 162) esittämä listaus erilaisista luotettavuuden arvioinnin käsitteistä, jotka pohjautuvat neljään suomalaiseen lähdeteokseen. Helpottavaa on se, että suurin osa näistä eri lähteissä käsitellyistä käsitteistä pohjautuu kuitenkin samaan lähdeaineistoon, sillä erotuksella että suomenkieliset termit

ja sisällön suomentaminen eroavat kuitenkin toisistaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 162). Taulukosta voidaan erottaa neljä erilaista luotettavuuden kriteeriä laadulliseen tutkimukseen:

- Credibility
- Transferability
- Dependability
- Confirmability (Tuomi & Sarajärvi 2018, 162).

Credibility voidaan määritellä uskottavuutena siten, että kohtaavatko tutkijan ja tutkittavien käsitykset ja tulkinnat toisensa. Uskottavuus määritellään myös totuusarvona, sovellettavuutena, pysyvyytenä ja neutraalisuutena. Toisaalta credibility määritellään myös vastaavuudeksi, mutta sisältö näissä käsitteissä on lähes sama kuin uskottavuuden käsitteissä. Transferability määritellään kaikkien neljän lähteen osalta vastaamaan tutkimustulosten siirrettävyyttä toiseen tutkimuskontekstiin tietyin ehdoin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 162; viitattu lähteisiin Niiranen 1990, Tynjälä 1991 ja Parkkila ym. 2000.) Laadullinen tutkimus ei kuitenkaan tästä huolimatta pyri yleistettävyyteen, vaikka siirrettävyydellä pyritäänkin saamaan tuotokset liitettäväksi myös muuhun vastaavaan ilmiöön (Kananen & Gates 2011, 68).

Dependabilityn suomenkielisiä käsitteitä löytyy jokaisesta lähdetekstistä omansa; luotettavuus, tutkimustilanteen arviointi, varmuus ja riippuvuus. Näiden käsitteiden sisällöiksi on määritetty ulkopuolisen henkilön arviointi (luotettavuus), erilaisten sisäisten ja ulkopuolisten tekijöiden huomiointi (tutkimustilanteen arviointi), ennustamattomien tekijöiden huomiointi (varmuus) sekä tutkimuksen toteutus yleisten periaatteiden mukaan (riippuvuus). Confirmability määritellään tässä yhteydessä vakiintuneisuudeksi, jolloin odotetaan ulkopuolisen tekijän arvioivan tutkimuksen tuotoksia. Toisaalta sillä voidaan osoittaa myös vahvistettavuutta, jonka nojalla tehty tulkinta saa tukea toisista vastaavista ilmiöistä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 162; viitattu lähteisiin Niiranen 1990, Tynjälä 1991 ja Parkkila ym. 2000.)

Laadullisten tutkimuskriteerien ohella luotettavuutta tulee tarkastella kokonaisuutena ja kiinnittää huomiota tutkimuksen johdonmukaisuuteen, eli koherenssiin. Kaikkien luotettavuustekijöiden tulee olla suhteessa toisiinsa, jotta ne muodostavat kokonaisuudessaan luotettavan tutkimuksen. Luotettavuutta tarkastellessa tutkimuksen kohde ja tarkoitus tulee olla tarkkaan määritettynä ja tutkijan

tulee itse ymmärtää oma sitoumuksensa tutkittavaan kohteeseen tai ilmiöön. Tutkimukseen käytetty aika, aineiston keruu, aineiston analyysi ja tutkimuksen raportointi vaikuttavat osaltaan merkittävästi laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 163-164.)

Tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi on tärkeä keskittyä selostamaan tutkimuksen jokaisen vaiheen toteuttaminen yksityiskohtaisesti ja analyysissa käytettyjen luokittelujen syntyminen ja perustelut tulee ilmentää lukijalle. Tutkimuksesta juontuvien tulkintojen ja päätelmien esittäminen perustellusti nostaa tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuuteen vaikuttavana tekijänä on myös oikeanlaiset alkuperäisiin lähteisiin perustuvat viittaukset tuloksia esittäessä. (Hirsjärvi ym. 2009, 232-233.)

Yhtenä laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kasvattavana kriteerinä voidaan käyttää myös triangulaatiota. Triangulaatiota tarkasteltaessa kiinnitetään huomiota erilaisten menetelmien, tutkijoiden, tietolähteiden tai teorioiden käyttämiseen sekä yhdistämiseen tutkimuksessa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 166-167). Case-tutkimukselle luonteenomaisin piirre on monilähteisyys. Monilähteisyyden myötä tutkimuksessa esitellyille väitteille saadaan laajempi ja vaikuttavampi perustelu. (Kananen 2013, 122.) Toisaalta monilähteisyys voi johtaa myös siihen, että tuloksina syntyy keskenään ristiriitaisia tutkimustuloksia (Tuomi & Sarajärvi 2018, 166-167).

Viimeisenä, muttei vähäisimpänä, laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioivana kriteerinä voidaan pitää saturaatiota, joka mittaa aineiston kylläntymistä. Kylläntymisellä tarkoitetaan sitä pistettä, jolloin haastattelujen kautta saadut vastaukset eivät enää muutu. Saturaatioon vaikuttava tekijä on siis havaintoyksikköjen, esimerkiksi haastateltavien henkilöiden määrä. (Kananen 2013, 20.)

Tässä opinnäytetyössä luotettavuuden kannalta suurimmaksi haasteeksi nousee kohdejoukon vähyyys. Kohdejoukon vähyyttä pyritään kuitenkin korvaamaan monilähteisyyden avulla, sillä tutkimusaineistoa pyritään keräämään tuotannon suunnittelijoiden haastattelun lisäksi myös johdolta ja tuotannon työnjohtajilta. Luotettavuus huomioidaan myös kokonaisuudessaan tutkimuksen johdonmukaisuudessa, järjestelmällisyydessä ja oikeanlaisena raportointina koko tutkimuksen ajan. Tutkija tulee pitämään läpi tutkimuksen tutkimuspäiväkirjaa, jonka tarkoituksena on toimia apuna tutkimuksen raportoinnissa. Kokonaisuudessaan tutkimus luetaan myös ulkopuolisella henkilöllä (ohjaava opettaja) sekä toimeksiantajayrityksen edustajalla.

## 3.2 Eettisyys

Eettisyys määrittää sen mikä on oikein ja väärin, niin arkielämässä kuin tutkimuksissakin. Tutkimusetiikasta puhuttaessa keskitytään pääasiallisesti normatiiviseen etiikkaan. Normatiivinen etiikka vastaa siihen, mitkä ovat oikeat ja noudatettavat eettiset säännöt. Teologisessa etiikassa pyritään kohti objektiivista määritettyä päämäärää, jolloin arvioidaan tutkijan hyväntahtoisuutta, rohkeutta ja kohtuullisuutta hänen pyrkiessä tuottamaan tutkimuksellaan uutta tietoa. (Kuula 2015.)

Yhtenä eettisenä kysymyksenä nähdään tutkimukseen osallistuvien tahojen vapaaehtoinen suostumus. Kaikille osanottajille tulee tiedottaa kokonaisuudessaan tutkimukseen liittyvistä menettelyistä ja riskeistä ja heiltä on saatava suostumus osallistumiseen. Eettisesti ketään tutkimukseen osallistuvaa ei saa asettaa tilanteeseen, jossa osallistumisesta voi juontua vaaraa fyysisesti tai psykologisesti. Jokaisen tutkimukseen osallistuvan yksityisyyden suojaa tulee varjella. Lähes kaikissa tutkimuksissa osallistujille voidaan taata, että tunnistetiedot eivät pääse käyttöön millekään taholle, joka ei ole tutkimuksessa mukana. Tiukemman standardin mukaisesti voidaan tutkimuksessa hyödyntää myös nimettömyyden periaatetta, jolloin osallistujien nimet eivät tule tietoisuuteen edes tutkijoille itselleen. (Trochim 2006.) Normatiivisessa etiikassa tämä sisältyy deontologiseen eli velvollisuusetiikkaan (Kuula 2015).

Konsekventialistinen etiikka, eli seurausetiikka korostuu tutkimuksen moraalien arvioinnissa, mutta osittain sen käyttö on hankalaa pelkästään tutkimuseettisesti, sillä tutkijan ei ole mahdollista ennakoita kaikkia tutkimuksensa tuloksia ja seurauksia. Seurausetiikka nostaa kuitenkin merkitystään esimerkiksi tulosten raportoinnissa, sillä tutkijan ulosanti ei saa olla kokonaiskuvaa silottavaa, mutta sen ei kuuluisi myöskään aiheuttaa negatiivista leimaa tutkittavalle kohdejoukolle. (Kuula 2015.)

Hyvää tutkimusta voidaan mitata sillä, noudattaako se hyviä tieteellisiä käytäntöjä. Hyvät tieteelliset käytännöt muodostuvat rehellisistä ja tarkoista toimintatavoista, eettisistä tiedonhankinta- sekä tutkimus ja arviointikriteereistä, kunnioituksesta ja muiden tutkijoiden huomioinnista, riittävästä suunnittelusta ja raportoinnista, sekä tutkijan oikeuksien ja velvollisuuksien määrittämisestä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 150; viitattu lähteeseen TENK 2012.) Eettisiä kysymyksiä tulee pohtia koko tutkimuksen ajan, sekä tutkimus aiheen- ja menetelmän valinnassa, että tavoitteita asettaessa. On myös huomioitava tutkimuksen suhde yhteiskunnallisiin vaikutuksiin, niin että se on myös yhteiskunnallisesti hyödyllinen. Tutkimuksessa tulee keskittyä totuuksiin eikä lainauksia saa esittää omana tuotoksenaan, muuten syyllistyy plagiointiin. (Kananen 2008, 133-135.)

Tässä tutkimuksessa eettisyys huomioidaan kaiken teoriapohjan osalta niin, ettei plagioinnin mahdollisuutta ole. Haastatteluiden osalta haastattelut toteutetaan anonymisti ja kaikkia haastateltavia kohdellaan yhtäläisesti tasa-arvoisina yksilöinä ja heidän suostumuksensa osallistumiseen on haastattelun edellytyksenä. Koko tutkimuksen ajan noudatetaan tarkkaa ja huolellista dokumentointia, jotta tuloksista saadaan mahdollisimman luotettavat ja eettiset. Lisäksi toimeksiantajan toiveesta yritystä käsitellään nimellä Yritys X, jotta tutkimuksen tulokset eivät aseta toimeksiantajaa mahdolliseen huonoon valoon.

## 4 Johtamisosaaminen

Johtamista on pyritty määrittelemään käsitteenä jo vuosisatoja ja jokaisella aikakaudella sen määritelmä on muodostunut uudelleen vallitsevien normien ja trendien perusteella. Pääperiaatteiltaan johtamisella pyritään kuitenkin aina saamaan aikaan tuloksia käytettävissä olevilla resursseilla. Tuloksien syntyminen mahdollistetaan ihmisten avulla, toimimalla vuorovaikutteisessa yhteistyössä. (Northouse 2019, 2-5.) Kuten johtamista käsitteenä, myös hyvän johtajan ominaisuuksia pyritään jatkuvasti määrittämään uudelleen vallitsevaan aikakauteen ja tilanteeseen sopiviksi. Johtajaksi ei ole mahdollista syntyä, vaan kyseessä on tehtävä, johon vaaditut taidot opitaan. Johtajalta vaadittuja taitoja ovat lähes aina ammatillinen osaaminen sekä asiantuntijuus, mutta iso osa johtajan kyvykkyydestä muodostuu hänen tahdostaan olla johtaja. (Järvinen 2011, 13-15.)

Johtajuus ja esimiestyö kulkevat käsikädessä. Esimies toimii organisaatiossa omistajien tukena ja toiminnan organisoijana alaisiaan johtaen. Tällä työllä mahdollistetaan omistajille riittävästi aikaa ja resursseja liiketoiminnan ylläpitoon. Esimiehen ja johtajan ero voidaan kuitenkin nähdä siinä, kuinka yrityksen strategiset päätökset ja toimintatavat tulevat ilmi konkreettisessa työssä. Johtajan katsotaan määrittävän yritykselle strategiset suunnat ja esimies ottaa vastuun näiden päätösten mukaisesta ohjauksesta kenttätasolla. Jokaisessa organisaatiossa johtajan ja esimiehen käsitteet voidaan kuitenkin määrittellä hyvinkin toisistaan poikkeavalla tavalla. (Surakka & Laine 2011, 14).

Northousen (2019, 13) oppien mukaan esimiehen ja johtajan eroavaisuuksia voitaisiin kuvailla managementin (johtaminen) ja leadershipin (johtajuus) tunnusmerkkien avulla. Managementin käsite kuvailee henkilön vakiinnuttavan toimintatapoja ja asettavan aikarajoja, kun leadership käsitteenä kuvailee henkilön selkeyttävän kokonaiskuvaa ja luovan visioita, joita toiminnassa pyritään saavuttamaan. Management asettaa sääntöjä ja jakaa työtä tekijöiden kesken, kun taas leadershipin osalta

pyritään sitouttamiseen ja luodaan tiimejä itseohjautuvaa tekemistä ajatellen. Management nähdään leadershipin rinnalla kontrolloivana ja ongelmanratkaisuun keskittyvänä, kun leadershipin osalta pyritään motivoimaan ja inspiroimaan, sekä ennaltaehkäisemään mahdollisia ongelmia. (Northouse 2019, 13.) Esimiehen toimenkuva voitaisiin määritellä laajalti Northousen esittämien managementin tunnusmerkkien avulla. Kun esimies ymmärtää paikkansa johtajana, avautuu hänelle mahdollisuus toimia Northousen esittämien leadershipin tunnusmerkkien mukaan.

Myös Juutin (2016, luku 2) jaetun johtamisen teorian mukaan johtamisen ja esimiestyön käsitteistö jaetaan englanninkielisiin käsitteisiin management ja leadership, joita voidaan suomeksi käsitellä asioiden johtamisena ja ihmisten johtamisena. Näillä termein tullaan käsittelemään esimiehen johtamisosaamista seuraavissa alaluvuissa. Jaetun johtamisen teoriassa esimiehen kolmiportainen kehitymisprosessi alkaa esimiestyön portaasta, josta se etenee johtajuuden kautta jaettuun johtajuuteen. Esimiestyö kehittyy johtajuuteen, kun esimiehen panoksella saadaan muut innostettua ja sitoutettua mukaan ja tuloksien syntyessä johtajuus etenee jaetun johtajuuden tasolle. (Juuti 2016, luku 2.) Esimies ei todennäköisesti omaa tehtävässä aloittaessaan johtajalta vaadittuja ominaisuuksia, mutta kehitys on jatkuva prosessi ja esimiehen on mahdollista saavuttaa johtajan rooli, kunhan hän itse ymmärtää johtajuuden merkityksen.

#### **4.1 Management – asioiden johtaminen**

Johtamisen ollessa laaja käsite, käytetään sen yhteydessä usein kahtiajakoa asioiden ja ihmisten johtamisen osalta. Suomalaisessa johtamiskulttuurissa on pitkään johtamista painotettu pääasiassa asioiden johtamiseen, osin ehkä huomaamattakin. (Juuti 2016, luku 2.) Juutin (2016, luku 2) mukaan MI-Fin tekemien johtamisen 360-arvioiden mukaan 40 % suomalaisista johtajista hyödyntää vain asioiden johtamisen menetelmiä omassa työssään. Vain 10 % johtajista painottuvat johtamistyyliään ihmisten johtamiseen. Loput vastaajista ovat työssään yhdistäneet molempia johtamistyyliä. Varsinkin uusien esimiesten ja johtajien on huomattu hyödyntävän poikkeuksellisen paljon asioiden johtamisen menetelmiä – siitä huolimatta, että alaiset usein toivoisivat ihmisten johtamiseen linkittyviä johtamistapoja. (Juuti 2016, luku 2.)

Asioiden johtamisen erinäisiä näkökulmia voidaan tarkastella muun muassa vertauskuvien avulla. Historian saatossa asioiden johtamista on kuvailtu muun muassa tehtäväkeskeisyydeksi, tavoitekeskeisyydeksi sekä valvonnaksi ja käskemiseksi. Tieteellisyyden vertauskuvan mukaan on mahdollista

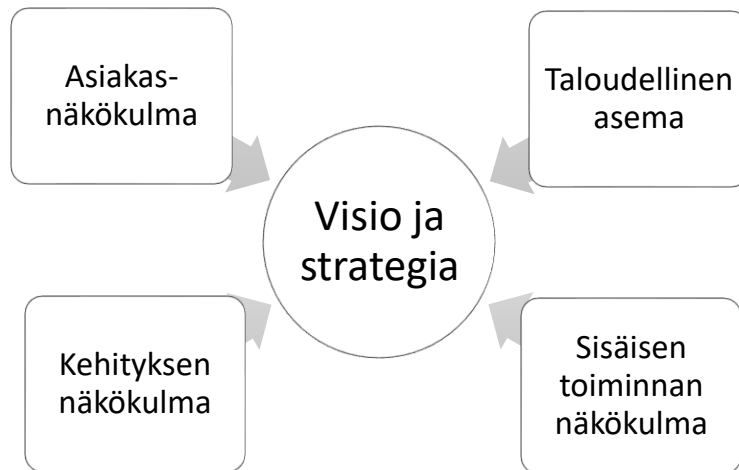
tieteellisesti löytää paras tapa tehdä työtä ja näin opettaa se kaikille. Näiden vertauskuvien osalta organisaatiota ja sen toimintaa tarkasteltiin sisältä päin ja esimiehen tehtävänä oli jakaa työtehtäviä alaisten kesken sekä valvoa ja raportoida tuloksista johdolle. Nämä johtamismenetelmät perustuvat lähes poikkeuksetta hierarkiseen organisaatorakenteeseen ja tiukkaan valvontaan. Kaikki yllä mainitut johtamisen näkökulmat ovat varmasti tuottaneet tuloksellista liiketoimintaa omalla aikakaudellaan. Muuttuneiden organisaatiokulttuurien myötä vaaditaan kuitenkin muutoksia myös johtamisen näkökulmiin, eikä asioiden johtamisella välttämättä saavuteta haluttuja tuloksia tämän päivän asiantuntija- ja palveluorganisaatioissa. (Juuti 2017, luku 2.)

Usein esimiehet ja uudet johtajat muodostavat oman johtamistyyhinsä omien kokemuksien kautta. Organisaatiossa, jossa ylin johto noudattaa vahvasti asioiden johtamisen menetelmiä, omaksuvat esimiehet suuremmalla todennäköisyydellä nuo opit myös omaan työhönsä. Keskittymällä ai-noastaan tuloshakuiseen toimintaan, esimiehet menettävät mahdollisuutensa toimia oikeana johtajana. Johtajaksi kasvaa, kun toiminnallaan saa osallistettua muut mukaansa ja tämä vaatii aina osakseen organisaation tärkeimmän voimavaran – ihmiset. (Juuti 2016, luku 2.)

Vaikka tänä päivänä asioiden johtamista pidetään vanhanaikaisena johtamistyylinä, on se kuitenkin jokaisen kannattavan liiketoiminnan perusta. Asioiden johtamisella hallitaan organisaation toimintaprosesseja, kontrolloidaan päätöksentekoa sekä arvioidaan, suunnitellaan ja organisoidaan liiketoimintaa. Asioiden johtamisen perusta johdetaan organisaation missiosta, visiosta, arvoista ja strategiasta. Parhaimmillaan se on systemaattista toimintaa, jossa päätökset ja järjestelmät toimivat tukena organisaation toiminnalle ja luovat osaltaan työhyvinvointia organisaation henkilöstölle. (Johtaminen ja esimiestyö n.d.)

Asioiden johtamisessa pääpaino nähdään usein tavoite- ja tulosjohtamisen osa-alueella. Tässä johtamismenetelmässä johtaja ja vastuuhenkilö muodostavat yhdessä tavoitteet, joiden osalta vastuuhenkilö muodostaa suunnitelman ja raportoi sen onnistumisesta omalle esimiehelleen. Tavoitteiden onnistumista mitataan erillisten mittareiden avulla. (Juuti 2016, luku 2.) Balanced Scorecard, suomenmennettuna tasapainotettu tuloskortti toimii tavoite- ja tulosjohtamisen lähtökohtana (kuvio 1). Tässä ajattelumallissa kaikki lähtee organisaation visiosta ja strategiasta, jotka määrittävät tavoit-

teiden reunaehdot. Ennalta määritelty visio ja strategia jalkautetaan neljän ympäröivän perspektiivin avulla; taloudellinen asema, sisäisen toiminnan näkökulma, henkilöstön ja kehityksen näkökulma sekä asiakasnäkökulma. (Kauppinen 2006, 78-79; Juuti 2016, luku 2.)



Kuvio 1. Tasapainotettu tulokortti (Kauppinen 2006, 79; Juuti 2016, luku 2, muokattu)

Usein organisaatiossa painoarvo asetetaan taloudellisten tavoitteiden täyttymiselle. Tämä lähtökohta ei kuitenkaan välttämättä takaa tulosta. Tasapainotetun tulokortin toiminta perustuu siihen, että organisaatio ymmärtää valita oikeat menestystekijät ja niille sopivat mittarit. (Kauppinen 2006, 79.) Myös Juuti (2016, luku 2) painottaa, että menestyvä toiminta taataan onnistuneen asiakaskokemuksen myötä, joka ei välttämättä synny, mikäli organisaation tavoitteiden painoarvo on täysin taloudellisten mittareiden varassa. Asiakaskokemukseen puolestaan vaikuttavat sekä henkilöstön hyvinvointi, yrityksen sisäinen toiminta sekä innovaatioiden kehitys (Juuti 2016, luku 2).

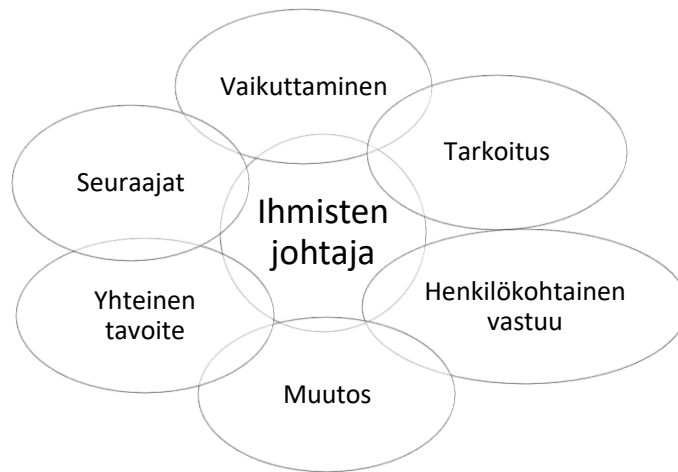
Tasapainotetun tulokortin toimintaa vaikeuttaa myös se tosiasia, ettei organisaatiossa ole käytävissä loputtomasti aikaa, rahaa tai henkilöstöresursseja. Kuten johtamisessa kokonaisuudessaan, myös tulokortin toiminnan mahdollistamiseksi on osattava priorisoida tavoitteet oikein. Kun priorisoinnissa on onnistuttu, määritellään tavoitteille sopivat mittarit. Esimerkkimittareina voidaan hyödyntää muun muassa kannattavuutta, myyntiä, asiakastytyväisyyttä, laatukustannuksia, kapasiteetin käyttöasteita, uusien tuotteiden lanseerausta tai työtytyväisyyttä. Monipuolisesti määritettyjen tavoitteiden ja mittareiden avulla myös esimiehen ja johtajan työ helpottuu, sillä tärkeimpien asioiden ja mittareiden määrittämisen myötä myös ajan käytön priorisointi on vaivattomampaa. (Juuti 2016, luku 2.)

