

Kiinteistöalan johtamisen ja esimiestyöskentelyn laadun parantaminen

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Tekniikan ala
Materiaalitekniikka
Puutekniikka
Opinnäytetyö
Kevät 2016
Joni Heikkinen

Lahden ammattikorkeakoulu
Koulutusohjelma

HEIKKINEN, JONI: Kiinteistöalan johtamisen ja
esimiestyöskentelyn laadun parantaminen

Puutekniikan opinnäytetyö, 61 sivua, 2 liitesivua

Kevät 2016

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön aiheena oli kiinteistöalan johtamisen ja esimiestyöskentelyn laadun parantaminen. Työn tarkoituksena oli selvittää, mitkä ovat yleisimpiä ongelmia esimiestyöskentelyssä. Tarkoituksena oli myös selvittää, miten työntekijät ja esimiehet itse kokevat esimiestyöskentelyn haasteelliseksi. Työn tarkoitus oli parantaa työntekijöiden ja esimiesten jokapäiväistä työskentelyä.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Lassila & Tikanoja. Yritys on maailmanlaajuinen kiinteistöhuoltoyritys.

Opinnäytetyö on jaettu kahteen osioon: teoria ja tutkimusosioon. Teoriaosuudessa käydään yleisesti johtamisen historiaa ja johtamisen malleja läpi, ja myös esimiestyöskentely ja johtamisen haasteet käydään pintapuoleisesti läpi. Johtamisen laadun parantaminen käydään tarkemmin läpi, koska tutkimusosio perustuu tähän.

Tutkimus toteutettiin survey tutkimuksena, ja toteutustapa oli systemaattinen ja objektiivinen haastattelu sekä kysely. Tutkimukseen osallistui 6 työnjohtajaa ja 20 työntekijää eri aloilta ja eri puolelta Suomea.

Aihe on ajankohtainen, koska yritykset panostavat nykyään paljon hyvinvointiin ja jaksamiseen, jolloin kasvaa esimiehen vastuu ja rooli tällöin todella suureksi. Jokaisen organisaation tulisi muodostua lähtökohtaisesti hyvästä johdosta ja työntekijät pitäisi ottaa huomioon todella tärkeinä yritystä nostattavana komponenttina.

Avainsanat: johtamisen historia, johtamisen haasteet, esimiehen rooli

Lahti University of Applied Sciences

Degree programme in Materials Technology

HEIKKINEN, JONI:

Improving managerial in the real estate sector

Bachelor's Thesis in materials technology, 61 pages, 2 page of appendices

Spring 2016

ABSTRACT

The objective of this thesis was to improve managerial work in the real estate sector. The thesis concentrated on what the most common problems are in management skills. The aim was also to find out what the employees and managers themselves find challenging in supervisory duties. The purpose of the study was to support the daily work of employees and managers. The thesis was commissioned by Lassila & Tikanoja. The company is a global real estate services firm.

The thesis is divided into two parts: theory and study section. The theoretical part deals with the general history of management and management models. The challenges of management are also briefly presented. Improving the quality of management is explained, as the study section is based on this.

The study was conducted as a survey, and the method of implementation was systematic and objective interviews and questionnaires. The study involved 6 supervisors and 20 workers from different sectors and different parts of Finland.

This is a topical issue because companies today are investing a lot in well-being, and the manager's responsibility and role are important in this. Each organization should become an example of good management and workers should be considered an important component of doing good business.

