
ORGANISAATION KEHITTÄMINEN

Esimiehen toimenkuvan selkeyttäminen ja esimiestyön kehittäminen



Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Puutarhatalouden koulutusohjelma

Lepaa kevät /2014

Tarja Niemeläinen

Tarja Niemeläinen

LEPAA
Puutarhatalouden koulutusohjelma
Kasvihuone- ja taimitarhatuotanto

Tekijä	Tarja Niemeläinen	Vuosi 2014
Työn nimi	Organisaation kehittäminen – esimiehen toimenkuvan selkeyttäminen ja esimiestyön kehittäminen	

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyössä tutkittiin puutarhayrityksen esimiehen toimenkuvaa ja osaamista yrityksen operatiivisessa johtamisessa. Opinnäytetyön tavoitteena on saatujen tutkimustulosten avulla kehittää kohdeyrityksen esimiestyötä. Tutkimuksen kirjallinen osuus kuvaa esimiestyötä, johtamista sekä puutarhatalouden toimintaympäristöä esimiehen toimenkuvan ja johtamisen viitekehyksessä. Tutkimus on rajattu koskemaan vain päivittäisjohtamiseen osallistuvia esimiehiä. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua ja osallistuvan havainnoinnin menetelmää. Menetelmän näkökulmina olivat esimiehen toimenkuva, vuorovaikutus ja viestintä, muutosjohtaminen sekä osaamisen johtaminen. Teemahaastatteluun osallistui koko työyhteisö. Työn tavoitetta tukemaan perustettiin esimiehistä koostuva ohjausryhmä. Tuloksista kerättiin tietoa esimiehen nykyisestä toimenkuvasta ja esimiestyön osaamistarpeista. Tutkimuksen toiminnallisessa osassa esimiesten toimenkuvia ja vastuita tarkennettiin vastaamaan esimiestyön nykytarpeita.

Tutkimuksen tuloksena voidaan esittää, että epäselvällä toimenkuvalla on vaikutusta päivittäisjohtamiseen ja että esimiesten omat näkemykset esimiehen toimenkuvan nykytilasta korreloivat työntekijöiden käsitysten kanssa. Esimiehen toimenkuvan epäselvyydet liittyvät työnjohtoon osallistuvien esimiesten epäjohdonmukaiseen johtamiseen, yhteistoimintaan, päällekkäisiin työnohjeistuksiin sekä vastuisiin. Esimiesroolin ja johtamisen yhdistäminen on hankalaa, jos toimenkuva on epäselvä. Tutkimuksesta saatu tieto on hyödynnettävissä sellaisenaan esimiehen toimenkuvan tarkentamiseen ja esimiestyön kehittämiseen. Ohjausryhmätoiminta nähtiin tarpeellisena säilyttää ja jatkotutkimusaiheeksi ehdotettiin perehdytysjärjestelmän uudistamista. Tavoitteelliselle ohjausryhmätoiminnalle ja esimiestyön kehittämislle olisi tarvetta jatkossakin.

Avainsanat esimies, toimenkuva, esimiestyö, johtaminen, kehittäminen

Sivut 59 s. + liitteet 6s.

LEPAA
Degree Programme in Horticulture

Author	Tarja Niemeläinen	Year 2014
Subject of Bachelor's thesis	Organisation Development – Clarification of the Manager's Job Description and the Development of Manager Work	

ABSTRACT

The focus of thesis was to examine manager's job description and a competence for an operational leadership. Based on the results the main aim of this thesis was to develop manager work of the target case organization. The theoretical framework of the thesis describes manager work, the position of this leadership and the operational environment of horticulture. The study was defined to concern only the managers involved in daily operational leadership. Research methods were a theme interview and participating observation. The manager's job description, interaction, communication, management of change and management of know-how worked as the viewpoints of the method. The whole work community took part in the study. A control group including operational managers was constituted to support the aim of the study. Results were gathered from the description of the manager's present job and the needs for the know-how of manager work. In the functional part of the thesis job descriptions of all the leading managers and their charges were updated to extent to the present state.

Based on the research it can be stated that the confusing job description has an effect on daily operational leadership. The managers' viewpoints of the present job description of managers correlate with the viewpoints of the workers. Confusions are related to inconsistent managing, co-operational working between managers, overlapping working instructions and charges. It is difficult to join the manager's role and managing up if the job description is confusing. Research results are usable and exploited as they are for updating of managers' job descriptions and for developing manager work. The function of the control group including operational managers was justified to maintain and an orientation system for recruiting labour was proposed to a further theme for research. There will be the need for the purposeful function of the control group and developing manager work still in future.

Keywords Manager, job description, manager work, leadership, development

Pages 59 p. + appendices 6 p.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	ESIMIEHEN TOIMENKUVA	2
2.1	Esimiesasema	3
2.2	Esimiesrooli.....	4
2.3	Esimiestyön kehittäminen	6
3	JOHTAMINEN	7
3.1	Osaamisen johtaminen	9
3.2	Muutoksen johtaminen.....	10
3.3	Viestintä	11
3.4	Vuorovaikutus	12
4	PUUTARHA-ALA TUTKIMUSKOHTEENA	13
4.1	Henkilöstöjohtamisen haasteet	14
4.2	Koulutuksen haasteet.....	14
4.3	Organisaatorakenne.....	16
4.4	Työroolien merkitys	17
5	TUTKIMUSAINEISTO JA MENETELMÄT	18
5.1	Tutkimuskohde ja toimintaympäristö.....	18
5.2	Tutkimusvaiheet	20
5.3	Teemahaastattelut.....	21
5.4	Teemahaastattelun toteutus	22
5.5	Tutkimusanalyysi	23
6	TEEMAHAASTATTELUN TULOKSET	25
6.1	Ylempi esimiestaso	25
6.1.1	Esimiestyö	25
6.1.2	Osaamisen johtaminen.....	27
6.2	Alempi esimiestaso	28
6.2.1	Esimiestyö	28
6.2.2	Osaamisen johtaminen.....	33
6.3	Työntekijät	37
6.3.1	Esimiestyö	37
6.3.2	Osaamisen johtaminen.....	44
6.4	Tutkimuksen realibiliteetti ja validiteetti	49
7	ESIMIEHEN TOIMENKUVA JA OSAAMISTARPEET	51
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	56
	LÄHTEET	57

Liite 1	Haastattelulomake työntekijöille
Liite 2	Haastattelulomake esimiehille
Liite 3	Esimiehen toimenkuvan selkeyttämisen kehittämissuositukset
Liite 4	Osaamisen johtamisen kehittämissuositukset

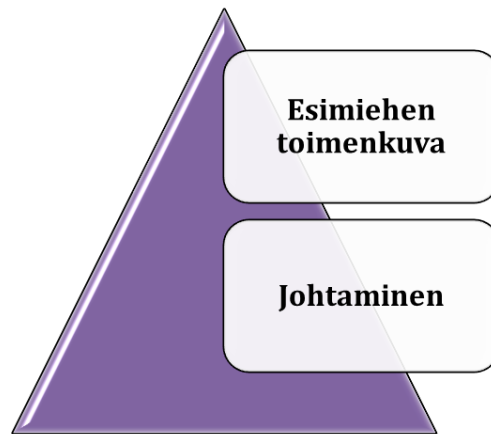
1 JOHDANTO

Suomalainen kasvihuonetuotanto on kokenut 2000-luvulla merkittäviä muutoksia. Vapaa työvoiman liikkuvuus, ikärakenteen muuttuminen, koulutukseen kohdistuvat vaatimukset sekä laatu järjestelmien esiinmarssi ovat nostaneet yrityksissä tehtävän esimiestyön ja henkilöstöjohtamisen osaamisen uuteen valoon. Ulkoinen kehittämisspaine haastaa yrityksen sisäisen kehittämistarpeen. Henkilöstömäärän kasvaessa esimiehen työnroolin tulisi olla mahdollisimman selkeä ja toimenkuva kaikkien tiedossa. Nousipa esimies asemaansa yrityksen sisältä tai ulkoa, roolissa henkilöltä vaaditaan lähes väistämättä johtamisen taitoja. Paras esimies ei suinkaan ole aina se paras asiantuntija, jos kyky johtaa asioita ja ihmisiä puuttuu. Hyvin toimivat itseohjautuvat tiimitkin tarvitsevat ryhmänjohtajaa, jolla on kokonaisnäkemys tuotantoprosesseista, yrityksen visioista ja liiketaloudellisista tavoitteista. Esimiestyö tuo mukanaan valtavasti vastuuta ja on yrityksen keskeisimpiä toimintoja.

Opinnäytetyön päätavoitteina oli selkeyttää esimiehen toimenkuvaa ja kehittää saatujen tulosten pohjalta operatiivisen työnjohdon esimiestyötä. Tutkimusongelmaksi valittiin esimiehen toimenkuvaan kohdistuvat haasteet ja esimiestyön kehittämistarpeet puutarha-alan kohdeyrityksessä. Tutkimus toteutettiin kahdessa eri vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa kartoitettiin organisaation esimiehen nykyinen toimenkuva, rooli ja siinä tarvittava osaaminen sekä esimiesten keskinäinen työskentely. Toisessa vaiheessa tuloksia sovellettiin käytäntöön ja selkeytettiin esimiesten keskinäisiä toimenkuvia ja johtamisvastuita. Tutkimus rajattiin koskemaan vain esimiestyön päivittäisjohtamiseen keskittyvää esimiestasoa. Tutkimukseen osallistui koko työyhteisö.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostivat esimiestyö ja johtaminen. Tutkimusmenetelminä käytettiin teemahaastattelua sekä osallistuvan havainnoinnin menetelmää. Menetelmän näkökulmiksi valittiin esimiestyö, osaamisen johtaminen, vuorovaikutus ja viestintä sekä muutosjohtaminen. Nämä teemat olivat esiintyneet kehityskeskustelujen sisällössä, josta ne poimittiin mukaan tutkimuksen pääteemoiksi. Tietoa kerättiin esimiesroolin ja esimiestyöskentelyn niistä toiminnoista, jotka vaativat eniten kehittämistä. Esimiehistä koostuvan ohjausryhmän perustamisella haluttiin tukea kehittämissuunnitelman toteutumista käytännössä.

Tutkimuksessa tarkasteltavat esimiestyön teoreettiset näkökulmat liittyvät oleellisesti työyhteisön kehittämisessä ja johtamisessa tunnistettuihin haasteisiin. Usean esimiehen ja varaesimiehen työskennellessä samoissa tuotantotiloissa, työtehtävien rajapinnat menevät osin päällekkäin ja työnkuvat vastuineen risteävät. Luonteenomaista on myös esimiehen osallistuminen työntekoon. Esimiehen toimenkuvan epäselvyys, tiimien itsenäinen työskentelytapa sekä epä johdonmukainen johtaminen muodostavat jokapäiväisen haasteen esimiestyöhön.



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen tarkastelussa ovat olleet esimiestyön perustekijät: esimiestyö, osaamisen johtaminen, viestintä ja vuorovaikutusosaaminen sekä muutos- eli tilannejohtaminen. Toimenkuvaa selkeyttämällä työroolin hallinnan tunne kasvaa ja vastuut jakautuvat selkeästi. Työroolin selkiytyminen vähentää siihen kohdistuvia ulkoisia paineita, kun esimiehen tai esimiesten ei tarvitse enää lunastaa omaa paikkaansa joka päivä vaan saa keskittyä omaan työhön ja kokonaisuuksien hallintaan. Työnkuvan selkeyttämisen yhteydessä on kuitenkin muistettava tarkastella myös organisaation toimintaympäristöä, jossa esimiehet työskentelevät.

2 ESIMIEHEN TOIMENKUVA

Kaikki johtajat ylimpää organisaatiotasoa myöten ovat esimiehiä. Esimiesnimitys tarkoittaa sekä työroolia että ammattiosaamisaluetta. Esimiesten nimitykset vaihtuvat, he voivat olla viralliselta nimeltään päälliköitä, yksikön- tai tiiminvetäjiä tai vain työnjohtajia. Usein työnjohtajat saavat työntekijöiltään uusia nimityksiä tai liikanimiä kuten pomo, etumies, kymppi tai heitä voidaan kutsua vain etunimeltä. Kaikilla organisaatioon kuuluvalla jäsenillä tulisi olla aina tiedossa, kuka on hänen esimiehensä. Mikäli henkilöllä on yksikin raportointivastuussa oleva alainen, on kyseisellä henkilöllä esimiesvastuu (Viitala 2009, 269). Nykyisin esimiehiä voi kuulla kutsuttavan myös nimellä lähiesimies. Lähiesimies viittaa nimensä mukaisesti ihmisten lähijohtamiseen sekä esimiehen ja työntekijöiden väliseen vuorovaikutukseen.

Esimies vastaa yrityksen strategisesta johtamisesta, operatiivisesta päivittäisjohtamisesta, henkilöstöjohtamisesta, tulosjohtamisesta sekä hallinnon johtamisesta. Esimies johtaa hallitsemalla kokonaisuuksia ja päätöksentekoa. Kun uusi esimies nimitetään organisaatioon, hänen roolinsa, oikeutensa, velvollisuutensa sekä valtuutensa tulisi määritellä selkeästi. Rooliin liittyvistä odotuksista ja velvoitteista olisi syytä

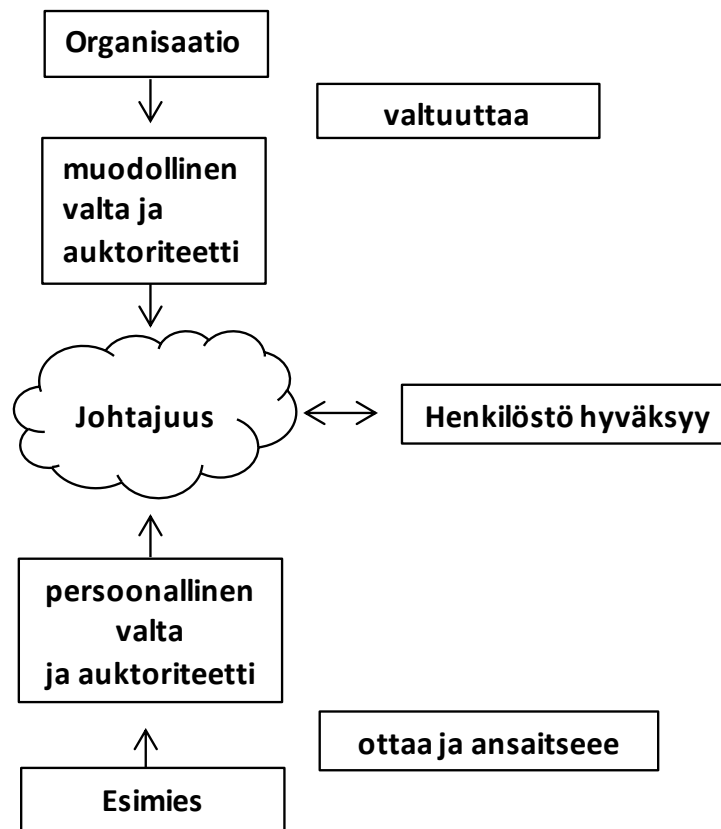
keskustella kuten myös niistä toimenpiteistä, joilla rooli otetaan haltuun. (Aarnikoivu 2008, 30.) Työuraansa aloittelevan esimiehen voi olla vaikea saavuttaa työssä tarvittavaa auktoriteettiasemaa, mikäli kokemusta työnjohtamisesta ei ole tai hänelle ei anneta riittävästi aikaa perehtyä rooliin liittyviin vastuisiin. Oman esimiesroolin rakentuminen vie oman aikansa.

2.1 Esimiesasema

Vaikka johtajat ovatkin aina jonkun esimiehiä, eivät esimies ja johtaja (tai johtajuus) ole suinkaan samaa tarkoittava asia. Esimiesasema on henkilölle ylhäältäpäin annettu asema työyhteisössä, kun taas johtajuus ansaitaan alhaalta, työntekijöistä päin. Johtajuus on alaisten käsitys esimiehestään ja se syntyy työntekijöiden ja esimiehen välisen vuorovaikutuksen ja ymmärryksen kautta. (Mossboda, Peterson & Rönnholm 2006, 116–117.) Esimiesasema ja johtaminen ovat valtuutuksen mukanaan tuoma rasite tai oikeus. Esimies on asemassaan valtuutettu ja vastuutettu ottamaan työnjohtamisen vastuu kuten muukin asemaan liittyvä toimintavastuu.

Jalavakin (2001, 14) on todennut tämän kahtiajaon erillisyyden. Hän näkee, että organisaatiot kuvaavat ihmisten toimintaa ja organisaatiossa tehtävä esimiestyö on organisaation rakenneosaa tai tehtäväalue. Toiminta ohjautuu siinä kahdesta lähteestä: rakenteesta ja toimintasäännöistä eli esimiestyöstä sekä toiminnanohjauksesta eli johtajuudesta. Oma näkemykseni johtajuudesta on se, että johtajuus on esimiesaseman persoonallinen ilmentymä ja että esimiehen oma johtajuusolemus muotoutuu vasta vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa.

Kuvio 2 esittää johtajuuden osatekijöitä. Esimies saa muodollisen valtansa organisaation ylimmältä taholta nimityksen yhteydessä. Hän on työnantajaa edustava henkilö, joka teettää alaisillaan töitä ylemmän johdon alaisena. Pelkkä muodollinen valta ja auktoriteetti eivät yksin riitä vaan pelissä ovat mukana myös esimiehen persoonallisuus ja omat ominaisuudet kuten aiemmin jo todettiin. Valta ja auktoriteetti rakentuvat siten omasta persoonasta käsin. Näiden kahden auktoriteetin välillä tulisi löytää jonkinlainen tasapaino. Esimiehellä voi olla selkeä käsitys asemastaan, mutta ei välttämättä johtamistaidoistaan tai tilanne voi olla myös päinvastoin.



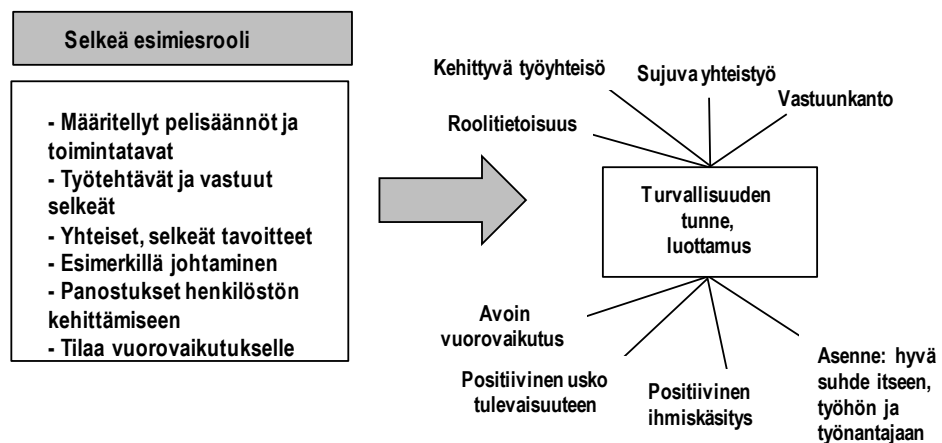
Kuvio 2. Johtajuuden osatekijät (Järvinen, 2006, 28)

Esimiesasemaan nousee organisaation sisältä tai ulkopuolelta. Sopeutumista edistää, jos henkilöllä on valmiuksia vuorovaikutukseen ja kokemusta ihmisten toiminnasta. Johtaja-asemassa esimieheltä odotetaan henkistä tasapainoa, todellisuudentajua, tasapuolisuutta, oikeudenmukaisuutta ja hänen tulisi olla esimerkillinen ammatti-ihminen. Esimiehenä työskentely ja tehtävässä onnistuminen edellyttää johtajuuden ottamista ja sen merkityksen ymmärtämistä. Johtajuus ei lankea vaan se otetaan haltuun. Johtamisen päätarkoitus ei ole pelkästään asioiden johtaminen vaan myös ihmisten johtaminen, mikä lienee johtamistehtävistä kaikkein vaikein. (Järvinen 2012, 143.)

2.2 Esimiesrooli

Esimiehen roolia voidaan myös tarkastella toiminnallisesti ilmentyvänä minuutena, joka ilmentää henkilön persoonaa, kun hän toimii yhdessä toisten ihmisten kanssa. Jalavan (2001, 18–19) mielestä esimiesrooli muodostuu neljästä eri osatekiästä: odotuksista, omasta osaamisesta, persoonasta sekä oman toiminnan reflektoinnista. Rooli määrittäisi siinä toisten ihmisten kautta ja siihen kohdistuvat odotukset voivat muokata esimiehen omaa käyttäytymistä, johon esimiehen oma persoona antaa oman värinsä.

Esimies vie käytäntöön monia asioita, joiden merkityksellistäminen työntekijöille on tärkeää. Kuvio numero 3 kuvaa selkeän esimiesroolin yhteyttä työyhteisön ilmapiiriin. Työntekijöiden osallistaminen ja heidän työnsä merkityksellistäminen ovat osa työpaikan myönteisen ilmapiirin luomista ja ihmisten johtamista. Selkeä esimiehen rooli koetaan turvallisuuden tunteena ja luottamuksena oman esimiehen kykyyn johtaa ja toimia työntekijöiden parhaaksi. Esimerkillä johtaminen viestii siitä, että myös työnantajan edustaja on sitoutunut työntekijän kanssa yhteisiin tavoitteisiin.



Kuvio 3. Myönteisyyden ilmapiiri (Aarnikoivu 2008, 57- 58)

Esimies tarvitsee jämäkkyyttä päätöksentekoon ja hänellä tulee olla perusteltu näkemys asioissa. Jämäkkyys päätöksenteossa on osaamiseen perustuvaa ja arvonsa tuntevaa tervettä itsetuntoa (Haapalainen 2005, 60). Tasapuolinen kohtelu, johdonmukaisuus, oikeudenmukaisuus sekä esimerkillisyys kuvaavat jämäkkää johtamista. Jämäkkä -sanana voisi ajatella korvattavan sanalla topakka. Sen sävy ja luonne kuvaavat paremmin myös naisjohtajia yhtä lailla kuin miesjohtajia. Jalava (2001, 168) lisää tähän jämäkkyyspuheeseen vielä mukautuvuuden. Mukautuvuudella hän tarkoittaa kykyä huomioida toisten ihmisten ajatuksia ja tarpeita. Tätä kykyä tarvitaan erityisesti konflikti ja ongelmaratkaisutilanteissa.

Esimiestyössä vaaditaan sosiaalista pelisilmää, jossa persoonalla tehdään töitä. Vahvalla itsetunnolla, oikealla asenteella varustettu esimies pystyy suoriutumaan vaativasta tehtävästään ja levittämään samalla myönteisyyden ilmapiiriä omassa työyhteisössään. Työntekijät havaitsevat herkästi muutokset työyhteisön ilmapiirissä ja huomaavat, haluaako esimies oppia työssään. Järvinen (1998, 55) huomauttaa, että esimiehen leipääntyminen kielii haluttomuudesta oppia ja uudistua ja silloin esimiehen on paras miettiä jatkaako tehtävässään vai ei.

2.3 Esimiestyön kehittäminen

Esimiestyön kehittämiseksi näyttäisi olevan tilausta. Työelämässä tiimityöskentelylle ominainen itseohjautuvuus on ollut toimiva ja tehokas ratkaisu, mutta tiimityöskentelyn on todettu heikentäneen työnjohtotyön arvostusta ja jopa siihen kouluttautumista (Työturvallisuuskeskus 2013). Työnjohtotaidoilla on edelleen kysyntää, koska tiimit eivät yksin pysty hallitsemaan kokonaisuuksia keskenään ilman kunnollista koordinaatiota.

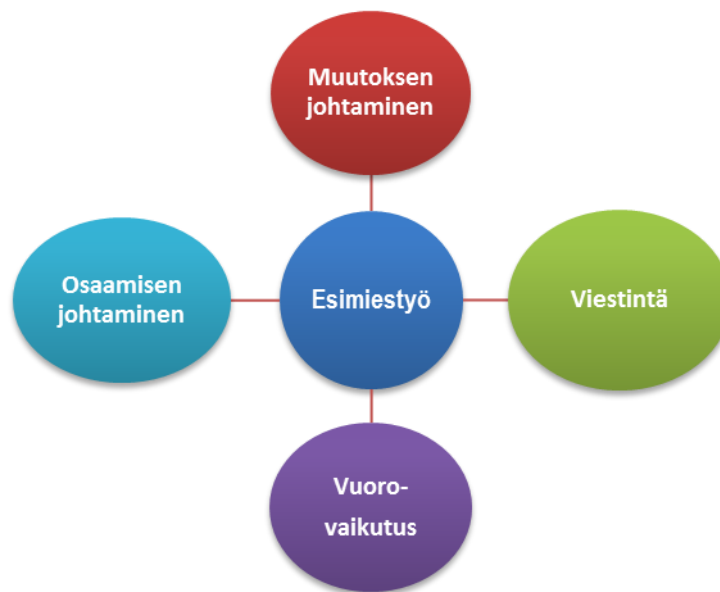
Viimeaikaisten tutkimusten mukaan keskijohdon esimiesvalmiudet johtajuuteen ovat kehittyneet viimeisen kymmenen vuoden aikana työväestön koulutustason nousun myötä. Tutkimukset paljastavat samalla, että heikoimmat tulokset on saatu ihmisten kehittymisen edistämisestä, luovasta joustavuudesta ja ihmisten ymmärtämisestä (Juuti 2010, 99-.) Kehittämisen tarpeet pyörivät yhä enemmän henkilöstön eli ihmisten ympärillä. Lehto (2001, 104) toteaa, että kehittämisen tarvetta on erityisesti kokonaisuuksien hallinnassa, ihmissuhdetaidoissa, henkilöstöasioissa, epävarmuuden sietokyvyn kehittämisessä, informaatioteknologiassa ja kansainvälistymisessä.