Oikein toteutettu asioiden johtaminen alkaa organisaatioympäristön analysoinnista ja strategian suunnan asettamisesta. Asetettu suunta auttaa johtajaa suunnittelemaan toimintaa ja tekemään päätöksiä. Strategian mukaisesti johdetaan organisaation kyvykkyyttä, viestitään ja jalkautetaan tarvittavia muutoksia. Johtamisprosessia tulee seurata ja mitata jatkuvasti ja tulosten mukaan voidaan tehdä uusia suunnitelmia ja päätöksiä. (Juuti 2017, luku 3.)

## 4.2 Leadership – ihmisten johtaminen

Managementin perustuessa konkreettiseen asioiden johtamiseen, suunnitteluun ja organisointiin, on leadership lähempänä vuorovaikutuksellista sosiaalista tasoa. Asioiden johtamiseen verrattuna ihmisten johtaminen on hankalampaa ja vaatii johtajalta moninaisia taitoja, sillä ihmisten väliset vuorovaikutussuhteet ovat lähes poikkeuksetta yksilöllisiä. Esimiehen ja johtajan pyrkimys ihmisten johtamisen menetelmien hyödyntämiseen on tänä päivänä lähestulkoon vaatimus liiketoiminnan kannalta. Varsinkin, mikäli tavoitellaan pitkällä aikavälillä kannattavaa liiketoimintaa. (Juuti 2016, luku 2.) Juuti (2016, luku 2) huomauttaakin, että tuloksia on mahdollista saada keskittymällä vain asioiden johtamiseen, mutta oikea johtaminen vaatii samat päämäärät henkilöstön, asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa ja henkilöstön tulee seurata johtajaansa vapaaehtoisesti.

Ihmisten johtaminen tapahtuu sekä yksilötasolla, että ryhmässä ja onnistuneen ihmisten johtamisen tärkeimmät elementit ovat oikein suunnatut selkeät tavoitteet, kommunikaatio ja vaikuttaminen. Edellytyksenä onnistumiselle ovat myös riittävä osaaminen ja resurssit, palautteen antaminen, palkitseminen sekä tarjolla oleva tuki. Esimies ja johtaja toimivat asemassaan innostajina ja mahdollistajina, luoden turvallisen ja hyvän ilmapiirin, jossa yhteistyö on sujuvaa. (Viitala & Jylhä 2019, luku 1.) Myös Daftin ja Lanen (2018, 5) mukaan ihmisten johtaminen on johtajan ja alaisten välistä vuorovaikutteista toimintaa, joka tähtää yhteisen tavoitteen saavuttamiseen. Ihmisten johtamisen kuusi elementtiä ovat vaikuttaminen (influence), tarkoitus (intention), henkilökohtainen vastuu (personal responsibility), muutos (change), yhteinen tavoite (shared purpose) ja seuraajat (followers). Näiden elementtien keskellä sijaitsee johtajan alue ja onnistuakseen tulee hänen jokapäiväisen toimintansa olla sulavaa kaikkien näiden elementtien kesken. (Kuvio 2.)



Kuvio 2. Ihmisten johtamisen keskeiset elementit (Daft & Lane 2018, 5, muokattu)

Seuraajiin vaikuttaminen johtaa yhteiseen tavoitteeseen. Tavoitteeseen pääseminen vaatii muutoksia, jotka juontavat juurensa liiketoiminnan tarkoituksista ja vaatimuksista. Johtajan on ymmärrettävä oma henkilökohtainen vastuunsa johtaessaan alaisiaan; kun johtaja asettuu omien päätöstensä ja tavoitteidensa taakse, vaikuttaa se suoraan alaisten motivaatioon. Kuvion 2 merkitys korostuu jokapäiväisessä elämässä. Mikäli johtaja ymmärtää jokaisen elementin tärkeyden ja niiden vaikutuksen toisiinsa, ymmärtää hän ihmisten johtamisen merkityksen ja voi hyödyntää tätä kokonaisuutena omassa työssään. (Daft & Lane 2018, 5-7.)

#### 4.2.1 Muutosjohtaminen

Muutostilanteet haastavat johtamista organisaatioissa päivittäin. Usein muutoshankkeita on käynnissä useampia samanaikaisesti ja johdon on kiinnitettävä tarkkaan huomiota siihen, kuinka henkilöstö huomioidaan muutostilanteessa. Pahimmillaan muutostilanteet voivat aiheuttaa kokonaisvaltaista epävarmuutta, kyseenalaistamista sekä hankaloittaa työn sujuvuutta ja hallintaa. Tärkeintä muutostilanteissa on saada henkilöstö osallistettua ja sitoutettua muuttuneisiin tavoitteisiinsa. Muutoksen johtaminen vaatii johtajalta ja esimieheltä vahvaa erikoisosaamista. (Juuti 2017, luku 10.)

Järvisen (2011, 44) mukaan ihmiset haluavat yhtä aikaa sekä muutosta, että muuttumattomuutta. Työntekijät haaveilevat helposti paremmasta tulevaisuudesta, mutta muutoksen korvilla palaavat vanhoihin tuttuihin toimintamalleihin. Tilannetta selittää ihmiselle tyypillinen pelon tunne uuden

asian edessä. Esimiehen kannalta muutosjohtamisen hankalin vaihe kohdataan alkuinnostuksen jälkeen saapuvan pelon poistamisessa. Tällöin esimiehen on osattava perustella muutoksen taustalla olevat tekijät riittävästi ja toimittava määrätietoisesti kohti uusi tavoitteita. (Järvinen 2011, 56-57.)

Kuten kaikessa johtamisessa, myös muutostilanteissa käytettävät keinot ja työkalut valitaan aina tapauskohtaisesti. Ne voivat esimerkiksi olla taloudellisia laskelmia tai mittareita, asiakaspalautteita, vertailuja kilpailijaorganisaatioihin tai organisaation toimintaa uhkaavia ongelmia. Avoimuus ja selkeä viestintä ovat peruspilareita muutosjohtamisessa. Organisaation kannalta on myös tärkeää ymmärtää, ettei pelkkä työn johtaminen edesauta muutosta, vaan muutoksen lähtökohtana ovat henkilöstön tunteet, mielikuvat ja asenteet. (Järvinen 2011, 58.)

Uudistumiskyvykyys on nykypäivänä jokaisen organisaation valttikortti menestykseen. Muuttumattomassa tilassa organisaatio vaipuu mielihyvän tunteeseen, jossa toiminnan koetaan jatkuvan kannattavana ilman muutosta, sillä niin se on aikaisemminkin toiminut. Pahimmillaan tilanne johtaa pisteeseen, jossa organisaatio huomaa liian myöhään jääneensä jälkeen kilpailijoistaan. Uudistumiskyvykyys on sidottava osaksi yrityksen strategiaa sekä johtamista ja asennetta on kehitettävä vastaamaan toimintaympäristön vaatimuksia. (Järvinen 2011, 60.)

#### **4.2.2 Vuorovaikutus ja viestintä**

Kun asioiden johtamisessa johtajan ja esimiehen halutaan ymmärtävän taloudellisia lukuja ja pyrkivän kohti organisaation tavoitteita asiakeskeisesti, on ihmisten johtamisessa painoarvo tietenkin ihmisissä ja heidän välisissä suhteissaan. Ihmisten johtamisen edellytyksenä on kyky saada ryhmä ihmisiä toimimaan yhteistyössä kohti tiettyä päämäärää. Johtajan tulee siis osaltaan vaikuttaa näiden ihmisten ajatuksiin ja toimintamalleihin, mikä edellyttää toimivaa ja strategista viestintää sekä vuorovaikutusta. Onnistuneella viestinnällä ja vuorovaikutuksella mahdollistetaan muutokset ja helpotetaan haasteita, sekä mahdollisesti jopa estetään niiden syntyminen. (Daft & Lane 2018, 266-269). Esimiehen ja johtajan tulee olla toiminnassaan rehellinen ja avoin, mutta suhteuttaa avoimuus myös vastaanottajan kannalta niin, ettei esimerkiksi luottamuksellisista johdon toiminnoista kerrota avoimesti jokaiselle työyhteisön jäsenelle. Valehdella ei kuitenkaan koskaan saa. Johdon ja alaisten välikätenä esimiehen onkin äärettömän tärkeää ymmärtää viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys, mutta myös sen rajat. (Peeling 2008, 17-18.)

Peelingin (2008, 6) mukaan jopa parhaimmalla mahdollisella tavalla hoidetun viestinnän ja vuorovaikutuksen toteutuessa, joku alaisista kokee aina jääneensä ulkopuolelle ja vaille riittävää viestimistä. Viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittäminen on siis jatkuva prosessi, mutta sen kehityksen mukanaan tuomat vaikutukset ovat niin huomattavia, että siihen panostaminen kannattaa. Yhdeksi tärkeimmäksi viestintään vaikuttavaksi tekijäksi lukeutuu työntekijöiden kanssa keskustelu heitä koskevista asioista ennen virallisten päätösten tekemistä. Henkilöstön osallistaminen päätöksentekoon kasvattaa todistetusti motivaatiota ja luo yhteenkuuluvuuden tunnetta. Pahimmillaan puutteellinen viestintä ja vuorovaikutus synnyttää epäkunnioituksen tunnetta ja päätöksentekijä voi kyseenalaistaa päätöksen vaikutuspiiriin kuuluvien henkilöiden roolia. Viestinnässä ja vuorovaikutuksessa on syytä muistaa, että kaikki kommunikaatio vaatii lähettäjän ja vastaanottajan. Toimiva viestintä ja vuorovaikutus edellyttää molempien osapuolien kykyä kysyä sekä kuunnella. (Peeling 2008, 6-8). Viestintää ja vuorovaikutusta sekä sen suunnittelua helpottaa, mikäli lähettäjä tuntee vastaanottajan ja osaa tulkita hänen kykyään vastaanottaa tietoa. Viestintä- ja vuorovaikutustaitoja voidaan tituleerata myös ihmissuhdetaidoiksi, sillä sama viesti voi henkilöstä riippuen muuttaa muotoaan ja se voidaan vastaanottaa monilla erilaisilla tavoilla. (Daft & Lane 2018, 272.)

Työyhteisössä viestintää tulee hoitaa päivittäisellä tasolla, mutta oikeanlaiset viestintäkeinot tulee luoda työyhteisön vaatimusten mukaisesti. Viestintä tulisi suhteuttaa osaksi strategiaa, sillä sen avulla strategiasta johdetut tavoitteet saadaan osaksi työyhteisön arkea. Keinot voivat olla mitä vain koko henkilöstön tiedotustilaisuuksista henkilökohtaisiin kehityskeskusteluihin tai kuukausikirjeistä päivittäisiin sähköposteihin. Tärkeintä on, että jokainen työyhteisön jäsen tietää missä mennään ja mitä häneltä odotetaan. Virallisen viestinnän lisäksi viestintä- ja vuorovaikutustaidot edellyttävät esimieheltä ja johtajalta taitoa kuunnella sekä kysyä. Viestintä- ja vuorovaikutusosaamisessa korostuu kunnioitus toisia kohtaan. Henkilö, joka tuntee olevansa perillä yrityksen tilanteesta, häntä on kuunneltu ja hänelle on annettu mahdollisuus kysyä, tuntee olevansa kunnioitettu ja kunnioittaa suurella todennäköisyydellään myös esimiestään ja johtoa. Kunnioitus onkin yksi hienoimmista esimiestyössä saavutettavissa olevista ansioista. (Pentikäinen 2009, 137-139.)

### **Palautteen antaminen**

Palautteen antaminen ei ole virallisesti johtamista, vaan se lukeutuu viestinnän keinoihin. Se on kuitenkin äärimmäisen hyödyllinen ihmisten johtamisen menetelmä. Palauteviestintää ilmennetään

sanoin, teoin, ilmein ja elein, joten se voi olla sanallista tai sanatonta. Palaute antaa avaimet onnistumisien ja epäonnistumisien tarkasteluun ja mahdollistaa päätöksen toimintatavan jatkamisen tai muuttamisen osalta. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 63.) Myös Bell ja Martin (2014, chapter 5) pitävät palautteen antamista ja vastaanottamista merkittävänä osana työyhteisön viestintää ja vuorovaikutusta ja nostavatkin esille sen vahvaa yhteyttä henkilöstön hyvinvointiin ja motivaatioon.

Palautteen saaminen on tärkeää jokaiselle ihmiselle. Palautteen antaminen on puolestaan monelle hankalampaa. Työyhteisössä palautteella on tarkoitus parantaa työntekijän työsuoritusta, ja sen tulee kohdistua juuri suoritukseen, ei koskaan persoonaan. Hyvän johtajan ja esimiehen tulee ymmärtää palautteen antamisen merkitys ja mahdollisuudet, jotka palautteella voidaan saavuttaa. Positiivisen palautteen antaminen on yleisesti helpompaa, mutta myös unohtuu helposti, kun taas negatiivinen palaute usein annetaan välittömästi, vaikka sen jakaminen tuntuukin haastavammalta. (Bell & Martin 2014, chapter 5.)

Palautteen antaminen kytkeytyy vahvasti yrityksen palkitsemiskeinoihin, sillä oikein käytettynä palautteenanto parantaa yrityksen tuottavuutta, kilpailukykyä ja työyhteisön ilmapiiriä – palautteen saaminen linkittyy siis vahvasti työntekijän työmotivaation tasoon. Oikein käytettynä palautteen antaminen avaa mahdollisuuden saavuttaa tuloksia, mutta oikeanlainen palautteenanto vaatii harjoittelua. Positiivista palautetta annetaan osoituksena hyvästä työstä ja tyytyväisyydestä ja se on merkki siitä, että palautteen antaja toivoo jatkossa samankaltaista menettelyä asian suhteen. Rakentava tai negatiivinen palaute puolestaan ilmaisee vastakohtaa. Kun työsuoritus tai toimintatapa herättää tyytymättömyyttä, tulee palaute vastaan negatiivisena, mutta parhaassa tapauksessa rakentavassa muodossa. Kaikki palaute tulisi aina antaa heti tilanteen tai suorituksen yhteydessä ja lisäksi palautteen tulisi aina tulla henkilökohtaisesti saajalle itselleen. Harmillisen usein palautteen antaminen saattaa tapahtua liian myöhään – tai jopa saapua palautteensaajan tietoisuuteen aivan muuta kautta, kuin antajalta itseltään. (Hyppänen 2013, luku 5.)

Palautteen antamisen ollessa vuoropuhelua, tulisi sen olla molemminpuolista. Palautteen ansiosta voidaan selvittää organisaation nykytilaa ja se on suureksi avuksi johdon työssä, mutta vaatimuksena on, että palautetta annetaan siis sekä esimieheltä alaiselle, että myös alaiselta esimiehelle. Vertaispalautteen ansiosta organisaatiossa saadaan hyötykäyttöön usea valpas silmäpari, joiden avulla voidaan kehittyä kohti oppivaa organisaatiota. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 40-57.)

Yhdeksi palautteen annon haasteeksi voidaan lukea se, että vastaanottavatko esimiehet omasta työstään riittävästi palautetta. Usein palautteen annon haaste yhdistetään kiireeseen. Hektisessä ympäristössä palautteen antaminen helposti unohtuu. Myös palautteen vastaanottamisessa voidaan kohdata haasteita, sillä vastaanottajan motivaatio ei välttämättä riitä palautteen hyödyntämiseen oman kehityksensä kannalta. Suuri osa palautteen annon haasteista voidaan linkittää työyhteisöön ja puuttuviin pelisääntöihin. Työyhteisössä, jossa myös palautteen antaminen ja vastaanottaminen punotaan osaksi strategiaa, mahdollistetaan selkeiden tavoitteiden ja sääntöjen avulla palautteen antaminen ja saadun palautteen hyödyntäminen. (Bell & Martin 2014, chapter 5.)

Palautteenannon merkityksen ollessa aina riippuvainen siitä, miten sen saaja palautteeseen suhtautuu, on tärkeää, että esimies osaa suhteuttaa palautteen vastaanottajalle sopivaksi. Tässä apuna on esimiehen tuntemus alaisistaan ja näiden luonteenpiirteistä. Esimiehen kannattaa myös pyrkiä avoimesti kysymään alaisiltaan minkälaista palautetta he haluaisivat työstään vastaanottaa. (Hyppänen 2013, luku 5). Järvinen (2011, 130) korostaa palautteenantoa yhtenä edullisimmista ja merkittävimmistä palkitsemiskeinoista, jonka johdosta toimiva palautteenantokulttuuri tulisi nähdä jokaisessa yrityksessä tavoittelemisen arvoisena saavutuksena. Nykypäivänä ei riitä, että esimies tai johto on paikalla, vaan yrityksen tulee luoda selkeät toimintamallit työn seuraamiseen sekä näistä saatujen tulosten arvioitiin – kun seuranta ja arviointi toimii, päästään työstä antamaan tekijälleen parempaa palautetta. (Järvinen 2011, 130-132.)

### **4.2.3 Motivointi**

Ihmisten johtamisessa on tärkeää, että johtaja saa motivoitua alaisensa tekemään parhaansa ja kannustettua heitä kehittämään osaamistaan. Jokaisella työpaikalla tarvitaan keinoja huomioida henkilöstön tavat motivoitua, sillä nykypäivänä merkityksellisyyden tunne ja jatkuva innostuminen omasta työstään ovat vaateita myös työhyvinvoinnille. Esimies ja johto toimivat tässä tilanteessa valmentajan roolissa. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 15-17.) Kaiken tekemisen taustalla on kuitenkin aina ihmisen oma motivaatio eli se, kuinka paljon hän haluaa hyödyntää omia resurssejaan tietyn asian tekemiseksi. Motivaatio koostuu erilaisista motiiveista, jotka vaihtelevat laidasta laitaan eri ihmisten välillä. Usein työelämässä suurimmat motivaation lähteet ovat kuitenkin raha, arvostus, haasteet sekä uuden oppiminen. Vaikka motivaatio lähtökohtaisesti kumpuaakin henkilöstä itsestään, on työyhteisössä esimiehellä suuri vaikutusmahdollisuus sekä vastuu alaisensa motivaation

ylläpitämiseen. Voidakseen motivoida alaisiaan arjessa, tulee esimiehen ymmärtää ihmisen perustarpeet. Näitä voidaan kuvailla esimerkiksi Maslown tarvehierarkian avulla, jonka mukaan tarpeet jaetaan viidelle eri tasolle. Alimmat tasot käsittävät arjen fysiologiset sekä turvallisuuden tarpeet, mutta mitä korkeammalle tullaan, tulevat mukaan myös yhteenkuuluvuuden, arvostuksen sekä itsensä toteuttamisen tarpeet. (Mathe, Pavie & O'Keeffe 2012, part 1.)

Maslown tarvehierarkian ohella myös Herzberg on tutkimuksistaan erotellut tietyt ulkoiset motivaatiotekijät, jotka vaikuttavat ihmisen työmotivaatioon. Koska nämä tekijät eivät turvaa onnistumista ja menestymistä, mutta puuttuessaan tai huonosti toimiessaan vaikuttavat motivaatioon alentavasti, kutsuu Herzberg näitä tekijöitä hygienia-tekijöiksi. Näitä ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat esimies-alaisuus, ilmapiiri, johdon toimintatavat, palkkaus, työyhteisön ihmissuhteet sekä työpaikan varmuus. Työhön liittyvät motivaatiotekijät, jotka itsessään kannustavat ihmistä parempaan työsuoritukseen ovat Herzbergin jaottelun mukaan mieluinen työn sisältö, saavutukset, vastuun ottaminen, uuden oppiminen sekä mahdollisuus edetä. (Hyppänen 2013, luku 5.)

Hyppänen (2013, luku 5) korostaa Pinkin (2011) ajatusta siitä, että ihmisiä tulee johtaa ihmisinä, ei resursseina, sillä motivaation kokonaisuus rakentuu itsenäisyydestä, osaamisesta sekä merkityksellisyydestä. Motivaatiota korostavaa johtamista voidaankin käsitellä eräänlaisena valmentamisena, jolloin esimiehen ote keskittyy kehittämään yhteistyössä suuntaviivoja alaitensa kanssa, osallistamalla ja valtuuttamalla heitä tavoittelemaan määriteltyä visiota (Ristikangas & Grünbaum 2014, 16). Kun valmentavaa johtamistyyliä verrataan perinteiseen johtamiseen, voidaan huomata sen keskitetyn toimivan viestinnän ja vuorovaikutuksen ympärille, luoden avoimen, kannustavan ja kokeilevan ilmapiirin, jossa jokaisen yksilön mielipiteet ja kokemus huomioidaan tavoitellessa tuloksellista lopputulemaa (Taulukko 1).

Taulukko 1. Perinteinen johtaminen vs. valmentaminen (Ristikangas & Grünbaum 2014, 17, muokattu)

| Perinteinen johtaminen   | Valmentava johtaminen                                  |
|--|--|
| Esimies tietää ja kertoo, mitä tehdään                             | Valmentajalla on monia eri rooleja ja tehtäviä         |
| Toimitaan mallin/prosessin mukaan, jonka esimies/johto on luonut   | Huomioidaan muiden mielipiteet ja kokemus              |
| Tehdään, mitä on ohjeistettu                                       | Osallistetaan suunnitteluun, tekemiseen ja arviointiin |
| Pidetään monologia   | Käydään dialogeja ja trialogeja                        |
| Ollaan hiljaa, kun asiat ovat hyvin - vain ongelmista huomautetaan | Kannustetaan, innostetaan ja arvioidaan jatkuvasti     |
| Vältetään ja pelätään virheitä                                     | Tehdään kokeiluja ja opiaan virheistä                  |

### Kehityskeskustelut

Yksi esimiestyön tärkeimmistä työkaluista on kehityskeskustelu. Sen avulla edistetään henkilöstön sitoutumista ja osaamisen kehittymistä, mahdollistetaan molemminpuolinen palautteen antaminen sekä laajennetaan ymmärrystä henkilöstön motivaatiotekijöistä. Kehityskeskusteluissa suunta on aina tulevaisuuteen ja niiden avulla luodaan mahdollisuudet onnistumisille. Käytännössä kehityskeskustelu rakentuu kolmesta pääpiirteestä: tavoitteet, tulokset ja kehittyminen. (Kupias, Peltoja & Pirinen 2014, 87-88.)