Keywords: history of, management models, manager's role

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Työn tavoite ja tarkoitus	2
1.2	Työn rakenne	2
1.3	Tutkittavan ongelman määrittely	3
2	JOHTAMISEN HISTORIAA & JOHTAMISEN MALLEJA	4
2.1	Johtamisen historiaa	4
2.2	Tulos- ja tavoitejohtaminen	5
2.3	Laatujohtaminen	6
2.4	Henkilöstöjohtaminen	6
2.4	Visionäärinen johtaminen	7
2.5	Prosessijohtaminen	8
2.6	Strategiajohtaminen	9
2.7	Operatiivinen johtaminen	10
3	ESIMIESTYÖSKENTELY	11
3.1	Johtaja	11
3.2	Esimiehen vastuu	12
3.3	Aseman väärinkäyttö	13
3.4	Rooli	14
3.5	Ongelmien kohtaaminen	15
4	JOHTAMISEN HAASTEET	17
4.1	Esimiehen toiminta	17
4.2	Työyhteisö	17
4.3	Jaksaminen	18
4.4	Medialisoituminen	18
4.5	Ekologisoituminen	19
5	JOHTAMISEN LAADUN PARANTAMINEN	21
5.1	Ominaisuus	21
5.2	Kehityskeskustelut	21
5.3	Töiden organisointi	22
5.4	Palkitseminen	24
5.5	Varasuunnitelma	25
5.6	Priorisointi	25

5.7	Palaverit	27
5.8	Kuri	28
5.9	Sovitussa suunnassa pysyminen	29
5.10	Delegointi	29
5.11	Palautteen anto	30
5.12	Viestintä	31
5.13	Päätöksien teko	33
5.14	Ongelmien ratkaisu	33
5.15	Sosiaalisuus	34
6	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN JA TULOKSET	36
6.1	Tutkimuksen toteuttaminen ja tutkimusmenetelmä	36
6.1.1	Tutkimusmuoto	36
6.2	Haastattelun kysymykset	38
6.2.1	Esimiehelle esitetyt kysymykset	38
6.2.2	Työntekijöille esitetyt kysymykset	38
6.3	Tutkimustulokset	38
6.3.1	Esimiesten kyselyt	39
6.3.2	Työntekijöiden kyselyt	45
6.4	Tutkimustulosten johtopäätökset	51
6.5	Toimenpide-ehdotukset	53
7	YHTEENVETO	59
	LÄHTEET	61
	LIITTEET	64

1 JOHDANTO

Organisaation selkäranka on esimies, jonka tehtävänä on huolehtia työntekijöistään ja varmistaa, että johdolta tulleet tavoitteet tulevat täytetyiksi. Hyvä esimies osaa katsoa, että työntekijät voivat hyvin ja tehtävät työt tulevat tehtyä huolellisesti. Esimiesten pitää mahdollistaa työnteko tukemalla työntekijöitään ja huolehtia osaamisen kehittämisestä.

Johtajien tyyli johtaa ja työntekijöiden merkitys organisaatiossa on muuttunut suuresti vuosien saatossa. Nykyiset toimintamallit ja henkilöstön koulutusten taso ovat yritysten yksi iso kilpailukeino nykypäivänä. Tämä asettaakin esimiesten aseman ja esimiestyön paljon merkittävämpään osaan organisaatiossa. Esimiehillä on nykypäivänä paljon enemmän haasteita kuin viime vuosikymmenellä, näistä suurimpana on varmasti nykypäivän sähköinen media; yksikin isompi virhe, ja se on uutisten myötä kaikkien tiedossa.

Esimiehet ovat nykyään yhä useammin korkeasti koulutettuja, mikä ei ole aina hyvä asia, jos työelämästä ei ole kokemusta vaan työelämään lähdetään vasta valmistuttua korkeakoulusta. Työ-kokemuksen ollessa nolla tämä asettaakin tulevalle johtajalle hyvän aiheen itsetutkiskelulle; olisiko parempi tutustua oman alan työhön muutaman vuoden ja tämän jälkeen hakea vasta johtajan virkaa.