Esimiestyötä tulee kehittää siinä yhteisössä jossa esimies toimii. Lähtökohtana siinä on tutkia, mitä esimies tekee tai miten johtaa ja hakea sitä kautta kehittämiskohteet (Helsilä 2009, 98–99.) Jokaisen organisaation kehittämissuunnitelma räätälöidään oman organisaation tarpeisiin soveltuvaksi malliksi. Tärkeintä organisaation ja esimiehen työn kehittämisessä lienee viime kädessä se, että kehittäminen on jatkuvaa, tavoitteellista ja suunnitelmallista toimintaa, jossa esimiehet myös kartoittavat omaa osaamistaan. Ruohotie & Honka (1999, 173) väittävät että syy, minkä takia esimiehet laiminlyövät oman työn kehittämisen on se, että useimmat esimiehet yliarvioivat omat johtamistaitonsa. Palautteen kerääminen alaisilta voisi olla hyvä lähtökohta esimiestyön kehittämiselle.

Esimiehistä koostettu ohjausryhmä voisi toimia elimenä, jolla voidaan tukea esimiesten työssä suoriutumista ja siinä kehittymistä. Yhteisillä kokoontumisilla ja keskusteluilla kuullaan toisten näkemyksiä ja tuodaan julki omia ajatuksia ajankohtaisista asioista. Turhia palavereja ei synny, kun pohjalla on rehellinen palaute johdettavilta. Ryhmässä esimies saa kollegiaalista tukea omaan esimiestyöhönsä ja toiminta alemmalla organisaation tasolla realisoituu helpommin käytännön sovelluksiksi. (Mossboda ym. 2006, 118). Ylemmän johdon tehtäväksi tässä kehittämistyössä jää alemman esimiesportaalan tukeminen ja kannustaminen esimiestyön kehittämisessä, mikä hyödyttää lopulta koko organisaatiota.

3 JOHTAMINEN

Johtamiseen liittyviä käsitteitä on varmasti yhtä paljon kuin on johtajiakin, mutta rajauksen vuoksi tässä käsitellään vain tutkimukseen valittujen viitekehyksen alaisia ja esimiesroolin ympärillä pyöriä johtajuuskäsityksiä. Kuviossa numero 4 on kuvattu tutkimuksen kannalta keskeisimmät esimiestyön käsitteet ja tutkimusnäkökulmat. Esimies joutuu työssään erilaisiin johtamistehtäviin ja sen vuoksi johtamisen ilmiöt pyrkivät limittymään toistensa kanssa. Esimiehen johtamisen keskeisimmät alueet ovat osaamisen johtaminen, muutosjohtaminen, vuorovaikutus ja viestintä.

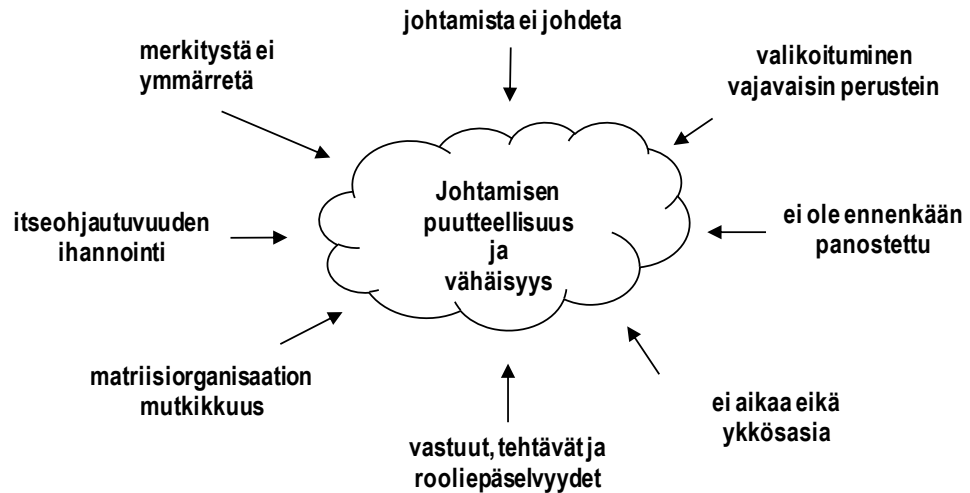


Kuvio 4. Esimiehen toimintaympäristön keskeisimmät käsitteet ja tutkimusnäkökulmat

Johtaminen on keskeisimpiä organisaation toimintaa ohjaavia tekijöitä. Operatiiviseen johtamiseen eli päivittäisjohtamiseen kuuluu työntekijöiden ohjaaminen työtehtävissä, heidän tukeminen, motivoiminen, palautteen antaminen, valmentaminen, tehtävien delegeoiminen sekä yhdessä tekeminen. Järvinen (2005, 13) on samaa mieltä kuin Lämsä & Hautala (2008, 152–153) siitä, että matalia, vähän hierarkiaportaita sisältävä organisaatio helposti hajauttaa päätöksentekoa alempiin portaisiin ja ohjaus on vähemmän muodollista. Tällä on eittämättä vaikutusta johtamisen kulttuuriin ja esimiesroolin hämärtymiseen niin tiimeissä kuin työryhmissä.

Matala hierarkia ei ole kuitenkaan ainoa syy heikkoon johtamiseen. Kuviossa 5 on esitetty useita eri tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet johtamisen vajavaisuuteen. Johtamistarpeet ovat kasvaneet, enää ei riitä se, että tekee sen, mitä ennenkin on tehnyt vaan organisaatioiden on reagoitava nopeammin ympäristön muutoksiin ja ennakoimaan tarvittavia työvoima- ja materiaaliressseja. Kuviossa ovat mukana myös jo

aiemmin mainitut seikat kuten esimiehen rooliin liittyvät epäselvyydet sekä vastuut.



Kuvio 5. Johtamisen puutteet (Järvinen 2005, 15)

Johtamisen puutteesta kielii itseohjautuvuuden ihannointi. Järvinen (2005, 15) ei näe itseohjautuvuudessa ja itseohjautuvissa tiimeissä sinällään mitään pahaa, mutta tähdentää että tiiminvetäjän ja esimiehen tulisi tehdä selkeä jako vastuu ja valtasuhteissa. Samaa peräänkuuluttaa Sydänmaanlakka (2004, 52) ja lisää, että virallinen johtajuus tulee säilyttää edelleen myös tiimiorganisaatioissa. Tiiminvetäjä ei välttämättä ole hallinnollisessa esimiesasemassa ja saattaa päättää kuitenkin tiimin työjärjestyksestä ja sen kokonaistoiminnasta. Asetelmalla saattaa olla vaikutusta siihen, kuka oikeastaan toimintaa johtaa eivätkä tiimin työntekijätkään eivät sitä aina voi tietää. Organisaation johdon tulisi olla tietoinen siitä, että mikäli johtaminen ei ole kunnossa, työyhteisön energia alkaa valua hiljalleen työyhteisön sisäisten tarpeiden suuntaan eli työyhteisön jäsenten keskinäisiin riitoihin ja valtataisteluihin.

Transformationalisen työntekijöitä stimuloivan johtamistavan on todettu tehostavan tiimien työskentelyä ja sillä on todettu olevan vaikutusta työtyytyväisyyteen (International Journal of Leadership Studies 2007, 188). Sydänmaanlakka (2004, 42) näkee tällaisen stimuloivan ja voimaannuttavan esimiehen mielellään muutosagenttina ja hyvänä roolimallina työntekijöille eikä vähiten tiimeille. Esimies on samanaikaisesti hyvällä tavalla kontrolloiva että työyhteisöä kehittävä johtaja.

Omalla esimerkillä johtaminen on ehkä yksi tärkeimmistä johtamisen osaamista ilmentävistä ominaisuuksista. Se herättää luottamusta esimiehen omaan osaamiseen ja viitoittaa samalla muiden suuntaa ja suhtautumista asioihin (Viitala 2009, 272.) Kun esimies osoittaa tekevänsä itse asioita

alaistensa silmien alla, hänellä on mahdollisuus osoittaa paitsi omat taitonsa myös heikot puolensa. Esimiehen ei tarvitse piilotella omaa inhimillisyyttään ja esimieskin voi tehdä virheitä. Uskalluksella tehdä virheitä esimies on aina lähempänä omaa itseään että alaisia. Hänen ei tarvitse olla täydellinen.

Johtamisen prosessi on sekä asioiden että ihmisten johtamista. Molemmilla tasoilla toimittaessa on havaittu, että asioiden johtamistapaa vaivaa alaisten mielipiteitä ja kuuntelemista väheksyvä asenne, kun taas ihmisten johtamistapaan kaivataan enemmän jämäkkyyttä ja ajankäytön hallintaa. Tältä pohjalta on hyväkin asia, ettei näitä kahta johtamisen eri näkökulmaa voi ilmaista suomen kielessä kuin yhdellä sanalla johtaminen, koska johtamiseen kuuluu aina kaksi puolta. (Juuti, 2010, 122–123; Järvinen, 1998, 45.) Työprosessit eri organisaatioissa voivat olla erilaisia ja sen vuoksi myös ohjattavissa eri tavoin. Johtamiskulttuuri muotoutuu kullekin toimialalle tyypillisten työprosessien, työntekotapojen ja inhimillisten tekijöiden sulautumana. Tämän perusteella voisikin ajatella, että esimiehen tapa johtaa kuvastaa yrityksessä vallitsevaa johtamistapaa.

Ruotsalaistutkimus paljastaa yhdenlaisen tosiseikan johtajuudesta. Johtajan persoonallisuus, luonne ja omakohtaiset mielipiteet näyttävät vaikuttavan johtamiskäyttäytymiseen enemmän kuin kova Management -tyyppinen johtajuusajattelu (Severin & Tykesson 2005, 2). Myös suomalainen johtajuuskirjallisuus tunnistaa kyseisen ilmiön ja on havaittu, että käskytyksen takana on voinut olla monenlaisia vaikuttimia kuten esimerkiksi omien heikkouksien tai ammattitaidon puutteen peittely yhtä hyvin kuin yrityksen johtamiskulttuurin liittyvä perinne. Lisäksi Management -tyyppisellä käskävällä johtamistavalla ja henkilöstön pahoinvoinnilla on osoitettu olevan selkeä syy-yhteys. (Lehto 2001, 101; Juuti & Vuorela 2002, 35, 151).

3.1 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on tavoitteellista työntekijöiden rekrytointia, tehtäväkierron ylläpitoa ja suunnittelua, koulutusta, pätevien ihmisten sijoittamista heille sopiviin tehtäviin, vastuunantamista ja delegointia. Osaamisen johtamisen piiriin luetaan myös työnhallinta, työnohjaus, perehdytys, kehityskeskustelut, mentorointi, työkykytoiminta, osaamiskartoitus ja henkilöstökoulutus. (Sydänmaanlakka 2007, 134, 155, 231; Kinnunen & Saarikoski 2005, 117.) Osaamisen johtaminen käynnistyy jo silloin, kun henkilö työllistetään yritykseen.

Sopivalla työnjaolla esimies jakaa tai delegoi sopivia ja haasteellisia työtehtäviä työmotivaatiota ja työssä jaksamista silmälläpitäen. Työtehtäviä kierrättämällä hän lisää työntekijöiden osaamista ja työssä kehittymistä. Perehdytyksessä uusi työntekijää ohjataan talon tavoille ja annetaan perustaitoja uutta työtehtävää varten. Perehdytystä tulisi antaa aina, kun henkilö aloittaa uudessa tehtävässä tai menetelmät vaihtuvat samassa työpaikassa tai kun työntekijä on ollut pitkään poissa töistä tai työtehtävä toistuu harvoin.

Palautteen tarkoitus on toimia työntekijän vahvuuksien kehittämisen apuvälineenä. Tapaan jolla palaute annetaan, tulee kiinnittää huomiota. Hampurilaismalli lienee se yleisin käytetty malli. Siinä sämpylän kansiosa kuvaa positiivista palautetta, pihvi rakentavaa palautetta eli kehittämiskohdetta ja pohja myönteistä palautetta, joka arvioi edellisiä osia ikään kuin yhteenvetona. (Virtainlahti, 2009, 154–155). Muitakin malleja toki on, suomalainen yrityskulttuuri ja esimiehen omat käytännöt muovaavat palautejärjestelmää omilta osiltaan.

Mikäli esimies tuntee työntekijät, hän myös tietää, miten eri työntekijät ottavat palautetta vastaan tai ylipäättään suhtautuvat palautteeseen. Rakentava palaute voi olla positiivista tai negatiivista. Annettaessa negatiivista palautetta, se on hyvä perustella. Palautetta antamalla esimies kantaa vastuuta työntekijöidensä kehittymisen tukemisesta ja oppimista edistävien käytäntöjen kehittämisestä. (Viitala 2009, 272.) Esimiehen tulee antaa palautetta työntekijälle. Työntekijä kokee itsensä tällä tavoin merkitykselliseksi ja tärkeäksi osaksi organisaatiota ja sen tavoitteita. Palaute mahdollistaa virheistä oppimisen ja on alku oman työn kehittämiseen.

Tässä yhteydessä on mainittava eräs seikka, joka liittyy tehtävien delegoimiseen. Tehtävien delegoimissahan on yleensä kysymys esimiehen työtehtävien osittaisesta siirtämisestä työntekijän tai varaesimiehen tehtäväksi. Jos johtajana toimiva siirtää kaikki työtehtävänsä tai edes suurimman osan johtamistehtävistään toiselle, tarkoittaa se johtajan sijaistamista. (Perkka–Jortikka 2002, 114.) Tämä ei liene järkevää eikä suotavaakaan, koska se antaa alaisille mielikuvan, että esimiehellä ei ole oikeaa johtajuutta vaan johtajuus on jollakulla muulla. Puhutaan ohijohtamisesta. Esimiehelle jää siis vain jäljelle esimiesasema ilman johtajuusviittaa. Delegoimnin alkuperäinen merkitys lienee ollut kiireisen johtajan tapa jakaa ylimääräistä työtään, mutta nykyisin se voidaan nähdä myös yhtenä työkaluna tukea työntekijän oppimista ja kehittää ammatillista osaamista.

3.2 Muutoksen johtaminen

Johtamiskäytännöistä muutostilanteiden johtaminen voi olla esimiehelle ehkä kaikkein haastavin. Se vaatii esimiehiltä kaikkia edellä mainittuja esimiehen osaamisalueiden yhtäaikaista hallintaa sekä kykyä laittaa asiat lopulta tärkeysjärjestykseen. Muutostilanteissa alaiset ikään kuin odottavat, että esimiehet auttavat selkiyttämään tavoitteita ja toiminnan periaatteita sekä luomaan järjestystä sekavaan tilanteeseen. (2009 Saarelma – Thiel, 276). Tämän vuoksi on ymmärrettävää, miksi työntekijät kokevat, ettei heitä tiedoteta tarpeeksi ja ettei heitä kuunnella riittävästi muuttuvissa tilanteissa. Muutosjohtamisesta kannattaa tässä käyttää sanaa tilannejohtaminen, koska se ilmaisee paremmin tilanteen vaihtelevan luonteen. Muutos nimisanana voidaan helposti käsittää pelkästään pitkän ajan muutoksena eikä äkillisesti tapahtuvana toimintona.

Faktatiedon jakamisella ja kuuntelemisella valmennetaan työntekijöitä muutoksiin ja erikoistilanteiden hallintaan. Ihmisille tulee antaa aikaa oppia ja omaksua muutoksen uusi suunta. Tässäkin esimerkillä johtamisella ja johtamisviestinnällä on suuri merkitys ylintä johtoa myöten (Virtainlahti 2009, 206). Jos vastarinta liittyy taitojen puutteeseen, esimiehen tulisi panostaa henkilökuntansa kouluttamiseen ja työnohjaamiseen. Jos taustalla on taas haluttomuus muutokseen, esimiehen on hyvä perustella muutos ja synnyttää motivaatio muutokseen kannustamalla, ohjaamalla ja palkitsemalla. Aarnikoivun (2008, 172) lääke tähän haitalliseen tilanteeseen muutoksen kannalta on puuttua siihen jämäkällä asenteella. Mikäli esimiehen rooli työyhteisössä jatkuu epäselvänä, johtamistyön saattaa tehdä joku muu kuin oma esimies. Työntekijät osaavat kyllä valita itselleen mieluisat johtajansa. Kysymys on pitkälti omista esimiestäidoista yhtä kuin esimiestyön uskottavuudesta alaisten silmissä.

3.3 Viestintä

Esimiesten ja alaisten välinen viestintä- ja vuorovaikutus ovat osa tiedon johtamisen kulttuuria. Sydänmaanlakka (2007, 176–177, 213) toteaa tiedonjohtamisen käsitteen vielä sen verran oudoksi, että sen konkretisoiminen käytännön tekemiseksi on vielä lapsen kengissä. Kyse on kuitenkin tiedosta, jota hankitaan, varastoidaan ja sovelletaan erityisesti päätöksentekotilanteissa ja jota välitetään vuorovaikutuksessa esimiesten ja alaisten kesken.

Strömmer (1999, 217–219) pitää viestintää tehokkaana osaamisen edistämisen keinona ja vaikuttamismahdollisuutena. Viestintä ja vuorovaikutus kuuluvat saumattomasti yhteen eikä niitä voi erottaa toistensa läheisyydestä. Viestintä ja sen osaaminen kuuluu päivittäisjohtamisen vastuuhenkilön tärkeimpiin työvälineisiin. Ihmisten välinen viestintä on sanatonta tai sanallista vuorovaikutuksellista toimintaa. Juuti & Vuorela (2002, 37) toteavat, että tasapuolisuus ja arvostus kumpuavat juuri esimiehen puheesta ja tavasta viestiä asioita alaisilleen. Esimiehen tulisi ennen kaikkea pyrkiä ajamaan kaikkien etua ja huomioida poissaolevatkin henkilöt. Jokaisen organisaation toimintaan osallistuvan työntekijän, olipa johtaja, esimies tai työntekijä, velvollisuuksiin kuuluu tiedottaa tarpeellisille tahoille omaa tehtäväkenttää koskevia tärkeitä asioita ja kertoa niissä tapahtuvista muutoksista. (Viitala 2009, 202 - 203.)

Viestinnän varassa rakennetaan yrityksen yhteistä kulttuuria. Yhteisöllisyyden rakentumiseen puolestaan vaikuttaa yrityksen palautekulttuuri. Hyvän viestintäkulttuurin avulla voidaan edistää ja ylläpitää yhteisöllisyyden henkeä. (Kinnunen & Saarikoski 2005, 77.) Henkilöstöjohtaminen tarvitsee viestintää ja ilman sitä organisaation toimintaa ei voida kehittää rakentavasti. On havaittu että monien ongelmien taustalta löytyy paljon viestinnän ja vuorovaikutuksen puutteesta kasaantuneita selvittämättömiä asioita. Tällöin on tärkeää selvittää onko taustalla kyse yrityksen töiden organisoinnin, johtamisen,

tehtäväkuvien tai tehtäväjaon epäselvyys. Ongelmien kasaantuessa ne yleensä hankaloituvat eikä kukaan ei ole halukas niitä lopulta setvimään (Järvinen 1998, 189). Toisen käden tiedosta ja käytäväkeskusteluista muodostuu tällöin auttamatta työyhteisön epävirallinen viestintäväylä, mikä syö esimiestyön ja koko organisaation uskottavuutta ja kyvykkyyttä. Jotta tähän pisteeseen ei tarvitsisi mennä, työyhteisön pelisäännöt ja menetelmät olisi syytä tarkistaa koko organisaatiossa, ei vain esimiestasolla.

Tänä päivänä työntekijältä odotetaan osallistuvampaa roolia tiedon vastaanottajana ja hankkijana enemmän kuin ennen. Pirnes (1989, 1991) toteaa, että esimiehen tehtävä on selkiyttää yrityksen päämääriä, strategioita ja visioita ja sitouttaa alaisia jatkuvasti viestimällä niistä. Esimiehen tulisi edistää oppimista tukevaa ilmapiiriä. (Viitala 2009, 272 – 273.) Esimies on ikään kuin työyhteisön tunnelman luoja ja ylläpitäjä tarvitsematta kuitenkaan esiintyä show-miehenä. Esiintymiskyvystä voisi kyllä olla kotikenttätua.

Työpaikan tärkeimpiä viestinnän keinoja ja foorumeita on esimiehen ja alaisen välinen keskustelu, toisin sanoen työtilakeskustelu. Tiedotus ei tarkoita sama kuin viestintä, sen luonne on yksisuuntainen ilman palautetta. Vuorovaikutuksesta voi puhua vasta sitten, kun tiedotus muuttuu kaksisuuntaiseksi viestinnäksi. (Helsilä, 2009, 87–88.) Milloin viestintä muuttuu sitten vuorovaikutukseksi, siitä päättää yhteisen viestinnän sisältämät vastavuoroiset merkitykset. Johtamistaidon opiston tutkimusten mukaan suomalaiset esimiehet arvioivat itseään ja kykyjään usein vähättelevästi, naiset jopa miehiä enemmän, vaikka vuorovaikutustaidot ovatkin heillä paremmat kuin miehillä. (Juuti, 2010, 99-.) Tulos ei yllätä, sillä oman itsen arviointi on tunnetusti vaikeaa, erityisesti itsensä kehuminen toisten edessä.

Työyhteisöviestinnän paikkoja ovat erilaiset keskustelufooromit, kokoukset, palaverit, kehityskeskustelut, tiedotteet ja raportit. Työyhteisöviestinnän toimivuuden tekee haasteelliseksi se, että työntekijät, esimiestasot, johtoryhmä sekä johtoporras keskustelevat eri foorumeilla. Jokaisen organisaatiotason intressit, asema ja myös viestinnän ongelmat muodostuvat erilaisiksi. Johtoporras joutuu miettimään, mikä tieto on julkista ja mikä ei, miten laajasti asia esitetään sekä julkistamisen ajoitus. (Juholin 2013,197.) Lähiesimiehen tehtävä on toimia johdolta tulevan tiedon tulkitsijana johdon ja työntekijöiden välillä. Juuri tähän tehtävään hän tarvitsee vuorovaikutustaitoja.

3.4 Vuorovaikutus

Vuorovaikutusta ei voi irrottaa viestinnän yhteydestä. Viestintä on vastavuoroista yhdessä jaettua kokemuksellista tietoa, joka siirtyy viestinnän avulla ihmiseltä toiselle. Se on kahden- tai monen välistä keskustelua ja ajatustenvaihtoa, joka vaatii onnistuakseen kuuntelutaitoa, kykyä asettua toisen asemaan. Ennen kaikkea se vaatii luottamuksellista suhdetta vastapuoleen. Luottamus toimii vuorovaikutuksen lähtökohtana

ja se mahdollistaa monia asioita, jotka vuorovaikutus realisoi. Vuorovaikutuksen onnistunut lopputulos on yhteisymmärrys. (Virtainlahti 2009, 213; Aarnikoivu 2008, 128.)

Suomalaisille tyypillinen yhtenäiskulttuuri näkyy työelämässä asioiden pitämisenä itsestäänselvyytenä ja piilossa ja sama koskee nähdäkseni myös vuorovaikutusta. Kynttilä vakan alla -termi kuvaa meitä psykologisesti parhaiten. Tilanne muuttuu vasta, kun asiat kyseenalaistetaan. Toimivaa vuorovaikutusta ei voi yhtenäistää, mutta sitä voi kehittää myönteisen ilmapiirin nostattamisella. Myönteisen palautteen antaminen on vaikeaa meille suomalaisille, myös esimiehille, ja sen vuoksi olisi hyvä harjoittaa positiivisen palautteen antamista (Virtainlahti, 2009, 218).

Ihminen kaipaa palautetta työstään. Tavallisempaa lienee meille kuitenkin antaa negatiivista palautetta tai palautetta ei anneta ollenkaan, jolloin työntekijä tai esimies voi ajatella, että kaikki on hyvin, koska mitään ei kuulu. Niin ikään kehityskeskustelussa saatetaan todeta, että työntekijä pärjää hyvin työssään, koska mitään negatiivista henkilöstä ei ole kuulunut. Tällainen palaute on neutraali ele, muttei välttämättä motivoi. Jokainen meistä haluaisi mieluummin kuulla rehellisen kuin silotellun palautteen itsestään. Kulissipalaute ei kehitä omaa osaamista eikä anna aihetta olla itsestään ylpeä.

Avoimuus, läsnäolo, työyhteisöviestintä ja vuorovaikutus ovat esimiehen työssä välttämättömiä työkaluja oman persoonan lisäksi. Kaveruudesta tai naapuruudesta voi olla hyötyä johtamistehtävässä ja vuorovaikutuksessa, mutta esimiehen liiallinen läheisyys työntekijöihin voi muuttua pitemmän päälle taakaksi. Ihmissuhteisiin sotkeutumalla voi menettää kokonaisuuden hallinnan ja jopa roolin esimiehenä. (Säteri, 2009, 4). Työroolin tulisi olla rakenteellisesti ja moraalisesti niin vahva, että esimies suoriutuu suoraselkäisesti ihmissuhteiden monimutkaisessa verkossa menettämättä siinä johtamisotettaan.