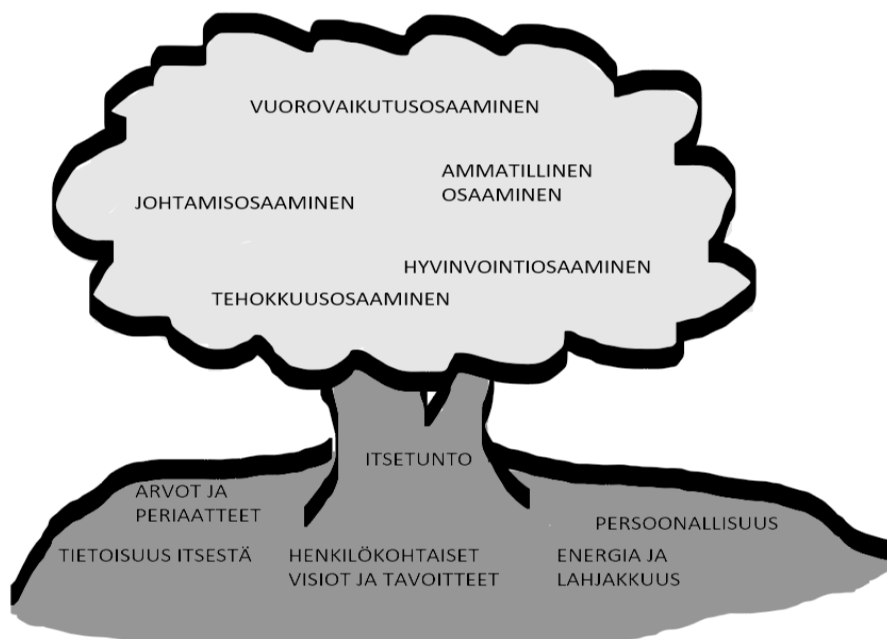
Kehityskeskusteluprosessi tulee olla huolellisesti suunniteltu ja yhtenäinen. Kehityskeskustelujen tarkoitusta suunnitellessa onkin tärkeä hyödyntää koko organisaation näkemystä siitä, mitä kehityskeskusteluilla tavoitellaan. Suunnitelmallisuuteen liittyy myös ennen kehityskeskustelua tehtävä valmistelu. Keskustelusta on tiedotettava tarpeeksi ajoissa, jotta molemmat osapuolet ehtivät valmistautua. Valmistautuminen voidaan tehdä esimerkiksi ennakoon täytettävän lomakkeen avulla. Pahimmillaan ennalta suunnittelematon kehityskeskusteluprosessi tai valmistautumisen puute johtaa silkkään resurssien ja ajan hukkaan. (Kupias ym. 2014, 91.)

Osassa organisaatioista kehityskeskustelut nähdään turhina. Usein asiaa perustellaan sillä, että organisaatiossa puhutaan muutenkin tarpeeksi. Niin sanotut kahvipöytäkeskustelut ovatkin tärkeitä jokaisessa organisaatiossa, mutta suljetun oven takana käytävä, luottamusta vaativa keskustelu ei koskaan ole korvattavissa nopealla sananvaihdoilla. Ajoittain esimiehet saattavat myös kokea, etteivät he saa alaisiaan puhumaan keskusteluissa tarpeeksi ja suurin osa keskustelusta on esimiehen

yksinpuhelua. Hyvässä kehityskeskustelussa esimies on äänessä vain viidenneksen keskusteluajasta. Kehityskeskustelussa kiteytyy esimieheltä vaadittujen vuorovaikutustaitojen tärkeys. Hänen on osattava johtaa keskustelua ja oltava läsnä, luoden alaiselle turvallisen ja luotettavan ilmapiirin kertoa tunteensa ja mielipiteensä keskustelun aiheista. (Kupias ym. 2014, 90-91.)

### 4.3 Johtajan osaamispuu

Johtamisen osaamisvaatimuksia voidaan käsitellä Sydänmaanlakan (2004) kehittämän johtamisen osaamispuun avulla (Kuvio 3). Johtamispuussa kiteytyvät keskeisimmät osaamisalueet sekä asioiden- että ihmisten johtamisen osa-alueilta. Puu koostuu kokonaisuudessaan johtajan tekemisestä ja olemisesta. Koko puun olemassaolo lähtee johtajassa piilevistä ominaisuuksista ja piirteistä, josta itseluottamuksen kautta päästään kehittämään johtajan tekemistä viiden osaamisalueen kautta. Nämä viisi osaamisaluetta käsittävät kaikkiaan 26 kappaletta erilaisia osaamisia, joita johtajalta odotetaan. (Sydänmaanlakka 2004, 142.)



Kuvio 3. Johtajan osaamispuu (Sydänmaanlakka 2004, 149)

Osaamispuun viisi osaamisaluetta ovat vuorovaikutusosaaminen, hyvinvointiosaaminen, tehokkuusosaaminen, ammatillinen osaaminen sekä johtamisosaaminen. Yhdeksi tärkeimmäksi johtamisen osa-alueeksi Sydänmaanlakka nostaa juuri vuorovaikutusosaamisen, sillä hyvä johtaja osaa yhtä aikaa olla jämäkkä ja vaikuttava, mutta myös avoin ja empaattinen. Muuttuvan toimintaympäristön osalta vuorovaikutusosaamisen yhtenä osa-alueena nähdään myös kattavien ulkoisten ja sisäisten

verkostojen rakentaminen. Hyvinvointiosaaminen pitää sisällään fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen kunnon ylläpidon. Myös tässä osa-alueessa kasvavan muutosvauhdin osalta stressinhallintaa pidetään hyvän johtajan ominaisuutena. Hyvä johtaja ymmärtää myös nöyryyden merkityksen. (Sydänmaanlakka 2004, 149-159.)

Tehokkuusosaaminen edellyttää johtajalta tarkkaa havaitsemista ja analysointia, hyvää päätöksentekokykyä, ajanhallintaa ja jatkuvaa uudistumista ja toimintaa. Ammatillinen osaaminen määrittää henkilön suoriutumisen tehtäväänsä ajatellen ja kertoo henkilön motivaation tasosta. Ammatillisen osaamisen kautta johtajan kyky toteuttaa ja kehittää itseään, sekä kyky tunnistaa haasteelliset tehtävät kasvaa. (Sydänmaanlakka 2004, 152, 156-159.)

Johtamispuun ydinosaana voidaan pitää johtajan johtamisosaamista. Johtamisosaamiseen sisällytetään tuloksellisuus, visiointi, tiimin johtaminen, valtuuttaminen, valmentaminen sekä muutoksen johtaminen. (Sydänmaanlakka 2004, 155.)

Jokainen puu tarvitsee kasvaakseen kuitenkin juuret ja Sydänmaanlakan osaamispuussa juuret kuvaavatkin johtajan olemista arvojen, periaatteiden, vision ja tavoitteiden, persoonallisuuden, energian, lahjakkuuden sekä tietoisuuden osalta. Kaiken tämän lisäksi vaaditaan johtajalta itseluottamusta. Itseluottamus muodostaa osaamispuun rungon. (Sydänmaanlakka 2004, 160-163.) Sydänmaanlakan (2004, 161) sanoin: ”Mitä parempi itseluottamus, sen paremmat ovat todennäköisesti myös muut osaamiset”.

## 5 Esimiestaidot

Esimiestaidot voidaan jakaa viiteen osa-alueeseen: kommunikointiin, sopeutumiskykyyn, tiimien rakentamiseen, strategiseen osaamiseen sekä delegointiin. Toisaalta nämä viisi vaadittua taitoa voidaan jakaa myös seuraavasti: kuuntelemisen taito, luottamuksen rakentamisen taito, inhimillisyys, vuorovaikutustaidot sekä näkemysellisyys. Ne yhdistävät siis konkreettisesti sekä asioiden- että ihmisten johtamiseen vaadittavat taidot. Kukaan ei voi olla ammattilainen alkujaan, mutta nämä taidot ovat jokaisella esimiehellä opittavissa ja pitkällä tähtäimellä näillä esimies voi varmistaa paikkansa osaavana ja pidettynä johtajana. (Daft & Lane 2018, chapter 9; Järvinen 2014, 249-257.). Työturvallisuuskeskuksen mukaan hyvä esimiestyö koostuu sekä ihmisten, että asioiden johtamisesta ja kukin esimies omaa vastuun alaistensa kehittämisestä (Johtajuus ja esimiestyö n.d.). Esimies

toimii tehtävässään työntekijöiden ja yrityksen johdon välikätenä ja onnistuneen esimiestyön puitteet määritetään peilaten organisaation tavoitteisiin. Esimiehen työ on yhdistää nämä organisaation tavoitteet päivittäisellä tasolla työyhteisön arkeen, jotta jokainen työntekijä voi ymmärtää oman tehtävänsä tarkoituksen ja vaatimukset. Esimiehen tulee olla valmis toimimaan työntekijöiden kehityksen mahdollistajana, unohtamatta myös omaa kehittymistään. (Kupias ym. 2014, 14-15.)

Esimiehen tulee osata työssään resursoida oikein työntekijöiden, organisaation ja sidosryhmien käytävissä olevat voimavarat niin, että samalla huomioidaan myös työviihtyvyys ja -turvallisuus. Työntekijöiden on tärkeää kokea työnsä merkitykselliseksi ja sen myötä itsensä motivoituneeksi. (Surakka & Laine 2011, 13.) Esimiehen työnkuva sisältää laajasti erilaisia vastuualueita sekä paljon myös haasteita, liittyen sekä asioiden- että ihmisten johtamiseen. Viisas esimies ymmärtää johtajuuden pelkän suoritettavan tehtävän sijaan roolina ja uskaltaa laittaa itsensä johtajan asemaan. Moni esimies jämähtää suorittavan työntekijän rooliin, eikä näin osaa riittävästi johtaa alaisiaan kohti tavoitteita. Oman roolin ymmärtäminen henkilöstöön ja organisaatioon suhteutettuna, terve itsetunto, nöyrä luonne ja huumorintaju avaavat reitin vaikutusvaltaiseksi johtajaksi. (Järvinen 2011, 142).

## **5.1 Esimiehen rooli ja vastuut**

Esimies johtaa omaa yksikköään ja hänellä on vastuu yksiköstä kokonaisuudessaan (Surakka & Laine 2011, 14). Kauhasen (2018, 41) mukaan esimiestyö sisältää asioiden suunnittelua, organisointia, koordinoitua, raportointia, budjetointia, ohjausta ja johtamista, sekä henkilöstön hankintaa ja kehittämistä. Esimiestyön tehtäväkenttä sisältää myös laajasti vastuualueita, kuten toiminnan jatkuvaa seurantaa ja valvontaa, tasapuolista kohtelua, palautteen antamista, nopeaa reagointia, avointa viestintää sekä varhaista puuttumista havaittuihin epäkohtiin (Kauhanen 2018, 46). Jalava (2001, 18) kiteyttää yleismallisen kuvauksen roolista toimintamuodoksi, jonka yksilö omaksuu itselleen valitsevassa, muita ihmisiä sisältävässä tilanteessa. Omaksuttuun rooliin vaikuttavat vahvasti elämäkokemus, kulttuuriset mallit sekä muiden henkilöiden odotukset. Esimiestyössä rooli määräytyy aseman sekä tehtävän perusteella ja se synnyttää aina tiettyjä oikeuksia sekä velvollisuuksia. (Jalava 2001, 18.)

Esimiestä tarvitaan organisaatiossa ohjaamaan ja johtamaan sekä tiedon kulkemista ja toimivaa yhteistyötä, että organisaation jäsenten toimintaa strategian ja muiden suuntaviivojen mukaisesti. Onnistuneen esimiestyön lisäarvo näkyy työskentelyn tuottavuutta, sujuvuutta ja jaksamista tukevissa

olosuhteissa. (Surakka & Laine 2011, 13). Kupiaksen ym. (2014, 14-15) mukaan hyvä esimiestyö ja sen mukanaan tuoma rooli ja vastuut juontavat juurensa organisaatioon ja sen tavoitteisiin, mutta alaisia johdettaessa esimiehellä on suuri vastuu myös ihmisten kehittämisestä. Kaikkea huomiota ei siis esimiestyössä voi kiinnittää oikeanlaiseen asioiden johtamiseen, vaan esimiestyössä iso osa vastuusta keskittyy henkilöstön tekemisen turvaamiseen ja ohjaamiseen.

Esimiehen vastuualueita on laajasti ympäri koko yrityksen toimintakenttää. Esimiehen tulee edistää ihmisten hyvinvointia ja motivaatiota, vastata asiakassuhteista, laadusta ja prosesseista, sekä ymmärtää talouden, tunnuslukujen ja strategisten päätösten vaikutuksia, jotta he osaavat johtaa alaisiaan näiden yrityksen johdon määrittämien tavoitteiden suuntaisesti. Varsinkin suurissa yrityksissä strategisten päätösten jalkauttaminen arkeen on hankalampaa ja esimiehen yksi suurimmista vastuista tai jopa haasteista onkin se, ymmärtääkö esimies itse strategisten päätösten merkityksen ja saako hän nämä tavoitteet yhdistettyä työyhteisön arjen tekemiseen. Esimies vastaa arjessa lisäksi myös oikeanlaisesta resurssoinnista sekä työn organisoinnista ja huolehtii kaikesta raportoinnista omalle esimiehelleen. Kaikki esimiehen vastuut ja velvoitteet perustuvat lainsäädäntöön tai liiketoiminnan omiin tarpeisiin. (Hyppänen 2007, 9; Surakka & Laine 2011, 14.)

Yksi esimiehen tärkeimmistä ominaisuuksista on oikeudenmukaisuus, jonka tärkeyttä voidaan perustella juuri työlainsäädännöllä. Työlainsäädäntö säätelee pitkälti sitä, millä tavoin työyhteisössä voidaan toimia. Kaikkia työyhteisön jäseniä tulee kohdella aina oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti, mutta erilaisuutta ei saa vähätellä. Henkilöstön keskuudessa konfliktit ovat lähes välttämättömiä ja esimiehen tehtävänä on mahdollistaa työyhteisössä omalla toiminnallaan ja esimerkillään mahdollisimman harmoninen ilmapiiri, jossa jokaisella on mahdollisuus olla oma itsensä. Ristiriitatilanteissa on esimiehellä velvollisuus auttaa ja tukea työyhteisöä ratkaisemaan tilanne. (Hyppänen 2007, 11.)

Esimiehen työtä voidaan käsitellä palvelutehtävänä, jossa hän toimii suhteessa alaisiinsa, omaan esimieheensä, johtoportaan, muihin kollegoihin sekä asiakkaisiin. Tavoitteena on mahdollistaa näiden sidosryhmien työskentely parhaalla mahdollisella tavalla. Näin ollen esimiehen toimenkuva on usein äärimmäisen laaja ja isossa osassa työskentelyä toimii viestintä ja varsinkin toimivan vuorovaikutuksen rakentaminen. (Surakka & Laine 2011, 14). Moni esimies ymmärtää roolinsa palvelutehtävissä ja vastuunsa tietynlaisena johtavana auktoriteettina. Monen esimiehen tapauksessa kehitys johtajuuteen kuitenkin jämähtää, sillä he eivät välttämättä ymmärrä johtajuuden syvintä merkitystä ja sitä, mitä alaiset heiltä odottavat. (Järvinen 2011, 143.)

## 5.2 Esimiestyön haasteet

Esimiehen työ vaatii tietoa taloudesta, strategiasta, hallinnosta, tietotekniikasta, työlainsäädännöstä ja alaistensa työtehtävistä. Näiden lisäksi esimiehen tulee osata vuorovaikutuksen periaatteet ja ymmärtää ihmisten kykyä vastaanottaa palautetta ja muutoksia. Tämän kaiken ohella on ymmärrettävä motivaation syntyminen ja kuinka tiimiä johdetaan kohti tavoitteita – unohtamatta kuitenkaan missään vaiheessa omaa hyvinvointiaan. (Järvinen 2011, 142-143).

Ei siis ole ihme, mikäli esimiehestä tuntuu haastavalta vastata ajoittain hänelle asetettuihin vaatimuksiin. Asioiden johtamisessa voidaan seurata hyväksi havaittuja toimintatapoja, mutta ihmisten johtamisessa toimintatavat tulee osata suhteuttaa johdettaviin ihmisiin. Jokainen ihminen omaa erilaiset persoonallisuuden piirteet, jotka osaltaan vaikeuttavat esimiehen työtä johtajana. Johtamistyön peruskysymyksinä voidaan pitää sitä, että voiko ihmistä motivoida tai voidaanko asenteisiin vaikuttaa johtamisella. Miksi-kysymys määrittelee pitkälti sen, kuinka ihmiset toimivat. Mielekkäässä työtehtävässä myös miksi-kysymyksen vastaus on vastaajalle mielekäs. Tätä periaatetta kutsutaan mielekkyyasperiaatteeksi tai mielekkyysspyrkimykseksi. Mielekkyys on tausta ihmisen motivaatiolle ja sitä kautta sitoutumiselle. (Järvinen 2014, 24-27). Johtajuuden haasteet piilevät siinä, kuinka esimies onnistuu saamaan työntekijät seuraamaan omaa esimerkkiään. Ihmiset haluavat seurata esimerkkiä, mutta mikäli esimies ei omalla toiminnallaan ja ohjeillaan osoita esimerkillisyyttä, menetetään johtajuuden mukanaan tuoma vaikutusvalta alaisiin. (Juuti 2017, luku 4).

Esimiehen työhön liittyy vahvasti haasteita myös työyhteisön ilmapiirin kannalta. Jokaisessa työyhteisössä työskentelee laaja skaala erilaisia ihmisiä, jotka omaavat erilaiset arvot ja mielipiteet. Harvoin yksikään työyhteisö voi kieltää kohdanneensa yhtäkään konfliktia työyhteisön sisällä. Konfliktit voidaan tyyppitellä työyhteisössä kolmeen eri muotoon: tehtävään, prosessiin tai ihmissuhteisiin liittyviin konflikteihin. Konflikti syntyy, kun yhden tai useamman henkilön mielestä jokin tietty asia estää tärkeän tai mielekkään asian suorittamisen. Konflikteja työyhteisössä kuvataan usein negatiivisesti, mutta hyvin toimivassa ryhmässä konfliktit voidaan muuttaa rakentavaksi keskusteluksi ennen kuin ne kärjistyvät liian vakaviksi. Tässä vahvistuu esimiehen rooli johtaa omalla esimerkillään ja taidoillaan, vaikka se usein onkin haastavaa. (Havunen & Lavikkala 2010, 34-39; Weingart, Behfar, Bendersky, Todorova, & Jehn 2015.)

Konflikteihin liittyen ja varsinkin niiden ennaltaehkäisyssä esimieheltä vaaditaan taitoa ja uskallusta puuttua epäkohtiin. Joihinkin ongelmiin ja epäkohtiin puuttuminen voi tuntua toisen henkilökohtaiselle alueelle astumiselta, mutta esimiehen velvollisuus on toimia työyhteisössä esimerkillisesti ja oikeudenmukaisesti. Yhteisten pelisääntöjen luominen helpottaa myös esimiehen työtä puuttuessa epäkohtiin, kun rajat ovat ennalta säänneltyjä, on esimiehen mahdollista toimia jokaista yhteisön jäsentä kohtaan tasapuolisesti. (Havunen & Lavikkala 2010, 164-166.)

Koska esimies toimii työtehtävässään johdon ja alaistensa välikätenä, voi tietynlaisia haasteita tulla vastaan myös johdon toiminnan myötä. Johdon tehtävänä on määrittää organisaation työtehtävät, roolit ja näiden vastuualueet. Mikäli rooleja ja vastuita ei ole määritelty riittävän tarkasti, jää toiminta esimiehen itsensä sovellettavaksi, eikä se näin ollen aina palvele organisaation päätavoitteita. Koljosen (2019, 104) mukaan toimenkuva määritellään esimiehelle usein luettelomaisesti, mutta näkökulma sen kytkeytymisestä kokonaisuuteen ja organisaation tarpeisiin sekä toimintaan jää vajaksi.

Erinäisen vastuutusjärjestelmän mukaisesti luodut vastuujaoittelut mahdollistavat toimenkuvien selkeämmän visualisoinnin ja toimenkuvat saadaan perusteltua ja pidettyä ajantasaisina. Vastuutusjärjestelmä on yksinkertaisimmillaan malli organisaation toiminnan hallintaan, jolla jokainen vastuualue yrityksessä tehdään läpinäkyväksi. Henkilö, jolle vastuu annetaan, toimii sen parissa kokonaisvaltaisesti ja itseohjautuvasti, sekä pyrkii parantamaan toimintaansa tarvittaessa. (Koljonen 2019, 21-22, 104-105.) Koko organisaation kannalta on siis tärkeää, että esimiehen vastuu ja rooli on selkeästi määritelty ja vastuuttamisen tulee lähteä johdon aloitteesta. Mikäli johdolla itsellään ei ole riittävää kuvaa organisaation vastuutuksista ja esimiesten rooleista, syntyy helposti ongelmia riittävän kommunikaation ja myös kunnioituksen suhteen, sillä johto voi omilla päätöksillään helposti kyseenalaistaa esimiehen roolin ja mahdollisuuden vaikuttaa, mikä vähentää arvostuksen ja merkityksellisyyden tunnetta esimiehen omassa työssä. (Koljonen 2019, 104-105.)

## **6 Esimiehen johtamisosaamisen kehittäminen**

Yksi organisaation keskeisimmistä resursseista on osaaminen, jonka arvokkuus yrityksen pääomana ja voimavarana konkretisoituu sekä käytännön tekemisessä, että yhteistyössä, mutta myös erilaisten prosessien hallinnassa ja innovaatioina. Yrityksen strategiaan punottuna osaamisen johtaminen varmistaa yrityksen kilpailukyvyyn sekä tulevaisuuden vision toteutumisen. Osaamisen käsite sisältää

laajasti erilaista tietoa, taitoa, asennetta, motivaatiota sekä verkostoja, eikä sillä viitata ainoastaan työntekijän koulutukseen tai työtaustaan. Tärkeä osa osaamisessa on se, kuinka sitä sovelletaan käytännön työssä. Yrityksessä osaamista tulee tarkastella yksilön, tiimin, yksikön, organisaation ja verkoston osaamisen näkökulmasta. Kun osaamisen johtaminen sitoutetaan mukaan yrityksen strategiaan ja visioon ja henkilöstön sekä yrityksen oppimista tuetaan ja kehitetään, voidaan osaamisen johtamisen katsoa olevan hyvällä tasolla. (Juuti 2017, luku 9.)

Esimiesasemassa osaamisen kehittäminen vaikuttaa koko organisaatioon, ja näin ollen sen merkitys on tärkeää ymmärtää. Kehittääkseen omaa johtamisosaamistaan tulee esimiehellä olla selkeä halu oppia ja kehittyä, mutta yhtälöön tarvitaan lähes aina myös organisaation tuki. Esimiehet omaavat suurella todennäköisyydellä jo entuudestaan kokemusta alansa työtehtävistä ja ovat kasvattaneet asiantuntijuuttaan. Esimiehen rooli eroaa kuitenkin poikkeuksellisesti rivityöntekijän tai asiantuntijan roolista, sillä esimiehen on oman työnsä kehittämisen lisäksi huomioitava kokonaiskuva organisaatiossa. Tähän liittyvät organisaation henkilöstö, sidosryhmät sekä prosessit. (Ristikangas, Pitkänen & Aaltonen 2015, 18-22.)

Johtaja-asemassa toimivien henkilöiden on huomattu ajoittain kokevan paineita kehittymisestä ja jatkuvasta oppimisesta. Yksi tällainen tutkimus toteutettiin 106 ylemmän tason johtajalle. Longenecker ja Fink (2006) selvittivät haastattelujen avulla kymmenen erilaista keinoa, joilla johtajat kehittävät omaa osaamistaan. Tutkimuksen johtopäätöksistä voidaan eritellä kolme tärkeää tapaa, joilla johtajien on mahdollista kehittää omaa osaamistaan. Yhtenä tärkeimpänä kohtana pidetään sitä, että johtajien on voitava järjestää aikaa omalle kehitykselleen. Tällä mahdollistetaan esimerkiksi koulutuksiin osallistuminen, sekä ammattikirjallisuuden lukeminen, joiden avulla johtajan on helpompi ymmärtää ympärillään olevaa organisaatiota ja sen toimintaa. (Longenecker & Fink 2006.)