1.1 Työn tavoite ja tarkoitus

Tutkimuksen tavoitteena on parantaa esimiestyöskentelyn laatua kiinteistöalan puolella. Tutkimuksen pohjaksi selvitetään teoriaosuudessa yleisesti esimiestyöskentelyä parantavat asiat. Työn tutkimusosan yksi osio oli lähettää kysely henkilöstölle ja kysyä tietyt kysymykset, joihin esimiehet ja työntekijät vastasivat. Näillä tiedoilla saatiin selvyys, missä ovat suurimmat ongelmakohdat. Työn on tarkoitus auttaa ja opettaa nykypäivän esimiehiä ymmärtämään oma asemansa paremmin ja tiedostamaan omat parannettavat alueet ja se, että pienetkin teot vaikuttavat lopulta todella paljon lopputulokseen. Työntekijän näkökulmasta katsottuna tavoite on enemmänkin johtajuuden hasteellisuudesta ja tietynlaisesta ymmärtäväsyydestä omaa esimiestä kohtaan. Jokaisen työntekijän olisikin hyvä tuntee johtamisen ja esimiestyön perusteet omasta asemasta riippumatta.

1.2 Työn rakenne

Opinnäytetyö muodostuu teoria- ja tutkimusosuudesta sekä johtopäätöksistä. Teoriaosuudessa kerrotaan esimiestyötä kirjallisuuden avulla. Esimiestyöskentelyä kattaa erittäin laaja kirjallisuus, tämän työn kannalta esitetään asiat esimiestyöskentelyä parantavalla tavalla. Tukittava työ aloitetaan kertomalla johtamisen historiasta, jotta lukija saa eri vuosikymmenten johtamismallit peilattua nykypäivään. Teoriaosuudessa paneudutaan johtamismalleihin nykypäivänä johtamistyön parantavista vaikutuksista.

Tutkimusosuudessa käydään esimiehien ja työntekijöiden haastattelussa tulleet ongelmat läpi. Suurin osa haastatteluista tehtiin kyselytutkimuksena ilman sosiaalista kanssakäymistä, muutaman henkilön haastattelu tehtiin työpaikalla.

Johtopäätöksissä tutkimustulokset esitellään ja havaintoja, joita on havaittu, vertaillaan teoriaosuuteen ja tätä kautta laadun parantamiseen. Johtopäätöksissä kerrotaan tutkimusongelmiin löydettyt vastaukset

1.3 Tutkittavan ongelman määrittely

Ennen tutkimus tuloksien tarkastelua ja analysointia on ymmärrettävä, miten johtaminen yleisesti tapahtuu ja mitkä ovat johtamisen ongelmat ja parantavat tekijät yleisesti. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla kuutta esimiestä ja 20 työntekijää eri toimialoilta, joita olivat rakennusala, kiinteistöhuolto, lvi- palvelut, teollisuus, logistiikka, asiakaspalvelu, myynti ja korjaamopalvelut. Syy eri toimialojen paljouteen on se, että Lassila & Tikanoja käsittää itsessään nämä kaikki osa-alueet organisaatiossaan.

2 JOHTAMISEN HISTORIAA & JOHTAMISEN MALLEJA

2.1 Johtamisen historiaa

Johtajan näkökulmasta työntekijän merkitys on vuosien varrella muuttunut radikaalisesti. Työntekijä koettiin teollisuuden alkuaikoina mukavuudenhaluisena, joka ajaa vain omia etujaan. Työntekijän ajateltiin kokevan työn vastenmielisenä ja rahan olevan ainoa syy työn tekemiseen. Johtajan ja työntekijän välinen suhde oli tämän takia lähinnä se, että esimies pakotti ja määräsi työntekijän töihinsä. Yhteiskunnan demokratisoitumisen ja koulutustason noustessa käsitys ihmisestä työntekijänä muuttui. Työntekijää ei nähty enää nahjuksena, vaan vähitellen monipuolisempänä ja myönteisempänä. (Välimaa 2013, 3.)

Työntekijän rooli ruvettiin kokemaan aktiivisempänä ja huomattiin, että työntekijää kannustivat palkan lisäksi myös eri sosiaaliset tarpeet, vaikuttamisen tarve työhön, toteuttamisen halu ja kehittyminen työssään. Työntekijän osa onkin nykyään yrityksen merkittävämpiä osia, ja se nähdään yhtenä tärkeimmistä kilpailukeinoista yrityksessä. Työntekijöiden hyvinvointiin onkin tämän takia panostettu yrityksissä viime vuosina. (Välimaa 2013, 3.)