4 PUUTARHA-ALA TUTKIMUSKOHTENA

Taloudellisten tekijöiden merkitys yritystaloudessa haastaa henkilöstöjohtamiseen osallistuvat henkilöt, joiden vastuulla on operatiivisen työnjohtamisen lisäksi myös osaamisen johtaminen. Kiristyneessä taloustilanteessa organisaatioiden on tarkasteltava omaa osaamistaan ja organisaatorakennettaan tarkemmin. Osaavan työvoima ja henkilöstön onnistunut rekrytointi ovat osa yrityksen tuotantopanosta siinä missä materiaalihankinnatkin. Ei ole yhdentekevää, millaisissa työrooleissa ja millaisilla henkilöresursseilla tuloksia tehdään. Puutarhayrityksiä luotsataan edelleen perhevetoisin voimin. Tuotantomäärien kasvaessa koulutetun työvoiman tarve on ilmeinen. Asiantuntijoita huolettaakin nyt, pystyvätkö perheytykset itse omin voimin selviytymään kasvavista henkilöstöjohtamisen haasteista?

4.1 Henkilöstöjohtamisen haasteet

Kauppuutarhaliitto ry:n toimittaman Puutarha ja Kauppa -lehden sisältökatsaus viimeiseltä kuluneelta vuosikymmeneltä tuotti havainnon, että puutarhayritysten pärjäämisestä rakennemuutoksen keskellä on kannettu huolta. On herätty huomaamaan, että ne puutarhayritykset, joita kehitetään ja joiden organisaatio on ymmärtänyt henkilöstöjohtamisen merkityksen liiketoiminnassa, pärjäävät rakennemuutoksessa parhaiten. Helsingin tukkutorin toimitusjohtaja Timo Taulavuori kuvaa osuvasti kolumnissaan puutarhayritysten seisomista neljällä jalalla. Suuri osa on perheyrityksiä, joissa on toisen ja jopa kolmannen polven jalkapareja. Toimintaa ja tehtävä jakoa pyöritetään kirjoittamattomilla säännöillä ja sanattomilla sopimuksilla. Taulavuoren mielestä tällaiset vakiintuneet roolit voivat kuitenkin ehkäistä perheyrityksen kehittymistä. Sen vuoksi on hyvä olla erilaisia näkökulmia yrittämiseen ja jos omasta yrityksestä ei sellaista löydy, on yrittäjän hyvä etsiä muualta sparrausvoimaa. (Taulavuori 2013, 9.)

Yrityksissä pohditaan tänä päivänä, olisiko syytä päivittää työrooleja ja vastuualueita uudelleen vai jopa tarpeen palkata johtamis- ja esimiesrooliin joku perheen ulkopuolinen henkilö. Monissa alun perin perhevetoisissa yrityksissä näkee nykyisin yhä useammin toimitusjohtajina ja päälliköinä muun henkilön kuin perheenjäsenen. Etenkin jos kyseessä on suurempi yritys. Kauppuutarhaliiton toiminnanjohtaja Jyrki Jalkanen (henkilökohtainen tiedonanto, 2014) kuvailee pitkään yrityksen johdossa toimineen ”alfan” vaikeutta antaa valtikka nuoremmalle sukupolvelle. Mikäli yrityksessä on saman sukupolven edustajia, heidän on yhdessä helpompi jakaa vastuu ja johtaminen keskenään.

Puutarhaliiton Katarina Lassheikki (2011, 2) peräänkuuluttaa pääkirjoituksessaan johtamisen taitoihin paneutumista. Työnantajaliitot antavat kyllä mekaanista neuvontaa, mutta johtamisen ja johtamisen käytänteiden hoitamisesta yrityksen tulee itse huolehtia. Sama koskee työvoimaa ja osaamisen kehittämistä. Taantumassa annetaan periksi usein, silloin kannattaa miettiä, millä osa-alueilla omaa osaamista voisi kartuttaa. Osaamisen tunnistaminen ei ole itsestään selvää. Menestyvässä yrityksessä muutospaineet pyritään järjestelmällisesti ennakoimaan ja osaamisen kehittämiseen panostetaan määrätietoisesti. Tuotannossa tulee keskittyä siihen, mitä parhaiten osataan eli ydinosaamiseen. Se syntyy pitkän kehitysprosessin tuloksena ja käytännön kokemuksen kautta. Voimakkaassa muutostilanteessa on usein myös tarpeen laajentaa ydinosaamista uusille alueille. Asenne omaan osaamiseen ratkaisee kehittykö vai ei.

4.2 Koulutuksen haasteet

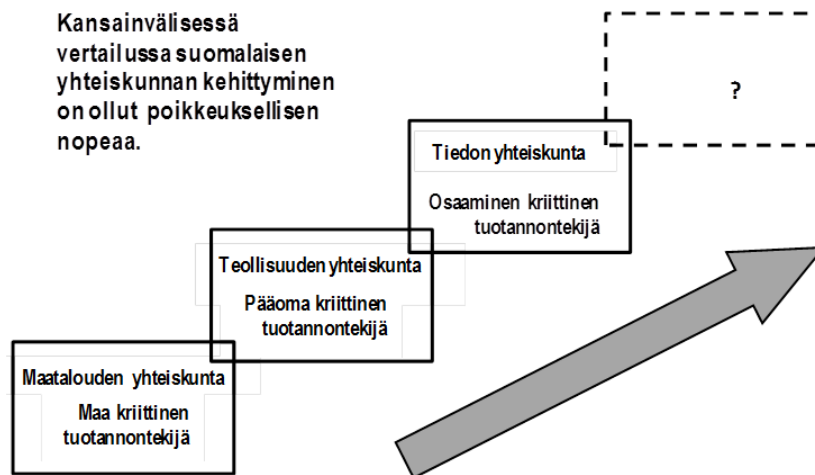
Kun katsoo puutarha-alan lehdissä ilmoitettuja työpaikkailmoituksia, niistä on vaikea löytää johtamiseen tai työyhteisötaitoihin viittaavia kuvauksia. Ilmoituksissa korostetaan lähestulkoon vain työkokemusta, ammattitaitoa, syvällistä osaamista tai monitaitoisuutta, muttei

työyhteisöosaamista tai johtamistaitoa. Joissakin työpaikkailmoituksissa korostetaan kokonaisuuden hahmottamista ja yhteistyökykyisyyttä, mutta yhteistyökykyisyys ei tarkoita samaa kuin työyhteisöosaaminen. Tämä on selvästi ristiriidassa johtajuuspuheen kanssa. Yritykset haluavat valmiita johtajia, ammattimiehiä ja työyhteisöosaajia. Kouluttautuneita puutarhureita ja hortonomeja varmasti löytyy, mutta löytyykö osaavia johtajia tai kokeneita esimiehiä?

Kauppuutarhaliiton toiminnanjohtaja Jyrki Jalkanen (2010, 2, 20) kehottaa hankkimaan koulutusta. Puutarha-alan tulevaisuuden haasteita kartoitettaessa nousee hyvin usein huoli koulutetun työvoiman riittävydestä. Väki vanhenee eikä osaajia ole. Koulutus tuo varmuutta tekemiseen, kohentaa työmotivaatiota ja varmistaa työkyvyn säilymistä pitempään. Matalasuhdanne on oikea aika kouluttautua ja koulutus on ajateltava yrityksen investointina, josta hyötyy koko työyhteisö. Jalkanen toteaa myös saman asian kuin Lassheikki: työnjohdolliset taidot ovat korostuneet. Moni alainen nousee kokeneempana esimieheksi ja koulutuksessa tämä tulee ottaa huomioon.

Myös koulutukseen liittyvät artikkelit ovat saaneet lehdissä palstatilaa. Viheralan ja puutarhatalouden täydennyskoulutusta järjestävät alan oppilaitokset mainostavat omia koulutuksiaan ja tarjoilevat räätälöityjä kokonaisuuksia organisaatioiden työntekijöille. Alan oppilaitokset kantavat vastuuta sekä esimiesten että työntekijöiden osaamisen puolesta. Ajatellaan että taitavat työnjohtajat ja esimiehet ovat organisaation voimavara siinä missä motivoituneet ja ahkerat työntekijätkin. Yritysten katsotaan tarvitsevan tällä hetkellä tietoa esimiestaidoista, kehityskeskusteluista, tietosuojasta, työnsuunnittelusta, työturvallisuudesta, työssä jaksamisesta, taloudesta, vuorovaikutus- ja viestintätaidoista, työlainsäädännöstä, logistiikasta sekä erilaisten kulttuurien ymmärtämisestä.

Ihmisiltä vaaditaan yhä enemmän sekä koulutusta että osaamista. On huomionarvoista, että ihmisten johtamiseen on liitetty termi osaamisen johtaminen. Esimiehen tulisi osata johtaa työyhteisön ja työntekijöiden osaamista. Kuten edellä on jo mainittu, osaamisen johtaminen kuuluu yrityksissä työn operatiiviseen johtamiseen. Kuvioista 6 näkee miten yhteiskunnallisen kehityksen tuloksena tuotannontekijöiden painopistealue on selvästi siirtynyt yhä enemmän osaamisen suuntaan.



Kuvio 6. Yhteiskunnan kehittyminen (Aaltonen, Luoma & Rautiainen, 2004,73)

Taloudellistuminen ja asioiden perusteleminen taloudellisella kannattavuudella on yksi perustyyppillisistä ilmiöistä yhteiskunnassamme tällä hetkellä (Aaltonen, Luoma & Rautiainen, 2004, 32). Yritysten tarpeet näyttäisivät siirtyneen enemmän inhimillisten arvojen puolelle. Painopiste on ihmisen kohtaamisessa ja ihmisten johtamistaidoissa yhtä kuin ammattimaisessa asioiden johtamisessa. Jos ajatellaan että työntekijät ovat esimiesten läheisin sidosryhmä, ovat työntekijät merkittäviä tuloksentekijöitä yrityksen taloudelliseen menestymiseen tähtäävässä toiminnassa. Huomion kiinnittyminen henkilökunnan osaamiseen ja sitä kautta osaamisen johtamiseen herättää heti lisäkysymyksen, miten esimies pärjää moninaisessa työroolissaan?

4.3 Organisaatorakenne

Johtamisen rakenteiden hämärtyminen yhtenä syynä on nähty organisaatioiden perinteisten hierarkioiden ja toimintojen madaltuminen tiimi-, projekti ja prosessiorganisaatioiksi. Tämän ilmiön seurauksena organisaatioissa valta- ja vastuusuhteet ovat muuttuneet epäselvemmiksi. Työntekijällä ei ole enää vain yhtä esimiestä vaan useampia ja jopa eri hierarkiaportaita. (Järvinen 2005, 19.) Tämä koskee myös puutarha-alan organisaatioita. Puutarhatalouden tuotantoyksiköiden kasvaessa viljelypinta-aloiltaan (Puutarhatilasto 2012) yhä suuremmiksi tuotantoyksiköiksi, on prosessijohtamisosaamiselle alkanut olla kysyntää. Isoissa organisaatioissa voi nimittäin olla useita esimiestasoja ja organisaatiomalli voi olla yhtä aikaa joko matriisi ja linjaorganisaatio tai pelkästään linjaorganisaatio.

Perhevetoisessa kasvihuoneyrityksessä organisaatiomalli noudattaa usein linjaorganisaatiomallin periaatetta, missä työtehtävien jako on jäykempää. Toiminta on alistettu suoraan ylhäältä alaspäin ohjautuvan johtamisen

varaana. Kasvihuoneyrityksen kaltaisessa organisaatiossa, voi olla käynnissä monia yhtäaikaista toimintoja ja tiimit hoitavat itsenäisesti tiettyjä prosesseja itseohjautuvasti, mutta kuitenkin esimiesten alaisuudessa. Toimintaympäristön muuttuessa ja henkilökunnan lukumäärän kasvaessa työroolit, vastuut, työtehtävien sisältö kokevat muutoksia. Oman toiminnan tarkoitus ja yhteinen visio pirstoutuvat yksittäisemmiksi osiksi kokonaisuutta ja se saattaa hämähäyttää kokonaiskuvan muodostamista omasta työpanoksesta, vastuusta ja roolista. Tämä koskee sekä työntekijöitä että työnjohtoa.

Organisaatio toimii johtamisen ja esimiehen toimenkuvan viitekehystenä ja se muodostaa kaikille organisaation jäsenille yhteisen näkemyksen toiminnan järjestyksestä, työnjaosta ja ohjaussuhteista. Organisaatorakenteen perimmäinen tarkoitus on määrittää ihmisten tehtävät, vastuualueet, työrooli, suhteet ja viestintäverkostot. On muistettava että organisaatioista piirretyt organisaatiokaaviot eivät kerro sen jäsenten välistä työnjaosta, ohjeitten kulkemisesta tai keskinäisestä päätöksentekovallasta. Se kertoo vain organisaation hierarkkisen rakenteen, muodon ja laajuuden. (Lämsä & Hautala 2008, 152.)

Suomessa ja Pohjoismaissa organisaatorakenteet on melko matalia eli vähän hierarkiaportaita sisältäviä organisaatioita. Tällainen rakenne helposti hajauttaa päätöksentekoa alempiin portaisiin ja ohjaus on vähemmän muodollista. Itseohjautuva tiimityöskentelytapa on meillä yleistä. Muuttuvassa maailmantaloudessa rakenteilta odotetaan nopeaa reaktio- ja muutoskykyä. Jäykät organisaatiot ja tiukat tehtäväkuvat voivat olla este siinä kuin jäsentymättömät työroolit. Organisaatorakenteella on vaikutusta sen onnistumiseen tehtävässään ylläpitää yrityksen menestyksestä toimintaympäristöä. (Lämsä & Hautala, 2008, 152- 153.)

4.4 Työroolien merkitys

Pelissäntöjen tarkistaminen on tärkeää, kun työntehtävien sisällöissä ja vastuualueissa on tapahtumassa hämähäymistä. Uudelleen määrittelyssä on hyvä tarkastella aluksi organisaation rakenne ja työnjohdon esimiesasetelma. Linjaorganisaatiossa esimiestenhierarkkinen työnjako on ylhäältä alas ohjautuva ja ylempijohto vastaa alemman portaan tekemisistä. Jos esimiehet työskentelevät samoissa tuotantotiloissa, ei ohjohdantiselta voine välttyä. Työntekijöiden keskuudessa tilanne aiheuttaa hämmennystä, kun ei tiedetä kenellä lopullinen päätösvalta on. Työntekijät tarvitsevat edelleen selkeää operatiivista työnjohtajaa, vaikka vastuualueita ja työtehtäviä jaetaankin samanaikaisesti toisille esimiehille.

Työnjohtajan on tunnettava alaisensa, heikkoudet ja vahvuudet, jotta hän osaisi mobilisoida joukkonsa oikeisiin työtehtäviin ja optimaaliseen työsuoritukseen. Pienten perheyritysten toiminnallinen ongelma liittyy osin työtehtäviin. Siinä työntekijät ovat tottuneet siihen, että kaikki tekevät ja osaavat tehdä kaikkia työvaiheita. Kun kaikki ovat tehneet yrityksessä kaikkea, ei toiminnan laajentuessa enää voida ajatella, että kaikkia tekisivät kaikkea. Osaavan työvoiman panokset ovat parhaimmillaan siinä

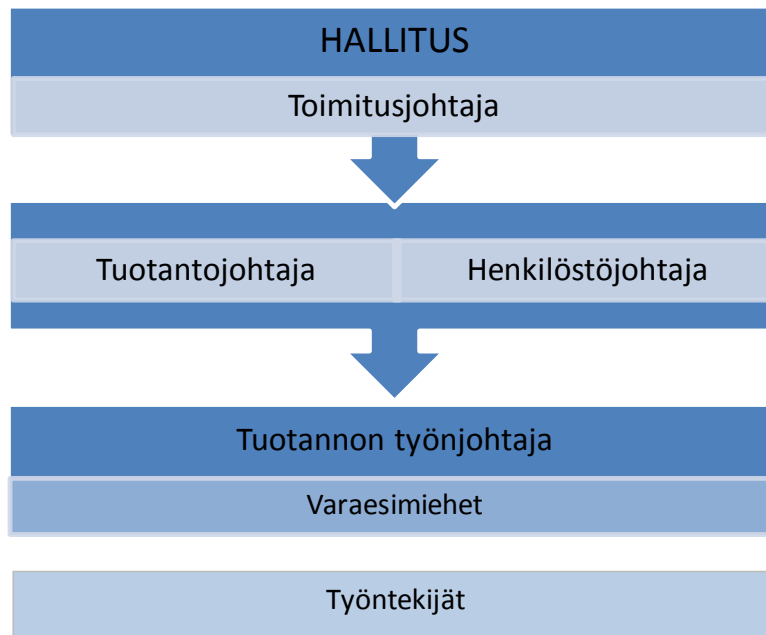
työssä, jonka he parhaiten ja tehokkaimmin osaavat. Ulkopuolista työvoimaa hankittaessa ja osaavaa henkilökuntaa rekrytoitaessa jatkuva koulutus ja tehokas perehdytys ovat tärkeitä. Tärkeää on myös se, kuka perehdytyksen tekee, miten ja millä aikataululla. Pahimmassa tapauksessa liian hätäisesti tehty perehdytys johtaa kuukauden kuluessa irtisanoutumiseen.

5 TUTKIMUSAINEISTO JA MENETELMÄT

Opinnäytetyö pyrki vastaamaan kahteen kysymykseen: mitkä ovat esimiehen nykyisen toimenkuvaan kohdistuvat haasteet ja millaisilla toimenpiteillä operatiivista esimiestyötä voidaan kehittää? Ensimmäiseen kysymykseen haettiin vastausta teemahaastattelujen avulla. Toiseen kysymykseen haettiin vastausta hyödyntämällä teemahaastattelun tuloksia toiminnallisen tutkimuksen periaatteiden mukaisesti. Toimintatutkimus on kaksiosainen. Ensimmäinen osa edustaa varsinaista opinnäytetyötä, joka on julkinen. Toinen osa on kehittämisraportti, joka jää kohdeyrityksen omaan käyttöön.

5.1 Tutkimuskohde ja toimintaympäristö

Toimintatutkimuksen kohde on 1970-luvulla perustettu puutarha-alan yritys, jossa myös itse omistajat työskentelevät. Alkuvuosina yritys hoiti myynnin ja markkinoinnin itse ja sillä oli jonkin verran myös sopimustuotantoa lähialueen kauppaketjujen kanssa. 1990-luvun alussa puutarhan liiketoimintastrategiaa uudistettiin ja vuodesta 1995 lähtien puutarha on toiminut erään suuryrityksen alihankkijana tilaushankintaperiaatteella. Pääostaja määrittelee tuotteet, hoitaa myynnin ja markkinoinnin. Tuotekehitys, viljelysuunnitelmat ja lajikkeiden valinta sekä koetoiminta suunnitellaan ja toteutetaan useimmiten pääostajan kanssa yhdessä. Puutarhalla työskentelee noin 19 vakituista ja noin viisi osa-aikaista työntekijää. Operatiivisessa päivittäisjohtamisessa esimiestehtävissä toimii päivittäin kolme henkilöä, joista yksi esimies on tuotannon työnjohtaja ja kaksi muuta ovat varaesimiehiä. Viikonloppupäivystyksestä vastaava henkilö toimii aina myös työntekijöiden esimiehenä. Kuviossa 7 on kuvattu organisaation rakennetta.



Kuvio 7. Tutkimuskohteen organisaatiorakenne

Puutarha täyttää Laaturaha -ohjeiston vaatimukset. Laaturahaohjeisto on suomalaisen puutarhatuotannon yhteinen ohjeisto, jonka tehtävänä on varmistaa puutarhatuotteiden turvallisuus, tuotannon mahdollisimman vähäinen ympäristökuormitus ja työntekijöiden hyvät työolot (Kauppapuutarhaliitto ry 2014). Sirkkalehtimerkin käyttö yrityksen markkinoinnissa edellyttää hyväksyttyä auditointia. Kotimaiset Kasvikset ry:n hallinnoiman laaturahamerkin sirkkalehtilipun käyttöoikeus on myönnetty yritykselle 28.3.2013. Nyt yrityksessä toteutettu tutkimus- ja kehittämishanke vastaa paitsi yrityksen omaan tämän hetkiseen tarpeeseen kehittää esimiestyötä myös tarpeeseen vastata laaturahaohjeistuksen suosituksia. Laaturahaohjeistus sisältää seuraavat työyhteisön kehittämistarpeet:

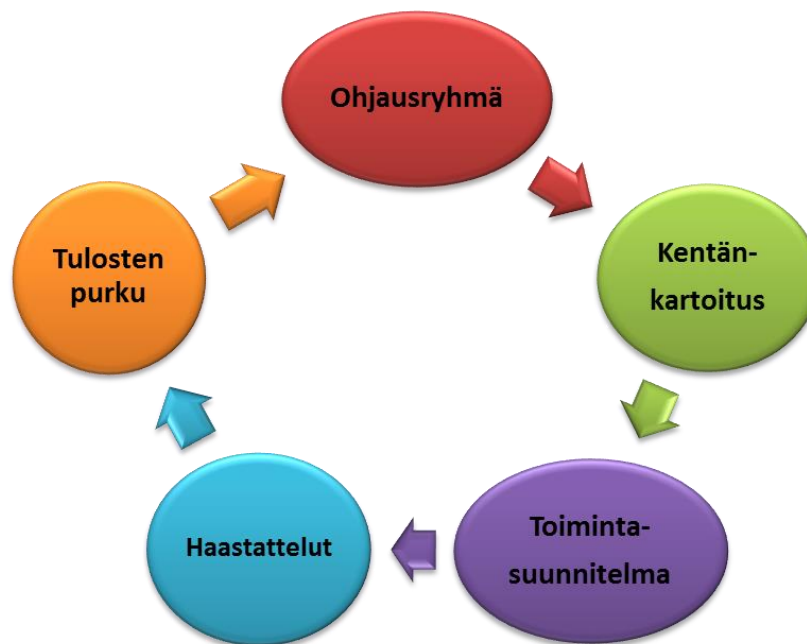
- kohta E8 kehottaa viljelijää kasvattamaan ammattitaitoaan jatkuvalla kouluttautumisella
- kohta E9 kehottaa ottamaan työntekijät mukaan yrityksen kehittämiseen
- kohta E10 kohta suosittaa että työntekijöiden ammattitaitoa ylläpidetään ja osaamista parannetaan.

Koska kehittämishanke liittyi vahvasti yrityksen sisäisiin tuotanto- ja johtamisprosesseihin, ulkopuolisia kehittämisverkostoja ei ollut. Tutkimus- ja kehittämishanke toteutettiin opinnäytetyönä yhteistyössä Hämeen ammattikorkeakoulun puutarhatalouden koulutusohjelman opiskelijan, puutarhan kaikkien esimiestasojen sekä puutarhan työntekijöiden yhteisenä kehittämisprojektina. Kehittämiselimenä toimi esimiehistä koostuva ohjausryhmä, jolla oli myös päävastuu projektin tavoitteiden eteenpäin viemisessä käytäntöön. Projektisuunnitelman

laatimisen, aikataulutuksen ja haastattelututkimukset raporttiosuukseineen toteutti opiskelija toimintatutkimuksen menetelmin.

5.2 Tutkimusvaiheet

Opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka tarkoitus on organisaation esimiesroolin ja toiminnan kehittäminen. Toiminnallinen opinnäytetyö koostuu eri tutkimusmenetelmistä ja on luonteeltaan prosessimainen tapa kehittää organisaatiota vaiheistamalla prosessin eri toiminnot. (Kananen, 2013, 28–29.) Tutkimusta luotsaamaan perustettiin kuudesta esimiehestä ja opiskelijasta koostuva esimiesten ohjausryhmä. Ryhmän tehtävänä prosessin aikana oli toimia esimiestyön kehittämiselimenä. Opiskelijan rooli ryhmässä oli osallistuvan havainnoijan rooli. Havainnoijan rooli tarkoittaa käytännössä sitä, että havainnoija osallistuu tutkittavan ryhmän elämään ja tekee havaintoja tutkimuksen kannalta olennaisista ilmiöistä ja asioista. Havainnoijan roolin on tultava selväksi kaikille tutkittaville ja että havainnoija on ryhmässä havaintojen tekijä, ilmiöitä objektiivisesti katseleva henkilö. Menetelmän käyttämisen onnistumisen edellytyksenä on, että tutkija kykenee pitämään erillään havainnot ja omat tulkintansa näistä havainnoista. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara, 2013, 217.)



Kuvio 8. Tutkimuksen ensimmäinen vaihe

Ohjausryhmä kokoontui ennen haastatteluosuuden aloittamista neljä kertaa. Näillä kokoontumisilla haluttiin kartoittaa esimiehen toimintakenttää, rajata tutkimusongelmaa, seurata ja arvioida prosessin kulkua. Ohjausryhmälle laadittiin projektisuunnitelma sekä tutkimuksen kulun runkorakenne aikatauluineen. Kuvio numero 8 esittää tutkimusprojektin ensimmäisen vaiheen etenemistä. Haastattelua varten

laadittiin sekä esimiehille että työntekijöille kaksi pääteemoiltaan samankaltaista haastattelurunkoa. Pääteemojen alaiset tarkentavat apukysymykset poikkesivat tarkoituksellisesti hieman näkökulmiltaan. Osallistujatasoja oli kolme: ylin esimiestaso, työnjohtoon osallistuvat esimiehet sekä työntekijät. Tutkimuksen ensimmäisen vaiheen tuloksia hyödynnettiin toisen vaiheen toteuttamisessa.