Toisekseen johtajat haluavat saada työstään rehellistä ja suoraa palautetta. Palautetta tulisi saada sekä omalta esimieheltään, että omilta alaisiltaan. Tämä on kuitenkin yleisesti haastavaa, sillä esimerkiksi alaiset eivät välttämättä uskalla kertoa riittävän rehellistä palautetta omalle esimiehelleen. Toisaalta tutkimuksessa huomioitiin myös se, että palautteen antajan tulisi ymmärtää riittävästi johtajan vastuista ja velvollisuuksista antaakseen riittävän hyödyllistä suoraa palautetta. Kolmantena huomionarvoisena kohtana tutkimus osoitti, että johtajien on tärkeä oppia itsereflektoinnin merkitys. Heidän tulisi voida toimia joukossa, jossa he pääsevät keskustelemaan ja toimimaan muiden

johtoasemassa toimivien henkilöiden kanssa ja näin ollen tarkastelemaan muiden käytöstä ja hyödyntämään tätä omassa toiminnassaan. (Longenecker & Fink 2006.)

Kupias ym. (2014, 235, 245-247) esittävät keinoiksi kehittää johtajan osaamista muun muassa 360 -arvioinnin sekä henkilökohtaisen sparrauksen kautta. 360 -arvioinnin tarkoituksena on mitata organisaation johtamisen ja esimiestyön tasoa keräämällä palautetta kaikkialta työyhteisöstä. Toisaalta palautetta voidaan kerätä myös tietyltä yksilöidymmältä joukolta. Palaute kerätään systemaattisesti ja siitä muodostetaan erillinen raportti jokaiselle johtajalle, jolle palautetta on annettu. Arvioinnin tarkoituksena on saada selkeä kuva jokaiselle johtajalle siitä, kuinka he ovat työssään onnistuneet. Usein arvioinnin kautta tullut palaute on mahdollisesti ainoa johtajan saama palaute, ja näin ollen äärimmäisen tärkeä oman osaamisen kehittämisen kannalta. Saadun palautteen kannalta voidaan kehittää jokaiselle johtajalle oma suunnitelma, jonka mukaan osaamista tullaan jatkossa kehittämään. (Caccioppe & Albrecht 2000.)

Henkilökohtaista sparrausta voidaan toteuttaa esimerkiksi mentoroinnin tai työnohjauksen kautta. Mentoroinnin pääajatuksena on, että kokeneempi henkilö ohjaa johtajaa jakamalla tälle omaa kokemustaan ja osaamistaan. Organisaation käytäntöihin liittyvässä mentoroinnissa mentorin tulisi työskennellä samassa organisaatiossa, mutta mentori voi olla myös organisaation ulkopuolinen henkilö. Tällöin mentoroinnissa keskitytään esimiestyön ja johtamisen osaamiseen. Mentoroinnin lisäksi esimiehet ja johtajat ovat kokeneet suuresti hyötyä myös kahdenkeskisistä sparraushetkistä kaltaisensa kanssa. Tässä tapauksessa esimerkiksi kaksi organisaation esimiestä voivat keskenään sparrata ja opettaa toisiaan ja näin ollen oppia myös itse. Työnohjaukseen on hyvä turvautua, mikäli työtilanne on kovin kuormittava. Työnohjaajat ovat toimintansa ammattilaisia, jotka auttavat johtajaa käsittelemään tunteitaan ilman virallista palautetta tai kritiikkiä. Työnohjauksessa tarjotaan mahdollisuus oman työnsä ja ammatillisen kehityksensä tarkastelemiseen. (Kupias ym. 2014, 245-247.)

Kaikkien yllä mainittujen kehitystoimien mahdollistajana toimii toinen henkilö, joka antaa palautteensa johtajan toiminnasta. (Kupias ym. 2014, 245). Sekä Kupiaksen ym. (2014) ajatuksiin, että Longeneckerin ja Finkin (2006) tutkimuksen tuloksiin pohjautuen voidaan päätellä, että johtajan osaamisen kehittäminen edellyttää aikaa ajattelulle, suunnittelulle ja kehittämiselle ja näiden toimien tulee tapahtua sekä yksin että yhdessä muiden henkilöiden kanssa.

## 7 Tutkimuksen toteuttaminen ja tulokset

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyö -tutkimuksen toteuttamistavat sekä tutkimuksen myötä syntyneet tulokset. Ensimmäisessä luvussa 7.1 käsittelyyn otetaan tutkimuksen toteutukseen liittyvät keskeiset asiat. Teemahaastatteluista teemoittelemalla johdetut tulokset esitellään tämän jälkeen alaluvussa 7.2 teemoittain. Kolmannessa luvussa 7.3 käsitellään tuloksia, jotka syntyivät työnjohtajille suunnatun Webropol-kyselyn myötä.

### 7.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin viiden teemahaastattelun sekä avoimia vastauksia edellyttävän Webropol-lomakekyselyn avulla. Tutkimukseen osallistuivat teemahaastattelun osalta toimeksiantajayrityksen kolme tuotannon suunnittelijaa, sekä yrityksen kaksi johdon edustajaa. Webropol-lomakekyselyyn osallistuivat yrityksen yhdeksän tuotannon työnjohtajaa, jotka toimivat suoraan tuotannon suunnittelijoiden alaisuudessa. Teemahaastattelut toteutettiin marraskuun 2020 lopussa kasvokkain haastatteleamalla ja haastattelut äänitettiin puhelimen sanelimella. Webropol-kysely toteutettiin joulukuun 2020 alussa ja osallistujat vastasivat kyselyyn omalla työajallaan. Kaikkia haastateltavia käsitellään anonymisti, joten vastauksia eritellessä käsitellään heitä nimityksillä tuotannon suunnittelijat, johto sekä työnjohtajat.

Tutkimuksessa tarkoituksena oli kartoittaa yritys X:n tuotannon suunnittelijoiden johtamisosaamisen nykytilaa. Tutkimus toteutettiin teemahaastattelujen sekä Webropol-kyselyn avulla. Teemahaastattelut suoritettiin 23.11.2020-2.12.2020 välisenä aikana yritys X:n toimitiloissa Suomessa. Toimeksiantajan toiveesta yritys X:n tarkempaa paikkakuntaa ei käsitellä. Webropol-kysely oli alustavasti avoinna vastaajille 26.11.2020-4.12.2020, mutta aikaa pidennettiin 13.12.2020 saakka, jotta vastaukset saatiin kaikilta työnjohtajilta. Teemahaastatteluja toteutettiin kokonaisuudessaan viisi kappaletta. Kolme henkilöä oli yritys X:n tuotannon suunnittelijoita ja kaksi henkilöä yritys X:n johdon edustajia. Yritys X:n alaisuudessa toimivat ainoastaan nämä kolme tuotannon suunnittelijaa, joten virallisia kohderyhmähaastatteluja ei olisi voitu tehdä enempää. Webropol-kysely toteutettiin tuotannon suunnittelijoiden alaisuudessa toimiville työnjohtajille. Tuotannon suunnittelijoiden alaisuudessa toimii yhteensä 9 työnjohtajaa ja jokainen vastasi Webropol-kyselyyn. Johdon edustajat sekä tuotannon suunnittelijoiden alaiset osallistettiin tutkimukseen siitä syystä, että tutkimuksen kohdejoukko (3) olisi yksinään ollut liian pieni ja vaikuttanut tutkimuksen luotettavuuteen negatiivisesti.

Teemahaastattelu toteutettiin puolistrukturoituna. Teemahaastattelun rungot (liitteet 3 &4) luotiin haastateltavan oman osaamisen sekä tutkimuksen teoriapohjan avulla. Kaikkien viiden haastattelun teeman olivat samat sekä tuotannon työnjohtajille, että johdon edustajille. Teemoja kuitenkin lähestyttiin hieman erilaisista lähestymistavoista, niin että tuotannon työnjohtajat arvioivat omaa työtään ja johdon edustajat tuotannon työnjohtajien vahvuuksia ja kehityskohteita. Eroavaisuudet ovat huomattavissa teemahaastattelurungon apukysymyksissä. Kaikki haastattelut toteutettiin kasvokkain yrityksen X:n toimitiloissa. Yritys X:n johdon edustaja toimi välikätenä ja viestijänä haastatteluajankohdan sopimisessa. Kun ajat olivat sovittu, lähetettiin kaikille haastateltaville erillinen kutsu haastatteluun (liite 1) sekä teemahaastattelun runko etukäteen tutustuttavaksi.

Haastatteluihin oli varattu alustavasti 45-60 minuuttia. Kaikki haastattelut suoritettiin tämän aikataulun sisällä. Haastattelussa paikalla olivat haastattelija sekä haastateltava. Haastattelut äänitettiin puhelimen nauhoitustyökalun avulla myöhempää litterointia varten. Haastattelun alkuun haastateltavalle kerrottiin haastattelun tarkoitus, aikataulu ja kulku, sekä varmistettiin haastateltavan suostumus haastatteluun. Haastateltavalle selvennettiin haastattelun tapahtuvan täysin anonymisti sekä luottamuksellisesti, sekä kaikkien vastausten olevan vapaaehtoisia. Tuotannon työnjohtajille mainittiin kuitenkin virallisen kohdejoukon koostuvan vain kolmesta henkilöstä, jotta he ymmärtävät mahdollisuuden tulla tunnistetuksi anonymistia haastattelusta huolimatta. Haastattelun tunnelmasta pyrittiin luomaan mahdollisimman rento ja avoin, eikä vastaajan mielipiteitä kyseenalaistettu väärinä tai huonoina. Haastattelut etenivät vastaajan ehdoilla ja haastattelija pyrki lisäkysymyksillä saamaan haastateltavan vastaamaan mahdollisimman monipuolisesti tutkimuksen teemojen ympärillä.

Kyseiseen haastatteluun puolistrukturoitu malli sopi hyvin, sillä tämän avulla saatiin haastattelusta keskustelumainen ja monipuolinen. Lisäkysymysten avulla keskustelua saatiin johdettua huomionarvoisiin kokonaisuuksiin ja tärkeisiin yksityiskohtiin. Jokaisen haastattelun aikana onnistuttiin käymään läpi kaikki teemat yhdessä, ja näiden avulla haastattelija sai hyvän käsityksen tutkimuksen aihepiiristä. Tämän avulla haastattelijan oli mahdollista luoda omat johtopäätöksensä ja tuloksensa tutkittavasta aiheesta. Teemahaastattelujen jälkeen nauhoitukset litteroitiin tietokoneen kirjoitusohjelmaan, josta ne teemoiteltiin haastattelurungon teemojen mukaisesti. Tämän jälkeen teemoiteltu aineisto analysoitiin koodaamisen ja sisällönanalyysin keinoin ja analysoinnin avulla tulkittiin johtopäätökset tutkimuksesta. Mahdollisimman hyvän anonymiteetin takaamiseksi tuotannon työnjohtajiin viitataan sanalla ”tuotannon työnjohtaja” ja johtoon sanalla ”johto”.

## **Webropol-kysely tuotannon työnjohtajille**

Tutkimuksen luotettavuuden ja monipuolisen näkemyksen lisäämiseksi tutkimukseen otettiin mukaan myös verkossa suoritettu Webropol-kysely yritys X:n tuotannon työnjohtajille, jotka toimivat suoraan tuotannon suunnittelijoiden alaisuudessa. Koska kyseessä on laadullinen tutkimus, toteutettiin Webropol-kysely lyhyenä, avoimet vastaukset vaativana kyselykokonaisuutena. Näin mahdollistettiin laadullisen tutkimuksen menetelmien hyödyntäminen myös verkkokyselyn analysoinnissa. Kysely (liite 5) koostui kokonaisuudessaan 11 kysymyksestä, joista kymmenen kysymystä käsitteli työnjohtajien kokemuksia oman esimiehensä johtamisosaamisesta. Viimeisellä kysymyksellä tarjottiin mahdollisuus vapaaseen sanaan palautteen tai muiden huomioiden osalta. Kysymykset luotiin mukaillen teemahaastattelun teemoja.

Kysely lähetettiin vastaajille yritys X:n henkilöstöjohtajan toimesta ja vastauksia kerättiin alustavasti aikavälillä 26.11.2020-4.12.2020, mutta aikaa pidennettiin 13.12.2020 saakka, jotta kaikilta yhdeksältä työnjohtajalta saatiin kyselyyn vastaus. Kaikille työnjohtajille lähetettiin kyselylinkin ohessa saatekirje (liite 2) jossa selvennettiin kyselyn tarkoitus, sekä kerrottiin kyselyn luottamuksellisuudesta ja anonyymiydestä. Kyselyn sulkeuduttua vastaukset purettiin tietokoneen kirjoitusohjelmaan kysymyskohtaisesti. Tämän jälkeen vastaukset analysoitiin sisällönanalyysin keinoin ja teemoiteltiin kolmeen esille nouseeseen asiakokonaisuuteen: esimiestyö, esimiehen osaamisen kehittäminen sekä yrityksen kulttuuri ja toimintatavat. Tuloksia hyödynnettiin tutkimuksessa peilaten vastauksia teemahaastatteluissa saatuihin aineistoihin ja tuloksiin. Kyselyn tulokset avataan erikseen kappaleessa 7.3. Mahdollisimman hyvän anonyymiteetin takaamiseksi kaikista kyselyn vastaajista käytetään nimitystä ”työnjohtaja”.

## **7.2 Teemahaastatteluiden tulokset**

Teemahaastatteluiden tulokset käydään läpi seuraavin teema-alue jaotteluin: tuotannon suunnittelijoiden toimenkuvat ja vastualueet, haasteet esimiestyössä, esimiehen liiketoiminnallinen osaaminen, osaamisen kehittäminen, motivaatio ja työhyvinvointi, työyhteisön toimivuus sekä viestintä ja vuorovaikutus.

### **Tuotannon suunnittelijoiden toimenkuvat ja vastualueet**

Haastattelujen perusteella tuotannon suunnittelijoilla voidaan katsoa olevan suhteellisen hyvä ymmärrys omasta roolista ja vastuustaan yritys X:n toiminnassa, mutta selkeyttä tulisi ehdottomasti

kehittää. Tuotannon suunnittelijan rooli on yritys X:n organisaatorakenteessa suhteellisen uusi työnimike. Aikaisemmin vastuuhenkilönä toimi yksi ylempi esimies ja loppuosa vastuusta jaettiin osasto kohtaisesti työnjohtajille. Vuonna 2019 keskitettiin ja jaettiin tuotannon suunnitteluun liittyvät työtehtävät ja vastuut kolmelle henkilölle. Kohdehenkilöt ovat haastattelujen aikaan toimineet tuotannon suunnittelijan roolissa reilun vuoden verran.

Uuden työnimikkeen kannalta nähtiin kehitettävää sekä johdon, että tuotannon suunnittelijoiden haastattelujen yhteydessä. Uuden työnimikkeen haasteeksi koetaan hajautettu ja levällään oleva vastuualue. Tuotannon suunnittelijoilla ei ole selvää suunnitelmaa jokaiselle päivälle, vaan oma aika tulee osata itseohjautuvasti jakaa annettujen vastuualueiden kesken. Osalla tuotannon suunnittelijoista vastuualueeseen kuuluu myös projektityötä, joka osaltaan hajauttaa työkenttää entisestään. Lisäksi rakennemuutoksen myötä tuotannon suunnittelijat toimivat entistä lähempänä johtoa, ja ajoittain esille nousee epäselvyys siitä, kuinka toimia ja keskustella asioista johdon kanssa. Sekä johdon, että tuotannon suunnittelijoiden haastatteluissa kuitenkin ilmeni, että yrityksessä ymmärrettään olevan mahdottomuus määrittää uuden työnimikkeen sisältö kokonaisuudessaan heti alussa. Roolin sisältö ja vastuualueet muodostuvat kokeilun ja oppimisen kautta.

*Toimenkuva on vähän epäselkeä ja jäänyt roikkumaan ja tekeytymässä. Se selkeyttäisi tilannetta, kun tietää mistä he vastaa ja mitä heiltä edellytetään. (Johto.)*

*En koe että tuli tarkkaa ohjetta kuinka tehdään, vaan oon tehny niin kuinka oon kokenut parhaaks. Kun on uusi rooli niin hankala määrittää suunnat. (Tuotannon suunnittelija.)*

Haastattelun perusteella tuotannon suunnittelijat kokevat omaavansa sopivan kokoisen vastuualueen. Jokaisella tuotannon suunnittelijalla toimii alaisuudessaan muutama työnjohtaja, sekä näiden välillisessä alaisuudessa kahdestakymmenestä noin seitsemääkymmeneen työntekijään. Alaisten lukumäärä ei haastatteluissa ilmennyt rasitteeksi, vaan jokainen tuotannon suunnittelija katsoi alaismääränsä olevan sopiva. Johdon näkemyksen mukaan tuotannon suunnittelijoiden rooliin kuuluu jalkautuminen henkilöstön keskelle, eikä välimatka esimiesten ja henkilöstön välillä saa olla liian pitkä. Sekä johto, että tuotannon suunnittelijat ovat yhtä mieltä siitä, että tuotannon suunnittelijan tulee olla mukana arjen tekemisessä. Vaikka tuotannon suunnittelijat eivät koe alaisten määrää liian suurena, nousi haastatteluissa esiin kuitenkin huoli siitä, ettei työtehtävien keskellä ehdi välttämättä olemaan vuorovaikutuksessa riittävästi jokaisen osaston työntekijöiden kanssa.

Uuden työnimikkeen myötä saumaton yhteistyö tuotannon suunnittelijoiden kesken nousi valttikoriksi jokaisessa haastattelussa. Sekavan alun myötä tuotannon suunnittelijat ovat vahvasti turvautuneet toistensa apuun määrittäessään omia työnkuviaan ja vastuualueitaan. Onnistuakseen on yhteistyön pitänyt olla tiivistä ja resursseja on jaettu tuotannon suunnittelijoiden kesken mahdollisuuksien mukaan. Yhdeksi haasteeksi haastatteluissa nousi lomat tai muut poissaolot, jolloin kahden paikalla olevan tuotannon suunnittelijan tulee sijaistaa poissaolevaa henkilöä. Johdon toimesta tuotannon suunnittelijoiden toivotaankin keskittyvän tarkemmin kokonaiskuvaan pelkän oman toimenkuvansa hoitamisen sijasta, jotta poissaolotapaukset saadaan hoidettua kunnialla. Tuotannon suunnittelijoiden kannalta roolien ja vastuualueiden määrittelyjen ollessa vielä puutteelliset, on sijaistaminen katsottu olevan hankalaa ja osa työtehtävistä onkin asetettu hoidettavaksi poissaolevan tuotannon suunnittelijan alaisten toimesta. Selkeämpien vastuualueiden ja toimenkuvien myötä sijaistamisen katsotaan muuttuvan helpommaksi ja palvelevan näin koko yritystä.

*Hyvin hyvin harvoin on paha sanottavaa, mutta joskus on vaikeaa nähdä kokonaisuus, että keskittyy liikaa omaan tonttiinsa. Esimerkiksi jos yksi on poissa niin kahden pitää ymmärtää koko kokonaisuus. (Johto.)*

*Se on optimaalista että meillä on valmiudet tehdä toisen roolia ja osata käyttää toisten työkaluja, mutta tässä vuodessa ei oo ehtiny, kun pitää ensin määrittää ne omat toimintatavat. Ollaan puhuttu paljon siitä, että palvelis kaikkia jos voidaan tehdä myös toisten hommia edes 90% tarkkuudella. (Tuotannon suunnittelija.)*

Johdon mukaan kaikki tuotannon suunnittelijat on valittu tehtävään kokemuksen myötä tulleen hyvän näytön perusteella. Jokainen tuotannon suunnittelijoista on toiminut yrityksen palveluksessa yli 10 vuotta ja kaikilla on entuudestaan kokemusta esimiestyöstä. Yhtenä tärkeänä piirteenä johto näkee kaikilla tuotannon suunnittelijoilla hyvän sitoutumisen ja vastuun kantamisen. Lisäksi hyvältä esimieheltä odotetaan nopeita päätöksiä ja tuloshakuisuutta, sekä rehellistä toimintaa. Tuotannon suunnittelijat eivät haastattelujen perusteella osanneet nimetä suoria perusteita, miksi juuri heidät valittiin tehtävään. Kokemus, nopeat päätökset ja jatkuva eteenpäin meneminen nousivat kuitenkin ilmi arvauksina ja kohtasivatkin hyvin johdon haastatteluissa ilmi tulleet perusteet valinnoille.

Tuotannon suunnittelijat totesivat haastatteluissa toivovansa enemmän osallistamista päätöksentekoon, sekä luottamuksen osoittamista heidän tekemiensä päätösten kohdalla. Johdon mukaan tuotannon suunnittelijat toimivat johdon oikeana kätenä ja viestinviejinä – heidän kauttaan jalkautetaan yrityksen sanoma ja tavoitteet henkilöstölle. Myös tuotannon suunnittelijat ymmärtävät johdolle välittämiensä tietojen tärkeyden päätöksenteossa. Tästä huolimatta tuotannon suunnitte-

lijat kokevat, ettei heitä osallisteta riittävästi päätöksiin, jotka koskettavat suoraan heidän toimintaansa. Päätöksiä tulee liikaa valmiina aiheuttaen tuotannon suunnittelijoille tunteen heidän roolinsa kyseenalaistamisesta. Myös kysymys luottamuksen puutteesta nousi ilmi tuotannon suunnittelijoiden haastatteluista. Tuotannon suunnittelijoiden kokemuksen mukaan kaikkia heidän suunnitelmiaan ja laskelmiaan esimerkiksi henkilöstöresursseissa ei pidetä arvossaan, vaan ne vedetään kokonaan yli johdon omilla laskelmilla. Johdon puolelta yhdeksi kehityskohteeksi nousikin juuri henkilöstöressurssien turha lisääminen – organisointia tulisi oppia tekemään muilla keinoin.

*Meille tulee liikaa valmiita päätöksiä. En halua tehdä uusia päätöksiä mutta haluaisin olla mukana keskustelussa niitä koskien. Mulle saattaa vaikka tulla valmis päätös johdolta koskien mun työnkuvaa ja tehtävää vaikka mua ei ole osallistettu keskusteluun, jolloin mun tehtävä tulee kyseenalaistetuksi. (Tuotannon suunnittelija.)*

*Siinä tulee se luottamus, että kun suunnittelet ja tiedät että jotain pitäis tehdä ja ilmoitat että tarvitset lisää henkilöitä jotta jokin onnistuu niin se minun suunnitelma heitetään roskiin ja johto laskee kaiken uudestaan eikä huomioi kaikkea. (Tuotannon suunnittelija.)*

Tuotannon suunnittelijat kokevat, että ajoittain syytös epäonnistumisesta lankeaa heidän harteilleen, vaikka päätös toimintamallista olisi tullut suoraan johdolta. Toimintamallien muuttaminen ja virheistä oppiminen ei haastattelujen perusteella ole tuotannon suunnittelijoille ongelma vaan pikemminkin arkipäivää ja paikka oppia – toiveena olisi kuitenkin oppia omista epäonnistumisistaan sen sijaan, että oppiminen täytyy tehdä toisen tekemästä epäonnistuneesta päätöksestä.

Johdon haastatteluissa toiveeksi nousi pieni lisäys sitoutumista ja kunnianhimoa. Tuotannon suunnittelijoilta johto odottaa myös hieman enemmän tuloshakuisuutta. Haastattelujen perusteella johto itse pyrkii tarjoamaan tuotannon suunnittelijoilleen riittävästi tietoa ja työvälineitä, jotta tuotannon suunnittelu ja alaisten motivointi onnistuu mahdollisimman hyvin. Tehokkuudella, notkeudella ja nopealla päätöksentekokyvyllä mahdollistetaan hyvä työ ja tällä hetkellä viisari on johdon mukaan selkeästi vihreällä.