Johtaminen käsitteenä ei ole yksinkertainen, erilaisia yhteisöjä on nykypäivänä paljon ja niitä johdetaan täysin eri tavoin. Nykypäivän esimiestyö on haastavaa, koska esimies on se, joka vastaa henkilöstöstänsä. Työelämä muuttuu nykypäivänä jatkuvasti, mikä edellyttää hyvältä johtajalta nopeaa uusien asioiden oppimista ja jatkuvaa havainnointia (Välimaa 2013, 3). Johtamisessa yleisesti voidaan puhua lyhyen, keskipitkän ja pitkän aikavälin johtamismalleista. (Suominen 2012, 30.)

1900-luvun alkupuolella olleisiin suurmiehiin ja johtajiin liitettiin lähes yli-inhimilliset piirteet, mistä seurasi johtajien liittäminen osaksi sankarimyyttejä. Tutkimukset ovat myöhemmin kuitenkin osoittaneet, että piirteet eivät ole yhteneviä, jotka olisivat erottaneet johtajat ja alaiset toisistaan tai olleet yhteydessä johtajien onnistumisiin tai epäonnistumisiin. Vuosien saatossa erilaiset kehityslinjat ovat ohjanneet johtamisen arkea. (Välimaa 2013, 3-6.)

1970-luvulla tulos- ja tavoitejohtaminen olivat johtamisen linja. Tulos- ja tavoitejohtaminen saivat alkunsa siitä, että työhön liityvien pyrkimysten huomattiin muuttuneen. Työtä ei tehty enää pelkästään taloudellisten hyötyjen vuoksi, vaan sosiaalisten, taloudellisten ja kehittäen ihmisten osaamista enemmän omassa työssään. (Välimaa 2013, 3-6.)

1980-luvulla alettiin enemmän huomioimaan ihmisten ja asioiden johtamista. Taloudelliset ja tieteelliset toiminnot viittasivat asioiden johtamiseen, kuten budjetointiin, suunnitteluun, valvontaan ja organisointiin. Ihmisten johtamisessa taas painotettiin psykologisia ja ihmisläheisiä toimintoja, kuten avointa keskustelua, ihmisten mukaan-ottamista, visiointia, kannustamista ja innokkuutta, laatujohtamista alettiin samoihin aikoihin huomioida enemmän. 1990-luvulla liitettiin johtamiseen yhä useammin henkilöstöjohtamisen käsite. (Välimaa 2013, 3-6.)

2000-luvulla nousi yksilön johtamisen osaaminen korostavaksi tekijäksi organisaatioille. Osaamisen määrittäminen johtotehtävissä on hankalaa, mutta voidaan sen katsoa olevan kehittämisen yhdistelmä, ydinosamiselle, prosessijohtamiselle, kehittyvälle organisaatiolle sekä inhimillisille voimavaroille. Tämä vaatii organisaatiolta monipuolista osaamista. 2010-luvulla tavoitejohtaminen ja suoritustenjohtaminen on liitetty enemmän johtamiseen. (Välimaa 2013, 3-6.)

2.2 Tulos- ja tavoitejohtaminen

Tämän johtamismallin tavoite oli, etteivät esimiehet mieltäisi aina kaikkea valmiiksi, vaan työntekijöiden voimavarat saataisiin esiin sallimalla heidän

omat valintansa. Kansanvälisen kilpailun kovennuttua monilla aloilla teki tämä johtamisen entistä hankalammaksi. Tulos- ja tavoitejohtaminen auttoi syntymään myös uuden kehityslinjan. Sen tärkein tarkoitus oli tunnistaa tekijät, joilla yhteisten päämäärien saavuttaminen työntekijän omien kokemusten kautta oli tarpeellista. (Välimaa 2013, 3-6.)