Kuvio 9. Tutkimuksen toinen vaihe

Tutkimuksen toinen vaihe rakentui uudelleen ohjausryhmätyöskentelyn varaan (kuvio 9). Opinnäytetyössä kartoitetuista esimiehen ja esimiestyön osaamistarpeista koostettiin esimiestyön kehittämissuositukset, joiden pohjalta esimiesten toimenkuvia, vastuita ja esimiestyöskentelyä tarkennettiin ja mallinnettiin. Samalla kartoitettiin tuotannon ydinprosessit ja esimiesten johtamisasema suhteessa niihin. Työnjohtajan työroolin tueksi laadittiin oma työnjohdon päiväohjelma. Esimiesten toimenkuvien selkeyttämisen avulla oli tarkoitus tuoda esille tarkemmin se, mitä tehtäviä tuotannon työnjohtajan ja hänen varaesimiestensä nykyiseen toimenkuvaan kuuluisi ja mitkä olisivat heidän keskeiset vastuualueensa unohtamatta kuitenkin yhteistoiminnallista esimiestyötä.

5.3 Teemahaastattelut

Opinnäytetyössä noudatettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Sille on ominaista pehmeämpi ja mukautuvampi tapa käsitellä ilmiöitä ja asioiden välisiä suhteita. Aineistoa kerätään luonnollisessa todellisessa tilanteessa ja se sopii erityisen hyvin toimintatutkimuksen tiedonhankintaan sekä ilmiöiden syvällisempään käsittelyyn. Lähtökohtana on siten todellisen elämän kuvaaminen ja kohteen tutkiminen kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 161). Kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista hankkia ja koota tietoa induktiivisesti. Se tarkoittaa että

yksityisistä havainnoista päädytään asioiden ja ilmiöiden yleisiin merkityksiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 66).

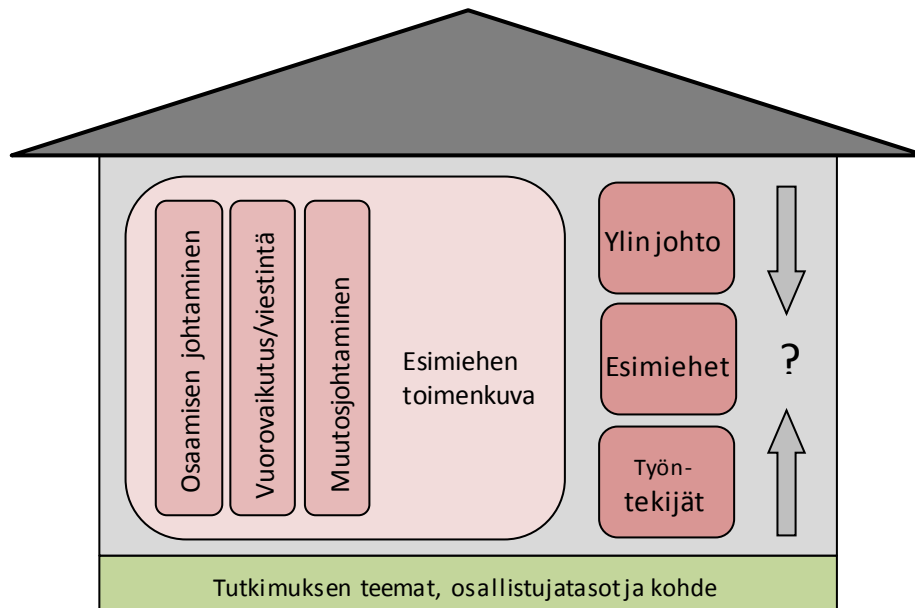
Opinnäytetyön tiedonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Haastattelu etenee ennalta valittujen, keskeisten teemojen varassa ja näkökulmat muotoutuvat valittujen teemojen ehdoilla. Jos tutkimuskysymykset ovat etukäteen liian valmiiksi rakennettuja, ne saattavat ohjailla liikaa tutkimukseen osallistuvien vastauksikäyttämistä. Tämän estämiseksi tutkimus toteutettiin puolistrukturoidun haastattelutekniikan avulla. Siinä haastattelun näkökulma, aihepiiri tai teema-alue on kaikille sama, mutta kysymysten muotoa tai esittämisjärjestystä ei ole niin tarkasti määritelty (Hirsjärvi & Hurme 2010, 48). Puolistrukturoitu haastattelu käy hyvin tilanteisiin, joissa kohteena ovat intiimit, arat aiheet tai joissa halutaan selvittää heikosti tiedostettuja asioita kuten arvostukset, ihanteet ja perustelut (Metsämuuronen 2000, 42). Puolistrukturoidun teemahaastattelun valinnan yksi tarkoitus tässä tutkimuksessa oli myös pyrkiä välttämään turha rönsyily aihepiirin ulkopuolelle.

5.4 Teemahaastattelun toteutus

Teemahaastattelut toteutettiin tammi–helmikuun 2014 välisenä aikana. Haastatteluun osallistui yhteensä 24 henkilöä, joista esimiehiä oli 7 ja työntekijöitä 17. Haastatteluun osallistuneiden työtehtävät jakautuivat seuraavalla tavalla:

- toimitusjohtaja
- tuotannonjohtaja
- henkilöstöjohtaja
- tuotannon työnjohtaja
- tuotannon varaesimiehet (3 henkilöä)
- kasvihuonetyöntekijät (seitsemäntoista henkilöä)

Haastateltaville jaettiin haastattelulomakkeet hyvissä ajoin ennen kunkin omaa haastatteluajankohtaa henkilöstöpalaverissa. Samalla työntekijöille kerrottiin haastatteluun liittyvät käytännön järjestelyt sekä aikataulut. Näin heillä oli mahdollisuus tutustua haastattelun teemoihin ja tarkentaviin kysymyksiin etukäteen. Tämä oli järkevää, sillä haastatteluympäristöä ei pystytty luomaan sellaiseksi, että haastateltavien puhe olisi ollut nauhoitettavissa häiriötä. Haastateltavien itse tekemät omat kirjaukset osoittautuivat ensiarvoisen tärkeiksi haastattelun sisältöä purettaessa. Haastattelu kesti noin tunnin. Tarkennettuja lisäkirjauksia tehtiin haastattelun edetessä. Haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 62 sivua.



Kuvio 10. Tutkimusasetelma, jossa näkyvät teemat, osallistujatasot sekä kohde

Tutkimusasetelma teemat, osallistujatasot sekä kohde on kuvattu kuviossa numero 10. Teemahaastattelujen teemoiksi valittiin viitekehyksen fokuksessa olevat käsitteet, jotka liittyivät läheisesti tutkimusongelman aihepiiriin. Teemat olivat esimiehen toimenkuva, vuorovaikutus, viestintä, osaamisjohtaminen ja muutosjohtaminen. Työntekijöiden ja esimiesten haastattelulomake olivat pääteemoiltaan samanlaisia, mutta esimiesten haastattelulomakkeiden tarkentavien kysymysten näkökulma poikkesi työntekijöiden tarkentavien apukysymysten näkökulmasta. Teemat johdettiin kehityskeskusteluista esiin nousseista ilmiöistä. Pääteemojen tarkoituksena on toimia kehyksenä haastattelulle ja samalla helpottaa analyysivaiheen tulkintoja järkeväksi kokonaisuudeksi. Tarkentavien kysymysten tarkoituksena on puolestaan rohkaista haastateltavaa täydentämään tai selittämään tarkemmin vastauksiaan (Hirsjärvi & Hurme 2000, 106.) Sekä työntekijöiden että esimiesten haastattelurungot löytyvät liitteistä numero 1 ja 2. Esitetyt haastattelulomakkeet taltioitiin sellaisenaan kirjallisesti ja haastattelussa teemoista esille tulleet lisäseikat kirjattiin näiden kirjallisten vastausten yhteyteen.

5.5 Tutkimusanalyysi

Kun tutkimusta suunnitellaan, tulisi olla jollain tapaa selvillä se, miten aineistoa tullaan käsittelemään ja mitä siitä oikeasti halutaan saada selville. Sisällönanalyysi pyrkii kuvaamaan dokumentin sisältöä sanallisesti. Sisällönanalyysissä yhdistellään käsitteitä ja saadaan tutkimustehtävään vastaus. Aineistolähtöinen analyysi pyrkii muodostamaan tutkimusaineistosta teoreettisen kokonaisuuden määrättyjen vaiheiden kautta. Aineistosta valitaan mielenkiinnon kohteet, erotetaan ne ja jätetään kaikki muu pois tutkimuksesta. Merkityt asiat

kerätään yhteen, luokitetaan, teemoitetaan tai tyypitetään aineisto. Lopuksi kirjoitetaan yhteenveto. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 97–115.)

Teemahaastattelun perusajatuksena oli selvittää, millaisena esimiehen toimenkuva ja johtaminen tällä hetkellä nähdään ja millaisena nykyinen esimiestyöskentely koetaan. Mielenkiinnon kohteena olivat esimiesten nykyinen työnkuva ja siihen liittyvät osaamistarpeet. Henkilöstön koulutustaustan ja työkokemuksen selvittämisellä pyrittiin laajempaan ymmärrykseen henkilöstön ammattiosaamisesta, ikärakenteesta ja niiden mahdollisista vaikuttimista lopulliseen tutkimustulokseen.

Haastattelutulosten sisällönanalyysimenetelmänä käytettiin uudelleen teemoittelua. Uudelleen teemoittelun voi tehdä, kun alkuperäisistä haastatteluteemoista nousee selvästi uusia mielenkiintoisia teemoja, joihin voi liittyä läheisesti myös alkuperäiset teemat (Hirsjärvi & Hurme 2000 173). Haastattelutuloksia analysoidessa löydettiin uusia yhteisiä piirteitä, jotka toistuivat useissa haastateltavien kertomuksissa ja vastauksissa. Uudelleen teemoitteluperiaate oli se, että 24 vastaajasta ainakin 11 otti puheeksi kyseisen aiheen. Uudelleen teemoittelun jälkeen luokat syntyivät seuraavalla tavalla:

Taulukko 1. Aineiston uudelleenteemoittelun jälkeen syntyneet ylä- ja alaluokat. Yläluokka sisältää uudet pääteemat ja alaluokka niiden tärkeimmät aihepiirit.

Alaluokka	Yläluokka
Työrooli Henkilöstöjohtaminen Muutosjohtaminen Esimiesten yhteistyö Vuorovaikutus Viestintä	Esimiehen toimenkuva

Alaluokka	Yläluokka
Työnjako Työnohjaus Resursointi Perehdytysjärjestelmä Palautteen antaminen Vastuunanto	Osaamisen johtaminen

Aineiston luokittelun ja teemoittelun jälkeen haastateltavien vastaukset sijoitettiin näiden teemojen alle. Koska pääteemat oli jo luokiteltu melko tarkasti suhteessa tutkimusongelmaan, ei suurta poikkeamaa uudelleen

teemoittelun osalta syntynyt. Lähinnä kyse oli uusien käsitteiden syntymisestä tutkimusongelman tarkemmassa rajaamisessa. Haastateltaville oli tyypillistä hypätä apukysymysten kohdalla aivan toiseen teemaan. Analyysiä helpotti huomattavasti se, että haastattelun rakenne oli osin jo strukturoitu ja tarkentavat apukysymykset oli rajattu koskemaan kyseistä teemaa. Haastattelua ohjasivat teemoihin liittyvät aihepiirit, jotka olivat haastateltaville entuudestaan työyhteisöstä tuttuja ilmiöitä. Uudelleenteemoittelun jälkeen haastateltavien vastauksista pyrittiin löytämään samankaltaisuuksia ja yhteneväisyyksiä.

Teemahaastattelun tuloksia tarkastellaan kolmessa edellä mainitussa uudelleen teemoitetussa luokassa. Kvalitatiivisessa sisällönanalyysissä käytettiin lisäksi kvantifiointi eli laskentaperiaatetta. Kvantifiointin merkitys tässä tutkimuksessa oli teeman tai jonkin ilmiön säännönmukaisuuden tunnistaminen. Kvantifiointi perustuu siihen, että jokin seikka haastattelussa ilmenee toistuvasti ja lukuisia kertoja tai kuinka moni tutkittava ilmaisee saman asian (Hirsjärvi & Hurme 2000 172; Tuomi & Sarajärvi 2003, 117).

6 TEEMAHAASTATTELUN TULOKSET

Tutkimusasetelman mukaisesti tuloksia tarkastellaan kolmella eri osallistujatasolla, jotka ovat ylin johto, operatiivisen työnjohdon esimiehet ja työntekijät. Kunkin osallistujatason haastattelun tulokset on eritelty ja raportoitu organisaatiotasoin. Koska ylempää esimiestasoa edusti vain kolme henkilöä, heidän kohdallaan ei ole tarpeellista kvantifioida tuloksia vaan tulokset julkaistaan sanallisesti luokittain. Kahden muun osallistujatason kohdalla julkaistaan luokkien ne aiheet sekä ne kerrat, jotka haastateltavat ovat ottaneet puheeksi kustakin luokasta. Esimiestyön kehittämiseen kohdeyrityksessä liittyvä tutkimusaineisto jää kohdeyrityksen käyttöön ja sen sisältö esitetään opinnäytetyöstä erillisenä tutkimusraporttina.

6.1 Ylempi esimiestaso

Tutkimusasetelmassa ylin johto edustaa operatiivisen esimiestason ylempää esimiesporrasta, jota tutkimuksessa edusti kolme henkilöä. Mukana haastattelussa olivat toimitusjohtaja, henkilöstöjohtaja ja tuotantojohtaja.

6.1.1 Esimiestyö

Ylempi esimiestaso näkee esimiehen roolin työyhteisössä haasteellisena. Esimiesasemassa henkilöltä odotetaan ammattiosaamisen lisäksi vuorovaikutustaitoja, työyhteisöviestintätaitoja ja johtamisosaamista eli toisin sanoen kykyä henkilöstöjohtamiseen. Ihmisten johtamisessa

vuorovaikutustaidot korostuvat, koska ihmiset ajattelevat asioista eri tavoin ja myös kokevat asioita eri tavoin. Yksi haastateltava mainitsee henkilökemian, millä nähdäkseni kuvaa tässä ihmisten keskinäistä vuorovaikutustapahtumaa ja sen onnistuneisuutta tai epäonnistuneisuutta. Työyhteisöviestinnän merkitys ja sen tarve ovat kasvaneet yrityksen henkilöstömäärän kasvaessa. Nykyisin pääasiallinen yhteisöviestintätapa on raportointi. Raporttitilanteet tärkeitä tilanteita, joissa esimies voi osoittaa omat vuorovaikutustaitonsa. Päivittäisjohtamiseen liittyvät viestit, työnohjaus ja muut tärkeä toimintaan liittyvä informaatio kulkevat työpistekohtaisena viestintänä aamu- ja päiväraportin lisäksi. Haastateltavat kuvaavat viestinnän haasteita.

”Esimiesten työntekijöille välittämiä viestejä ei kuunnella riittävästi. Sen vuoksi asioiden toistaminen, samoista asioista puhuminen on yleistä. Työntekijöiltä toivottaisiin uteliaisuutta.”

Haastateltava tarkoittanee tässä, että työntekijöiltä odotetaan kiinnostusta omia ja yhteisiä tekemisiä kohtaan, mitä ollaan tekemässä ja mitä on tulossa. Viestintävelvoite koskisi näin myös alaista, ei vain johtoporrasta tai väliporrasta. Viestin kulkuun esimiesten kesken ja johdonmukaiseen johtamiseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Yksi haastateltava esittää lääkkeeksi toimintatapojen muutosta.

”Esimiehet voisivat ennakkoon sopia asioista ja jos antaa uuden ohjeen, kysyy ensin edellisiä ohjeita ja perustelee muutoksen.”

”Yhdessä miettiminen on tärkeää. Kuinka voidaan parantaa tai tarvitaanko jotain uutta.”

Kun työnjohtaja ja varaesimiehet toimivat yhtenäisellä ohjeistustavalla, se antaa johdonmukaisemman kuvan johtamisesta ja yhteisestä toimintalinjasta. Johtamistehtävä olisi kaikilla sama ja yhdenmukainen, vaikka esimiehen työnkuva vastuualueineen poikkeaisivatkin toisistaan.

Yhteisten linjojen ja johtamistapojen kehittämisessä esimiesten välinen yhteistyö koetaan tärkeänä. Esimiestyötä voisi kehittää yhteisellä palaveroinnilla ja ohjausryhmätyöskentelyllä. Muistiinpanojen tekeminen, kirjaus ja purku yhteisesti esimiesten kesken on hyvä keino luoda yhtenäistä viestintä- ja johtamiskulttuuria. Olipa tapa mikä hyvänsä, niin toiminnan tulee olla tavoitteellista ja eteenpäin pyrkivää.

Kuten edellä on jo todettu, esimieheen kohdistuu monenlaisia odotuksia sekä ylhäältä että alhaalta. Yksi haastateltavista kuvaa osuvasti esimiehen asema joukkueenjohtajana ja työntekijöiden sparraajana:

”Haasteena on se, miten saada työntekijät innostumaan, nostaa oikeanlaiseen vireeseen tehdä työtä ja osallistaa kaikki eikä aina samoja.”

Osallistamisella haastateltava tarkoittanee, että kyseistä työtä ja siihen kohdistuvaa rasitetta jaetaan tasapuolisesti työntekijöiden kesken. Toinen henkilö mainitsee esimiehen haasteena vastuuttamisen, mikä viittaa puolestaan annetun työn vastaanottamiseen ja siihen velvoittamiseen. Osallistaminen ja vastuuttaminen ei ole yksinkertaista, mikäli työntekijä ei ole henkisesti tai fyysisesti siihen valmis tai häneltä puuttuu tehtävään tarvittava osaaminen. Olipa kyseessä kumpi ilmiö hyvänsä molemmat henkilöt olivat sitä mieltä, että esimiehen on vaikea olla tasapuolinen. Edellisten lisäksi työntekijän odotukset työnjohtoa kohtaan voivat olla kohtuuttomat tai epärealistiset. Työnjohto ei voi täyttää kaikkien työntekijöiden odotuksia.

”Esimiehiä ei voi aina syyttää. Tämän vuoksi esimiesten tehtäväjako tulee selventää ja yhteisvastuuta unohtamatta.”

Mahdollisiin ongelmiin on pyritty tarttumaan heti ja selvittämään asiat. Työyhteisössä käydyissä kehityskeskusteluissa on noussut esille monia työyhteisön kehittämistarpeeseen viittaavia asioita, mutta hyvin herkästi viestit ovat tulleet epävirallisesti takanapäin käytäväkeskusteluissa.

Yksi haastateltava pohtii yhtäaikaisen työn tekemisen ja työn johtamisen problemaa: voiko tuotannon työnjohtaja johtaa onnistuneesti ihmisiä ja asioita yhtä aikaa työn tekemisen lomassa vai keskittyäkö pelkästään henkilöstöjohtamiseen ja kokonaisuuden hallintaan? Hän ehdottaa, että esimiehen olisi hyvä löytää oma päivärytmi, joka tukisi tehtävässä suoriutumista. Tuotantoprosessien ja kokonaisuuden hahmottaminen, töiden jakaminen ja resursointi oikeisiin työpisteisiin onnistuisi joustavasti ja ennakkoiden. Toinen haastateltava on samoilla linjoilla. Haastavin esimiestehtävä hänen mielestään on työvoiman resursointi oikeisiin työpisteisiin, oikeaan aikaan ja oikeaan tehtävään. Oikein kohdennetulla työenergian siirtymällä on yhteys tuotantotehokkuuteen, mutta sillä nähdään olevan yhteys myös esimiestyön tehokkuuteen ja esimiehen työssä onnistumiseen. Työhön osallistumiseen työnjohtajalla ei jää enää riittävästi aikaa eikä häntä voi siihen velvoittaa.

6.1.2 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamiseen haastateltavat esittivät monia kehittämissuunnitelmia. Esimiehellä olisi oltava varasuunnitelma, jos kaikki ei suju suunnitellusti. Jämäkkyuden osoittaminen työnjohtamisessa ja päätöksenteossa koetaan tärkeäksi. Työnjohtajan ja työkierron tulisi olla jatkuvaa ja tapahtua seurannan mukaan. Näitä on kehitetty ja uusi tapa toimii.

Yksi haastateltava ehdottaa, että työnjohtajalla voisi olla omat kentät, joista vastuu otetaan. Työnjohtajalle valitaan avuksi ryhmät omine vastuineen. Työntekijöille osoitetaan luottamusta ja heille annetaan vastuuta samalla kannustaen vastuunottamiseen. Ennakoinnin tueksi hän ehdottaa

muistiinpanojen tekemistä ja niiden seuranta. Muistiinpanoista syntyy oivalluksia aiemmista tapahtumista ja kokemuksista, joita sitten voi hyödyntää omassa työssä.

Lisäksi ehdotetaan että esimiehet voisivat keskustella aamuisin keskenään tämän päivän ohjelmasta ja vahvistaa tällä yhteistä toimintalinjaa ja ohjeistusten antamista. Perehdytys olisi hyvä lohkoa siten, että yksi henkilö kouluttaisi yhden asian. Perehdytyskansio on olemassa ja sen päivitys on ajankohtainen. Henkilöstökoulutusta tulisi antaa, tarvittaessa jopa päivittäin. Koulutusta antavat yleensä päivittäisjohdon esimiehet ja tuotantojohtaja, myös ulkopuolisia kouluttajia käytetään esimerkiksi työturvallisuusasioissa. Kokeilu, jossa työntekijät on jaettu pienempiin ryhmiin ja koulutettu pienemmässä ryhmässä, jatkunee edelleen. Pientä ryhmää on helpompi ohjata ja tieto omaksutaan paremmin.

Palautejärjestelmään voisi lisätä kirjallisen palautemahdollisuuden. Palautetta annetaan päivittäin raporttitilanteessa, joka toimii myös vuorovaikutusmahdollisuutena työntekijöiden ja esimiesten välillä. Palautekulttuuria tulisi vahvistaa antamalla palaute välittömästi. Myöhemmin annettuna palautteella ei olisi välttämättä enää vaikutusta. Työyhteisön osapuolia kannustetaan hyväksymään kehittävää palautekulttuuria.

6.2 Alempi esimiestaso

Alemman esimiestason haastatteluun osallistui neljä esimestä: tuotannon työnjohtaja ja varaesimiehet. Yksi esimiehistä toimii myös päivystäjän roolissa viikonloppuisin, joten hänet otettiin esimiesten haastatteluihin tästä syystä. Esimiehillä on osaamista sairaanhoito-, suurtalous-, luonnonvara- sekä yhteisöpedagogiselta alalta. Esimiestaitoja on hankittu epämuodollisesti pitkän työkokemuksen ja muodollisesti koulutuksen avulla. Puutarhalla esimiehet sekä varaesimiehet työskentelevät samoissa tuotantotiloissa. Vastuualueita on jaettu eri tavoin.

6.2.1 Esimiestyö

Esimiestyö yläluokan alle sijoittuivat taulukon kaksi mukaiset teemat. Tulokset jakautuivat seuraavasti:

Taulukko 2. Esimiestyön luokassa esiintyvät aiheet ja niiden esiintyvyyden lukumäärä. Määrä kuvaa niitä kertoja, kuinka moni haastateltava on ottanut kyseisen aiheen esille. Maksimilukumäärä on 4.

Esimiestyö	Määrä
Työnkuva välillä epäselvä	3
En tiedä mitä minulta aina odotetaan	2
Persoona ilmentää johtajuutta	2

Henkilöstöjohtamisen haasteet	
Kokonaisuuden hallinta	2
Työtehtävien tärkeysjärjestys	1
Ihmisten erilaisuus	4
Tasapuolisuus	3
Tiedonkulun haasteet	1
Viestintä ja vuorovaikutus	
Tiedotuksia ei kuunnella	4
Asioiden toistaminen	2
Esimiesten yhteinen viestintä	3
Saan tukea esimiestyöhöni johdolta	3
Esimiesten tuki toisilleen	2
Muutoksessa johtaminen	4
Saan tukea työntekijöiltä	2
Ehdotuksiani kuunnellaan	2

Esimiehen työnkuva

Tuloksista kävi ilmi, että oman työnkuvan epäselvyys oli yhteydessä esimiesten välisiin vastuisiin ja vastuualueisiin. Yksi haastateltava esitti, että häneen kohdistuu yhtä suuret odotukset kuin varsinaisen työjohtajan rooliin, vaikkei hänellä ole samaa vastuuta kuin työnjohtajalla tämän läsnä ollessa. Vastuut ja valtasuhteet pyrkivät sekoittumaan työpäivän aikana. Hän kertoo tietävänsä omat vastuualueensa, mutta joutuessaan hoitamaan työnjohtajalle kuuluvia asioita, hän saattaa vahingossa toimia työnjohtajan vastuualueella. Henkilö viittaa tässä yhteydessä ongelmatilanteisiin, jotka kuuluisivat työnjohtajalle. Henkilö tarkoittanee tässä yhteydessä ohijohtamista, mikä näyttäytyy työntekijöille ristiriitaisena. Toinen haastateltava toteaa saman ja toivoisi, että

”... olisi yksi selkeä työnjohtaja ja muille tehtävät tarkasti jaettuna. Minusta päivystäjä voisi olla päivystysviikon työnjohtajana.”