### **Haasteet esimiestyössä**

Kaikki tuotannon suunnittelijat kertoivat aloittaneensa työnsä yrityksessä niin sanotun rivityöntekijän roolissa. Johdon haastatteluissa kävi ilmi, että kokemusta ja näkemystä työtehtävistä arvostetaan, mutta se nähdään myös eräänlaisena haasteena tuotannon suunnittelijan roolin kannalta. Työuran aikana muodostuneet ystävyysuhteet muiden työntekijöiden kanssa saattavat ajoittain

hankaloittaa esimiehenä toimimista varsinkin negatiivisten palautteiden ja asioiden suhteen. Johdon mukaan myös auktoriteetin mukanaan tuoma vastuu ja velvollisuudet ovat ajoittain hankalia ymmärtää, mikäli esimies on kohonnut asemaansa rivityöntekijän paikalta. Kokemus nähdään johdon kannalta sekä hyvänä puolena, että rasiitteena. Tuotannon suunnittelijat eivät itse näe pitkää kokemustaan rasiitteena, eivätkä mahdolliset ystävyyssuhteet nykyisten alaisten kanssa ole kärsineet auktoriteetin ja vastuun myötä. Kokemus nähdään tuotannon suunnittelijoiden kannalta hyvänä asiana, sillä sen myötä ymmärtää paremmin työntekijän tuntemuksia ja pystyy motivoimaan tehokkaammin työntekoa. Johdon mukaan tuotannon suunnittelijan roolissa tulisi ymmärtää paikansa johdon oikeana kätenä ja osata tarkastella asioita myös laatikon ulkopuolelta.

*Pitkän kokemuksen osalta voi olla rasitekin, kun pitäisi nähdä out of the box. Aina pitäisi pystyä pohtimaan, että kuinka tämän voisi tehdä toisin. (Johto.)*

Tuotannon suunnittelijoiden haastatteluissa yhdeksi haasteeksi nousi suunnitteluun vahvasti kytkeytyvät ennusteet, jotka toiminnan luonteen vuoksi tulevat todella lyhyellä varoitusajalla. Ennusteiden perusteella määritellään se, kuinka paljon tiettyjä tuotteita valmistetaan. Tuotannon suunnittelusta puuttuu tietty selkeys ja kaavamaisuus, joiden mukaan olisi vaivattomampaa edetä. Tuotannon suunnittelijat ymmärtävät ennusteiden tulevan yritykseen yhä tiukemmalla aikataululla, mutta kokevat, että yrityksen olisi silti mahdollista omalla toiminnallaan luoda alustava ennuste, jota noudattamalla voitaisiin tuotantoa suunnitella alustavasti etukäteen.

*Toki kaupan suuntakin on se että menee kokoajan tiukemmaks se, että milloin ne ennusteet tulee kaupoilta, mutta meillä pitäis silti olla se ennuste että näin toimitaan. Ei niin että tässä on suuntaviivat, mieli siitä miten se saattaa toteutua, juttele siitä johdon kanssa ja sitten käsketään kattoon koneelta, että mitä siellä on. Se paletti on haasteellinen, kun tuntuu että tavaraa menee todella paljon ja mun pitäis pystyä ilmoittaan heti, että nyt on tämä tilanne. (Tuotannon suunnittelija.)*

Tuotannon suunnittelijoiden haastatteluissa esille nousi myös haasteena riittävä läsnäolo alaisille. Johdon linjausten mukaan tuotannon suunnittelijoiden tulee pysyä riittävän lähellä alaisiaan, jottei välille muodostu kuilua. Tuotannon suunnittelijoiden mukaan iso osa työajasta kuluu kuitenkin päätteen äärellä ja aikaa on hankala irroittaa vierailuun eri osastoilla. Tämän myötä myös tuotannon seuraaminen on haastavampaa ja tuotannon suunnittelijat ovat itsekin pitkälti omien alaiensa kertomusten varassa. Eräs tuotannon suunnittelijoista huomautti tässä kohtaa, ettei hänelle ole lähellekään selvää, mitä hänen alaisensa häneltä odottavat, sillä aikaa riittäville keskusteluille ei ole ollut.

Uudehkon työnimikkeen epäselkeys ja hajanaisuus katsotaan myös haasteena sekä johdon, että tuotannon suunnittelijoiden osalta. Tuotannon suunnittelijat eivät koe, että heidän työtään seurataan riittävästi, jonka myötä he ajoittain kokevat työnsä olevan vähäpätöistä eivätkä välttämättä osaa keskittyä juuri oikeisiin asioihin. Tuotannon suunnittelijoiden oman näkemyksen mukaan on välillä jopa täysin se ja sama tekeekö jotain työsuoritusta ollenkaan, sillä kukaan ei välttämättä huomaa, mikäli se jää tekemättä. Johdon tukea kaivattaisiin luomaan tarkempia suuntaviivoja ja ohjaamaan tuotannon suunnittelijoita oikeiden asioiden ääreen. Johdon näkemyksen mukaan tuotannon suunnittelijoilla yhtenä haasteena nähdään juurikin oikeisiin asioihin keskittyminen.

*Johto ei ehkä anna tarpeeksi tukea ja suuntaviivoja siihen mitä pitäisi tehdä. Vasta kun joku menee pieleen niin sitten huomioidaan. (Tuotannon suunnittelija.)*

*Töitä on niin paljon kuin haluaa tehdä, ongelma on enemmän se, että tekeekö oikeita asioita. Tavallaan siihen sorrutaan liian useasti, että tehdään jotain vähäpätöistä, vaikka fokus pitäisi pitää tärkeissä asioissa. (Johto.)*

### **Esimiehen liiketoiminnallinen osaaminen**

Yritys X:n palveluksessa tuotannon suunnittelijat toimivat yhteistyössä johdon sekä koko henkilöstön kanssa. He toimivat viestinviejinä molempiin suuntiin, sekä pyrkivät turvaamaan henkilöstölle terveen ja turvallisen työskentelyilmapiirin niin, että toimet ovat johdon kannalta tehokkaita ja tuloshakuisia. Näin ollen tuotannon suunnittelijoiden tulee ymmärtää riittävästi liiketoiminnasta ja johtamisesta toimiakseen riittävän ammattimaisesti asemassaan. Johdon haastattelun perusteella kaikki tärkeimmät ja suurimmat päätökset tehdään johtoryhmän ja mahdollisesti muiden johtoportaan kuulumien henkilöiden kanssa, eikä tuotannon suunnittelijoita virallisesti osallisteta päätöksentekoon. Tuotannon suunnittelijoiden rooli on jalkauttaa tehdyt päätökset ja tavoitteet henkilöstön tekemiseen. Johdon mukaan tuotannon suunnittelijoille tarjotaan riittävät työkalut, joilla he saavat johtoryhmän päätökset vietyä eteenpäin omalla työllään. Yhtenä merkittävänä asiana johto mainitsee yrityksen poikkeuksellisen palaverikäytännön. Poikkeuksellisuus merkitsee tässä tapauksessa palaverien suurta lukumäärää. Palavereja järjestetään muun muassa kaksi kertaa vuodessa koko henkilöstölle, viikoittain työnjohdolle sekä kuukausittain eri osastoilla. Näiden palaverien tarkoituksena on saattaa johdon tekemät päätökset ja suuntaviivat myös tuotannon johtajien tietoisuuteen.

*Meillä johdolla tulee olla näkemys tulevaisuuteen ja sitten esimiehet hoitaa tämän päivän operatiivisen osuuden. Niitä yhdistämällä tulee paras tulos. (Johto.)*

Tuotannon suunnittelijoiden haastatteluissa ilmi nousi ehdoton halu osallistua enemmän päätöksentekoprosessiin. Toiveena oli raottaa johtoryhmän ovea niin, että tuotannon suunnittelijat pääsivät osallistumaan päätösten valmisteluun, mutta eivät välttämättä itse päättämään. Tämä nähtiin tärkeänä lisänä päätösten ymmärtämisen kannalta, mutta myös tuotannon näkökulman lisäämiseksi päätöksenteon taustalle. Päätösten jalkauttamista tuotannon suunnittelijat eivät pitäneet kovinkaan hankalana vaan pääosin arkipäivän tekemisenä. Päätökset pyritään viemään henkilöstölle portaittain, osallistaen jalkautukseen myös tuotannon suunnittelijoiden alaisuudessa toimivat työjohtajat. Haastattelujen perusteella liiketoimintaan liittyvien päätösten perusteet ovat pääosin kunnossa sekä johdon että tuotannon suunnittelijoiden kannalta. Tuotannon suunnittelijoille riittävät perusteet ovat tärkeitä, jotta johdon tekemien päätösten eteenpäin vieminen on mahdollista. Välillä päätösten ohella tulevat tavoitteet saattavat olla liian hankalia toteuttaa ja tuotannon suunnittelijat kertovatkin tällaisten päätösten vaikuttavan näkyvästi työntekijöiden motivaatioon. Mahdollisesti tällaisten päätösten osalta tuotannon suunnittelijoiden näkemyksestä ja kokemuksesta voisi olla hyötyä päätöksenteossa ja tavoitteiden luomisessa.

*Tavoitteet on välillä vähän kovia ja pitää miettiä onko ne realistisia. Ja siinä menee uskottavuus, jos ne on absurdeja. Ne on vaikeita jalkauttaa tuotantoon. Ihmiset ei oo tyhmiä ja ymmärtää jos joku on mahdotonta niin ei he sitä tee. Motivaatio tekijälläkään ei tue tavoitetta. (Tuotannon suunnittelija.)*

Liiketoiminnallisten päätösten jalkauttamiseksi on tärkeää, että tuotannon suunnittelijat ymmärtävät riittävästi taloudesta ja sen mittareista. Haastatteluissa selvisi, ettei kenelläkään tuotannon suunnittelijoista ole erillistä koulutusta liiketoiminnan tunnuslukujen ymmärtämiseksi. Työsuhteen aikana tiettyjä koulutuksia on kuitenkin järjestetty ja suurin oppiminen on tapahtunut tekemällä. Yrityksessä otettiin noin kuukausi ennen haastatteluja käyttöön uusi mittaristo, jonka tavoitteena on lisätä tietoa tuotannon tilanteesta. Mittaristo sisältää muun sekä laadullisia että myynnillisiä mittareita. Tuotannon suunnittelijoiden tehtävänä on täyttää näitä mittaristoja ja seurata niiden kehitystä. Haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, ettei mittariston lanseeraamisen jälkeen niitä ole vielä ehditty käymään yhdessä johdon edustajien kanssa läpi. Tuotannon suunnittelijat kokivat mittarit hyödyllisenä lisänä, mutta kaipaivat tarkempaa perehdytystä ja läpikäymistä mittaustulosten osalta, jotta mittareista tuleva data olisi mahdollista hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti.

Yhtenä esimiehen tärkeänä liiketoiminnan osaamisalueena voidaan pitää muutosjohtamista. Johdon haastatteluissa selvisi, että muutosjohtaminen käsitteenä ei kuulu yrityksen arkipäivään, vaan

heillä puhutaan kilpailukyvyyn säilyttämisestä ja sen myötä muuttuvista asioista. Keskustelun perusteella puhuttiin kuitenkin samasta asiasta. Johdon näkemyksen mukaan tuotannon suunnittelijoilla on valmius muutokseen ja he ymmärtävät sen välttämättömyyden. Tuotannon suunnittelijat olivat haastatteluissaan samoilla linjoilla, mutta korostivat riittävien perusteluiden merkitystä. Jotta muutokseen voidaan sitoutua, tulee ymmärtää muutoksen taustalla vaikuttavat asiat. Muutosvastarintaa on kohdattu työntekijätasolla sekä johdon että tuotannon suunnittelijoiden haastattelujen perusteella. Rutiineja ei välttämättä haluta muuttaa ja vastarinta osoittautuu tietynlaisena kapinallisuutena. Työntekijät saattavat toimia välinpitämättömästi tai kokeilla rajojaan toimimalla mahdollisimman pitkään vanhoilla toimintatavoilla. Näissä tilanteissa tuotannon suunnittelijat turvautuvat kokemuksensa tuomaan auktoriteettiin. Muutoksen taustalla olevat perusteet nostavat entistä enemmän arvoaan, sillä myös työntekijät kaipaavat muutosten taustalle loogisia selityksiä ja syytä. Mikäli johto ei osaa vakuuttaa tuotannon suunnittelijoita, on heidän äärettömän hankalaa vakuuttaa työntekijöitä muutoksen välttämättömyydestä.

### **Osaamisen kehittäminen**

Haastattelujen perusteella tuotannon suunnittelijoiden osaaminen koostuu vuosien varrella kerääntyneestä kokemuksesta, sekä pienistä yksittäisistä valmennuksista ja koulutuksista. Virallista tutkintoa tai koulutusta johtamiseen ja esimiestyöhön ei ole kenelläkään. Kaikki tuotannon suunnittelijat siirtyivät uuteen rooliinsa vuonna 2019 ilman virallista perehdytystä, mutta johdossa luotettiin heidän aikaisempaan kokemukseensa lähiesimiestyöstä. Myös kokonaan uusi rooli yrityksen organisatiorakenteessa vaikutti perehdytyksen olemattomuuteen – selkeiden suuntaviivojen ja työnkuvan puuttuessa oli hankala määrittää täydellistä perehdytyskokonaisuutta. Tuotannon suunnittelijoiden haastattelujen perusteella perehdytys oli pitkälti oman mielen mukaan menemistä ja esimerkiksi omat työkalut Excelin avulla kehitettiin itse. Vaikka tuotannon suunnittelijat tiedostivat perehdytysprosessin puutteen, eivät he nähneet asiaa ylitsepääsemättömänä ongelmana. Tavanomainen arki-työ onnistuu vaivatta virallisen perehdytyksen puutteesta huolimatta ja tekemällä oppii jatkuvasti lisää.

*Oon ehkä ajatusmallia, että tekemällä oppii, kovin isoo perehdytystä en olis tarvinnut, kun kaikki kuitenkin muuttuu, niin koko aika tulee muuttua ja oppia lisää (Tuotannon suunnittelija).*

Johdon haastattelujen perusteella mahdollisuus koulutukseen tarjotaan kaikille halukkaille ja osaamisvajeita pyritään korjaamaan johdon aloitteesta mahdollisimman monipuolisesti. Eräs tuotannon

suunnittelijoista kertoo käyneensä tuotannon päällikkö valmennuksen ja toinen kertoo erinäisiä konsulttikoulutuksia olevan aika ajoin. Hyödyllisimmäksi käydyksi koulutukseksi nousi ehdottomasti Excelin käyttöön perehdyttävä valmennus. Tällä hetkellä kaikki tuotannon suunnittelijat opiskelevat johtamisen ja yritysjohtamisen erikoisammattitutkintoa. Kyseinen tutkinto vaikuttaa sisällöltään monipuoliselta ja hyödylliseltä, mutta tuotannon suunnittelijoiden mielestä hyötyä opiskelusta ei vielä ole ilmennyt. Koronatilanteen myötä verkkoon siirtynyt itseohjautuva opiskelu on haastavaa yhdistää kiireisen ja uudehkon työnkuvan ohelle. Myös opetuksen huono laatu on vaikuttanut laskevasti tuotannon suunnittelijoiden motivaatioon.

Sekä johdon että tuotannon suunnittelijoiden mukaan aloite uusiin koulutuksiin ja valmennuksiin tulee johdolta. Tuotannon suunnittelijoiden haastattelujen osalta on helppo tehdä päätelmä, että lisäkoulutusta kaivataan. Tietyn osaamisvajeen tunnistaminen on kuitenkin hankalampaa. Lisäksi myös ajanpuute ja kiire vaikuttavat pitkälti opiskeluuntoon. Hetken mietintätaun jälkeen tuotannon suunnittelijat esittivät kuitenkin varoivaiset toiveet mahdollisista lisäkoulutuksista. Muun muassa johtamistaidon, tietotekniikan ja talouden koulutuksista voisi olla hyötyä. Nämä koulutukset tukisit vahvasti myös johdon toivetta tuloshakuisemmasta toiminnasta, sekä auttaisivat tuotannon suunnittelijoita osallistumaan paremmin myös päätöksentekoon taloudellisemmalla otteella. Tämä vaatisi kuitenkin myös johdon suunnalta tulevan mahdollisuuden osallistua enemmän päätöksentekoon.

*Ymmärrän vähän taloudesta, mutta en välttis tarpeeksi. Ei niitä silleen meille puhutaan niin mun ei tarvikkaan ymmärtää. (Tuotannon suunnittelija.)*

Yrityksen henkilöstöstrategiassa osaamisen kehittäminen huomioidaan yleisellä tasolla. Tämä tarkoittaa sitä, että osaamista kehitetään kokonaisuutena, eikä niinkään yksilön osaamisvajeen kannalta. Muun muassa kehityskeskusteluja pidetään johdon mukaan kaikille, jotta jokaisella on mahdollisuus puhua ja kertoa mielipiteensä. Tuotannon suunnittelijat ovat päävastuussa kehityskeskustelun pitämisestä, mutta osittain keskustelujen pitäminen tapahtuu työnjohtajien toimesta. Vuonna 2020 kehityskeskusteluja ei ole pidetty, johtuen vallitsevasta korona tilanteesta. Johdossa ymmärretään myös, etteivät kehityskeskustelut sovi kaikille. Toisten ihmisten kanssa on helpompaa puhua vapaamuotoisesti työn lomassa – siitä huolimatta kehityskeskusteluja pyritään järjestämään koko henkilöstölle. Osa tuotannon suunnittelijoista on johdon kanssa samoilla linjoilla siitä, että kehityskeskusteluja käydään riittävästi ja niiden avulla mahdollistetaan avoimuus ja luottamuksen synty. Haastattelujen perusteella selvisi kuitenkin, ettei kehityskeskustelujen pitäminen tai niihin osallistuminen ole tuttua kaikille tuotannon suunnittelijoille.

*Olen kerran semmoiseen keskusteluun osallistunut. Alaisille en oo myöskään näitä pitänyt. (Tuotannon suunnittelija.)*

Haastattelujen perusteella tuotannon suunnittelijat tunnistavat itsessään osaamisvajetta myös oikeanlaisessa motivoinnissa ja riittävässä kommunikoinnissa. He eivät kuitenkaan ehkä välttämättä tunnista tätä asiaksi, jota voitaisiin kehittää koulutuksen avulla, eivätkä näin ollen osaa pyytää oikeanlaista koulutusta johdon suunnalta. Johdon haastatteluissa osaamista käsitellään lähinnä asioiden johtamisen kannalta. On tärkeää osata suunnitella ja organisoida tuotantoa, sekä tehdä nopeita päätöksiä. Jatkuva kehittyminen ja nopea reagointikyky ovat vaatimuksia onnistuneelle esimiestyölle. Näistä syntyvä lisäarvo nähdään muun muassa motivaation, tuloksen, työturvallisuuden ja ergonomian lisääntymisen kautta. Olisiko kuitenkin mahdollista kehittää ensin esimerkiksi motivoinnin taitoja ja tällä osaamisella kasvattaa kykyä suunnittelussa, organisoinnissa ja jatkuvassa kehitymisessä?

### **Motivaatio ja työhyvinvointi**

Sekä johdon että tuotannon suunnittelijoiden haastatteluista voi ymmärtää, että motivaation merkitys tiedostetaan tavoitellessa tehokasta ja tuloksekasta liiketoimintaa. Motivaation ei odoteta olevan päivittäin huipussaan, mutta sen puutetta pidetään ehdottomasti haasteena. Johdon mukaan erilaisia motivaatiotekijöitä on yhtä monta kuin työyhteisön jäseniä. On tärkeää ymmärtää jokaisen ihmisen omat motivaatiotekijät, jotta juuri hänen työtään osataan ohjata motivoinnin keinoin eteenpäin. Tärkeimpänä motivaatiotekijänä johto pitää vakaata työpaikkaa, luottamuksellista työilmapiiriä ja avointa keskustelukulttuuria. Tuotannon suunnittelijoiden motivaatiotekijöiksi johto arvioi haasteet, joiden avulla on mahdollista jatkuvasti kehittyä. Tuotannon suunnittelijoiden haastattelujen perusteella voidaan todeta johdon olevan oikeassa, sillä suurimmaksi motivaatiotekijäksi nousivat haasteet ja vastuunottaminen. Vaikka tuotannon suunnittelijoilla oli hieman hankaluuksia sanoittaa omia motivaatiotekijöitään, nousivat ilmoille myös vapaus oman toiminnan ja työajan suhteen, monipuolisuus sekä yksinkertaisesti omasta työstän pitäminen.

Haastattelujen mukaan yrityksessä tehdään vuosittain koko henkilöstön motivaatiokartoitus. Johdon mukaan näillä kartoituksilla on suuri merkitys johtamisen kehitykselle, mutta tuotannon suunnittelijoiden kokemuksen mukaan tulokset ovat usein hajautettuina liian suuriin ryhmiin, jolloin informaation irti saaminen on hankalaa. Tuotannon suunnittelijoiden osalta motivaatiokartoitusten tuloksien tulisi olla täsmällisempiä, jotta niitä olisi helpompi hyödyntää tukena johtamiselle. Tuo-

tannon suunnittelijat kokevat tästä huolimatta olevansa suhteellisen perillä siitä, mitkä tekijät heidän alaisiaan motivoivat. Täysin varmoja he eivät kuitenkaan ole, eikä motivaatiota ole käsitelty esimerkiksi heidän käymissään kehityskeskusteluissa. Johdon haastatteluissa ilmi tuli myös alaistaitojen tärkeys motivaation muodostumiseen ja ylläpitämiseen.

*Omaan motivaatioon vaikuttaa oma asenne, positiivinen asenne lisää motivaatiota. Kun puhutaan esimiestaidoista, niin on myös alaistaidot. Motivaatio on semmoinen, että odotetaan että minua motivoidaan, eikä itse motivoi itseään. (Johto.)*

### **Työyhteisön toimivuus**

Suurehkon yrityksen haasteeksi muodostuu usein monimainen henkilöstö, jonka vuoksi konflikteilta on hankala välttyä. Haastattelujen perusteella myös yritys X:n toiminnassa konfliktit ovat valitettavan yleisiä. Johdon mukaan ilmapiiri pyritään pitämään mahdollisimman positiivisena ja mahdollisiin ristiriitoihin puuttumaan heti kättelyssä. Ilmapiiri ei kuitenkaan johdon sanojen mukaan ole aina paras mahdollinen ja tuotannon suunnittelijat ovat vahvasti samoilla linjoilla. Tuotannon suunnittelijoiden mukaan esimiestasolla ei usein esiinny kinaa, mutta työntekijätasolla on lähes aina jotain meneillään. Konfliktit saattavat muodostua huonojen henkilökemioiden lisäksi myös epämieluisista muutoksista, joita työntekijätasolla ei välttämättä ymmärretä täysin.

*Ehkä se on itellä semmonen fiilis, että semmoinen tietty negatiivinen ilmapiiri on läsnä koko ajan. Se voi olla se, että osastolla on vaan se yks tai kaks jotka sen luo. Ja se (ilmapiiri) on haastavaa saada pois sieltä. (Tuotannon suunnittelija.)*

Konfliktien purkamiseen yrityksessä on suhteellisen selkeä kaava. Ensimmäisenä asiaan puuttuvat lähiesimiehinä toimivat työnjohtajat. Mikäli tuen tarve on suurempi, auttavat tuotannon suunnittelijat työnjohtajia asian ratkaisemisessa. Jos asiat eivät edelleenkään etene, pyydetään apua yrityksen henkilöstöjohdolta. Johdon mukaan konflikteista on mahdollisuus tulla keskustelemaan myös suoraan henkilöstöjohdon kanssa, mutta toiveena olisi porrasmainen eteneminen. Tällä pyritään turvaamaan riittävä informaation kulku sekä se, ettei vahingossakaan kyseenalaisteta kenenkään auktoriteettia. Konfliktien välttämiseksi joudutaan ajoittain suunnittelemaan myös työvuorolistoja niin, että niiden osalta huomioidaan riittävästi työntekijöiden henkilökemiat.