2.3 Laatujohtaminen

Laatujohtamista alettiin samoihin aikoihin huomioida enemmän, ja yleensä tällä tarkoitetaan asiakkaiden tarpeiden täyttäminen ja huomioiminen paremmin yrityksen näkökulmasta tehokkaimmalla ja kannattavimmalla tavalla. Ihmistenkeskeisyys ja tehokkuus koetaan yhdistää laatujohtamisella. Laatujohtamisella ei ainoastaan tarkastella tuotteen laatua, vaan laatua koko toimintaprosessissa, eikä se myöskään rajoitu pelkästään yrityksen sisäisiin toimintoihin. Yritys pyrkii tämän mallin avulla tarkastelemaan laadun näkökulmasta myös sidosryhmiään, kuten yhteistyökumppaneita, omistajia, asiakkaita, rahoittajia, tavarantoimittajia ja ympyröivää yhteiskuntaa. (Välimaa 2013, 3-6.)

2.4 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen vaikuttaa yrityksen ytimeen, ja se jaetaan yleisesti kolmeen osaan: henkilöstövoimavarojen johtaminen, johtajuus ja työelämän suhteiden hoitaminen. Nämä kolme osa-aluetta sekoittuvat käytännön työssä keskenään.

Henkilöstöjohtamisen rooleja on neljä: Strateginen henkilöstöjohtaminen on ensimmäinen rooli. Siinä vastuuhenkilöt henkilöjohtamisessa tukevat ja mahdollistavat muuta johtoa yrityksessä saavuttamaan päämääränsä. Toisessa roolissa on yrityksen infrastruktuurin johtaminen, ja siinä luodaan järjestelmä henkilöjohtamisella, joiden avulla organisaatio toimii ja kehittyy. Esimerkiksi tehokkaat rekrytointiprosessit ja palkitsemisjärjestelmät hyvin

organisoituna. Henkilöstön tukeminen ja ohjaus on kolmas rooli, joilla tarkoitetaan päivittäistä henkilöstön kanssa työskentelyä myös henkilökunnan motivoiminen ja ongelmien ratkaisemiset kuuluvat tähän. Viimeinen rooli on muutoksen ja uudistumisen johtaminen, johon kuuluvat organisaatiokulttuurin muuttuminen, nopeuden ja muutosten sujumuuden kehittäminen.

Henkilöstöjohtajien täytyy myös arvioida tulevat muutostarpeet ja toteuttaa suunnitelmia niiden luomiseksi. Henkilöstöjohtaminen onkin määritelmänä hyvinkin laaja-alainen. Mitä suurempi organisaatio on, sitä eritellympiä rooleja ja tehtäviä voidaan sille määritellä, ja onkin tärkeää ymmärtää sen monitahoisuus (Harju 2012, 7-10). Henkilöjohtamisessa yritetään pidemmän aikavälin strategiset tavoitteet yhdistää päivittäiseen operatiiviseen toimintaan. Ihmisten välinen vuorovaikutus ja henkilöstöjohtaminen pyritään yhdistämään toisiinsa, millä varmistetaan osaamis pohja ja organisaation kilpailukyky turvaamaan myös jatkossa. (Henkilöstöjohtamisen peruselentit 2013.)

2.4 Visionäärinen johtaminen

Johtaminen visionäärisen näkökulman mukaan on luotaamista organisaatiota kohti haluttua tulevaisuutta jaetun ja yhteisen vision avulla. Organisaatiolle tämä merkitsee hyvin punnitsevaa ja tavoitteellista elinkaaren suunnittelua. Strategiseen johtamiseen aikajänne on pidempi. Tämä tarkoittaa käytännössä vaihtoehtojen erilaista punnitsemista, arviointia ja sen vertailua, kuinka vaihtoehtojen toteutuessa ne vaikuttaisivat koko toimintaan päivittäisellä ja pidemmällä aikavälillä, talouteen ja koko organisaation menestymiseen. Suunnittelusta päätöksentekoon koko prosessi sisältää erilaisten vaihtoehtojen uhkien, heikkouksien, vahvuuksien ja mahdollisuuksien pitkällistä arviointia.