Oma esimiesrooli koetaan vastuullisena ja esimiehet pyrkivät suoriutumaan siitä parhaansa mukaan. Yksi esimiehistä kokee asemansa vähän liiankin tärkeäksi ja samalla kertoo, että työntekijät osaavat hommansa hyvin joskus ilman häntä. Henkilö kertoo esimiesten olevan erilaisia persoonia ja johtamistapakin on erilainen. Joku esimies saattaa olla enemmän yksinpelaaja ja toinen taas enemmän yhteispelaaja. Kullakin on erilainen tapa pelata yhteen ja toteuttaa asioita. Asioiden ja ihmisten johtamista helpottavat rutiinit, jotka toistuvat.

Monissa puutarhayrityksissä työskentelee esimiehenä omistajayhteisön jäseniä ja heidän roolinsa työyhteisössä on haasteellinen. Asioiden näkeminen sekä työnantajan että työntekijän näkökulmasta hankaloittaa työntekoa ja estää varsinaisesti asettumasta kummallekaan puolelle. Haastateltava on löytänyt paikkansa esimiehenä muuten, mutta työnkuvan,

työtehtävien ja vastuiden epäselvyyden vuoksi henkilö kokee olevansa ikään kuin kahden tulen välissä.

Kolme haastateltavaa kertoo, ettei esimiestyötä ole aiemmin kehitetty tavoitteellisesti. Palavereja on pidetty silloin tällöin. Yksi haastateltava kertoo, ettei ole mikään palavereissa istuja. Kehittäminen on ollut tilannekohtaista ja vastattu ongelmiin heti, kun niitä on ilmennyt. Uudet käytännöt hyväksytään, jos ne osoittautuvat toimiviksi. Esimiestyön kehittäminen on tapahtunut työn lomassa liittyen kiinteästi työpisteissä tapahtuvaan toimintaan.

Kolme neljästä haastateltavasta toivoo tutkimuksen selventävän heidän toimenkuvaansa. Yksi haastateltava kokee puolestaan nyt vireillä olevan kehittämisen kielteisessä valossa. Hän kokee sen epäluottamuksena työnantajan puolelta hänen työpanostaan kohtaan. Kaksi haastateltavaa ilmoittaa käyneensä esimiestyöhön liittyvän kurssin, tosin vaihtelevin tuloksin. Yksi henkilö käy tällä hetkellä esimiestyökoulutusta ja sen anti on osoittanut jo hyödyllisyytensä. Hän on voinut hyödyntää oppimiansa asioita käytännössä omassa työyhteisössä. Hän on ollut tyytyväinen koulutukseen, jota hän on ollut itse aktiivisesti hankkimassa ylemmän johdon tuella.

Henkilöstöjohtamisen haasteet

Kaksi henkilöä esittää että esimiehen tulee hallita tuotantoprosessin kokonaisuus ja käsittää, mitä työpanoksia ja toimia se heiltä vaatii. Kokonaisuuden hahmottaminen, yrityksen tavoitteet ja visiot tulee olla selvät. Se mihin toiminnalla pyritään, on myös tuotannon päätavoite.

Yksi haastateltava mainitsee haasteeksi työtehtävien tärkeysjärjestyksen. Esimiehen työ vaatii tuotantokokonaisuuden hahmottamista ja ymmärrystä painopisteiden muuttumisesta työprosessien kesken. Työvoiman sijoittaminen ja siirtymä oikeisiin työpisteisiin oikeaan aikaan ja vielä siten, että työntekijät itse olisivat tyytyväisiä siirtymään, on haasteellista eikä välttämättä aina onnistu.

”Kaikki henkilöt eivät tule toimeen keskenään ja siinä täytyy miettiä, laittaako heidät eri huoneisiin keskenään vai pitäisikö olettaa kaikkien tulevan keskenään toimeen?”

Lähes kaikki haastateltavat ovat sitä mieltä, että ihmisten erilaisuuden huomioiminen ja sitä kautta tasapuolinen kohtelu ei ole aina mahdollista, eikä välttämättä toteudu toivotulla tavalla. Henkilökemioiden toimintaan keskittyminen ja suurimpien kannausten välttäminen koetaan esimiehen rooliin kuuluvana ilmiönä. Yksi henkilö valaisee tätä puun ja kuoren välistä elämäänsä esimiehenä:

”Työntekijät eivät aina ihan ymmärrä esimiesten rajallisuutta. Meikin ollaan vaan ihmisiä omine virheinemme.”

Yksi haastateltava mainitsee tässä yhteydessä viestinkulun ja pohtii, miten sitä saisi parannettua työyhteisössä.

Viestintä ja vuorovaikutus

Viestintä ja vuorovaikutusta tässä ei voi erottaa toisistaan. Niin kiinteästi ne liittyvät henkilöstöjohtamisessa toisiinsa. Kaikki neljä haastateltavaa kertoivat, etteivät kaikki työntekijät kuuntele, mitä heille sanotaan ja kerrotaan. Jos kuuntelevatkin, he eivät muista sitä seuraavana päivänä. Se mistä tämä johtuu, ei tiedä kukaan. Kaksi esimestä toteaa, että asioita joutuu toistamaan useampaan kertaan, koska yhdellä kertaa viesti ei ole mennyt edellisenä päivänä perille. Toistaminen on todettu kuitenkin hyödylliseksi, koska osa työntekijöistä on voinut olla poissa infoista esimerkiksi sairauspoissaolon vuoksi. Yksi henkilö toteaa, että jos joku työntekijä on poissa tiedotuksista loman tai sairauden takia, niin esimiehen kuuluisi viestittää siitä tälle.

Viestinnän ongelmatilanteiden parantamiseksi esimiesten kesken ja työyhteisöön päin esimiehet toivovat työnjohdon yhteisiä palavereita ja puhumista. Tiedottamisen tulisi olla vähän jämäkämpää ja vaativampaa. Varmistetaan että kaikki ovat kuulleet ja ymmärtäneet asian. Eräs esimies mainitsee, että

”Olis hyvä että infot pidettäisiin pienissä ryhmissä, silloin kukaan ei voi piiloutua kenenkään taakse, joutuis vähän puolipakosta osallistumaan keskusteluun ja antamaan palautetta”.

Kolme neljästä esimiehestä toteaa, että esimiesten keskinäinen viestintä toimii. Viestikatkoksia voi syntyä, jos esimiehet ovat kaukana toisistaan eivätkä ehdi antamaan ohjeistusta heti, kun sitä tarvitaan. Lähimpänä olevan varaesimiehen on hoidettava työnohjaus ja siihen mahdollisesti liittyvä uusi ohjeistus itse. Hän ei voi olla varma siitä, miten toinen varaesimies on aiemmin työtä ohjeistanut. Tiedonpuute ja erilaiset näkemykset uudessa tilanteissa ovat usein syypäitä viestikatkoksiin.

”No, esimerkiksi tilanne elää pakkauksen aikana. Joskus joutuu muuttamaan alkuperäistä suunnitelmaa kesken pakkauksen tai jotain työjärjestystä. Silloin voi syntyä tilanne, että toinen esimies on sanonut jotain toisin ja sitten toinen muuttaa sen.”

Edellä mainittu ilmiö tunnetaan nimellä muutosjohtaminen. Asioita priorisoidaan ja laitetaan niitä tilannekohtaisesti uuteen tärkeysjärjestykseen. Muutostilanteessa työntekijät odottavat, esimies luo järjestystä sekavaan tilanteeseen. Tiedottaminen ja viestinnän merkitys muutostilanteissa korostuvat. Kolme neljästä haastateltavasta kertoo, että muutoksista tiedotetaan ja tilanteisiin vastataan. Nopeat muutokset pyritään perustelevaan kuten myös pitkäaikaiset muutokset. Esimerkiksi

ennen suuria laitehankintoja työntekijöiden mielipiteitä asiaan on kysytty ennen niiden ostoa.

Puolet esimiehistä kokee, ettei saa riittävästi tukea toisilta väliportaana esimiehiltä. Esimiesten tulisi tukea toisiaan erityisesti päätöksenteko- ja uusissa työnohjeistustilanteissa. Haastateltavat kuvailevat tilannejohtamisen ongelmaa:

”Päätöksentekoon tulisi saada joustavuutta lisää. Uskallusta muuttaa toisen esimiehen antamaa ohjeistusta ilman jälkipuheita. Käytännössä se tarkoittaa, että kun joutuu muuttamaan toisen esimiehen antamaa ohjeistusta, niin olisi hyvä saada kollegiaalista tukea omalle päätöksenteolle. Toisen esimiehen kehuminen voisi tuottaa positiivista energiaa.”

”Olisi oikeus muuttaa työjärjestystä, mikäli siihen pitää turvautua ja muut esimiehet tukisivat sitä muutospäätöstä.”

”Tulisi luoda joustavampi päätöksentekojärjestelmä ja siinä olisi kollegiaalinen tuki tosi tärkeää.”

”Esimies pitää ensin informoida kunnolla ja sen jälkeen keskustella siitä muun porukan kanssa. Muuten tuntee itsensä varsin tyhmäksi, jos kysymyksiä rupeaa tulemaan uudistuksista.”

Viimeisin kommentti viittaa esimiesportaiden ja esimiesten väliseen keskinäiseen toimintaan, työjärjestyksestä sopimiseen yhtä lailla kuin esimiehen osallistamiseen muuttuvissa tilanteissa. Kollegiaalisen tuen puuttuessa, työnjohdon johtamiskyky johtaa saattaa kyseenalaistua ja yhteinen linjaveto esimiesten kesken haurastua. Esimiehen rooli muuttuvissa tilanteissa vaatii kuitenkin toimivampaa esimiesten välistä työnjakoa, mihin olisi saatava jonkinlainen sujuvuus.

Kaksi esimestä on havainnut, että tuotannonjohtajan olisi hyvä keskustella työnjohdollisissa asioissa ja informoida esimiehiä siitä, mitä hän haluaa tehtävän. On esimiesten tehtävä, ilmoittaa ja kertoa työntekijöille, mikäli heidän työtehtäviinsä tai toimintaan tulee jokin muutos sekä perustella tehty muutos. Ohjohtamista esiintyy toisinaan ja se koetaan harmillisena.

Henkilöstöä, johtamista ja esimiehen työnkuvaa koskevat muutokset puhuttavat esimiehiä tällä hetkellä hyvin paljon. Muutokset organisaatiossa koetaan tällä hetkellä joko uhkana tai niihin suhtaudutaan varovaisen positiivisesti. Tämä on ymmärrettävää, koska käsillä on tutkimus, joka koskee esimiehiä itseään ja heidän työtehtäviään. Yksi esimiehistä mainitsee

”Pitäisi löytää jonkinlainen innostuneisuus muutoksiin ja yleensäkin valmiutta niihin. Sitä voisi itse toimia niinku esimerkinä muutoksessa.”

Toinen esimies pitää tärkeänä olla työntekijän tukena muutostilanteissa ja ymmärtää hämmennystä inhimillisestä näkökulmasta sekä vastata kysymyksiin perustellusti. Kolmas esimies muistuttaa vielä, että henkilöstöjohtajan tulee aina kertoa henkilökuntaa koskevista muutoksista hyvissä ajoin. Viestintää ei ole koskaan liikaa eikä myöskään toistoja. Lisäksi tavoitteiden asettaminen ja niistä kertominen koetaan erittäin tärkeinä. Muutoksiin sopeutuminen vie aikansa ja se tulisi hyväksyä.

Kaikki haastateltavat kokevat, että tuotantoa ja tuotantovälineitä koskevista suuremmista muutoksista tiedotetaan hyvissä ajoin kaikkien tietoon. Tuotantojohtajaa kiitellään tässä asiassa ajantasaisesta tiedottamisesta. Muutokset perustellaan työntekijöille nykyisin paremmin ja avoimemmin. Tämä koskee molempia esimiestasoja.

Ylemmän tason esimiehiltä tukea ovat saaneet jollain tasolla kaikki. Esimiehet kokevat tuen saamisen oman työn kehittämiseen ylemmältä taholta hyvin eritasoisiksi. Kokeneemman ja vähemmän kokeneemman esimiehen näkemys poikkeaa toisistaan paljon. Yksi haastatelluista kertoi saavansa tukea johdolta vähemmän siirtymävaiheissa. Toinen kertoi saaneensa tukea todella paljon ja kaksi muuta riittävästi. Yksi haastateltava mainitsee puolestaan työyhteisön tärkeimpänä tuenantajana. Hänen mielestään tuen saaminen riippuu lopulta itsestä aika paljon.

6.2.2 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisen termi oli esimiehille hieman outo, mutta haastattelussa kaikilla esimiehillä oli selkeä käsitys eri toimintojen nykytilasta ja niihin liittyvistä odotuksista. Esimiestyö yläluokan alle sijoittuivat taulukon kolme mukaiset teemat. Tulokset jakautuivat seuraavasti:

Taulukko 3. Osaamisen johtamisen luokassa esiintyvät aiheet ja niiden esiintyvyyden lukumäärä. Määrä kuvaa niitä kertoja, kuinka moni haastateltava on ottanut kyseisen aiheen esille. Maksimilukumäärä on 4.

Työnjaon onnistuneisuus ja työohjaus	Määrä
Työnjaon onnistuneisuus	3
Työntekijöitä kuunnellaan	3
Työn kierrätys toimii	3
Työnohjaus on haasteellista	2
Vastuutus	
Vastuuta tarjotaan	3
Vastuuta ei oteta	3

Ennakointi	
Tilauksia ennakoidaan	4
Kaikkea tarvittavaa ei voi ennakoida	2
Perehdytys	
Perehdytys vaatii uudistamista	3
Perehdytys vaatii tukihenkilön	2
Perehdytys vaatii aikaa	2
Henkilöstökoulutus	
Koulutusta annetaan henkilökunnalle	3
Voisin osallistua itse koulutukseen	3
Palautejärjestelmä	
Toivon palautetta työntekijöiltä	1
Palaute on annettava	4
Välitön palaute on tärkeä	3
Annan positiivista palautetta	2
Palauteboksi voisi olla hyvä	1

Työnjaon onnistuneisuus ja työnohjaus

Työohjaus ja perehdytys ovat kaksi eri asiaa. Tässä haastattelun kohdassa yhdelle haastateltavista tuli selvittää, mikä ero näillä kahdella käsitteellä on. Työnjaon onnistuneisuuden ja työntekijöiden sijoittelun sopiviin työpisteisiin otti esille kolme haastateltavaa. Nuorten ohjaus viikonloppuisin on haastavaa, koska vanhempia työntekijöitä on vähän. Tällöin myös työntekijöitä voisi vastuuttaa työnohjaukseen enemmän. Eräs esimies mainitsee tilannejohtamisen tärkeyden,

”Se joka on lähin esimies, niin sen tulisi tehdä työnohjaus. Meillä on tosi tärkeää tää tilannejohtaminen”.

Haastateltavat kertovat seuraavansa työntekoa ja yhden henkilön mielestä havainnointia tulisi tehdä koko ajan.

”Työnseurantaa ja havainnointia tulisi tehdä koko ajan ja puuttua välittömästi asioihin, jos epäkohtia havaitsee tai jos näkee onnistumisia, niin siitäkin tulisi antaa positiivista palautetta välittömästi.”

Työnohjaus on selkeää, kun tietyt henkilöt huolehtivat tietystä työpisteestä kuten esimerkiksi kone, huolto, kuljetus ja huoneenhoitajat. Toisten työpisteiden osalta, etenkin kiireessä, työt tai henkilöt saattavat jakautua epätasaisesti. Työlistojen laadinta koetaan haasteelliseksi, koska kaikkia työntekijöitä ei pysty kohtelemaan tasapuolisesti työpisteiden ja –

tehtävien jaossa. Kaksi haastateltavaa otti esille henkilökemioiden huomioimisen työtä jaettaessa. Muita vaikuttavia tekijöitä työnjaossa on työntekijöiden taidot suoriutua kyseisestä työtehtävästä. Työntekijöiden toiveet otetaan huomioon töitä jaettaessa. Ajatuksena on kuitenkin alun perin ollut, että kaikki työntekijät tekisivät kaikkia töitä, jolloin työnkiertoa olisi helpompi organisoida. Kolme neljästä henkilöstä mainitsi, että työnkierrätys on saatu toimimaan jokseenkin hyvin.

Huoneenhoitajajärjestelmää uudistettiin jokin aika sitten. Huoneenhoitajarenkaaseen kuuluu siihen ennalta sovitut työntekijät, jotka vastaavat huoneen pyöryksestä aina tietyn viikkomäärän kerrallaan. Näin tehtävävastuuta jaetaan tiimissä useammalle henkilölle.

Vastuutusasiaa haastateltavat kuvasivat sekä esimiesten vastuunottona että työntekijöiden vastuutuksena. Työntekijöille annetaan vastuuta. Kolme neljästä haastateltavasta kokee, etteivät kaikki kannu vastuuta tai ota vastaan sitä tarjottaessa. He itse kantavat päävastuun toiminnasta, mutta toivovat työntekijöiltä myös vastuunottoa. Yksi henkilö toivoo, että vanhempi väki ottaisi enemmän vastuuta. Yksi haastateltava esittää esimiesten omaan vastuutukseen havainnoivaa otetta,

”Annettaisiin vaikka vastuuta ja pyydetäisiin vaikkapa vastaamaan jostakin asiasta. Annettaisiin vaikka joitakin erilaisia seuranta tai havainnointitehtäviä kaikille silloin tällöin, joista voisi sitten kertoa kaikille. Kokonaisuuden ymmärtämisen lisääminen myös mielestäni lisäisi ehkä jollain tapaa vastuuta.”

Haastateltava tarkoittanee tässä, että omaa esimiestyötä voidaan kehittää vastuuttamalla henkilöitä havainnoimaan ja laittamaan muistiin asioita, joita voitaisiin yhteisesti käsitellä palavereissa. Havainnoita voisi hyödyntää vaikkapa kokonaisuuden hahmottamisessa ja sen hallinnassa

Ennakointi

Toimintaa pyritään ennakoimaan, mutta yllättäviä muutoksia tapahtuu. Kaikki haastateltavat toivat esille, että ennakointia tehdään koko ajan. Kaksi henkilöä toteaa ennakoinnin haasteellisuuden:

”Työntekijät eivät ymmärrä, että tilausmäärät vaihtelevat ja ettei kaikkea voi ennakoida etukäteen, tämä koskee etenkin leikkoja ja pakkauksia. Tilauskanta vaihtelee paljon.”

”Ennakointi vaatii kokonaisnäkemystä. Isommat pyhät teettävät meillä enemmän töitä ja vaativat siten myös huolellista ennakointia”.

”Myös työntekijöiden sijoittaminen tarvittaviin työpisteisiin tarvittavalla kapasiteetilla on ennakointia.”

Ennakoiminen koskee koko tuotantoa, tilaustoimituksia, ydinprosesseja sekä henkilöresursseja. Ennakoimista on myös vuosikierron eli vuosikellon huomioiminen omassa tuotannossa. Esimerkiksi pitkät pyhät rytmittävät ja auttavat ennakoimaan tuotantoa tilausten mukaisesti.

Perehdytys

Perehdytysjärjestelmään olisi kolmen haastateltavan mielestä tehtävä tarkennuksia. Kaikilla esimiehillä on käsitys siitä, miten perehdytys tapahtuu tällä hetkellä sekä jonkinlainen ehdotus menetelmästä, miten perehdytys tulisi käytännössä hoitaa. Yksi ehdottaa, että perehdytys voitaisiin toteuttaa siten, että uusille työntekijöille nimettäisiin tukihenkilö, erityisesti nuorille. Toisen mielestä tarvitaan selkeä kuvio, perehdytyskansio ja vastuuihminen sitä tekemään. Perehdytyksen katsotaan vievän aikaa, koska töiden oppiminen vie eri työntekijän kohdalla oman aikansa.

”Perehdytys toimii mielestäni hyvin, ensin tuloperehdytys ja työn ohessa lisää. Kaikkea ei voi kasata uuden työntekijän niskaan samalla kertaa. Kukaan ei semmoista opi.”

Yksi haastateltavista mainitsee, että perehdytystä hänelle itselle esimiehenä ovat antaneet toiset työnjohdon esimiehet sekä työntekijät, joilla on ollut kokemusta esimerkiksi jonkin laitteen hallinnasta. Perehdytyksen tärkein anti onkin tietopääoman kasvattaminen koko yrityksessä.

Henkilöstökoulutus

Kolme neljästä haastateltavasta kertoo, että henkilöstökoulutusta saa koko työyhteisö. He nimeävät koulutuksen infotilaisuudeksi. Tuotantoon liittyvää koulutusta antavat yleensä tuotannonjohtaja ja tuotannon esimiehet.

”Säännölliset infot on hyvä pitää pienemmällä porukalla. Itsestä tuntuu, että silloin kuunnellaan ja kuullaan paremmin. Siinä kerrataan yhdessä, kuinka mikäkin ja missä tehdään.”

Henkilö viittaa tässä työpisteisiin, pisteissä liittyviin toimintoihin ja mikä työpisteen työtehtävissä on tärkeää huomioida. Toiveita lisäkoulutukseen esittää kaksi haastateltavaa. Yksi haastateltava toivoo lisäkoulutusta liittyen omaan vastuualueeseensa.

Palautejärjestelmä

Palautteen antamisen tärkeys tuli esille kaikkien esimiesten haastatteluissa. Yksi esimies kiteyttää asian suoraviivaisesti:

”Olis kiva saada työntekijöiltä myös positiivista palautetta, tähän asti se on ollut pelkästään negatiivista”.

Yksi esimies on tyytyväinen nykyiseen tapaan antaa palautetta työntekijöille. Hän korostaa nuorille annettavaa palautetta. Sillä toivotaan nuorille lisäpotkua aherrukseen. Esimiesten puheissa korostui palautteen antamisen ajankohta.

”Kyllä se palaute pitäis antaa niinku heti tai viimeistään päivän päätteeksi ja negatiivinen palaute pitäis mun mielestä antaa neuvovasti ja ystävällisesti.”

Annettiinpa palaute positiivisena tai negatiivisena, se tulisi esimiesten mielestä antaa heti eikä vasta myöhemmin. Myöhemmin annettuna palautteella ei kaiketi koeta olevan enää vaikutusta. Palauteboksi-systeemin käyttöönotolla voisi työntekijöiden kannanottoihin rohkaiseva vaikutus

6.3 Työntekijät

Kaikki 17 työntekijää osallistuivat haastatteluun. Työntekijöiden koulutustausta on monipuolinen. He edustavat liiketalousalaa, elintarviketeollisuus ja ravitsemusalaa, eläintenhoitoalaa, graafista alaa, elektroniikka-alaa, auto- ja kuljetusalaa sekä luonnonvara-alaa. Seitsemän henkilöä haastatelluista työntekijöistä oli työskennellyt yrityksessä yli 9 vuotta. Viisi henkilöä vastanneista oli työskennellyt yrityksessä keskimäärin 2–5 vuotta ja viisi henkilöä oli työskennellyt noin 0–1 vuoden ajan.

6.3.1 Esimiestyö

Esimiestyö yläluokan alle sijoittuivat taulukon neljä mukaiset teemat. Tulokset jakautuivat seuraavasti:

Taulukko 4. Esimiestyön luokassa esiintyvät aiheet ja niiden esiintyvyyden lukumäärä. Määrä kuvaa niitä kertoja, kuinka moni haastateltava on ottanut kyseisen aiheen esille. Maksimimäärä on 17.

Esimiestyö	Määrä
Selkeä käsitys esimiehen työnkuvasta	12
Esimiestaidot	13
Johtamistaidot ja muutostilanteessa johtaminen	11
Esimiesten keskinäinen toiminta	13
Työntekijöiden osallistaminen muutoksessa	10

Viestintätaidot ja tiedottaminen	14
Vuorovaikutusosaaminen	17

Esimiehen työnkuva

Yrityksessä pisimpään, yli 5 vuotta tai sitä enemmän, työskennelleiden käsitys esimiehen roolista työyhteisössä oli selkeämpi kuin vähemmän aikaa työskennelleillä. 12 henkilöä oli sitä mieltä, että he tiesivät, millainen työnkuva kullakin esimiehellä työyhteisössä on. Monien haastateltavien mielestä esimiesasemaan lisähaastetta tuovat omalta osaltaan ystävyys- ja naapurisuhteet. Yritys sijaitsee pienessä kunnassa, missä monet ihmiset tuntevat toisensa ja työyhteisössäkin on saman suvun edustajia. Työntekijät kuvaavat esimiehen työroolin ja henkilökohtaisen elämän yhteensovittamista:

”Monet esimiehet ja työntekijät ovat tuttuja keskenään muistakin yhteyksistä, sukulaisia, naapureita jne. Se on hankalaa, kun ei pysty näkemään eroa työroolin ja kaveruuden välillä”.

”Ne esimiehet, on kyllä mukavia, mut ne on niinku liikaa kaveria, että sitten unohtuu et ne on niinku myös meidän esimiehiä. Johtuukohan se siitä, etteivät ne eivät halua loukata ketään ja sanoa kovin pahasti?”

Kun työntekijöiltä kysyttiin, tiesivätkö he kuka heidän lähiesimiehensä on, vastaukset hajautuivat heti huomattavan paljon. Kuusi haastateltua kertoi, ettei oikeastaan tiedä, kuka se näistä neljästä on. Neljä haastateltua nimesi kaikki esimiehet mukaan lukien tuotantojohtajan mukaan. Viisi haastateltua kertoi tietävänsä, kuka hän on, mutta vain yksi nimesi hänet selkeästi. Kaksi ei erityisesti ilmaissut asiaa. Haastateltavat toteavat:

”Suurimman osan ajasta kyllä. Aika ajoin tulee tilanteita, joissa ei tiedä. Johtuvat yleensä informaatiokatkoksesta.”