Haastattelujen perusteella yrityksessä ei esiinny vahvoja hierarkiatasoja. Toiminnan luonteesta johdun on säädetty tietyt vastaavat auktoriteetit, mutta johdon mukaan työyhteisössä on mahdollista olla niin avoin, kuin haluaa. Johdon haastatteluissa esitettiin esimerkkinä se, ettei ovia pidetä toi-

mistolla kiinni, jotta kynnyksellä tulla keskustelemaan on mahdollisimman matala. Tuotannon suunnittelijoiden haastattelujen perusteella 100 prosenttista yhteyttä ei kuitenkaan työyhteisössä saavuteta. Vaikeiden asioiden ulostuominen tuntuu tuotannon suunnittelijoista ajoittain hankalalta. Tällä puolestaan on selvä vaikutus ilmapiiriin ja sitä kautta myös motivaatioon, tehokkuuteen ja tulokseen.

*En antais kymppiä puheyhteydestä. Meillä on tosi vahvoja ja vanhanliiton johtajia, että meillä on välillä hyvin rajoittunu keskusteluyhteys, että mennään päätökseen ilman keskusteluja. Ihan kaikesta ei pysty suoraan puhumaan. 100 prosenttista yhteyttä ei oo, mutta jollain tasolla saadaan aika hyvin avattua kaikki asiat. (Tuotannon suunnittelija.)*

Vaikka vaikeiden asioiden ulostuominen tuntuu tuotannon suunnittelijoista hankalalta, uskaltavat he haastattelujen perusteella kyseenalaistaa johdon tekemiä päätöksiä, mikäli tälle on tarve. Toisinaan tulee kuitenkin miettiä, että mitä ja ketä uskaltaa kyseenalaistaa. Johdon mukaan kyseenalaistaminen on sallittua, kunhan riittävien perusteiden nojalla ymmärretään antaa periksi ja hyväksytään päätös. Tuotannon suunnittelijoiden haastattelujen perusteella myös heidän päätöksiään saa kyseenalaistaa ja välillä on hyväkin olla eri mieltä. Tässä tapauksessa hekin toivovat, että riittävien perusteiden valossa päätös hyväksytään. Alaistasolta tulleet kyseenalaistamiset saadaan usein purettua keskustelemalla, mutta haastattelujen mukaan välillä työntekijän hampaankoloon jää selvästi jotain. Päätöksentekijä kantaa kuitenkin aina kokonaisuudessaan vastuun päätöksestään. Johdon suhteen tuotannon suunnittelijat toivovat keskustelempaa ratkaisutyyliä. Ajoittain heidän päätöksensä kyseenalaistetaan täydellä lyttäämisellä ilman perusteita. Tuotannon suunnittelijoiden mukaan myös heidän roolinsa tulee ajoittain kokonaan kyseenalaistetuksi, sillä johto on saattanut tehdä heidän poissa ollessaan päätöksiä, jotka koskettavat suoraan heidän omaa osastoaan.

*Väärä tapahan se on, kun siitä ei oo puhuttu, että sellainen muutos tulisi tehdä. Siis toki, jos jotain muutosta on vaadittu enkä oo toteuttanu sitä, niin sitten toki on ok muuttaa itse, mutta vähän tolleen seläntakana kun muuttaa, niin ei herätä kunnioitusta eikä luottamusta oikeen. (Tuotannon suunnittelija.)*

### **Viestintä ja vuorovaikutus**

Yritys X:n viestinnässä luotetaan poikkeukselliseen palaverikulttuuriin, jonka tarkoituksena on viestiä mahdollisimman avoimesti ja riittävästi. Palaverikulttuuria pidetään poikkeuksellisena, eikä tietävästi muilla saman toimialan yrityksillä ole käytössään samanlaista viestintäkulttuuria – ainakaan yhtä laajasti. Johdon mukaan palaverikulttuuri pitää sisällään kaksi kertaa vuodessa koko henkilös-

tön tulokatsauksen, osastopalaverit, joita järjestetään 4-12 kertaa vuodessa, sekä joka viikko järjestettävät esimiespalaverit. Näiden palaverien tarkoituksena on kuljettaa tietoa yrityksen johdolta henkilöstölle ja toisinpäin. Tuotannon suunnittelijoiden mukaan palaverikäytännöt ovat hyviä, mutta ajoittain palaverissa sorsutaan käymään asiat läpi liian nopeasti liian suuren henkilömäärän kesken. Tämä vähentää aikaa kahdenkeskiseltä keskustelulta ja saattaa välillä johtaa siihen, että tiettyjen henkilöiden auktoriteetti tulee kyseenalaistetuksi.

*Esimerkiksi ongelma unohtetaan käsitellä ensin johdon ja mun välillä ja sitten että mä käsittelen sen omien alaisten kanssa – me kootaan kaikki portaot ja käydään keskustelu yhdessä, se ei oo ihan hyvä homma kun menee uskottavuus tietyiltä henkilöiltä kun johto antaa palauteen työntekijöille. Pitäisi mennä kaikkien portaitten läpi, jotta saadaan se oikea näkökulma siihen asiaan. (Tuotannon suunnittelija.)*

Tuotannon suunnittelijoiden haastattelujen perusteella tärkeimmistä asioista viestitään kahvihuoneessa muun muassa paperisilla tiedotteilla. Tuotannon luonteen osalta keino on hyvä, sillä koko tuotannon pysäyttäminen tiedotuksen vuoksi on mahdotonta. Haastatteluissa käy kuitenkin ilmi, ettei kaikkia asioita toivottaisi viestittäväksi paperilapun kautta.

Palaverikulttuurin ja kahvihuoneviestinnän lisäksi yritys X:llä on käytössään sähköisiä viestintävälineitä. Sähköposti toimii sähköisistä viestintäkeinoista käytetyimpänä ja sen kautta viestitään päivittäisistä asioista, mutta viestintää hoidetaan myös esimerkiksi kuukausikirjeen muodossa. Lisäksi yrityksessä käytetään Yammeria, jonka kautta muun muassa toimitusjohtaja viestii konsernille. Nämä viestit eivät kuitenkaan tavoita työntekijätasoa. Myös yrityksen sisäistä Intraa hyödynnetään esimiestason viestinnässä. Työntekijätasolla on osastokohtaisia Whatsapp -ryhmiä, joissa hoidetaan päivittäistä viestintää. Tuotannon suunnittelijoiden mukaan viestintäkanavia ja -keinoja on paljon, mutta tällaisenaan niitä on vielä mahdollista hallita. Mahdollisesti selkeytetympi ja tiivistetympi kokonaisuus olisi toivottavaa.

Tuotannon suunnittelijoiden haastatteluissa kävi ilmi, että suullista viestintää toivotaan lisää. Ajoittain portaikkomallinen eteneminen unohtuu ja tuotannon suunnittelijat kokevat jäävänsä vaille tietoa, jonka pitäisi ehdottomasti kulkea eteenpäin heidän kauttaan – ei heidän ohitse. Haastattelujen perusteella yritys X:ssä arvostetaan avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä, jonka suhteen viestinnän tulisi pyrkiä olemaan mahdollisimman avointa ja tavoittaa kaikki osapuolet.

Viestinnän ja vuorovaikutuksen osalta suurin kehityskohde nähdään yrityksen palautekulttuurissa. Johdon mukaan palautetta pyritään antamaan sekä positiivisena että rakentavana, mutta esille nousi myös huoli siitä, että positiivisen palautteen antaminen saattaa unohtua arjessa. Palautteen

määrän suhteen koetaan, että palautteen riittävyys on aina palautteen saajan mielipide. Toinen vaatii palautetta päivittäin, kun taas toiselle riittää palautteensaanti kerran kuukaudessa.

Tuotannon suunnittelijoiden mukaan yrityksen arjessa jaetaan kyllä palautetta, mutta ei riittävästi. Palautetta annetaan sekä positiivisista saavutuksista, että rakentavana kritiikkinä. Kritiikin osalta ongelmaksi muodostuu kuitenkin se, että se usein saapuu liian myöhään ja pahimmassa tapauksessa aivan väärää reittiä. Liian myöhään saapuvan palautteen osalta tuotannon suunnittelijat toivoisivat tarkempaa seurantaa ja mittaamista oman työnsä osalta, jolloin palaute voitaisiin antaa ennakkoivasti, eikä vasta sitten, kun kaikki on jo pilalla. Palautteen antamisessa arvostetaan suorapuheisuutta ja siitä syystä väärää reittiä saapunut kriittinen palaute vaikuttaa suoraan motivaatioon ja kunnioituksen tunteeseen.

*Sama juttu sitähän mä kaipaan itekkin. Mullehan jää hirvee epävarmuus jostain asiasta jos mä kuulen muuta kautta että mun esimies on kritisoinut mua – sehän on kaikista suurinta motivaatiomyrkyä mitä voi olla. (Tuotannon suunnittelija.)*

*Mun mielestä hyvänä kehittämiskohteena olisi keskustelu oikeiden henkilöiden kanssa, haluan kuulla mulle kerrottuna palautteen minusta ja haluan saman antaa myös muille, ettei hypitä muiden tasojen yli (Tuotannon suunnittelija).*

Sen ohella, että tuotannon suunnittelijat kaipaisivat lisää palautetta johdolta, toivoisivat he palautetta myös alaisiltaan. Yhtenä keinona palautteen saamiseen alaisilta käytetään kahdenkeskisiä keskusteluja, jolloin alaiselle luodaan turvallinen ympäristö palautteen antamiseen. Toisaalta esimiehen tulee osata poimia palautetta myös arjessa, esimerkiksi kiitos on alaisen antama epäsuora palaute. Haastatteluissa nousi esille myös yrityksessä toteutettu johtajaprofiili -arviointi, jossa alaiset pääsivät arvioimaan omaa esimiestään. Tuotannon suunnittelijat pitivät arvion kautta saamaansa palautetta äärimmäisen tärkeänä oman työnsä kehittämisen kannalta.

Kaikki tuotannon suunnittelijat näkevät, että heillä on paljon kehitettävää omassa palautteenannossaan. Palautteen antaminen alaisille koetaan suhteellisen helpoksi, mutta sen tärkeys saattaa unohtua hektisessä arjessa. Palautteen ei välttämättä tarvitse olla aina nimetty palautteenannoksi vaan se voi olla arkipäivästä tilanteen läpikäyntiä ja yhdessä keskustelua. Alaiset vastaanottavat palautetta pääsääntöisesti hyvin, sekä positiivisessa että rakentavassa muodossa. Työyhteisöstä löytyy kuitenkin henkilöitä, joille palautteen antaminen on hankalampaa, sillä vastaanottaja ei välttämättä halua sitä ottaa vastaan. Tuotannon suunnittelijoiden mukaan palautteen antaminen johdolle on hankalampaa. Suorapuheisuutta ja rehellisyyttä arvostetaan, mutta kriittistä palautetta ei silti välttämättä uskalleta antaa.

*Sanotaan, että on vähän haastavaa antaa kauheen kriittistä palautetta esim johdolle, se ois ehkä enemmän oman kuopan kaivamista, riippuen toki miten asian esittää (Tuotannon suunnittelija).*

### **7.3 Webropol -kyselyn tulokset**

Tässä luvussa käsitellään tuotannon työnjohtajien Webropol-kyselyn tulokset. Kysely muodostui yhteensä 11 kysymyksestä, joihin kaikkiin edellytettiin avoin sanallinen vastaus. Vastajia kyselyssä oli yhteensä yhdeksän kappaletta, joten vastaus saatiin kaikilta työnjohtajilta. Webropol -kysely löytyy kokonaisuudessaan tutkimuksen liitteestä 5. Kyselyn vastauksia analysoitaessa tulokset teemoiteltiin kolmeen sisällönanalyysissa esille nousseeseen aihepiiriin: esimiestyö, esimiehen osaamisen kehittäminen sekä yrityksen kulttuuri ja toimintatavat. Tulokset esitellään seuraavaksi teemoittelun mukaisesti.

#### **Esimiestyö**

Työnjohtajien vastauksissa hyvää esimiestyötä kuvailtiin peräti 24 erilaisella adjektiivilla. On siis selvää, ettei hyvää esimiestyötä voida kuvailla vain muutamalla sanalla, vaan jokainen alainen määrittelee itse hyvän esimiestyön vaateet. Tästä huolimatta voidaan vastauksien perusteella päätellä, että hyvä esimies kohtaa jokaisen alaisensa yksilönä, toimii rehellisesti ja johdonmukaisesti, osallistuu esimerkillään ja antaa sekä vastaanottaa palautetta arjessa. Esimiestyön toivotaan olevan mahdollisimman tasapuolista, kuuntelevaa ja riittävän jämäkkää.

*Se on innostavaa ja muut huomioivaa. Mutta kuitenkin riittävällä jämäkkyydellä. (Työnjohtaja.)*

Kuten hyvää esimiestyötä määriteltessä, myös omaa esimiestä keuhuttaessa erilaisia adjektiiveja syntyi runsaasti, yhteensä 20 kappaletta. Työnjohtajat ovat kuitenkin lähes yhtä mieltä siitä, että heidän esimiehensä ovat luotettavia, reiluja, jämäptejä ja joustavia. Myös rohkeus, ahkeruus ja avuliaisuus saivat erityistä kiitosta. Luottamusta pidetään ehdottoman tärkeänä ja työnjohtajat kokevat oman suhteensa esimieheensä olevan luottamuksellinen ja kyseenalaistaminen on sallittua.

#### **Esimiehen osaamisen kehittäminen**

Työnjohtajien vastauksista nousi ilmi tarve kehittää tuotannon suunnittelijoiden osaamista sekä ihmisten- että asioiden johtamisen osa-alueella. Muun muassa kehityskeskusteluja toivottaisiin jatkossa pidettäväksi useammin ja motivointi nähdään ehdottoman tärkeänä. Kehityskohteena nähdään myös tiedon jakamisen lisääminen, sekä kunnioituksen osoittaminen pitkään talossa olleille

alaisille – tällä hetkellä työnjohtajat kokevat, ettei heidän mielipiteillään ole välttämättä lainkaan painoarvoa. Myös kritiikin ottamisessa toivotaan tapahtuvan kehitystä.

Työnjohtajien vastausten perusteella olisi tärkeä huomioida tarkemmin tuotannon muuttuvat tekijät suunnittelussa sekä mahdollisesti kehittää osaamista lisää tuotannon varsinaisessa arkitekemisessä. Myös työvuorolistojen tekoa pidemmälle ajalle pidettäisiin positiivisena muutoksena.

Palautetta annetaan sekä hyvistä, että huonoista asioista ja tämä koetaan ehdottomasti hyvänä asiana. Tuotannon suunnittelijoiden toiminta koetaan tasa-arvoiseksi ja joustavaksi. Vastauksien perusteella voidaan kuitenkin todeta, että motivoinnin määrä on jäänyt vähäiseksi ja työnjohtajien osalta sitä toivottaisiin arkeen lisää. Työnjohtajien mukaan motivointi arjessa tarkoittaa kuulumisten kyselyä, kuuntelemista ja kannustamista vaikeina hetkinä.

*Antaa palautetta. Niin hyvää, kun huonoakin. Vaikka huonon palautteen saaminen suututtaa, niin kuitenkin se on opettavaista. Kannustaa uusiin haasteisiin. (Työnjohtaja.)*

*Niinkun yllä lukee, tämä ehdoton heikkous. Vähäiseksi on jäänyt. (Työnjohtaja.)*

Työnjohtajien vastauksien mukaan palautetta olisi hyvä saada enemmän varsinkin positiivisen palautteen ja kiitoksen muodossa. Palaute koetaan yleisesti hyvänä keinona oman toiminnan kehittämiseen ja varsinkin uusissa tilanteissa kaivataan tukea ja kannustusta siihen, kuinka työskennellä mahdollisimman tehokkaasti ja tuottavasti. Myös kollegoilta toivotaan enemmän palautetta. Vastauksista käy ilmi myös tuttu ajatusmalli siitä, että ”kaikki on hyvin, kun mitään ei kuulu”. Tämä on kuitenkin pitkällä tähtäimellä hyvin vahingollinen ja epätuottava ajatusmalli.

### **Yrityksen kulttuuri ja toimintatavat**

Yritys X:n ilmapiiriä kuvaillaan sekä positiiviseksi ja rauhaisaksi, että kireäksi ja kiireiseksi. Mielipide vaihtelee työnjohtajakohtaisesti laidasta laitaan. Yleistyksenä ilmapiiriä voitaisiin kuitenkin kuvailla pääasiassa hyväksi, mutta sen laatu vaihtelee paljon osastoittain. Ilmapiiriä huonontaviksi tekijöiksi nimetään muun muassa työntekijöiden väliset ristiriidat, tietynlainen katkeroituminen menneistä tapahtumista sekä selän takana puhuminen. Organisaatiorakennemuutoksen yhteydessä koettiin ilmapiirin huonontuneen, sillä uusi tuotannon suunnittelijan työtehtävä aiheutti paljon kritiikkiä ja muutosvastarintaisuutta siitä, kuinka kaikki oli ennen paremmin. Nyt tilanne koetaan kuitenkin tasottuneen alun notkahduksen jälkeen.

Vaikka ilmapiiriä ei vastauksien perusteella kuvailla täydelliseksi, uskotaan sen kuitenkin olevan selkeästi parempi kuin muissa vastaavankokoisissa organisaatioissa. Hyvää ja turvallista tiimihenkeä kuvataan tärkeäksi positiivista ilmapiiriä lisääväksi tekijäksi.

*Oikein hyvä. On ilo olla yritys X:ssä töissä. On muutamia kollegoita, jotka lähes päivittäin tulee kysymään, että miten sulla menee. Mielestäni ollaan hyvä tiimi. (Työnjohtaja.)*

Vastauksien perusteella työnjohtajat kokevat kohtelun olevan tasapuolista kaikkien työntekijöiden kesken. Huolta epätasa-arvoisuudesta ei siis esiinny. Yhdessä vastauksessa otetaan kuitenkin hyvin kantaa siihen, onko aina mahdollista toimia tasa-arvoisesti tai tasapuolisesti. Mikäli tilanne vaatii esimerkiksi tietynlaista osaamista tehtävän suorittamiseksi, saattaa joku kokea tilanteen epätasa-arvoiseksi omalta kannaltaan, vaikkei se sitä tosiasiaassa olisikaan. Esimiehen onkin siis äärettömän tärkeää kuunnella ja tarkkailla alaisiaan, jotta mahdolliset epätasa-arvon tunteet saadaan selvitettyä heti tunteen synnyttyä.

Viestinnän koetaan parantuneen menneestä. Toimintaa kuitenkin kuvaillaan seuraavasti: välillä toimii, välillä ei. Selkeää kaavaa ei siis ole olemassa. Positiivinen vaikutus viestinnän parantumiseen nähdään olevan organisaatorakenteen muutos, jonka myötä roolit ovat selkeämmät ja näin ollen viesti kulkee sujuvammin. Viestintä oman esimiehen välillä on pääosin kunnossa.

Kaikki viestit eivät kuitenkaan vastausten perusteella tavoita kohdejoukkoaan. Tieto saattaa saapua myös liian myöhään. Ehdotonta kehitystä toivotaan tuotannon suunnittelijoiden, myynnin ja johdon väliseen viestinkulkuun, sillä tällä on epäsuora vaikutus myös työnjohtajien työhön. Myös reklamaatiotilanteissa ja omaa osastoa koskevissa asioissa toivotaan parannusta viestintään. Työskentely tuotannossa estää myös osittain työnjohtajia osallistumasta esimerkiksi palavereihin, jolloin tärkeä informaatio ei välttämättä tavoita heitä, eivätkä he pääse itse osallistumaan keskusteluun.

*Joskus toimii, joskus ei. Koko ajan yritämme etsiä ja olemme jo löytäneetkin uusia keinoja parantaa informaatiokatkoksia. Aikaisemmin ja tälläkin hetkellä jää joitain asioita liikaa yhden ihmisen vastuulle, jolloin syntyy helposti informaatiokatkoksia sellaisessa tilanteessa, jossa kyseinen asiasta tietävä henkilö on poissa ja muut eivät tiedä mitään. (Työnjohtaja.)*

Työn kuormittavuuden suhteen mielipiteet eroavat laajasti. Noin puolet vastaajista pitää työtehtäviensä kuormittavuutta pääsääntöisesti sopivana. He mainitsevat kuitenkin kuormittavuuden riippuvan pitkälti sesongin vaiheesta. Sesonki aikana työn kuormittavuus kasvaa hetkellisesti, mutta sen

jälkeen koittaa taas hengähdystauko. Vastauksista käy ilmi myös positiivinen kehitys kuormittavuuden suhteen – kuormittavuuden koetaan helpottuneen menneeseen verrattuna.

Vastaajista puolet kokee kuitenkin työtehtävänsä liian kuormittavana. Yhdeksi syyksi kuormittavuudelle kerrotaan jatkuva kiire, uusien työntekijöiden opastaminen, riittämättömyyden tunne sekä toiminta niin sanotusti kahden tulen välissä – työskentely tuotannossa ja omien esimiestehtävien yhdistäminen tuntuu ajoittain mahdottomalta.

Viimeisen kysymyksen osalta esille nousi vahvasti kaipuu kehityskeskustelujen suhteen. Lisäksi palavereiden määrää toivotaan lisättäväksi, jotta viestintää saadaan parannettua. Tekemisen toimintatapoihin toivotaan myös muutosta, nykyisellään toiminnassa koetaan olevan paljon hyvää, mutta paljon huonoa. Ehkäpä kehityskeskustelujen avulla saataisiin toimintatavatkin muokattua kaikille sopiviksi?

Vastausten perusteella työnjohtajat olisivat halukkaita kehittämään myös omaa toimintaansa ja voisivatkin tuotannossa työskenteleville työntekijöille tehtäväksi samanlaisen arvioinnin, jossa arvioidaisiin työnjohtajien toimintaa. Tämän avulla työnjohtajat saisivat arvokasta palautetta omasta työstään ja pääsisivät kehittämään omia esimiestaitojaan. Nykyisellään palautetta työntekijöiltä ei tule.

## 8 Johtopäätökset

Tässä luvussa kiteytetään tutkimuksen tuloksena syntynyt tieto johtopäätöksiin, joiden avulla ratkaistaan tutkimuksen perustana oleva tutkimusongelma. Tutkimusongelma jaettiin kolmeen erilliseen tutkimuskysymykseen:

1. Minkälaisena yritys X:n tuotannon suunnittelijat itse kokevat oman johtamisosaamisensa tason?
2. Minkälaisena yrityksen X johto sekä esimiehien alaiset kokevat tuotannon suunnittelijoiden johtamisosaamisen tason?
3. Minkälaisia kehitystoimenpiteitä voidaan yritys X:n tuotannon suunnittelijoiden johtamisosaamisen kehityksen mahdollistamiseksi hyödyntää?