”Tiedän ja en. X:n pitäisi olla. Jos ei ole X, niin sitten on Z tai Y riippuen siitä missä vuorossa ja työtehtävässä olen. Yleensä viikonloppuina se esimies joka päivystää.”

”Tällä hetkellä en tiedä. Viime viikolla kävi kolme henkilöä antamassa samasta asiasta kolme eri ohjetta.”

Työntekijän työnkestolla oli yhteys käsitykseen siitä, kuka työntekijän esimies ja lähiesimies kulloinkin on. Näin oli myös siirryttäessä työtehtävästä tai työpisteestä toiseen. Lyhyemmän aikaa noin vuoden tai kaksi työskennelleillä vastaukset vaihtelivat enemmän. Vuoden verran talossa työskennelleet kokivat esimiesten nykyisen työnkuvan epäselvimmin. Kun haastatelluilta kysyttiin tietävätkö he kulloinkin, kuka

heidän lähiesimiehensä on, niin itsenäisimpiä työtehtäviä suorittavilla oli selkein käsitys esimiehen ja esimiesten työstä ja työkuvaista.

Käsitys siitä, kuka oli työntekijän esimies, näytti muotoutuvan aina sen mukaan, missä työpisteessä työntekijä kulloinkin itse työskenteli, kuka esimies oli päivystysvuorossa viikonloppuisin tai kuka esimies jakaa aamulla työt. Iltavuorossa esimiesasema määräytyi sen mukaan, kenelle henkilölle työpuhelin annettiin. Haastateltujen vastauksista saattoi tehdä sen johtopäätöksen, että kaikki esimiehet paitsi toimitusjohtaja ja henkilöstöpäällikkö osallistuvat jollain tavoin operatiiviseen johtamiseen ja että selkeä kuva siitä, kuka on työnjohdon lähiesimies, puuttuu suurimmalta osalta työntekijöitä.

Esimiestaidot

Esimiesten esimiestaitoja ja esimiestyötä haastateltavat kuvailivat esimiestaitoja muun muassa sanoilla: ei niin jäykkä, ihan hyvä, pientä hiomista vailla, riittävä, ok tai liian kaverillisena. Vastausaktiivisuudessa oli selvä ero pitempään ja lyhyemmän aikaa työskennelleiden työntekijöiden kesken. Aktiivisimpia esimiestaitoja kuvanneita henkilöitä haastatteluissa olivat työssä vähemmän aikaa työssä olleet. Pitempiaikaisten työntekijöiden mielestä kysymys oli heidän mielestään lähinnä näkemyseroista tai toimintatavan erilaisuudesta eri esimiesten kesken. Tällainen ajattelu on ymmärrettävää, sillä työyhteisössä toimintatavat ovat vakiintuneet ja työntekijät ovat tavallaan mukautuneet määrätynlaiseen esimiestyön toimintamalliin. Tämä osoittaa samalla sen, että työntekijät ovat joustava yhteistyökumppani ja toisaalta myös hyväksyvät oman roolinsa organisaatiossa. Joka tapauksessa suurimmalla osalla haastateltavista oli varsin selkeä käsitys siitä, että esimiehen asemaan kohdistuu paljon erilaisia odotuksia, mutta ennen kaikkea vastuuta ja valtaa.

Johtamistaidot ja muutostilanteessa johtaminen

Esimiesten kyvykkyyttä johtaa harva haastateltava kuvasi suoraan sanallisesti. Kaksi haastatelluista kertoi suoraan, miten ja millä tavoin kukin esimies johtaa. Johtamisosaamisen tarkempi määrittely verhoutui osaamisen johtamiseen tai yksittäisestä tilannejohtamisesta tehtyihin arvioihin esimiehen johtamisosaamisesta. Eräs pitkäaikainen työntekijä kuvaa johtamista:

”Täällä esimies on työhön osallistuva esimies. Mut mites sitten toi johtaminen vois kunnolla onnistua, kun ite osallistuu työntekijöihin?”

Työntekijöistä moni koki esimiehen vara-esimiehen yhtäaikaisen paikallaolon positiivisena asiana, ongelmia työntekijöiden mielestä oli pikemminkin muutostilanteiden hallinnassa ja muutoksiin reagoimisessa. Toinen työntekijä kuvailee muuttunutta tilannetta näin:

”Hyvä että on monta esimiestä. Mut sit ku tulee jokin muutos tai tilanne, niin siinä se esimies joka aluksi on ohjannut ja ohjeistanut mun työtä, ei enää ohjaakaan vaan kaikki esimiehet, jotka on siinä lähellä alkaa esittää, miten mun tulis työ hoitaa. Sit lopulta kukaan ei tiää, miten tulis tehdä. Mun työ hidastuu siinä. Kyl se sit lopulta siitä kuitenkin selviää ja loppu sujuu yleensä hyvin. Mut kyllä mä oon sitä mieltä, että esimiesten tulis keskenään keskustella toi tilanne jossain muualla ku siinä työntekijän läsnäollessa. Ja sit kun ne on selvittäny, miten jatketaan, niin sit tulis vasta meille sanomaan, miten siinä hommassa lopulta mennään etiäpäin.”

Hetkittäinkin vaihtuvat tilanteet vaativat nopeaa reagointikykyä sekä jämäkkää päätöksentekoa. Joidenkin työntekijöiden mukaan päätöksentekoon ei aina tarvitse esimiehen läsnäoloa, mikäli työtehtävä tai työvaihe on ennalta tuttu, ennalta sovittu eikä päätöksen teon luonne työtehtävään nähden erityisesti vaadi esimiehen läsnäoloa. Johtamisosaaminen, nopea päätöksentekotaito ja reagointikyky korostuvat silloin, kun aikataulu ja toimitusajat tiukkenevat. Useampi työntekijä totesi ilmiön johtuvan esimiehen hitaasta reaktiokyvystä. Yksi haastateltava kertoo, että toisinaan tulee kiire, kun hän huomaa sivusta seuraten, ettei tiukkenevaan aikatauluun reagoida riittävän ajoissa. Siinä tilanteessa hän alkaa kysellä ja toimia nopeammin. Työt saattavat kasautua joihinkin työpisteisiin ja pian yhden pöydän ympärillä häärii turhan monta ihmistä. Työntekijän mielestä tällainen kasaantumisilmiö syö hermoja ja kiristää ilmapiiriä.

Esimiesten keskinäinen toiminta

Työntekijät saavat neuvontaa ja ohjausta esimiehiltään ja sitä tarvitaan, jotta työntekijät pysyvät tietoisina siitä, mitä heiltä odotetaan annetussa työtehtävässä. Tutkimuksessa havaittiin, että useat haastatellut kokevat epäselvyyttä paitsi johtamisvastuusta myös epäselvyyttä esimiesten yhteisestä linjauksesta työn toteutukseen ja tavoitteisiin nähden. Asian otti esille 13 haastateltavaa. On hetkiä jolloin esimies ei ole tilanteen tasalla siitä, mitä tuotannossa tapahtuu ja mikä on työpisteen toiminnan kannalta tärkeintä. Äkillisessä muutostilanteessa esimiesten välinen toiminta kokee hetkellisen epäjärjestyksen, kun rivejä ei saada heti kuntoon. Puolet haastatelluista koki esimiesten työnohjaus- ja neuvontatavan sekavana ja epäjohtamukaisena. Työnohjeistuksissa katsottiin esimiehillä olevan erilaista näkemystä ja samaa työvaihetta koskevaa ohjeistusta saattaa joskus antaa jopa kolme esimiestä. Työntekijät toivovat esimiesten toimintaan selkeyttä:

”Olis selkeesti yksi johtava ihminen, jolla olis kokonaiskäsitys ja narut käsissä. Olis itelläki tieto siitä mitä multa odotetaan, eikä olis niin epävarma olo.”

”Jos jokin asia muuttuu, niin esimiehet keskustelisivat keskenään ensin, miten asiat hoidetaan löytääkseen yhtenäisen linjan. Samasta asiasta voi olla monta eri mieltä.”

”Hirveästi sivutaan kaikkea epäoleellista, mutta ei täsmäohjeita, ellei itse tajua kysyä. Jos olet poissa jostain priiffistä, ni mitään et tiedä ennen kuin oot tehnyt jostain viärin.”

Viimeisin haastattelijä viittaa viestin kulkeutumiseen tapauksessa, jossa työntekijä on ollut poissa eikä ole ollut tietoinen työn sisällön tai tehtävän jonkinlaisesta muuttumisesta hänen poissaolonsa aikana.

Esimiestyöskentelyn parantamiseksi työntekijät ehdottavat, että:

- esimiehet keskustelisivat ja puhuisivat keskenään enemmän
- pitäisivät esimerkiksi yhteisiä palavereja
- löytäisivät yhtenäisen linjan ja johdonmukaisen toimintatavan
- välttäisivät päällekkäistä ohjeistusta
- selkeyttä työn ohjeistuksiin ja ulosantiin
- uskaltaisivat antaa välitöntä palautetta, niin negatiivista kuin positiivista (jos sanoo asiasta, se on oikein eikä loukkaa ketään)

Viestintätaidot ja tiedottaminen

Työyhteisössä tieto työntekijöille tapahtumista ja niissä tapahtuvissa muutoksissa kulkee pääsääntöisesti esimiesten kautta. Kulloinkin tuotannon työnjohtajana toimiva henkilö, päivystäjä ja varaesimies on oikeutettu ja velvollinen hoitamaan viestintä- ja tiedotustehtävää. Viestinnän foorumeita toimivat aamun ja keskipäivän raportointihetki, työntekijöiden työpisteet, ruokailuhuoneen infotaulu, henkilökunnan koulutustilaisuudet sekä kehityskeskustelut. Työpisteissä kuten esimerkiksi logistiikkapisteessä, leikoissa, kylvöyksikössä sekä pakkauksessa työntekijöillä on mahdollisuus seurata listoilta, mitä toimituksia tai ajoja kullekin päivälle on suunniteltu. Vaikka listat ovatkin nähtävillä, päivän tärkeät tapahtumat käydään läpi vielä raportilla.

Kuljetuksesta vastaavan henkilökunnan tiedottaminen on tärkeää, siitä kuinka paljon ajoja ja milloin niitä on tulossa. Jos kuljetukset tai aikataulu pettää, sen toimimattomuudesta on viime kädessä vastuussa autonkuljettaja. Ylemmän johdon esimiehet kuten tuotanto- ja henkilöstöjohtaja hoitavat viestintätehtävää omaan vastuualueeseen kuuluvia asioita. Tilanne viestinnän osalta on sikäli erinomainen, että mahdollisuuksia viestintävelvoitteen hoitamiseen on paljon eikä välimatka fyysisesti ole kovin pitkä. Fyysisen välimatkan pituus ei kuitenkaan välttämättä tarkoita sitä, että tieto kulkisi esimieheltä työntekijälle aina.

Viestintään liittyvistä ongelmista asian otti esille 14 henkilöä ja heistä kuusi koki turhautumista siitä, ettei esimies hoida poissaolevien tiedottamista töihin paluun jälkeen. Tietoa muuttuvista käytännöistä ja tapahtumista haetaan työkavereilta kyselemällä tai kuten edellä oleva henkilö asian ilmaisi, että ehti tehdä työnsä väärin. Edellä mainituista 14:sta henkilöstä 5 mainitsi kiireen syyksi viestinkulun ongelmiin. 12 henkilöä 17:stä totesi työtehtävään ja sen sisältöön liittyvien viestinnän epäselvyyksien johtuvan esimiesten välisestä yhteisten linjausten puutteesta sekä yhteisten pelisääntöjen epäselvyydestä. Ajantasaista tietoa esimieheltä sai 15 henkilöä. Heistä kolmasosa vastasi kyllä ja ei. Tätä he perustelivat sillä, että tiedon saaminen ja tiedotus yleensäkin riippuu asiasta ja kenestä esimiehestä on kysymys. Yksi lyhyen aikaa työskennellyt kuvaa viestinnän ja esimiesten toimintatavan välistä yhteyttä:

”Esimiehet eivät ole keskenään sopineet yhtenäistä linjaa (toimintatapaa). Jokainen juoksee erikseen saman asian perässä, mutta unohtavat tiedottaa asiasta ja erityisesti niitä tärkeitä osapuolia, joita asia koskee.”

Viestinnän epäselvyydet näyttäisivät keskittyvän päällekkäin osaamisen johtamisen ja esimiesten välisen toiminnan kanssa. Epäselvyyttä on toiminnanohjauksessa sekä työtehtävien ja vastuiden delegoinnissa. Esimiesten erilaiset näkemykset työhön liittyvistä ja työhön vaikuttavista tekijöistä heijastuvat ja kiteytyvät työntekijöiden ajatuksissa epävarmuudeksi omaa työtä kohtaan. Työntekijä ei voi olla silloin varma siitä, tekeekö hän annetun työtehtävän oikein vai väärin. Viimekätinen vastuu työn oikein suorittamisesta jää työntekijän arvioitavaksi. Kylvö- ja huoltoyksiköissä tiedonkulun tai viestinnän ongelmaa ei ole liiemmin havaittu. Haastateltavat kertoivat saavansa ohjeistusta työhönsä suoraan tuotantojohtajalta, tuotannon työnjohtajalta tai hankkimalla sitä itse tarvittaessa muilta työntekijöiltä. Mitä itsenäisempi työ työntekijällä työyhteisössä on, sitä selkeämmin viestintä ja tiedottaminen näyttäytyvät hänen kohdallaan. Tällä on vaikutusta myös työssä onnistumiseen.

Tiedonkulku viikonloppuisin sujuu kirjallisesti raportoituna. Se päivystäjäesimies jolle viikonloppuvuoro osuu, toimii työnjohtajana ja on vapaalla seuraavan viikon maanantaipäivän. Viikonlopun tapahtumista viestittäminen tapahtuu lapuilla.

Vaikka viestinkulku ja tiedottaminen yleisellä tasolla puhuttavatkin haastateltuja, he eivät kerro suoraan olevansa viestintävastuisia omaa työtään koskevissa asioissa. Vain kaksi haastateltua kertoi olevansa selkeästi olevansa vastuullinen osapuoli tiedonkulussa ja että kaikilla tulisi vastuu olla työtä koskevissa asioissa. Yksi haastateltu ilmaisi asian kiertoilmauksella:

”Viikonlopulla viestiminen hoituu lapuilla, viikonlopun tapahtumia kirjataan eri tavoin riippuen päivystäjältä.”

Joskus pitää kysellä toisilta työntekijöiltä mitä viikonloppuna on tapahtunut eli pitää ite olla aktiivinen.”

Yksi haastateltava kuvaa tiedotustehtävänsä:

”Mä hoidan tiedottamisen seuraavalle huoneenhoitajalle, joka on seuraavaksi vastuussa huoneen pyörittämisestä. Kerron mikä tilanne huoneessa on ja miten sitä on pyöritetty. Ei siihen välttämättä esimestä tarte.”

Vastauksesta voi havaita, miten huoneenhoitajat hoitavat huoneen pyörittämisen hyvin itsenäisesti ja heillä on tietoa siitä, mitä ja missä kasvuvaiheessa olevaa tavaraa (ruukkuyrttejä) kulloinkin on. Huoneenhoitajat pyrkivät viestimään työnjohtajalle, mikä tilanne huoneessa on, mutta ohiviestintääkin on selvästi havaittavissa. Päiväraportilla esimiehet ovat kyselleet, mikä tilanne huoneissa on ja huoneenhoitajat ovat siihen vastanneet. Viestintä kytkeytyy esimiehen johtamistehtävään ja *kartallaoloon*, kuten yksi haastateltava asian ilmaisi.

Tietoa haetaan ja sitä saadaan. Tiedottamisen merkitys on ymmärretty työyhteisössä. Se ilmenee tehostuneena raportointina, tiedottamisena, työntekijöiden oman aktiivisen viestijäroolin tiedostamisena ja pyrkimyksenä molemminpuoliseen avoimuuteen. Haastateltavat tiedostavat viestimisen tärkeyden, koska sillä on niin suuri heijastuma omaan työhön.

Vuorovaikutusosaaminen

Viestintään kuuluu oleellisesti esimiesten ja työntekijöiden välinen vuoropuhelu ja vuorovaikutus. Yleisesti tiedetään jo se, että työntekijöiden kuulluksi tulemisella on yhteys työhyvinvointiin. Tutkimuksessa vuorovaikutusta arvioitiin työntekijän ja esimiesten välisen lähestymisherkkyden, kuuntelemisen ja kuulluksi tulemisen mittapuilla. Lähestymisherkkyden osalta kaikki haastateltavat vastasivat kysymykseen eli olivat sitä mieltä, että heidän esimiehiään on helppo lähestyä:

”Esimiehet ovat kaikki erilaisia yksilöitä, mutta jokainen on todella helposti lähestyttävissä, ihan johtoportaan lähtien.”

Yksi hyvin lyhyen aikaa työskennellyt haastateltava kertoi vielä vierastavansa tiettyjä esimiehiä, mikä lienee luonnollista tuoreen työsuhteen alussa. Kun haastatelluilta kysyttiin, kuunteleeko esimies sinua ja mielipiteitäsi, niin kaikki vastanneet työsuhteen kestosta riippumatta kertoivat esimiehen kuuntelevan hänen asioitaan ja mielipiteitään. Näin tietenkin siinä tapauksessa, jos työntekijä niitä osaa esittää. Oletettavasti kaikki haastateltavat ovat asioitaan esimiehille esittäneet. Työntekijöiden mielestä heidän tekemiään ehdotuksia kuunnellaan ja jos osaa perustella sen, miksi jotain toimintaa tai toiminnan osaa tulisi muuttaa, siihen voi

esimieheltä saada hyväksynnän. Jokaisesta pitempiaikaisesta, jonkin aikaa ja lyhyen aikaa työsuhteessa olleesta työntekijäryhmästä kaksi henkilöä kertoi, että riippuu keneltä esimieheltä kysyy tai jolle asiansa esittää. Eräs pitkäaikainen työntekijä kuvaa esimiehille ehdottamaansa konstia:

”Teen ite ehdotuksia ja joskus menee läpi. Esimerkiksi se tarrajuttu, että jätteihin laitettaisiin laatikkoihin ne päivämäärätarrat. Se ehdotus toteutui – tosin pienen mietinnän jälkeen.”

ja toinen kuvaa ennakkointiin liittyvää tilannetta:

”Meen ja uskallan sanoa esimiehelle ja pittäähän mun mennä siitä sanomaan. Jos esimerkiksi oon huomannu, että timjamia on selvästi liikaa, niin kysyn esimieheltä, että mitäs tehään näille, kun näitä on tässä pöyvällä liikaa..”

Vastaukset tukevat sitä käsitystä, että yksittäinen työntekijä pystyy vaikuttamaan työyhteisössä tapahtuviin toimintoihin, kehittämään niitä viestinnän, tiedottamisen ja vuorovaikutuksen keinoin. Aiemmin kohdassa ’Viestintätaidot ja tiedottaminen’ todettiin jo, etteivät työntekijät selkeästi koe olevansa viestintävastuun aktiiveja, mutta sitä piilotiedottamista, joka jää työtehtävistä vastuunottamisen tai työtehtävien kehittämisehdotuksen taakse, ei osata nähdä laajemmin osana työntekijän viestintävastuuna.

Alaiset hoitavat viestintätehtävänsä, joka verhoutuu työn tekemisen taakse. Työtehtävästä suoriutuminen ja työn kehittäminen vaativat loppupelissä tietynasteista vuorovaikutusta ja viestintää niin työntekijöiden kesken kuin työntekijöiden ja esimiesten kesken. Tällä tavoin alainenkin on sekä vuorovaikutussuhteessa että tiedotus- ja viestintävastuussa molempiin suuntiin. Viestintää ja vuorovaikutusta ei voi erottaa toisistaan eikä arvioida ilman toisen läsnäoloa. Eri asia on se, onko henkilöllä vuorovaikutus- ja viestintätaitoja ja miten hän niitä käyttää.

6.3.2 Osaamisen johtaminen

Yläluokan osaamisen johtamisen alle sijoittuivat taulukon viisi mukaiset teemat. Tulokset jakautuivat seuraavasti:

Taulukko 5. Osaamisen johtamisen luokassa esiintyvät aiheet ja niiden esiintyvyyden lukumäärä. Määrä kuvaa niitä kertoja, kuinka moni haastateltava on ottanut kyseisen aiheen esille. Maksimimäärä on 17.

Osaamisen johtaminen	Määrä
Työnjaon hallinta	11
Työnohjaamistaito	12
Perehdytyksen antaminen	13
Ennakkointiosaaminen	14

Vastuunanto	13
Palautteen antaminen	13
Henkilökunnan kouluttaminen	11

Tässä luokassa ei esiintynyt merkittäviä eroja eri työurien pituutta edustavien ryhmien välillä.

Työnjaon hallinta

Työnjako tehdään heti aamulla aamuraportin yhteydessä ja tarvittaessa työvoimaa resursoidaan eri työpisteisiin. Tällöin katsotaan, miten paljon missäkin työpisteessä tarvitaan työvoimaa. Työnjaon hallintaan oli kiinnittänyt huomiota yli puolet haastatelluista henkilöistä. Työnjako hoituu sinänsä hyvin ja ripeästi, joskus ehkä hätäisesti. Työnjako on toisinaan turhan arkaa, rohkeutta ja reippautta kaivataan heti aamusta. Haastateltavien mielestä eri esimiehet jakavat töitä eri tavoin ja eri perustein. Yksi työntekijä kuvailee työnjakotapaa:

”Työnjohtajan pitää varmistaa, että joka työpisteessä on työntekijöitä ja mielellään tarpeeksi. Täällä vahvuus ja osaaminen osittain määräävät sen, miten porukat sijoittuvat tai sijoitetaan niihin.”

Toinen työntekijä lisää työn määräytymisen perusteeksi:

”... naamakerroin se on, joka määrää, mihin mennään.”

Yksi työntekijä kertoo, ettei työvoiman jakautuminen huoneissa ole joskus ollut aivan kohdallaan. Yhdessä huoneessa on voinut olla yksi huoneenhoitaja ja neljä pussittajaa ja joskus 1 huoneenhoitaja ja pussittaja. Henkilö ei kuvaillut kuitenkaan tässä yhteydessä, miten jakautuminen suhteessa resursointiin olisi voitu tasapainottaa. Yli puolet tähän aiheeseen vastanneista oli kiinnittänyt huomiota työvoiman resursoimisen epätasaisuuteen työnjaossa.

Työkiertoon oltiin pääsääntöisesti tyytyväisiä, tasapuolista jakoa ja kierrätystä työpisteiden välillä pidettiin arvossa. Näihin seikkoihin työnjohto on jo kiinnittänyt huomiota ja työntekijöitä kuunnellaan työkiertoon liittyvissä seikoissa. Jokaisen halukkuutta kyseiseen kiertoon kohdallaan on yleensä kysytty ennen lopullisia päätöksiä.

Työnohjaamistaito ja perehdytyksen antaminen

Haastattelussa nämä kaksi käsitettä yhdistettiin mielellään toisiinsa. Työtä koskeva päivittäinen työnohjaus koettiin jokseenkin riittävänä, tosin sen antamisen määrän taso vaihteli haastateltavien puheessa sen mukaan, miten kokenut työntekijä oli kyseessä:

”Jos on epäselvyyksiä, niin kyllä ohjaavat. Vaikea vastata, kun ei oikeastaan tarvitse mitään ohjausta. Uusiin

tehtäviin kyllä ohjeistetaan. Perehdytys voisi olla parempaa varsinkin uusille työntekijöille. Käy usein niin, että vastuuta siirretään alaspäin.”

Johdonmukainen työnohjaus koettiin tärkeäksi ja siinä tulisi huomioida työn kannalta tärkeä tieto, joka joskus pyrkii palautumaan takaisin muuttuneena välikäsien kautta. Työnohjausta saa aika usein maanantaisin ja viikolla tietenkin myös itse kysymällä esimieheltä tai sitten kysymällä kokeneemmalta työntekijältä.

Perehdytyksen tarkoitus on paitsi opastaa uutta työntekijää tuleviin työtehtäviinsä ja ”talon tapoihin”, mutta sillä on merkitystä myös muille työntekijöille. Perehdytystä voidaan antaa liittyen työpisteessä tapahtuviin muutoksiin, uusiin tekniikoihin ja ohjeistuksiin liittyen. Ne työntekijät, jotka ottivat aiheen puheeksi, kertoivat perehdytyksen toimivan ja puolet heistä toivoi, että perehdytykseen maltettaisiin suoda enemmän aikaa.

”...eikä sysätä työntekijää oppimaan 10 ihmisen hommat kerralla.”

Perehdytystapa, sen määrä ja laatu vaihtelevat. Oman omatoimisuuden ja aloitekyvyn katsotaan ratkaisevan sen, miten nopeasti perehdytys on ohi ja miten onnistunut perehdytys on. Jos olet oppivainen, perehdytys on ohi jo viikossa. Perehdytyksen tekee työyhteisössä yleensä joku vanhempi tai tehtävässä kokeneempi työntekijä. Yksi haastateltava toivoi, että perehdytyksen tulisi olla yksityiskohtainen, monipuolinen ja kaikille sama. Perehdytyksen antamistapa hakee vielä muotoaan. Kolme haastateltua ajattelee perehdytyksen mahdollista toteutustapaa:

”Perehdytystä tulisi antaa joku sellainen tukihenkilö tai vanhempi työntekijä tai vastaava työnjohtaja. Olis hyvä jos löytyis jotain kirjallisia ohjeita eri työvaiheista. Nosturiohjeet kyllä löytyy, mut mites nää muut työtehtävät?”

”Olisko siinä ideaa, että olisi nimettynä yksi perehdyttäjä?”

”Esimiesten ja työntekijöiden tulisi yhdessä päättää, kuka perehdytyksen hoitaa kullakin alueella.”

Haastateltavat suhtautuvat perehdytykseen lisäkoulutusmahdollisuutena, mikä on heidän mielestään hyvä asia. Oma osallistuminen perehdytysjärjestelmän luomisessa koetaan tärkeäksi, koska he ovat perehdytyksen antamisessa itsekin osallisena.

Ennakointiosaaminen

Esimiehen työnkuvaan kuuluu työvoimaresurssien, toimitusten ja monien tuotannossa tapahtuvien prosessien ennakoiminen. Työpisteissä

työskentely on voitu mitoitaa kestävästi tietyn aikaa. Esimiestyössä tarvitaan erilaisten työprosessien ja toimintojen havainnointitaitoa ja oikeaa työvoiman resursointia työpisteissä mitoitettuna ajankäytön suhteen. Esimiehen johtamistaitoihin luetaan kyky nähdä ennakoita näiden painopisteiden prioriteettimuutokset. Mikäli ennakoita ei toimi, saattaa työprosessin liike-energia alkaa kasautua ja tuloksena on kiire sekä pakkotahtinen tulostavoite. Ennakoita on jatkuvaa, tavoitteellista ja ajallisesti järjestäytyneitä toimintaa, johon voidaan katsoa olevan osallisena koko työyhteisö.

Myös tutkimuskohteen tuotantoprosessin eri vaiheita on mitoitettu. Haastatteluissa kukaan työntekijä ei ottanut mitoitustasiasia puheeksi, mutta kaikista tutkimuksen osaamisen johtamisen teemoista ennakoitiosaaminen herätti eniten keskustelua ja vieläpä varsin vilkasta. Ennakoinnin katsotaan vaikuttavan tulokseen:

”Ennakoita on täällä toisinaan hukassa. Tulee kiire itselle, kun huomaa, että kuorman pitäisi valmistua tiettyyn kellonaikaan eikä kukaan reagoi tuohon kuorman valmistumisaikaan. Sitten mä alan työskennellä nopeemmin.”

”Ennakoitiohjelma on suuri ja se näkyy esimerkiksi siinä, et toiminnanohjaus ei toimi täysin.”

Mä oon miettinyt tosiaan sitä hävikkiä, et yhdessä pöydässä on monta sataa tuotetta ja ainakin pari pöytää menee viikossa kompostiin. Se on hurja määrä se.”

Työntekijät pohtivat omaa osuuttaan ennakoimisessa. He ovat oppineet itse ennakoimaan kokevat vastuuta tuotteen valmistumisesta ja sen toimittamisesta ajallaan. Ennakoitivaikeus ei koske ainoastaan kuormaa tai työvoiman resursointia oikealla kapasiteetilla vaan myös kasvatettavia tuotteita. Hävikki on iso, muttei kaikkeen välttämättä voi varautua, kun on kysymys elävistä kasveista ja elintarvikkeista. Tarvittavan tavaramäärän tuottaminen ja toimittaminen ennen pyhiä on sujunut työntekijöiden mukaan kuitenkin hyvin. Puutarhalla on osattu varautua ruuhkautumiseen ja omien toimitusten ajalliseen ennakoitukseen.

Vastuunanto

Työntekijöillä on vastuu oman työnsä hoitamisesta ja työnantaja tarjoaa vastuuta eri tavoin. Vastuunantaminen osaksi omaa työtä koettiin subjektiivisesti omasta itsestä käsin. Vastuutuksella ymmärrettiin työntekijän vastuuttamista, ei vastuun liittämistä osaksi yhteisvastuuta tai yhteisiä päämääriä. Kukaan ei liittänyt vastuuta esimerkiksi laatuun tai muihin ulkoisiin tekijöihin liittyväksi. Haastattelussa vastuuasiat esille ottaneet henkilöt olivat kokeneet, että vastuuta saa, jos on sen ottajaksi. Toiset henkilöt eivät vain innostu vastuunottamisesta. Aiheen esille ottaneista 13 henkilöstä kuudella oli myönteinen suhde vastuunottamiseen

ja he näkivät asian varsin positiivisessa valossa. He katsoivat vastuun lisäävän päätöksenteko-oikeutta ja sillä katsottiin olevan vaikutusta positiivisesti oman työn sujumiseen.

Vastuuta kertyy toisissa työtehtävissä enemmän kuin toisissa, esimerkiksi leikoissa ja huoneenhoitajan tehtävissä, mutta myös omatoimisemmat haastateltavat kokivat työstään vastuuta. Haastateltavat kommentoivat vastuutusta:

”Huoneenhoitajilla on vastuukirjain ja se tulisi kyllä huomioida palkkauksessa. Se tietää huoneentilanteen ja osaa neuvoa ja viedä asioita eteenpäin omalla alueellaan. Mä koen olevani vastuussa huoneenhoitajana.”

”Vastuutus näkyy luottona eri työtehtävissä.”

”Ei anneta tarpeeksi vastuuta ja se haittaa työntekoa ja päätöksentekoa.”

Osa vastanneista oli sitä mieltä, että vastuuasiaa tulisi käsitellä uudelleen yleisesti. Esimerkiksi huoneenhoitajalla on raportointivelvoite esimiehelle, tässä asemassa hänen nähdään olevan eräänlainen pikkupomo. Huoneenhoitajajärjestelmä toimii tiimiperiaatteella ja on verrattain itseohjautuva järjestelmä verrattuna muihin tuotannon ydinprosesseihin.

Vastuutus on monimutkainen ilmiö eikä toteudu tasapuolisesti työyhteisössä. Yrityksessä ydinprosessien toimintatavat vaihtelevat: on tiimejä, ylhäältä alas ohjautuvia linjatoimintoja sekä itsenäiset omatoimiset yksiköt. Vastuuta on ajateltava monesta eri näkökulmasta käsin, niin työntekijöiden kuin toimintaprosessienkin näkökulmasta. Vastuuttaminen ja tasapuolinen vastuunanto ei ole helppoa, mutta johdonmukaisella toiminnanohjauksella sekin voidaan järjestää.

Palautteenantaminen

Säännöllistä palautetta on tapana antaa usein raporteilla kaikille yhteisesti. Yhteinen palaute on kollektiivinen ja neutraali tapa antaa tietoa työyhteisölle, joka sitä selvästi kaipaa. Palautetta voidaan saada paitsi esimiesten puolelta, mutta myös työkaverilta, jonka yksi haastateltava kertoi olevan parasta palautetta. Ripeästä toiminnasta saa usein myönteistä palautetta, esimerkiksi jos on ollut nopea pakkaus- ja kuormanteossa.

”Omasta osaamisestani olen joutunut pyytämään palautetta.”

”Palaute on annettava sille, jolle se kuuluu – niin positiivinen kuin negatiivinenkin ja olis hyvä kun uskallettaisiin sanoa palaute, vaikka se on negatiivista.”

”Aika hyvin olen saanut palautetta”

”Nyt on alettu antaa raporteilla palautetta kaikille yleisesti.”

Yksi haastateltava totesi että kehityskeskusteluissa saadaan aina palautetta. Tapa, jolla palaute annetaan, on jotenkin epäsuora. Keskusteluissa saatetaan todeta, että koska mitään negatiivista ei ole muilta työyhteisön työntekijöiltä ja esimiehiltä kuulunut, niin hyvin on ilmeisesti mennyt. Haastateltava pohtii, miten hyvin hänen on tehtävä työnsä tästä lähtien paremmin, että hän saisi suoraan positiivista palautetta. Haastateltavan mukaan palautteen antamistapa tulisi huomioida palautetta annettaessa. Tässä herääkin kysymys: määritteleekö negatiivinen palaute positiivisen palautteen antamista ja onko henkilölle annetun palautteen taustalla ollut kyse pikemmin työyhteisön kyseiselle työntekijälle antamasta palautteesta esimiehen antaman palautteen sijaan?

Henkilökunnankouluttaminen

Esimiehet ja tuotantojohtaja kouluttavat itse työvoimaansa ja järjestävät infotilaisuuksia. Henkilökuntaa koskevia infotilaisuuksia pitää henkilöstöjohtaja tarvittaessa. Tuotannon infot koskevat työpisteissä tapahtuvaa koulutusta, joka liittyy kyseisessä työpisteessä tapahtuvaan tuotantoprosessiin. Riippuu työpisteessä tehtävästä työtehtävästä, kuka esimies kouluttaa työntekijöitä kulloinkin. Haastattelussa tähän osioon vastanneet kokivat henkilöstökoulutuksen työpaikalla olevan hyvällä mallilla ja lisää toivotaan. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että työntekijöiden jakaminen pienempiin porukoihin infoa annettaessa on tehokkaampaa kuin että koko työporukka kokoontuisi kerralla yhdessä. Pienessä ryhmässä koulutuksen tulokset on koettu tehokkaammiksi. Koska tiedon omaksuminen voi olla rajallista, niin informaatiota ei kannata antaa kerralla liikaa.

6.4 Tutkimuksen realibiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen reliabiliteetilla arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta samoin tuloksin. Käytännössä se tarkoittaa, että tulos on luotettava vasta silloin, kun tutkittaessa samaa henkilöä uudelleen, päädytään samaan tulokseen kuin ensimmäiselläkin kerralla. Tutkimusmenetelmän valinnalla on yhteys tutkimuksen luotettavuuteen. Yhdistämällä erilaisia menetelmiä voidaan lisätä tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 38,186.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole yksiselitteisiä ohjeita, mutta sitä voidaan arvioida kokonaisuutena, jolloin tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus painottuu. Tutkijan tulee antaa lukijoille riittävästi tietoa siitä, miten tutkimus on tehty (Tuomi & Sarajarvi, 2003, 138.).

Tutkimuksen luonne oli projektimainen ja raportissa kuvattiin tutkimuksen eri vaiheita kronologisesti. Tutkimuksen luotettavuus oli yhtenä reunaehtona tulosten käytettävyydelle ja niitä tarkasteltiin esimiesten

ohjausryhmässä ennen seuraavaan vaiheeseen siirtymistä. Tuloksien yhteneväisyys eri osallistujatasojen kesken lisäsi tutkimuksen luotettavuutta ja hyödynnettävyyttä. Ohjausryhmän oman toiminnan aktiivisuus sekä sitoutuneisuus projektiin kasvoivat tutkimuksen loppuvaihetta kohden. Tietoisuus tulevista muutoksista esimiestyössä kasvoi ja muitakin kehittämiskohteita ehdotettiin. Haastatteluaineisto kattoi koko työyhteisön eli kaikki tutkimukseen vaikuttavat henkilöt saivat osallistua tutkimukseen henkilökohtaisesti. Aineistoa analysoitiin sekä laadullisesti että määrällisesti.

Tapaututkimusta tehtäessä jokainen yksilöön kohdistuva tiedonkeruu saattaa sisältää suuren joukon havaintoja (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 59). Tässäkään haastattelututkimuksessa ei pystytty määrittämään kylläntymispistettä, koska uutta tietoa tutkimusongelmasta syntyi joka haastattelukerta osallistujatasosta riippumatta. Haastateltavien näkemykset ja kertomukset valaisivat tutkimusongelmaa loppuun saakka. Kylläntymis- eli saturaatiopisteellä tarkoitetaan sitä, että aineisto on riittävä, kun samat asiat alkavat kertautua eikä uutta tietoa tutkimusongelman kannalta enää saada (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2013, 182).

Tutkimuksen validiteetti osoittaa valitun tutkimusmenetelmän kykyä mitata tarkasti sitä, mitä on ollut tarkoituskin tutkia. Validiuden merkitys on tutkimustuloksen pätevyydessä ja yleistettävyydessä. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan siinä sisäisen ja ulkoisen validiteetin käsitteiden avulla (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2013, 188, 231.) Sisäinen validiteetti ilmeni tutkimuksessa teoriaosuuden teemojen ja empirian välisessä teemoittelussa. Tutkimuksen teoriaosuuden teemat ja teorian sisältämät yleiset käsitteet tukivat haastatteluteemoja, jotka olivat valikoituneet pääteemoiksi kehityskeskustelujen sisältöjen ohjaamina. Haastattelulomakkeessa muutosjohtamisen käsitteen olisi voinut ilmaista tilannejohtamisen teemana, koska se tunnetaan paremmin sillä nimellä käsityövaltaisessa ympäristössä. Esimiesten haastattelulomakkeiden tarkentavien kysymysten relevanttiutta olisi voinut miettiä tarkemmin. Joitakin apukysymyksiä ei olisi tarvittu lainkaan. Aikaa tai ohjausta ei ollut kuitenkaan riittävästi tarjolla tutkimuksen suunnittelun alkuvaiheessa.

Tutkimuksella oli realistinen näkökulma. Tutkimusraportissa on kerrottu aineistonkeruumenetelmän järkevyydestä, valitusta aineistosta, tutkimuksen toteutuksesta ja aineiston analyysin tulosten käsittelystä. Ulkoinen validius ilmeni haastattelututkimuksessa siten, että tuloksista saatiin selkeitä vihjeitä siitä, missä esimiestyöskentelyn heikkoudet sijaitsevat, mitkä sen kehittämiskohteet ovat ja mitä ovat ne tekijät, jotka hämärtävät esimiehen työnkuvaa. Esimiehen toimenkuvan epäselvyys voitiin yleistää edustamaan sen joukon yleistä käsitystä, jonka esimiehenä ja johtajana operatiivisesta johdosta vastaava esimies toimii. Esimiehen toimenkuvan selkiytyminen, osaamistarpeiden kartoitus varmensivat ajatusta siitä, että tutkimuksen avulla löydetään toimiva ratkaisu esimiestyöskentelyn kehittämiseksi.

7 ESIMIEHEN TOIMENKUVA JA OSAAMISTARPEET

Tutkimuksista kerättiin haastattelutietoa kohdeyrityksen työyhteisön henkilöstön kolmelta portaalta, ylemmältä ja alemmalta esimiestasolta sekä työntekijätasolta. Tietoa kerättiin tuotannon työnjohtajan ja varaesimiesten nykyisestä toimenkuvasta, heidän keskinäisestä toiminnastaan ja osaamisen johtamisen nykytilasta. Teemahaastattelun tulokset teemoitettiin uudelleen kahteen eri kategoriaan: esimiehen toimenkuva ja osaamisen johtaminen. Esimiestyön luokassa kerättiin tietoa esimiehen tämän hetkiseltä työroolista, henkilöstöjohtamisesta, esimiesten yhteistyöstä, vuorovaikutuksesta ja viestinnästä. Osaamisen johtamisen luokassa tietoa kerättiin niistä esimiehen osaamisalueista ja toiminnoista, joista esimies päivittäin vastaa. Näitä toimintoja ovat työnjako, työnohjaus, ennakointi, perehdytys, palaute, vastuutus sekä henkilöstökoulutus. Teemahaastattelun tuloksista voitiin johtaa kaksi karttaa, joista toinen esittää esimiestyön haasteita ja toinen johtamisen haasteita kohdeyrityksen toimintaympäristössä. Liitteessä 3 ja 4 esitetään teemahaastattelun tuloksiin perustuvat esimiestyön kehittämissuositukset.

Tutkimustulos osoitti että esimiesten omat näkemykset esimiehen toimenkuvan nykytilasta korreloivat työntekijöiden käsitysten kanssa. Esimiesten toimenkuvaan liittyvä epäselvyys havaittiin kaikilla haastattelun osallistujatasoilla. Työuran pituus vaikutti vastausaktiivisuuteen ja sen laatuun. Vähemmän aikaa työskennelleet suhtautuivat kriittisemmin esimiestyön nykytilaan. Epäselvyydet liittyvät johtamiseen ja esimiesten vastuualueisiin, epäjohtonmukaiseen toimintaan esimiesten kesken ja erityisesti työnohjeistukseen liittyviin tilanteisiin. Tutkimuksen päähavainto oli se, että esimiehen epäselvällä toimenkuvalla on vaikutusta päivittäisjohtamiseen.

Mielenkiintoinen havainto oli lähiesimiehen nimeämisvaikeus. Nähdäkseni tämä johtuu siitä, että työnohjeistusta antavat myös varaesimiehet ja johtamistehtävää saattaa hoitaa useampi esimies samana päivänä. Tämä ei koske kuitenkaan kaikkia tuotannon ydinprosesseja. Huollon ja kylvöyksikön toimintaa johtaa tuotantojohtaja. Lähiesimiehen nimeämisvaikeus viittaisi johtamisvastuiden epäselvyyteen ja esimiesten väliseen epäjohtonmukaiseen toimintaan sekä viestintäongelmiin.

Tulosten perusteella näyttää siltä, että esimiehen toimenkuvassa esimiesroolin ja johtamisen yhdistäminen on hankalaa, jos henkilö ei tiedä mitä esimiesrooli henkilön kohdalla merkitsee ja millaista johtamisvastuuta häneltä odotetaan. Kun oma rooli on hukassa, esimies ei voi johtaa kunnolla. Lisäksi työnjohton varaesimiehen on vaikea arvioida omaa suoriutumistaan esimiestehtävässä, kun oma toimenkuva vastuineen on epäselvä. Esimiesroolin epäselvyys ja tiettyjen johtamisvastuiden delegoiminen varaesimiehelle vaikuttaa lisäävän ohjohtamisen riskiä, jolloin työnjohtamisen vastuukin siirtyy toisaalle. Sama ilmiö on havaittavissa, jos ylempi tason esimies puuttuu päivittäisjohtamiseen. Päävastuu päivittäisjohtamisesta hajaantuu moneen eri suuntaan.

Jämäkkyuden osoittaminen omassa toiminnassa vaikeutuu, jos johtamisvastuu ei ole työroolin kanssa tasapainossa.

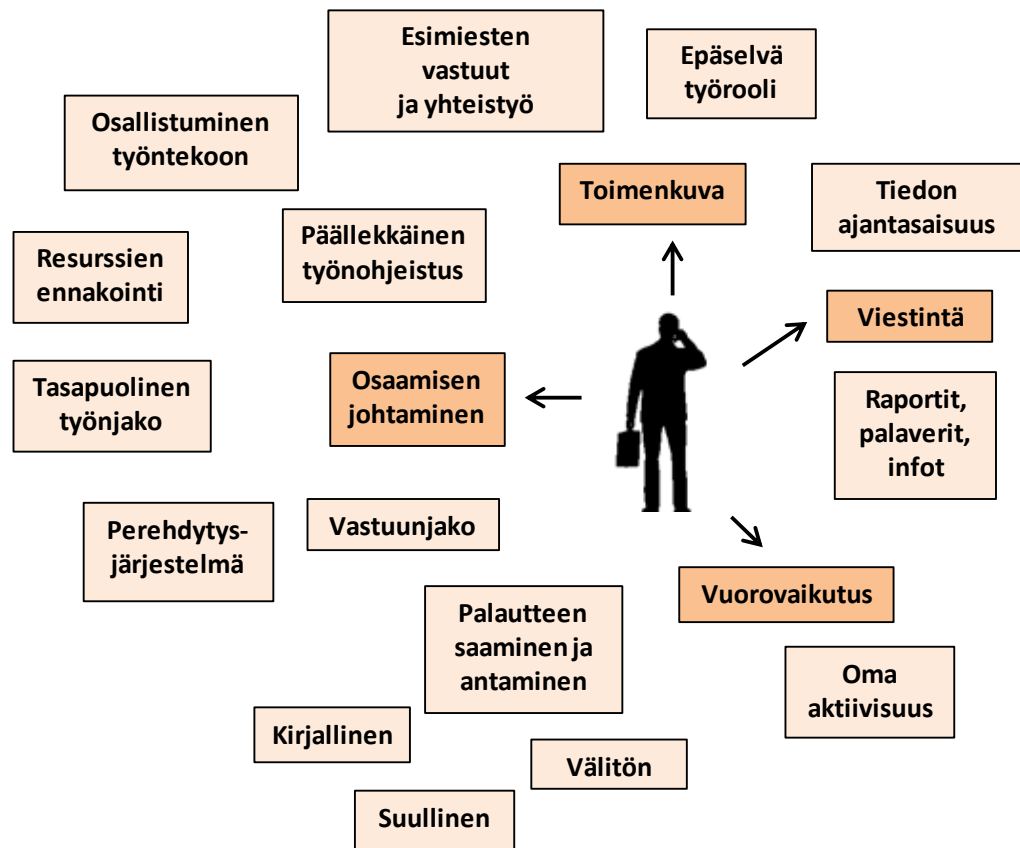
Tuotannon työnjohtaja näkee oman toimenkuvansa selkeämpänä kuin varaesimiehet. Varaesimiehet työskentelevät samoissa tiloissa ja ohjaavat osin samoja työprosesseja kuin työnjohtaja. Tämä lienee syynä siihen että varaesimiesten on vaikea määritellä rooliaan erillisenä osana tuotannon työnjohtajan toimenkuvasta. Kun työnjohtaja ei ole paikalla ohjeistamassa, tulee varaesimiehen pystyä antamaan työntekijälle tarvittaessa jatko-ohjeistus. Työnjohtaminen on tilannejohtamista jatkuvasti muuttuvissa tilanteissa. Esimiehet eivät ole aina tilanteen tasalla siitä, millaisia ohjeistuksia työnjohtaja tai toinen varaesimies on kulloinkin antanut. Esimiesten keskinäisen toiminnan yhdenmukaisuus ja tilanteen tasalla olemisen tärkeys tuli esille kaikilla toimijatasoilla.

Tuotannossa työskennellään tiimeissä ja puolitiimeissä. Tiimit, joihin myös huoneenhoitajat luetaan, toimivat pitkälti itseohjautuvasti omin resurssein yhdessä pakkaustyöntekijöiden kanssa. Huoneenhoitajalla on raportointivastuu ja pienimuotoinen esimiehisuus. Haastatteluissa esitettiin arvioita huoneenhoitajan roolista vastuukirjaimena ja kysyttiin tulisiko huoneenhoitaja tunnustaa eräänlaiseksi pikkupomoksi. Esimies on aina ryhmänsä johtaja ja samalla tiimien esimies. Tiimit voivat olla itseohjautuvia, mutta tulee muistaa, etteivät tiimiveturit ole hallinnollisessa vastuussa tässä asemassaan, vaikka tiimejä vetävätkin. Virallinen johtajuus on ja pysyy edelleen työnjohdosta vastuussa olevalla esimiehellä. Tiimien näkyvyyttä organisaation toimijoina voisi kuitenkin lisätä sijoittamalla heidät nykyisen organisaatiokaavion yhtenä rakenneosana.

Useissa eri yhteyksissä tuli esille se, että johtajuus on toisinaan kateissa. Lääkkeeksi tähän ehdotettiin yhtä selkeää johtajaa, jolla olisi kokonaiskäsitys koko tuotannon tilanteesta ja joka olisi kartalla, minne resursseja ohjataan. Yksi ehdotus johtamispulmaan voisi olla viikkopäivystäjä, joka toimisi tuotannon työnjohtajana kyseisen viikon ja hänellä olisi reaaliaikainen käsitys viikon toimituksista ja tuotantotilanteesta. Työnjohtajan roolia olisikin tässä mallissa tehtäväkohtainen. Hänen ei tarvitsisi osallistua työntekoon vaan hän toimisi työnjohtotehtävissä. Näin päivystäjän roolista vastaava esimies vaihtuisi ja työnjohdon vastuita jaettaisiin tasaisesti kullekin tuotannon esimiehelle. Hajautetulla johtajuudella on omat kannattajansa.

Toinen vaihtoehto on pysyä nykyisessä tavassa, jolloin vaihtoehdoksi jää työnjohtajan roolin tarkentaminen vastaamaan henkilöstöjohtamisen haasteita ilman työhön osallistumisvelvoitetta. Työnjohtajan rooli muuttuisi selvästi hallinnollisemmaksi, ihmisten ja asioiden johtamiseen painottuvaksi osaamisen johtamiseksi. Tämä suunta näyttäisi olevan joka tapauksessa väistämätön. Lisäksi työnjohtajan roolia ja johtamisvastuita tulisi selvittää ja tehtävien delegointi toisille esimiehille määritellä tarkemmin.

Kohdeyrityksen henkilöstömäärä on kasvanut viime vuosina. Työnjohto on osallistunut työntekoon näihin päiviin saakka. Kaikki ovat tehneet kaikkea, myös esimiehet. Esimiehen rooli näyttäytyy yhä enemmän henkilöstön ja työnjohtamisena kuin työn suorittamisena. Ylemmän johdon näkemys tästä on samankaltainen. Esimies edustaa organisaatiota ja on velvoitettu teettämään töitä työntekijöillä. Työnjohtajan aika ei riitä enää työn tekemiseen. On perusteltua ajatella, että työjohtajan tehtävät painottuisivat tulevaisuudessa nykyistä enemmän työn organisoimiseen ja työn johtamiseen. Johtajuuden roolin ottaminen pääosaksi tuotannon työnjohtajan esimiestyötä voisi selkeyttää myös varaesimiesten toimenkuvaa, koska suorittavan puolen vastuullisemmat työtehtävät delegoituisivat heille automaattisesti. Lisäksi työnjohtajan päiväjärjestyksen laatimisella voitaisiin luoda uusi toimintamalli työnjohdon esimiestyön tueksi. Sen tunnustaminen osaksi työnjohdon vastuita vakiinnuttaisi johtamisen osaksi tuotannon työnjohtajan päivittäistyötä.