Ensimmäinen tutkimuskysymys käsitteli tuotannon suunnittelijoiden omakohtaista kokemusta oman johtamisosaamisensa tasosta. Haastatteluista selvisi, että tuotannon suunnittelijat kokevat oman osaamisensa olevan suhteellisen hyvällä tasolla, mutta he eivät olleet täysin varmoja siitä,

mitä heiltä odotetaan johdon ja alaisten näkökulmasta. Uuden roolin tuomat haasteet kuormittivat kaikkia haastateltuja tuotannon suunnittelijoita ja tehtäväkuvan selkeyttäminen nähtiin linkkinä parempiin työsuorituksiin. Osaamisvajeita nähtiin muun muassa tulosjohtamisen sekä alaisten motiivoinnin ja aktiivisemmän palautteenannon kohdalla. Tuotannon suunnittelijat toivoivat yhteisesti yrityksen viestintä- ja päätöksentekokulttuuriin muutosta, jonka myötä he kokisivat oman työnsä arvokkaammaksi eikä kyseenalaistamisen tunnetta pääsisi syntymään. Pahimmillaan puutteellinen viestintä ja vuorovaikutus synnyttää epäkunnioituksen tunnetta ja päätöksentekijä voi kyseenalaistaa päätöksen vaikutuspiiriin kuuluvien henkilöiden roolia (Peeling 2008, 6-8).

Toisella tutkimuskysymyksellä selvitettiin johdon sekä tuotannon suunnittelijoiden alaisuudessa toimivien työnjohtajien mielipidettä tuotannon suunnittelijoiden johtamisosaamisen laadusta. Yleiskuva haastattelujen perusteella oli positiivinen ja tuotannon suunnittelijat saivat kiitosta sekä johdolta että työnjohtajilta. Johdon haastatteluissa ilmi tuli kuitenkin toive sitoutumisen lisäämisestä sekä resurssointiin liittyvien aihealueiden laajemmasta ymmärryksestä. Yhtenä haasteena johto koki tuotannon suunnittelijoiden aikaisemman kokemuksen suorittavasta työstä yrityksen tuotannossa ja ystävyysuhteet nykyisten alaistensa kanssa. Uudelle esimiehelle voi alkuun olla hankalaa suorittaa päätöksiä yrityksen tuottavuus edellä, sillä tästä syntyy helposti kriittistä keskustelua alaisten keskuudessa (Juuti 2016, luku 2).

Työnjohtajien kyselyssä ilmi nousi toive motivoinnin ja palautteenannon kehittämisestä, aivan kuten tuotannon suunnittelijoiden omissakin haastatteluissa. Lisäksi esille nousi toive laajemmasta osallistamisesta, sekä arvostuksesta. Tietyissä tilanteissa työnjohtajat kokivat tuotannon suunnittelijoiden unohtavan, että myös heillä on konkreettista kokemusta ja osaamista tuotannosta. Tätä resursseja hyödyntämällä tekemisestä saataisiin tehokkaampaa ja sillä olisi selkeä vaikutus myös työnjohtajien motivaatioon. Motivaatiota korostavaa johtamista voidaankin käsitellä eräänlaisena valmentamisena, jolloin esimiehen ote keskittyy kehittämään yhteistyössä suuntaviivoja alaistensa kanssa, osallistamalla ja valtuuttamalla heitä tavoittelemaan määriteltyä visiota (Ristikangas & Grünbaum 2014, 16). Kuten tuotannon suunnittelijoiden, myös työjohtajien kyselyssä esille nostettiin myös yrityksen viestintä- ja päätöksentekoprosessien kehitys.

Kolmas tutkimuskysymys pyrki vastaamaan siihen, kuinka haastatteluiden ja kyselyn kautta ilmi tulleet kehityskohtia voitaisiin työstää eteenpäin. Alla olevassa taulukossa (taulukko 2) esitellään tutkimuksen tuloksista ilmenneet oleellimmat kehityskohteet sekä niitä varten kehitetyt toimenpiteet.

Taulukko 2. Kehityskohteet ja kehitystoimenpiteet

| Johtamisosaamisen ja esimiestyön osa-alue | Asiat, jotka vaativat kehitystä    | Kehitystoimenpiteet   |
|---|------------------------------------|---|
| Esimiehen rooli ja vastuualue             | Vastuualueen ja roolin sisältö     | Selkeä kuvaus tuotannon suunnittelijan roolista ja vastuista    |
|   | Osallistaminen päätöksentekoon     | Tuotannon suunnittelijat mukaan johtoryhmän kokouksiin          |
|   | Työnteon tukeminen ja mittaaminen  | Selkeät ja toimivat mittarit sekä kehityskeskustelut            |
| Asioiden johtaminen                       | Liiketoimintaosaaminen             | Osallistaminen päätöksentekoon, lisäkoulutus, sparraus          |
| Asioiden ja ihmisten johtaminen           | Muutosjohtaminen                   | Lisäkoulutus, itseopiskelu, sparraus                            |
| Ihmisten johtaminen                       | Motivointi ja palautteen antaminen | Lisäkoulutus, itseopiskelu, kehityskeskustelut, sparraus        |
|   | Valmentava johtaminen              | Lisäkoulutus ja itseopiskelu                                    |
| Vuorovaikutus ja viestintä                | Avoin ja selkeä viestintä          | Kehityskeskustelut, palaverikäytäntöjen uudelleen määrittäminen |

Tuotannon suunnittelijan roolin isoin haaste piilee siinä, ettei tehtäväkuvan sisältöä ja vastuualueita ole tarkkaan määritelty. Koljonen (2019, 104) painottaa johdon vastuuta määrittäessä organisaation työtehtäviä ja näiden vastuualueita, jotta esimiehen toiminta palvelee organisaation päätavoitteita. Yritys X:n tilanteessa ensimmäiseksi ja tärkeimmäksi kehitystoimenpiteeksi muodostuu tuotannon suunnittelijan tehtäväkuvan määrittäminen. Tehtäväkuvan ja vastuualueiden selkeä kuvaus mahdollistaa tuotannon suunnittelijoiden työn seurannan ja mittauksen, antaa mahdollisuuden tarkastella osaamisvajeita, vähentää kuormitusta sekä tarjoaa työkalut astua myös toisen tuotannon suunnittelijan rooliin poissaolojen aikana.

Koljosen (2019, 104) mukaan tehtäväkuvia määrittäessä kokonaisuudesta tehdään usein luettelomainen eikä sitä kytketä yrityksen toimintakokonaisuuteen. Tämän perusteella tuotannon suunnittelijan tehtäväkuva onkin tärkeä määrittää yhteisen keskustelun kautta, yhdistäen tuotannon suunnittelijoille karttunut kokemus sekä johdon näkemykset ja toiveet siitä, mitä tuotannon suunnittelijoiden odotetaan toiminnallaan tuovan yritykseen. Parhaimmillaan selkeä tehtäväkuvaus ja vastuualueiden määrittäminen vähentää myös haastatteluissa ilmi tullutta kyseenalaistamisen ja epäluottamuksen tunnetta, sillä päätökset tehdään määritellyn vastuualuemallin mukaisesti, eikä kenenkään auktoriteetin yli voida hypätä.

Haastatteluissa ilmi tullut kyseenalaistamisen ja epäluottamuksen tunne linkittyy vahvasti myös tuotannon suunnittelijoiden tarpeeseen tuoda tietonsa ja kokemuksensa vahvemmin esille osana päätöksentekoa. Esimiehen tarkoituksena on mahdollistaa organisaation eri sidosryhmien työskentely parhaalla mahdollisella tavalla pohjautuen riittävään viestintään ja toimivan vuorovaikutuksen rakentamiseen (Surakka & Laine 2011, 14). Yritys X:ssä tuotannon suunnittelijat toimivat viestinviejinä alaisten ja johtoportaan välillä ja saatua tietoa hyödynnetään yrityksen päätöksentekoprosessissa. Tuotannon suunnittelijoiden mukaan heitä ei kuitenkaan huomioida päätöksenteossa riittävästi, vaikka he voisivat omalla näkemyksellään ja kokemuksellaan tuoda päätöksiin tarvittavaa tietoa ja ymmärrystä. Tuotannon suunnittelijoiden osallistaminen johtoportaan kokouksiin, sekä johtoryhmään vähentäisi mahdottomalta tuntuvien tavoitteiden asettamista, estäisi kyseenalaistamisen tunteen syntymistä sekä lisäisi tuotannon suunnittelijoiden sitoutumista omaan työhönsä.

Tehtäväkuvauksen ja vastuualueiden määrittämisen myötä tuotannon suunnittelijoiden arkea tulisi pystyä mittaamaan ja seuraamaan aktiivisesti. Yritys X:ssä jo luodut mittarit ovat loistava alku, mutta mittareiden suhteen tulee luoda selkeät pelisäännöt, jotta niistä saadaan kaikki mahdollinen hyöty irti. Tuen tarpeen määrittämisen suhteen tuotannon suunnittelijoille tulisi pitää säännöllisiä kehityskeskusteluja. Kehityskeskusteluiden hyötynä voidaan nähdä vuorovaikutuksen ja luottamuksen lisääntyminen sekä osaamisvajaiden tunnistaminen. Kehityskeskustelut mahdollistavat myös tuotannon suunnittelijoille turvallisen tilaisuuden antaa johdolle palautetta ja näkökulmia oman työnsä kehittämiseen. Parhaimmillaan tuotannon suunnittelijat voivat hyödyntää kokemuksiansa kehityskeskusteluista myös pitäessään niitä omien alaistensa kanssa.

Johtamisosaamisen suhteen osaamisvajetta havaittiin muutosjohtamisen, tulosjohtamisen, motiivoinnin ja palautteenantamisen sekä viestinnän ja vuorovaikutuksen osa-alueilla. Kehitystoimenpiteinä tuotannon suunnittelijoille tulisi tarjota mahdollisuus lisäkoulutukseen, sekä irroittaa aikaa työajasta myös itseopiskeluun. Longeneckerin ja Finkin (2006) johtajien osaamisen kehittämisen menetelmiä selvittävässä tutkimuksessa yhdeksi tärkeimmäksi tekijäksi muodostui juuri itsensä kehittämiseen varattu aika, sillä hektisessä organisaatioympäristössä ei työn lomassa ollut mahdollista keskittyä opiskeluun tai osallistua erilisiin koulutuksiin. Yritys X:n olisi hyvä tarkastella tuotannon suunnittelijoiden osaamisen kehittämistä pohjautuen yrityksen tavoitteisiin ja varmistaa, että kehityksen mahdollistaminen sidotaan yrityksen strategiaan. Esimerkiksi kerran kuukaudessa toteutettava koulutus- tai itseopiskelupäivä tuottaisi suurta hyötyä tuotannon suunnittelijoiden osaamiseen.

Haastattelujen perusteella toivottavia lisäkoulutuksia olisivat johtamiseen liittyvät koulutukset, talouteen liittyvät koulutukset sekä tietoteknisen osaamisen lisääminen. Johtamisen koulutuksista ehdottaisiin tuotannon suunnittelijoille muutoksen johtamiseen, valmentavaan johtamiseen, sekä henkilöstön motivointiin perehdyttäviä koulutuksia. Talouden osalta tuotannon suunnittelijat hyötyisivät talouden tunnuslukuihin syventävästä ratkaisusta ja teknologiaosaamisen kannalta esimerkiksi Excel-lisäkurssin olisivat hyödyllisiä.

Motivoinnin ja palautteen antamisen kannalta osaamisen kehittämistä tulisi tehdä koulutusten ja itseopiskelun lisäksi myös menemällä lähemmäs henkilöstön tasoa. Kupiaksen ym. (2014, 87-89) mukaan kehityskeskustelulla tarjotaan tilaisuus puhua työntekijän kanssa muun muassa ammattitaidosta, osaamisen kehittämisestä sekä työhyvinvoinnista, eikä kahdenkeskistä kehityskeskustelua voida korvata pikaisilla palavereilla ja jutteluhetkillä. Kehityskeskustelut mahdollistavat molemminpuolisen palautteenannon turvallisessa ympäristössä, sekä auttavat johtajaa suhteuttamaan oman johtamistapansa johdettavan henkilön arvoihin ja motivaatiotekijöihin pohjautuen (Kupias ym. 2014, 89). Näihin tietoihin pohjautuen yritys X:n toimintaan tulisi luoda selkeä ja jatkuva kehityskeskustelukulttuuri, jolloin tuotannon suunnittelijat saisivat omaan johtamiseensa tarvittavaa tietoa motivaatiotekijöistä, palautteen antamisesta saataisiin henkilökohtaisempaa ja mahdollisiin ongelma-kohtiin päästäisiin puuttumaan riittävän aikaisin. Kehityskeskusteluja olisi tärkeä pitää riittävän usein, esimerkiksi kerran kvartaalissa.

Motivaation näkökulmasta yritys X:n tuotannon suunnittelijoiden olisi hyödyllistä tutustua myös valmentavan johtamisen näkökulmiin lisäkoulutuksen myötä. Valmentavan johtamisen tarkoituksena on, että esimies keskittyy kehittämään alaistensa kanssa yhteisiä suuntaviivoja ja hyödyntämään alaistensa osaamisen ja täyden potentiaalin yrityksen päivittäisessä arjessa ja päätöksenteossa (Ristikangas & Grünbaum 2014, 16). Valmentavan ja perinteisen johtamisen eroavaisuuden ovat eriteltyinä taulukossa 1.

Koulutusten sekä itseopiskelun lisäksi koen, että tuotannon suunnittelijat hyötyisivät henkilökohtaisen sparrauksen mahdollisuudesta. Haastattelujen perusteella he työstävät monia ongelmatilanteita yhdessä muiden tuotannon suunnittelijoiden kanssa, mutta osaamisen kehittämisen näkökulmasta sparrausta tulisi tehdä myös muiden ammattitahojen kanssa. Kupiaksen ym. (2014, 245-247) mukaan organisaation sisällä toteutettua sparrausta kutsutaan mentoroinniksi, jossa pääajatuksena on, että kokeneempi henkilö ohjaa johtajaa jakamalla tälle omaa kokemustaan ja osaamistaan. Esimerkiksi tuotannon suunnittelijan ja henkilöstöjohtajan välisessä mentoroinnissa voitaisiin keskittyä

pohtimaan yhdessä yrityksen henkilöstön riittävyyttä ja keinoja, joilla tuotantoa saadaan tehostetua ilman henkilöstöressurssien lisäämistä. Parhaimmillaan mentorointi tukee avointa vuorovaikutusta ja mahdollistaa niin sanotun hiljaisen tiedon jakamisen yrityksen sisällä.

Hyppänen (2013, luku 1) painottaa vuorovaikutuksen ja viestinnän merkitystä esimiestyössä tiedon jakamisen ja sitoutumisen näkökulmasta, mutta myös omien vahvuuksien, tunneällyn ja riittävän nöyryyden kannalta. Yritys X:n toiminnassa haasteeksi havaittiin helposti syntyvä kyseenalaistamisen tunne, sekä se, etteivät kaikki viestit välttämättä tavoittaneet oikeita ihmisiä. Kyseenalaistamisen tunteen välttämiseksi tuotannon suunnittelijoiden tehtäväkuvan ja vastualueiden määrittäminen on välttämätöntä. Kun vastualueet ovat selkeät, on varmistettava, että näitä vastuita ei ylitetä tai kyseenalaisteta. Päätöksistä tulee keskustella avoimesti, mutta päätökset tehdään määriteltyjen vastuuhenkilöiden toimesta. Viestinnän kannalta yrityksessä on hyvä tarkastella jo olemassa olevaa palaverikulttuuria. Tällä hetkellä palavereja järjestetään usein, mutta niiden sisällöt eivät välttämättä ole ennalta suunniteltuja. Yritys X:n tulisi luoda palaverikulttuuriinsa selkeä toimintamalli, jossa määritellään etukäteen esitettävät asiat, annetaan mahdollisuus kommenteille ja pohdinnalle, sekä pidetään huoli, että myös palaverista poissa olevat henkilöt saavuttavat informaation riittävän aikaisin ja pääsevät kertomaan oman näkemyksensä asiaan.

Kupiaksen ym. (2014, 214) mukaan tärkeintä osaamisen kehittämisessä on suunnitelmallisuus, mutta näyttävinkään strategia ei ole avain menestykseen, vaan eteneminen tapahtuu ketterästi pienin askelin ja toimintatapoja kehitetään matkan varrella onnistumisten ja epäonnistumisten kautta. Yritys X:n toiminnassa tuotannon suunnittelijoiden osaamisen kehittämistä onkin lähdettävä johtamaan suunnitellusti johdon aloitteesta, edeten askel kerrallaan, pitäen huolta toimivasta vuorovaikutuksesta ja viestinnästä sekä keskittyen yhteisen tavoitteen, eli tuloksekkaan ja toimivan liiketoiminnan saavuttamiseen. Yritys X:stä löytyy tarvittava tahto ja resurssit muutoksen tekemiseen, mutta yhteistyön ja luottamuksen kautta tahtotila ja resurssit saadaan yhdistettyä toimivaan hyötykäyttöön. On selvää, ettei tuotannon suunnittelijoilla tule ikinä olemaan sataprosenttisesti vaadittua osaamista, sillä osaamistarpeet kehittyvät jatkuvasti. Tuotannon suunnittelijoiden tehtäväkuvan määrittäminen, tutkimuksessa tunnistettujen osaamisvajeiden kehittäminen sekä yhteistyön ja luottamuksen lisääminen tuottaisivat yritykselle kuitenkin runsaasti lisäarvoa ja vähentäisivät tuotannon suunnittelijoiden omaa kuormitusta, vaikuttaen näin koko yrityksen tasolla.

## 9 Pohdinta

Tämän opinnäytetyötutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa yritys X:n tuotannon suunnittelijoiden johtamisosaamisen nykytilaa sekä määrittää yrityksen käyttöön soveltuvat kehitystoimenpiteet, joiden avulla tutkimuksessa ilmi tulleita puutteellisia osaamisalueita sekä yrityksen toimintakulttuuria saataisiin kehitettyä. Tutkimuksen aihevalinta ja rajaus muodostettiin yhdessä toimeksiantajan kanssa ja tutkimuksen tarpeellisuus perustui yrityksessä vastikään tapahtuneeseen rakennemuutokseen, jonka myötä uuteen tuotannon suunnittelijan rooliin nostettiin kolme yrityksessä jo aikaisemmin työskennellyttä henkilöä. Uuden roolin tehtäväkuvaa ja vastuualueita ei oltu vielä tarkkaan määritelty ja johdon päällimmäiseksi tarpeeksi nousi selvittää se, millaista tukea tuotannon suunnittelijat kaipaisivat uudessa roolissaan.

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen muodostaminen oli yllättävän haasteellista, sillä johtaminen ja esimiestyö käsitteinä sisältävät runsaasti erilaisia osa-alueita. Viitekehys muodostettiin alustavasti tutkijan aikaisemman osaamisen ja ymmärryksen perusteella, mutta sen sisältöön tehtiin muutoksia prosessin edetessä. Näin varmistettiin, että tutkimuksen viitekehys tukee parhaalla mahdollisella tavalla yritys X:n tuotannon suunnittelijoiden osaamisen kehittämistä. Mahdollisimman tarkkaan rajatun viitekehyksenkin myötä teoriaa tutkimuksen taustalle muodostui tästä huolimatta runsaasti. Tutkijana katson, että tutkimuksen tämänhetkinen viitekehys tukee tutkimuksen tuloksia, eikä sitä olisi voitu enempää rajata.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena ja siihen osallistettiin kaikkiaan kolme tuotannon suunnittelijaa, kaksi johdon edustajaa sekä 9 työnjohtajaa, jotka toimivat tuotannon suunnittelijoiden alaisuudessa. Tuotannon suunnittelijoille sekä johdolle pidettiin kasvokkain teemahaastattelut ja näiden haastattelujen osalta tietoa saatiin paljon. Onnistuneiden haastattelujen suhteen hyvin valmisteltu puolistrukturoitu ja viitekehykseen sidottu haastattelulomake oli välttämättömyys. Haastattelutilanne oli tutkijalle uusi, mutta ilmapiiri jokaisen haastateltavan kanssa oli alusta saakka rento ja luottamusta herättävä.

Työnjohtajille toteutettu Webropol -kysely ylitti kaikki odotukset ja kyselyn kautta saatiin paljon hyödyllistä informaatiota. Yhtenä pelkona tutkijalla oli, ettei Webropol -kyselyllä saada riittävästi vastauksia ja että vastaukset jäävät liian pintapuolisiksi virallisen vuorovaikutuksen puutteen vuoksi. Tämä pelko osoittautui kuitenkin turhaksi. Vaikka haastatteluiden ja kyselyn kautta saatiin paljon

hyödyllistä tietoa ja näkökulmia, vaativat litteroinnit ja aineistojen analyysit tutkijalta paljon aikaa sekä osaamista, jotta niistä saatiin koottua selkeät tulokset ja johtopäätökset. Tässä apuna toimi huolellinen ja ennalta suunniteltu aineistojen koodaus.

Tutkimuksen perusteella yritys X:n tuotannon suunnittelijat omaavat kokonaisuudessaan paljon vaadittuja osaamisalueita johtaakseen toimintaa johdon näkemysten, sekä alaistensa toiveiden mukaisesti. Yritys X:n tuotannon suunnittelijoiden johtamisosaamisessa havaitut kehityskohteet tukevat pitkälti aikaisemmin johdannossa esitettyjen tutkimusten tuloksia. Sekä Matinmikon (2009) että Pitkäsen (2019) tutkimuksissa havaittiin esimiesroolin määrittämisen olevan työn suorittamisen kannalta ehdotonta. Yritys X:n toiminnassa epäselkeän tehtäväkuvan havaittiin aiheuttavan tuotannon suunnittelijoille ylimääräistä kuormitusta, sekä ajoittain tunteen kyseenalaistetuksi joutumisesta. Myös sisäisen viestinnän kehittäminen nähtiin tärkeäksi. Samanlainen havainto tehtiin Matinmikon (2009) tutkimuksessa.

Isona osana tuotannon suunnittelijoiden johtamisosaamisen kehittämistä nähtiin säännölliset kehityskeskustelut, kuten myös Aarnikoivun tutkimuksessa. Aarnikoivun (2011) mukaan kehityskeskustelut ovat toimiva keino esimiesten sitouttamiseksi organisaation toimintaan. Haastattelujen perusteella yritys X:n johdon osalta sitoutumisen lisääntyminen nähtiin toivottuna ilmiönä. Matinmikon (2009), Aarnikoivun (2011) sekä Pitkäsen (2019) tutkimusten mukaisesti myös yritys X:n tuotannon suunnittelijoille johdon tuki, sekä työn jatkuva seuranta ja mittaaminen ilmenivät tärkeiksi ja kehitystä kaipaaviksi osa-alueiksi.

Markkula (20011) painottaa väitöskirjassaan johtamisosaamisen koostuvan sekä asioiden, että ihmisten johtamisesta ja viisas johtaja hyödyntää työssään molempia kokonaisuuksia riittävästi. Yritys X:n tuotannon suunnittelijoiden johtamisosaamisen kehittämistä tuleekin käsitellä pelkän tehokkuuden kasvattamisen näkökulman lisäksi myös sen kautta, miten he voivat omalla johtamisellaan parantaa työelämän laatua yrityksen sisällä. Juutin (2016, luku 2) jaetun johtajuuden teorian mukaan esimiestyö kehittyy johtajuuteen, kun esimiehen panoksella saadaan muut innostettua ja sitoutettua mukaan ja tuloksien syntyessä johtajuus etenee jaetun johtajuuden tasolle.

Tutkimuksen tulosten ja johtopäätösten osalta päästiin tavoitteeseen, sillä ennalta määritettyihin tutkimuskysymyksiin saatiin tavoitteiden mukaiset vastaukset. Tutkimuksen myötä kehitetyt toimenpiteet voidaan ottaa yritys X:ssä käyttöön heti tutkimuksen valmistuttua, mutta on ymmärrettävää, että pitkään toimineessa yrityksessä muutokset voivat olla hitaita ja vaatia paljonkin aikaa juurtuakseen yrityksen kulttuuriin.