Kuvio 11. Esimiehen toimenkuvaan kohdistuvat haasteet kohdeyrityksessä

Esimiesten vahvuudet sijaitsevat sosiaalisuudessa, vuorovaikutustaidoissa ja ihmisten kohtaamisessa. Heille on vaivatonta lähestyä työntekijää, myös työntekijän on helppo lähestyä esimiestä. Henkilön tunteminen ja yhteinen työhistoria on opettanut osapuolille, millainen vuorovaikutus on kenenkin kanssa ja kulloinkin toimivaa. Kun osapuolet tuntevat toisensa on

joustaminen puolin ja toisin helpompaa. Tulokset osoittivat että johtamiseen kaivataan jämäkkyyttä ja rohkeuttakin hieman enemmän. Jämäkkyydellä haastateltavat eivät tarkoittaneet kärkevää johtamista vaan kyse on enemmänkin jämäkkyudesta tehdä selkeitä ratkaisuja silloin, kun niitä tarvitaan ja tilanteen vaatimalla tavalla. On ymmärrettävää, että jos työnkuva on itselle epäselvä, ei jämäkkyyttäkään voi osoittaa selkein perustein. Päätökset on kuitenkin aina pystyttävä perustelemaan

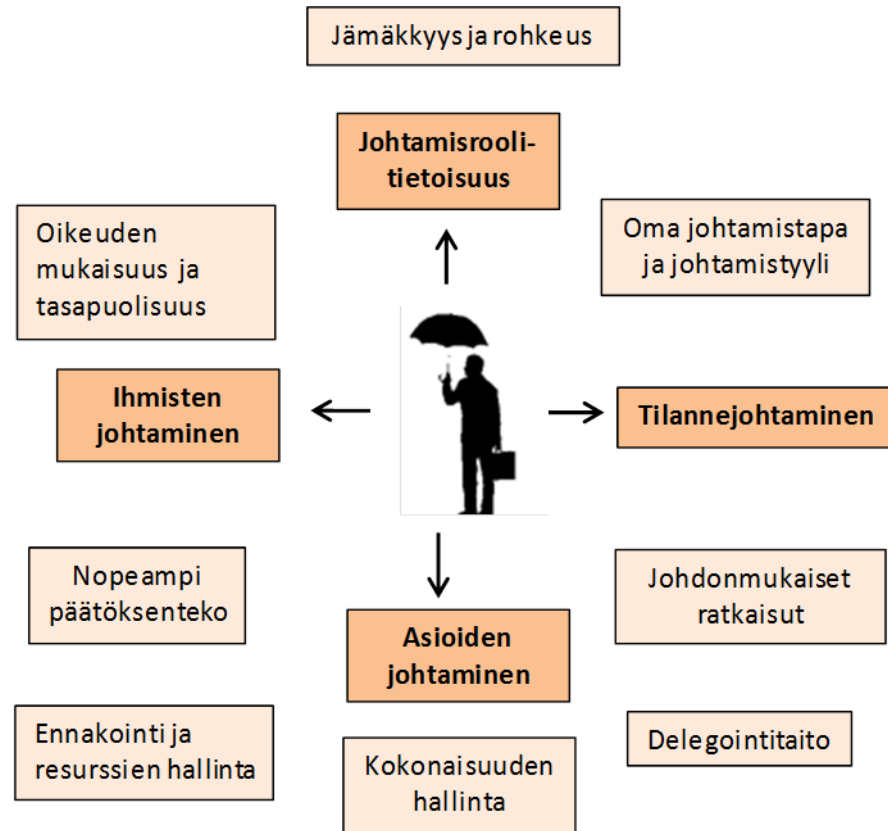
Henkilöstöjohtamisen haasteina on mainittu erilaisten ihmisten kohtaaminen, tasapuolisuuden osoittaminen ja huomioiminen työnjaossa sekä kaikessa muussakin päätöksenteossa. Ihmisten ja asioiden johtaminen, resurssien tasapuolinen kohdentaminen ovat osa esimiestyötä eikä esimies voi miellyttää kaikkia. Jos esimies joutuu muuttamaan toimintaa tai työnohjausta kesken kaiken, kollegan tuki koetaan tärkeäksi. Nähdäkseni tämän ymmärtäminen on askel kohti esimiesten keskinäistä yhteistoimintaa ja johdonmukaista johtamiskäyttäytymistä. Se on myös askel kohti esimiestyön kehittämistä ja sen tunnustamista osaksi esimiestyötä.

Esimiesviestinnän tärkeimmät foorumit ovat aamu- ja päiväraportit sekä yhteiset työnjohdon palaverit. Työnjohdon mukaan viime aikoina raporttikäytäntöjä on uudistettu ja avoimuutta lisätty, minkä myös työntekijät totesivat. Työntekijöitä kuullaan entistä enemmän myös päätöksenteossa. Viestinnän ongelmatilanteiden parantamiseksi esimiesten kesken ja työyhteisöön päin esimiehet itse toivoivat työnjohdon yhteisiä palavereita ja puhumista sekä poissaolevien työntekijöiden tiedottamista tärkeistä asioista. Kehittämisen tarve on huomattu ja myös tunnustettu.

Perusteltu palaute toimii paitsi tarkennetun ohjeen saamisena myös henkilökohtaisen kehittymisen välineenä. Palautteen antamisen ja sen saamisen tarpeellisuus tulivat esille monissa eri haastattelutilanteissa. Suullisen palautteen antaminen on koettu enemmän kollektiivisena yhteispalautteena kuin yksilöpalautteena. Nähdäkseni kollektiivinen palaute lujittaa yhteisöllisyyttä, muttei tue yksilönä kasvamista ja on saajalleen sellaisena liian kasvoton. Välittömän ja perustellun palautteen antaminen havaittiin tehokkaampana palautteenantotapana kuin jälkepäin annettu, ja sen vuoksi uudenlaisen palautekulttuurin omaksuminen koettiin yhtenä tärkeimpänä esimiestyön kehittämisen kohteena. Kirjallisen palautteen mahdollisuuksiin tehokkaana kehittämisen menetelmänä ei uskottu. Nimettömän palautteen antaminen ei johda välttämättä muutoksiin tai uudistuksiin.

Esimiestyössä havainnointi ja ennakointi ovat jatkuvaa tavoitteellista ja ajallisesti järjestäytyneitä toimintaa, johon voidaan katsoa olevan osallisena esimiehen lisäksi koko työyhteisö. Heikosti ennakoidussa toiminnanohjauksessa tuotannon liike-energia kasautuu, jolloin tuloksena on epäonnistunut esimiestyö ja heikko resurssiohjaus. Tämä seikka tuli esille kaikilla osallistujatasoilla. Ennakointiherkkyyttä on myös työntekijäpuolella ja he kokivat osallisuutta liike-energian ylläpitämisessä ja lopullisen tavoitteen saavuttamisessa. Tämä on hyvä, sillä se osoittaa

työntekijöiden olevan moraalisesti sitoutuneita työtehtäviinsä ja yrityksen visioihin. Tarkoitus ei liene kuitenkaan sen itsetarkoituksellisuus. Työnjohdolla on viime kädessä vastuu resurssiohjauksesta kulloinkin strategisesti tärkeisiin työpisteisiin.



Kuvio 12. Johtamisosaamisen haasteet kohdeyrityksessä

Perehdytysjärjestelmän uudistamispaive todettiin useissa eri yhteyksissä. Tällä hetkellä perehdytystapa, määrä ja laatu vaihtelevat. Perehdytystä antaa työyhteisössä yleensä joku vanhempi tai tehtävässä kokeneempi työntekijä. Uuden työntekijän omatoimisuus ja aloitekyky nähtiin olevan ratkaisevia perehdytyksen onnistumisessa. Perehdyttämistä ovat olleet toteuttamassa sekä esimiehet että työntekijät. Järjestelmään toivottiin tarkennuksia siitä, kuka perehdytystä antaa ja miten. Ehdotuksissa esitettiin, että uusille työntekijöille nimettäisiin tukihenkilö erityisesti nuorille tulokkaille. Perehdytys vie oman aikansa, koska oppiminen tapahtuu pitkälti työntekijän ehdoilla tämän omien valmiuksien ja resurssien tahtiin. Perehdyttämiskansion päivittämiselle todettiin olevan tilausta.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyöllä oli kaksi tavoitetta ja oli siten myös kaksivaiheinen. Ensiksi haluttiin selvittää tarkemmin kohdeyrityksen esimiesten nykyinen toimenkuva ja löytää sieltä ne tekijät, jotka aiheuttavat epäselvyyttä esimiehen toimenkuvassa ja päivittäisjohtamisessa. Toinen keskeinen tavoite liittyi työn ensimmäisestä vaiheesta saatuihin tuloksiin. Tutkimuksen tarkoituksena oli hyödyntää saatuja tuloksia esimiesten omien tehtävien, vastuualueiden ja esimiesten keskinäisen työskentelyn kehittämiseen. Kehittämistoimintaa koordinoi esimiesten ohjausryhmä yhdessä opiskelijan kanssa. Tutkimus rajattiin koskemaan vain operatiiviseen työnjohtoon osallistuvia esimiehiä, ei ylemmän johdon esimiehiä. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua ja osallistuvan havainnoinnin menetelmää.

Tutkimuksen varsinainen päähavainto oli, että esimiehen epäselvällä toimenkuvalla on vaikutusta päivittäisjohtamiseen. Organisaation kaikilla eri toimijatasoilla tiedostetaan esimiehen toimenkuvaan ja asioiden johtamiseen liittyvät epäselvyydet. Teemahaastattelussa selvisi, että nykyinen johtamistapa korostaa ihmisten johtamista ja sitä arvostetaan. Esimiesten vuorovaikutustaidot saivat kiitosta. Sen sijaan tilannejohtaminen ja asioiden johtaminen vaativat kehittämistä. Esimiehiltä kaivattiin jämäkämpää toimintaa, välitöntä palautetta sekä esimiesten keskinäistä johdonmukaista yhteispeliä. Kehittämistarpeet liittyvät lähinnä esimiesten toimenkuviin, johtamiseen, työohjeistuksiin, vastuisiin sekä ajantasaiseen tiedonkulkuun. Myös tuotantoprosessien toimivuuteen tähtäävän työvoiman ja materiaalin resurssiohjaukseen sekä ennakkointiin liittyvät ongelmat ilmentävät esimiestyön kehittämistä. Yhteenvetona voidaan todeta, että kehittämistarve kohdistuu sekä esimiehen toimenkuvan selkeyttämiseen että osaamisen johtamisen jo edellä mainittuihin seikkoihin. Tulosten sisältö tukee esimiestyön jatkokehittämistä.

Perehdyttäminen uusiin työtehtäviin katsottiin olevan osa työntekijän työohjausta ja siihen toivottiin uudistuksia. Perehdytyksellä on merkitystä sille, millaisena työympäristönä uusi työntekijä työpaikan kokee ja miten hän löytää oman paikkansa työyhteisössä. Perehdyttämismallin laatiminen ja perehdytyskansion päivittäminen ovat ajankohtaisia ja myös seuraava mahdollinen jatkotutkimusaihe. Perehdyttämisjärjestelmän uudistamisen valmisteluun tarvitaan esimiesten ohjausryhmää, joka koordinoisi perehdyttämisjärjestelmän toteuttamista.

LÄHTEET

- Aaltonen, T., Luoma, M. & Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen – Inhimillistä tuloksetekoa. WS Bookwell Oy. Juva 2004.
- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. WS Bookwell Oy. Juva 2008.
- Haapalainen, I. 2005. Jämäkkä esimies vaikeiden työsuhdetilanteiden ratkaisijana. Edita Publishing Oy. Edita Prima Oy. Helsinki 2005.
- Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Otavan Kirjapaino Oy Keuruu. Otava 2009.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki University Press. Yliopistopaino. Helsinki 2000.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 15–17. painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Bookwell Oy. Porvoo 2013.
- Jalava, U. 2001. Esimiestyö – Valmentaminen ja uudistuminen. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Tammer – Paino. Tampere 2001.
- Jalkanen, J. 2010. Pääkirjoitus. Puutarha & Kauppa 1, 2, 20.
- Jalkanen, J. 2014. Kauppapuutarhaliitto ry:n toiminnanjohtaja. Lepaa. Henkilökohtainen tiedonanto. 25.2.2014.
- Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Management Institute of Finland MIF Oy. Kopijyvä 2013.
- Juuti, P. 2010. Johtaminen voimavarana – muutoksesta menestykseen. Johtamistaidon Opisto. Hansaprint Oy. Vantaa 2010.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-Kustannus Oy. Gummerus Kirjapaino Oy 2002.
- Järvinen, P. 1998. Esimiestyö ongelmatilanteissa – konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. WSOY. WS Bookwell Oy. Porvoo 2001.
- Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. WS Bookwell Oy. Juva 2005
- Järvinen, P. 2012. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. 2. painos Sanoma Pro Oy. Helsinki 2012.
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 143. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print 2013.
- Kauppapuutarhaliitto ry. Laatutarhaohjeisto. Viitattu 10.3.2014.

<http://www.kauppapuutarhaliitto.fi/>

Kinnunen, T. & Saarikoski, V. 2005. Toivoa paremmasta johtamisesta. JTO – palvelut. Otavan Kirjapaino. Keuruu 2005.

Kostamo, E. 2004. Suomalainen johtajuus – Rohkeus olla omintakeinen. Talentum Media Oy. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä 2004.

Lehto, T. 2001. Onnellako? Entä nyt? Suomalaisen johtamisen haasteita. Talentum Media Oy. Gummerus Kirjapaino Oy. Saarijärvi 2001.

Lassheikki, K. 2011. Pääkirjoitus. Kauppa & Puutarha, 19, 2.

Lämsä, A-M. & Hautala, T. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Edita Publishing Oy. Edita Prima Oy. Helsinki 2008.

Metsämuuronen, J. 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia- sarja 4. International Methelp Ky. Jaabes OÜ Viro 2000.

Mossboda, B-M. & Peterson, M & Rönholm, I. 2006. Esimiehen ensiapu. Ruotsinkielinen alkuteos Mossboda, Britt-Mari & Peterson, Mikael & Rönholm, Inga Chefens checklistor – Lathund för kommunikativt ledarskap suomentanut Elina Lustig. WSOY 2008. WS Bookwell Juva 2008.

Perkka- Jortikka, K. 2002. Työyhteisöjohtaminen – vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Edita Publishing Oy. Helsinki 2002.

Puutarhatilasto 2012. Puutarhayritysten lukumäärä ja pinta-ala 1984 – 2012. Viitattu 20.03.2014. <http://www.maataloustilastot.fi/tilasto/20>.

Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Oy Edita AB. Helsinki 1999.

Saarelma-Thiel, T. 2009. Eteenpäin kriisistä. Työterveyslaitos. Vammalan Kirjapaino 2009.

Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Oy Edita Ab. Helsinki 1999.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Talentum Media Oy. Gummerus Kirjapaino Oy 2006.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Talentum Media Oy. Gummerus Kirjapaino Oy 2007.

Säteri, R. 2009. Opas: Esimiesviestintä. Viestintätoimisto Deski Oy. Helsinki 2009.

Taulavuori, T. 2013. Tukevasti neljällä jalalla. Puutarha & Kauppa 7, 9.

Transformational leadership. Viitattu 3.4. 2014. Leadership and Teamwork: The Effects of Leadership and Job Satisfaction on Team Citizenship. International Journal of Leadership Studies, Vol. 2 Iss. 3, 2007, pp. 171-193. School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University.

http://www.regent.edu/acad/global/publications/ijls/new/vol2iss3/yun/YunCoxSimsSalam_Vol2Iss3.pdf

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä 2003.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Edita Prima Oy. Helsinki 2009.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Talentum Media Oy. Kariston Kirjapaino Oy 2009.

Severin, A. & Tykesson, C. Ledarskap, management eller både och? – En kvalitativ studie av teori kontra praktik. Ekonomi Högskolan Lunds Universitetet. Företagsekonomiska Institutionen. Viitattu 9.3.2014.

<http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordOID=1346263&fileOID=2434058>

Työturvallisuuskeskus. Työnjohtajien työn muutokset ja sisältö. Viitattu 30.12.2013.

http://www.tuottavuustyo.fi/ajankohtaista/tutkimus_ja_kehitys?1256_m=1268.

HAASTATTELUKYSYMYKSET TYÖNTEKIJÖILLE

1. Työnkuva ja koulutus

Mikä koulutus sinulla on?

Mikä on työnkuvasi?

Kuinka kauan olet työskennellyt tässä yrityksessä?

2. Esimiehen toimenkuva

Tämän haastattelututkimuksen yhtenä tarkoituksena on selkeyttää esimiehen työnkuvaa kartoittamalla esimiehen roolia työyhteisössäsi.

Tiedätkö kuka on lähiesimiehesi?

Onko sinulla selkeä kuva esimiehen työnkuvasta, jos ei niin miksi?

Millaisia valmiuksia esimiehellä tulisi mielestäsi olla?

Millaisena näet esimiesten työskentelyn tällä hetkellä?

Millaisia muutoksia toivoisit esimiestyössä tapahtuvan tulevaisuudessa?

3. Vuorovaikutus ja viestintä

Organisaatiossa on havaittu, etteivät tiedotukset ja viestit kulje aina riittävän hyvin kaikille työntekijöille. Työntekijöillä on ollut epäselvyyttä muun muassa siitä, keneltä esimieheltä asioita kulloinkin kysytään. Työntekijät ovat toivoneet esimiehiltä yhtenäisempää informaatiota, selkeämpää viestintää ja tasapuolista kohtelua.

Mistä viestinnän epäselvyydet mielestäsi johtuvat?

Onko esimiestä helppo lähestyä, jos tarvitset apua työhösi?

Kuunteleeko esimies sinua ja mielipiteitäsi mielestäsi riittävästi?

Antaako esimies sinulle riittävästi ajantasaista tietoa?

4. Osaamisen johtaminen

Miten esimiesten osaamisen johtaminen näkyy esimiestyössä seuraavilla alueilla?

Työnjako ja työnkierto

Työnohjaus

Vastuu

Ennakointi ja toiminnanohjaus

Perehdytys

Henkilöstökoulutus

Palautejärjestelmä

Miten kehittäisit edellä mainittuja osa-alueita?

5. Muutosjohtaminen

Muutostilanteet on koettu erityisen haastavina tuotannossa tapahtuneiden uudistusten jälkeen. Monet työprosessit, työtehtävät ja työnkuva sekä vastuut ovat muuttuneet niin esimiehen kuin työntekijänkin osalta.

Kuka tiedottaa tulevista muutoksista?

Tiedotetaanko muutoksista ajoissa?

Perusteleeko esimies muutoksen syyt?

Koetko pystyväsi vaikuttamaan organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin, jos et niin miksi?

Terveiset ja kehittämis ehdotukset haastattelussa käsiteltävien asioiden tiimoilta voi kirjoittaa tähän.

Kiitos vastauksestasi!

HAASTATTELUKYSYMYKSET ESIMIEHILLE

1. Työnkuva ja koulutus

Mikä koulutus sinulla on?

Kuinka monen henkilön esimiehenä toimit?

Kuinka kauan olet työskennellyt esimiehenä?

Onko sinulla aiempaa esimieskokemusta?

Oletko toiminut aiemmin puutarha-alalla työntekijänä?

2. Esimiehen toimenkuva

Miten kuvailisit oman roolisi esimiehenä?

Mitä haasteita näet henkilöstöjohtamisessa?

Miten esimiestyöskentelyä seurataan ja kehitetään?

Saatko tukea organisaatiolta työsi kehittämiseen?

3. Vuorovaikutus ja viestintä

Kehityskeskusteluissa on käynyt ilmi, etteivät tiedotukset ja viestit kulje riittävän hyvin kaikille työntekijöille. Työntekijäpuolella on ollut epäselvyyttä siitä, keneltä esimieheltä asioita kulloinkin kysytään. Työntekijät toivoivat esimiehiltä yhtenäistä työnjohtoa, selkeämpää viestintää ja tasapuolista kohtelua. Päällekkäiset ohjeistukset voivat lisätä työnjohdon epäuskottavuutta.

Mistä näkisit ilmiön johtuvan?

Miten tilannetta voitaisiin parantaa tai kehittää?

Miten esimiesten välistä viestintää ja vuorovaikutusta voitaisiin tehostaa ja kehittää?

4. Osaamisen johtaminen

Esimiesten välisten keskustelujen aikana on todettu, että monet esimiestyössä tarvittavat osaamisen johtamiseen liittyvät perusasiat vaatisivat kehittämistä. Yhteistä aikaa esimiestyön kehittämiseksi on ollut liian vähän ja se tapahtuu työn lomassa harvoin yhteisesti. Työntekijät ovat puolestaan toivoneet esimiehiltä välitöntä palautetta ja tasapuolisuutta.

Miten osaamisen johtaminen näkyy mielestäsi esimiestyössä?

Miten kehittäisit seuraavia esimiehen osaamisen osa-alueita?

Työnjako ja työnkierto

Työnohjaus

Vastuu

Ennakointi ja toiminnanohjaus

Perehdytys

Henkilöstökoulutus

Palauttejärjestelmä

5. Muutosjohtaminen

Muutostilanteet on koettu haastavina, mutta pääosin positiivisina. Tuotannossa tapahtuneiden uudistusten jälkeen on moni työprosessi, työnkuva ja vastuu muuttunut. Esimiehen työnkuvan epäselvyys, johtamiskulttuurin uudistamistarve sekä työntekijöiden yhtäaikainen tehtäväkuvan muutos saattaa tuottaa jännitteitä työyhteisössä puolin ja toisin. Ajantasaisen tiedon antaminen ja työntekijöiden osallistaminen muutoksessa ovat tärkeitä.

Miten ja missä vaiheessa muutoksista raportoidaan?

Millä esimiestasolla raportointi tehdään?

Perustellaanko muutokset työntekijöille?

Mikä on esimiehen rooli muutosjohtamisessa?

Miten sitä tulisi mielestäsi kehittää?

Terveiset ja kehittämissuhteet haastattelussa käsiteltävien asioiden tiimoilta voi kirjoittaa tähän.

Kiitos vastauksestasi!

ESIMIEHEN TOIMENKUVAN SELKEYTTÄMISEN KEHITTÄMISSUOSITUKSET

<p>Tuotannon työnjohtaja</p>	<p>Päätehtävä asioiden ja ihmisten johtaminen Tehtäväkuvan tarkentaminen päiväjärjestyksen avulla Ei työhön osallistumisvelvoitetta Selkeä johdonmukainen johtamisote Jämäkkyys päätöksenteossa Sitoutuminen oman esimiestyön kehittämiseen Kollegan tuki päätöksenteossa ja työnohjeistuksissa Ongelmaratkaisujen aktiivinen hakeminen</p>
<p>Varaesimies</p>	<p>Työnjohtajan tehtävien selkeämpi delegointi Keskinäisen työnjaon ja vastuiden selkeä rajaus Yhteiset sopimukset ja niiden päivitys Sitoutuminen oman esimiestyön kehittämiseen Kollegan tuki päätöksenteossa ja työnohjeistuksissa Ongelmaratkaisujen aktiivinen hakeminen</p>
<p>Esimiestyö</p>	<p>Esimiesten yhteinen toimintalinja etenkin työnohjeistuksessa Keskinäisen viestinnän tehostaminen Säännölliset päivittäis- ja viikkopalaverit Tavoitteellinen ohjausryhmätoiminta Kehittämisen tärkeyden tunnustaminen osaksi esimiestyötä Omassa työroolissa kehittyminen Yläportaan tuki esimiesten työssä edelleen tärkeää</p>
<p>Viestintä ja vuorovaikutus</p>	<p>Työyhteisöviestinnän tehostaminen Viestintävelvoite koskee koko työyhteisöä Velvoitteesta muistuttaminen ja siihen kannustaminen Selkeä ja rauhallinen ulosanti johtamisviestinnässä Raporttitilanne on viestintä- ja palautekanava Työpisteviestintä tukee raporttaviestintää, ei korvaa sitä Raporttikäytäntöjen tarkistus, esimiesten aktiivisuus Aamu- ja päiväraporttien sisällön tarkistus Muistiinpanot tukena Alaisten ja esimiesten välinen keskustelu raportilla Hiljaisempien henkilöiden huomioiminen Poissaolevien tiedotuksesta huolehtiminen Tiimien ja esimiesten välinen aktiivinen viestintä jatkuu</p>

OSAAMISEN JOHTAMISEN KEHITTÄMISSUOSITUKSET

Palaute	Välittömän palautteen antaminen suotavaa, myöhemmin annettuna ei välttämättä vaikutusta Palautteen on oltava rakentava ja perusteltu Palautetta on uskallettava antaa Kollektiivinen ja henkilökohtainen palaute Voi olla kirjallistakin Palautetta myös esimiehille
Perehdytys	Perehdytykseen on varattava aikaa Perehdytykseen on nimettävä tukihenkilö Perehdytyksen kesto riittävä Perehdytys ottaa huomioon yksilön
Vastuutus	Luottamuksen osoittaminen Vastuunottoon rohkaiseminen Palautteen antaminen vastuunotosta
Työjako ja työnohjaus	Työjaon tasapuolisuuteen pyrkiminen Toimivaan työnjakoon pyrkiminen Johdonmukainen työnohjeistus
Ennakointi	Pääpaino työvoiman ja materian resurssiohjauksessa Toimitusten ajallinen ennakointi Tilanteen ja kokonaisuuden hahmottaminen ja ajankäytön hallinta Töiden tärkeysjärjestyksestä huolehtiminen
Henkilöstökoulutus	Henkilöstökoulutusta jatketaan samalla tavoin