Mikäli yritys X:n toiminnassa otetaan käyttöön tutkimuksen myötä kehitetyt kehitystoimenpiteet on luonteva jatkumo mitata tuotannon suunnittelijoiden johtamisosaamisen tasoa tulevaisuudessa ja verrata mittauksen myötä saatua informaatiota tämän tutkimuksen tuloksiin. Muutoksen haasteellisuuden kannalta uutta mittausta ei ole kannattavaa tehdä lyhyen aikavälin sisään, vaan esimerkiksi vuoden tai kahden kuluttua, kun uudet muutokset saadaan vakiinnutettua toimintamalleihin. Kun tuotannon suunnittelijoiden toiminnan kehitys saadaan osaksi yrityksen arkea, olisi myös tuotannon työjohtajille hyvä toteuttaa heidän osaamistaan ja näkemyksiään kartoittava tutkimus.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyötutkimusprosessi osoittautui tutkijalle yllättävän kuormittavaksi ja haasteelliseksi tehtäväksi, sillä aikaresurssit olivat ajoittain minimaaliset projektiopintojen samanaikaisen suorittamisen sekä opintojen ohella työskentelyn vuoksi. Aikataulullisten haasteiden osalta tutkimuksen suorittaminen ei kuitenkaan vaarantunut ja käytävissä olevien resurssien suhteen tutkimus onnistui kokonaisuudessaan hyvin.

## **9.1 Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointi**

Täysin objektiivisen tutkimuksen tekeminen on mahdotonta, mutta tutkimusta tehdessä pyritään aina välttämään virheitä ja tutkimuksen yhteydessä on arvioitava sen luotettavuutta (Kananen 2008, 121). Laadulliselle case-tutkimukselle ei ole määritelty omia luotettavuuskriteereitä, vaan kriteeristö johdetaan laadullisen tutkimuksen metodeista, jotka nekin ovat hyvin moniulotteisia. Lähtökohtana voidaan kuitenkin luotettavuustarkastelussa pitää sitä, että tutkimusprosessin jokaisen vaiheen onnistumista tarkastellaan pohjautuen dokumentointiin, jota prosessin edetessä on tehty. Ilman dokumentointia luotettavuuden tarkastelu on mahdotonta. (Kananen 2013, 114-116.)

Tutkimuksen mahdollisimman tarkan dokumentoinnin apuna käytettiin tutkimuspäiväkirjaa. Päiväkirjaan kirjattiin ylös jokaisen päätöksen taustalla olevat perusteet ja tutkimuksen myötä heränneet huomiot, jotta tutkijan oli mahdollista hyödyntää niitä kirjoittaessaan tutkimusraporttia. Tärkeänä

osana dokumentointia pidettiin myös haastatteluiden litterointia, jotta kaikki mahdollinen tieto saatiin tutkijan hyödynnettäväksi johtopäätöksiä ja tuloksia ajatellen.

Laadullisessa case-tutkimuksessa luotettavuuden arvioinnissa voidaan hyödyntää pätevyyskriteereinä luotettavuutta (crebility), siirrettävyyttä (transferability), riippuvuutta (dependability) ja vahvistettavuutta (confirmability) Luotettavuus määritetään sen mukaan, kohtaavat tutkijan ja tutkittavien käsitykset ja tulkinnat. (Kananen 2013, 117.) Haastattelutilanteessa haastateltaville kerrottiin tarkkaan tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja etenemissuunnitelma, jotta tutkija ja haastateltavat lähtivät prosessiin samalta viivalta. Haastattelujen aikana tutkija varmisti, että haastateltavat ymmärsivät haastattelukysymysten tarkoituksen ja kysyi tarkentavia kysymyksiä, mikäli vastaukset jäivät tulkinnanvaraisiksi.

Siirrettävyyden pätevyyskriteerillä arvioidaan tutkimuksen siirrettävyyttä toiseen tutkimuskontekstiin tietyin ehdoin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 162; viitattu lähteisiin Niiranen 1990, Tynjälä 1991 ja Parkkila ym. 2000). Case-tutkimuksessa siirrettävyyden edellytyksenä pidetään usein kohdeyrityksen toimialan, liikevaihdon, koon ja henkilöstömäärän ilmoittamista (Kananen 2013, 120). Tässä opinnäytetyössä toimeksiantajayrityksen tarkemmat tiedot, pois lukien henkilöstömäärä, pidetään salassa toimeksiantajan toiveesta. Tutkimuksen siirrettävyyttä ei siis voida pitää täysin toteutuneena.

Riippuvuuden kriteeri perustuu tutkimuksen toteuttamiseen yleisten periaatteiden mukaan. Lisäksi se huomioi erilaiset sisäiset, ulkopuoliset ja ennustamattomat tekijät sekä edellyttää ulkopuolisen henkilön arviointia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 162; viitattu lähteisiin Niiranen 1990, Tynjälä 1991 ja Parkkila ym. 2000.) Opinnäytetyön luotettavuuden lisäämiseksi tutkijalla on ollut apunaan ohjaava opettaja, joka on täysin ulkopuolisena tahona kommentoinut tutkimusta sen edetessä. Tutkimus annettiin arviointiin myös toimeksiantajayrityksen edustajalle, jotta tulosten ja johtopäätösten osalta voitiin varmistaa tutkijan ja toimeksiantajayrityksen olevan yhtä mieltä.

Kanasen (2013, 121) mukaan vahvistettavuuden kriteeriin voidaan sisällyttää tulkintojen saama tuki muista vastaavista ilmiöistä. Tutkijan vertaillessa tutkimusta aikaisemmin samaa aihetta tutkineisiin tutkimuksiin, voitiin huomata useampiakin yhteneväisyyksiä tutkimuksien tuloksissa. Aikaisemmat

tutkimukset ja niiden yhteneväisyydet tämän opinnäytetyön kanssa käsiteltiin aikaisemmin pohdintaosuudessa. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 162) perustavat vahvistettavuuden kriteerin kuitenkin ulkopuolisen tekijän arvioinnille, joka tässä tutkimuksessa toteutettiin edellisessä kappaleessa mainitusti toimeksiantajan sekä ohjaavan opettajan toimesta.

Case-tutkimukselle tyypillinen luotettavuustarkastelun osa on monilähteisyys (Kananen 2013, 122). Opinnäytetyön kohderyhmän koko, kolme tuotannon suunnittelijaa, nähtiin alusta alkaen riskinä luotettavuusarvioinnin kannalta. Luotettavuuden kasvattamiseksi tutkimukseen osallistettiin myös toimeksiantajayrityksen johdon edustajia sekä tuotannon suunnittelijoiden alaisia. Näin näkökulmia ja tietoa johtopäätösten ja tulosten arvioitiin, saatiin kattavammin. Monilähteisyyden avulla pyrittiin myös paikkamaan kohdejoukon vähyydestä johtuvaa saturaation puutetta. Toisaalta tuotannon suunnittelijoiden henkilökohtaisia mielipiteitä ja näkökulmia selvittävässä tutkimuksessa saturaatiota ei välttämättä saavutettaisi suurellakaan kohdejoukolla.

Kokonaisuutena laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta voidaan tarkastella myös koherenssin, eli johdonmukaisuuden näkökulmasta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 163). Opinnäytetyöprosessin johdonmukaisuus huomioitiin alusta asti tarkkana määrittelynä, muun muassa tutkimuksen kohteen ja tarkoituksen osalta. Tutkijan oma kiinnostus aihealueeseen tuki tutkimuksen tekemistä. Tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät sidottiin yhteen tutkimuskohteen, sekä -tarkoituksen kanssa.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 163-164) painottavat käytetyn myös käytetyn ajan ja tutkijoiden määrän. Tässä tutkimuksessa ajallisten- sekä henkilöresurssien lisääminen ei ollut mahdollista. Aika- ja henkilöresursseihin nähden tutkimus onnistui kuitenkin hyvin. Mahdollisesti henkilöresursseja kasvatamalla tutkimuksen luotettavuutta olisi voitu parantaa.

Tutkijan osaamisen tueksi ja tutkimuksen viitekehukseen kerätyissä lähteissä huomioitiin luotettavuus mahdollisimman tarkasti. Lähdeaineistoa pyrittiin käyttämään monipuolisesti ja myös kansanvälisiä lähteitä otettiin mukaan mahdollisuuksien mukaan. Tutkimuksissa ja artikkeleissa suosittiin vertaisarvioituja tutkimuksia. Lisäksi lähdeviitteisiin kiinnitettiin erityistä huomiota.

Luotettavuuden ohella myös eettisiä kysymyksiä tulee pohtia koko tutkimuksen ajan, sekä tutkimusaiheen ja -menetelmän valinnassa, että tavoitteita asettaessa. Tutkimuksessa tulee keskittyä to-  
tuuksiin eikä lainauksia saa esittää omana tuotoksenaan, muuten syyllistyy plagiointiin. (Kananen  
2008, 133-135.) Tärkein eettisyyden huomioiva kokonaisuuden osuus tässä tutkimuksessa liittyy toi-  
meksiantajaan, sekä haastatteluiden toteutukseen. Toimeksiantajan pyynnöstä yrityksen tarkempia  
tietoja ei tutkimuksessa kerrottu ja yrityksestä käytettiin tutkimuksen yhteydessä nimeä X. Haastat-  
teluiden osalta kaikki haastattelut toteutettiin anonyymeinä, tasa-arvoisina ja jokaiselta haastatel-  
tavalta henkilöltä edellytettiin lupa haastattelun tekemiseen ja kommenttien hyödyntämiseen tut-  
kimuksessa.

Yhtenä sekä eettisyyteen, että luotettavuuteen alentavasti vaikuttavana tekijänä voitiin nähdä tut-  
kimustuloksissa esitellyt johdon haastattelulainaukset, sillä johdon edustajia osallistui haastatteluun  
vain kaksi kappaletta. Tutkimukseen osallistuneille oli kuitenkin entuudestaan selvää, ketkä henkilöt  
haastatteluun osallistuivat, joten näin ollen johdon lainaukset eivät todennäköisesti aseta johtoa  
epämieluisaan tilanteeseen. Johdon sanojen mukaan ”korkeassa asemassa olevilla tulee olla uskal-  
lusta sanoa asiat ääneen ja seistä henkilökohtaisesti sanojensa takana”.

## Lähteet

Aarnikoivu, M. 2011. Keskijohdon johtamistyönsä tueksi organisaatiolle kohdistamat odotukset ja  
tarpeet: case: Yritys X. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 23.3.2021.  
<https://www.theseus.fi/handle/10024/30375>.

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2014. Palaute kuuluu kaikille. 4. p. Liettua: Human Interest.

Bell, R. L. & Martin, J. S. 2014. Managerial communication. First edition. New York, New York (222  
East 46th Street, New York, NY 10017): Business Expert Press. E-kirja. Viitattu 24.11.2020. <https://janet.finna.fi/>.

Caccioppe, R. & Albrecht, S. 2000. Using 360 Feedback and the Integral Model to Develop Leadership and Management Skills. Leadership & Organization Development Journal 21/8, 390–404.  
Verkkoartikkeli. Viitattu 10.12.2021. <https://www.researchgate.net/>.

Daft, R. L. & Lane, P. G. 2018. The leadership experience. Seventh edition. Boston, MA, USA: Cen-  
gage. E-kirja. Viitattu 13.12.2021. <https://janet.finna.fi/>.

Gallos, J. V. & Heifetz R. A. 2008. Business Leadership: A Jossey-Bass Reader. John Wiley & Sons Inc.  
E-kirja. Viitattu 6.12.2020. <https://janet.finna.fi/>.

Havunen, R. & Lavikkala, A. 2010. Ongelmia ratkaiseva esimies. Helsinki: Talentum.

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen - Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: EditaPrima Oy.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. 3. uud. p. Helsinki: Edita. E-kirja. Viitattu 7.12.2020. <https://janet.finna.fi/>.
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.
- Jalava, U. 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki: Tammi.
- Johtajuus ja esimiestyö. N.d. Työturvallisuuskeskus. Verkkoartikkeli. Viitattu 11.9.2020. [https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ ja\\_ tyosuojelu/tyoturvallisuuden\\_ perusteet/ johtaminen\\_ ja\\_ esimies-tyo](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ ja_ tyosuojelu/tyoturvallisuuden_ perusteet/ johtaminen_ ja_ esimies-tyo).
- Johtaminen ja esimiestyö. N.d. Työturvallisuuskeskus - verkkojulkaisu. Viitattu 9.2.2021. [https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ ja\\_ tyosuojelu/tyoturvallisuuden\\_ perusteet/ johtaminen\\_ ja\\_ esimies-tyo](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ ja_ tyosuojelu/tyoturvallisuuden_ perusteet/ johtaminen_ ja_ esimies-tyo).
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS Kustannus.
- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 20.11.2020. Nexstory – ääni- ja e-kirjasovellus. <https://www.nextory.fi/>.
- Juuti, P. 2017. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja Viitattu 16.11.2020. <https://janet.finna.fi/>.
- Juuti, P. 2018. Huono johtaminen: Tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön. Helsinki: Gaudeamus.
- Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. & Gates, M. 2011. Rafting through the thesis process: step by step guide to thesis research. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. E-kirja. Viitattu 19.9.2020. <https://janet.finna.fi/>.
- Kananen, J. 2008. Kvantti. Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. E-kirja. Viitattu 21.10.2020. <https://janet.finna.fi/>.
- Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Kauppinen, T. J. 2006. Johtamisen johtaminen: Kuinka johtamisesta tehdään kilpailukykyä lisäävä tekijä. Helsinki: Talentum.
- Koljonen, T. 2019. Vastuutusjärjestelmä: Paremman johtamisen käsikirja. Espoo: Imperare Oy.

- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro.
- Kuula, A. 2015. Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino. E-kirja. <https://janet.finna.fi/>.
- Longenecker, C.O. & Fink, L.S. 2006. How top-level managers develop: a field study. *Development and Learning in Organizations*, 20, 5, 18–20. E-kirja. Viitattu 8.2.2021. <https://janet.finna.fi/>.
- Markkula, M. 2011. Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu: Organisaatioiden toiminnan kulmakivet. Vaasa: Vaasan yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 25.3.2021. <https://www.finna.fi/>.
- Mathe, H., Pavie, X. & O'Keeffe, M. 2012. Valuing people to create value: An innovative approach to leveraging motivation at work. Singapore; Hackensack, N.J.: World Scientific. E-kirja. Viitattu 7.12.2020. <https://janet.finna.fi/>.
- Matinmikko, H-L. 2009. Esimiestyön kehittäminen tuotannon työnjohdossa: Case Sovella Oy. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 23.3.2021. <https://www.theseus.fi/handle/10024/3588>.
- Northouse, P. G. 2019. *Leadership: Theory & practice*. 8th edition. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Peeling, N. 2008. *Brilliant manager: What the best managers know, do and say*. 2nd ed. Harlow: Pearson.
- Pentikäinen, M. 2009. *Ensiaskleet esimiehenä*. Helsinki: WSOYpro.
- Pitkänen, J. 2019. Esimiestyön nykytila-analyysi Case: HT Laser Oy Keuruu. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 23.3.2021. <https://www.theseus.fi/handle/10024/161705>.
- Ristikangas, M. & Grünbaum, L. 2014. *Valmentava esimies: Onnistumista palvelevat positiot*. Helsinki: Talentum.
- Ristikangas, V., Pitkänen, E. & Aaltonen, T. 2015. *Asiantuntijasta esimies: Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön*. 3. p. Helsinki: Talentum
- Surakka, T. & Laine, N. 2011. *Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön*. Tampere: Taurus Media.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. *Älykäs johtajuus*. Helsinki: Talentum.
- Trochim, W., M., K. 2006. *Ethics in Research*. Research Methods Knowledge Base, 2nd Edition. Last modified on 13 Mar 2020. Verkkoartikkeli. Viitattu 19.10.2020. <https://conjointly.com/kb/ethics-in-research/#ethical-issues>.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomivaara, T. 2005. *Tieteellisen tutkimuksen perusteet*. Pdf-tiedosto. Viitattu 19.9.2020. <https://www.mv.helsinki.fi/home/ttuomiva/Y125luku6.pdf>.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Helsinki: Edita. E-kirja. <https://janet.finna.fi/>.

- Vilkka, H., Airaksinen T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Weingart, L. R., Behfar, K. J., Bendersky, C., Todorova, C. & Jehn, K. A. 2015. The directness and oppositional intensity of conflict expression. *The Academy of Management review*, 40(2), p. 235. Verkkojulkaisu. Viitattu 24.11.2020. <https://janet.finna.fi/>.

## Liitteet

### Liite 1. Teemahaastatteluiden saatekirje

Hei *Nimi*!

*Nimi* ehtikin jo toivottavasti välittämään sinulle viestin teemahaastattelusta, joka meille kahdelle on aikataulutettu x.x.xxxx klo. x 😊 Haastattelun tarkoituksena on kerätä taustatietoa opinnäytetyötäni varten, joka käsittelee esimiehen johtamisosaamista. Haastattelu toteutetaan teemahaastatteluna, eli olen luonut valmiiksi tietyt teemat, joiden mukaan haastattelua pääsemme läpikäymään ja toivotaan, että keskustelu soljuu näiden teemojen ympärillä vapaasti.

Haastattelu on kestoaltaan noin 45–60 minuuttia, joten se päättyy viimeistään kello x. Haastattelu tullaan nauhoittamaan puhelimella ja myöhemmin litteroimaan, mutta se toteutetaan nimettömästi, eikä itse työssä käsitellä nimellä ketään henkilöä tai edes yritystä. Haastattelun teemat löytyvät tästä sähköpostista ja lisäksi niiden perässä on aina apukysymys, jolla aiheeseen pääsee helpommin käsiksi. Näillä tiedoin toivotan sinulle mukavaa päivänjatkoa ja nähdään sitten haastattelussa!

Ystävällisin terveisin,

Laura Röman

### Liite 2. Webropol -kyselyn saatekirje

Hei!

Kirjoitan AMK-opinnäytetyötäni aiheesta esimiehen johtamisosaaminen. Opinnäytetyöni toteutetaan toimeksiantona yritys X:lle ja tavoitteena on luoda selkeä nykytila-analyysi tuotannon suunnittelijoiden johtamisosaamisen nykytilasta ja selvittää mahdollisia kehityskohteita. Opinnäytetyötäni varten on haastateltu itse tuotannon suunnittelijat, sekä johdon edustajia, mutta erilaisten näkökulmien lisäämiseksi toivoisin myös tuotannon suunnittelijoiden alaisten osallistumista tutkimukseen tämän kyselyn avulla. Tavoitteena olisi selkeyttää sitä, minkälaista työtä tuotannon suunnittelijat tekevät omien alaistensa mielestä.

Kaikki kyselyn osa-alueet toteutetaan nimettömästi ja toiveena olisikin, että tämä laskee kynnystä

vastata täysin rehellisesti myös kehitystä kaipaavistakin aiheista. Sekä onnistumiset, että kehityskohteet ovat siis tervetulleita. Kyselyn vastauksia hyödynnetään vain opinnäytetyön materiaalina, eikä niitä säilytetä projektin valmistumisen jälkeen. Kyselyyn pääsette vastaamaan aikavälillä 26.11.- 4.12. Vastaaminen vie aikaa noin 10 minuuttia.

Kiitos jo etukäteen satsauksestanne! :)

-Laura Röman / Mikäli teillä herää kysyttävää, niin minulle voi laittaa suoraan sähköpostia osoitteeseen x.

### Liite 3. Teemahaastattelurunko tuotannon suunnittelijoille

|   |
|---|
| <b>Haastattelun teemat</b>  |
| <b>Esimiehen rooli ja vastuut</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Millainen rooli ja vastuu sinulla on omassa työtehtävässasi?</li> </ul>                  |
| <b>Esimiestyön haasteet</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oletko kohdannut työssäsi haasteita? Kuinka näihin on reagoitu?</li> </ul>               |
| <b>Esimiehen liiketoiminnallinen osaaminen</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuinka johto viestii sinulle strategisista tavoitteista?</li> </ul>                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Millä keinoin lähdet strategiaa jalkauttamaan henkilöstölle?</li> </ul>                  |
| <b>Osaamisen kehittäminen</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Millä tavoin omaa osaamistasi on kehitetty viimeisen vuoden aikana?</li> </ul>           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koetko, että osaamistasi pitäisi kehittää lisää jollain osa-alueella?</li> </ul>         |
| <b>Oma motivaatio ja hyvinvointi</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuvaile omia motivaatiotekijöitäsi</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mikä on tämänhetkinen työhyvinvointisi ja miten pyrit ylläpitämään sitä?</li> </ul>      |
| <b>Työyhteisön toimivuus</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Miten kuvailisitte työyhteisönne ilmapiiriä?</li> </ul>                                  |
| <b>Viestintä ja vuorovaikutus</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Miten kuvailisit yrityksenne viestintää? Mitä viestintäkanavia käytetään</li> </ul>      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Miten kuvailisit työyhteisösi palautteenantoa? Mitä palautekanavia käytetään?</li> </ul> |

## Liite 4. Teemahaastattelurunko johdolle

|  |
|--|
| <b>Haastattelut teemat</b>   |
| <b>Esimiehen rooli ja vastuut</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Millainen vastuu ja rooli yrityksen esimiehillä työssään on?</li> <li>• Millaista lisäarvoa onnistuneesta esimiestyöstä yrityksessänne syntyy?</li> </ul> |
| <b>Esimiehen osaaminen</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Millaista osaamista yrityksenne esimiehiltä odotetaan?</li> </ul>   |
| <b>Esimiestyön haasteet</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Onko esimiestyössä ilmestynyt haasteita?</li> </ul>   |
| <b>Esimiehen strateginen osaaminen</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuinka yrityksenne strategia tuodaan käytäntöön päivittäisellä tasolla?</li> </ul>  |
| <b>Osaamisen kehittäminen</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitä lisäarvoa osaamisen kehittämisellä voidaan saavuttaa?</li> </ul>   |
| <b>Työyhteisön toimivuus</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Millä tasolla on yrityksenne yhteisöllisyys?</li> </ul>   |
| <b>Viestintä ja vuorovaikutus</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitä lisäarvoa toimiva viestintä ja vuorovaikutus voi yritykseen tuoda?</li> </ul>  |

## Liite 5. Webropol -kyselylomake työnjohtajille

|   |
|---|
| <b>Työnjohtajien kyselyn kysymykset</b>   |
| 1. Millaista on mielestäsi hyvä esimiestyö?   |
| 2. Kuvaile omaa esimiestäsi kolmella positiivisella sanalla   |
| 3. Millä osa-alueella toivoisit esimiehesi vielä kehittyvän?  |
| 4. Kuvaile, kuinka oma esimiehesi motivoi sinua työssään?   |
| 5. Voitko luottaa omaan esimieheesi? Uskallatko kyseenalaistaa hänen päätöksiään?                       |
| 6. Kuvaile työtehtäväsi kuormittavuutta.  |
| 7. Kuvaile yrityksenne viestinnän toimivuutta. Mikä toimii ja mikä ei?                                  |
| 8. Kohdellaanko kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti? Mikäli ei, niin miten epätasa-arvoisuus esiintyy? |
| 9. Kuvaile saamaasi palautetta työstäsi. Saatko tarpeeksi palautetta?                                   |
| 10. Kuvaile yrityksenne ilmapiiriä.   |
| 11. Vapaa sana - risuja, ruusuja tai mitä tahansa huomioitavaa.   |