Visionäärinen johtaminen onkin yksi tärkeä osa kehittyneitä strategista johtamista luomalla tälle edellytykset tulevaisuuden näkemyksiin.

Visionäärisen johtamismallin aikajänne on yli viisi vuotta, ja sitä voidaan pitää ennakoinnin synonyymina. Organisaatio suunnataan sen avulla tekemään tekoja, jotka auttavat etenemään asetettua visiota kohti. Asetetun päämäärän tavoittamiseksi visiojohtajalla pitää olla suhteellisuudentajua optimaallisesta organisaation rakenteesta ja käsitys realistisesta tulevaisuuden tavoitteesta. (Suominen 2012, 31.)

2.5 Prosessijohtaminen

Prosessijohtaminen kokonaisvaltaisesti tarkoittaa operatiivisen toiminnan kehittämistä. Tämä malli perustuu siihen, että yrityksen toiminta luodaan asiakkaan arvoa luovien prosessien kautta, eikä organisaation olemassa olevista rakenteista ja ajattelumallista lähtien. Prosessiajattelu tähdentää kokonaisuuden hallintaa ja asiakaslähtöisyyttä. Prosessisenjohtamisen ajatusmallin kehittäminen onkin liiketoiminnan ja tuloksen kannalta erittäin tärkeää.

Toiminta kohdistetaan ensisijaisesti toimintaan, prosessimallin muuttamisessa syntyy organisaatiolle uusi suorituskyky ja toimintaa muutetaan, jos halutaan tähdätä parempaan suorituskykyyn.

Prosessijohtamisen tavoitteet ovat asiakkaiden tyytyväisyys, oman henkilöstön tyytyväisyys, hyvä taloudellinen tulos ja korkea tuottavuus. Kehitystyön ansioista asiakkaille voidaan tarjota parempaa palvelua, tuottamattomat työt poistetaan toimintaketjusta ja oma henkilöstö hallitsee ja sisäistää liiketoiminnan kokonaisuuden.

Työilmapiirin merkitys on alettu ymmärtämään nykyään yrityksen tuottavuuden kannalta. Prosessiajattelussa myös pyritään vastuujon muuttamiseen niin, että yksittäinen työntekijä on osallisena enemmän koko organisaation tavoitteissa, henkilökohtaiset tavoitteet ovat osa koko yrityksen tavoitteita. Tämä lisää yrityksen kokonaistuottavuutta ja samalla työmotivaatiota. (Viljanmaa 2008, 11-12.)

2.6 Strategiajohtaminen

Keskeisin tavoite strategisessa johtamisessa on että, yrityksessä kaikki tietävät johtamismallin ja se, mihin suuntaan yritys on uudistumassa, toiminnan ja keskeisten tavoitteiden määrittäminen muuttuvassa työympäristössä. Strategian lähtökohtana on yleisesti muuttuva maailma, eli muuttuva toimintaympäristö yrityksessä.

Strateginen johtaminen onkin valintoja monista vaihtoehdoista, asioiden tärkeysjärjestykseen laittamista, sekä kieltäytymistä toisinaan myös järkevistäkin vaihtoehdoista. Lähtökohdat strategisessa johtamisessa voivat olla erittäin moninaiset, eikä strategian laatiminen ole edes mahdollista kaikissa tapauksissa, useat eri strategiat kuitenkin täydentävät toisiaan yleisesti.

Strateginen johtaminen on yleensä organisaatioiden ja yritysten pitkän tähtäimen suunnitelma, jolla hyödynnetään resursseja parhaiten muuttuvassa toimintaympäristössä. Hyvä strateginen johtaminen nähdäänkin yleisesti kilpailuedun, ainutlaatuisuuden ja ylivoimaisuuden lähteenä, ja näillä edellytyksillä organisaatiot ja yritykset täyttävät sidosryhmien ja markkinoiden odotukset (Välimaa 2013, 30-31). Mikäli strategia on ymmärretty koko organisaatiossa, voi henkilöstö nähdä strategisen toteutumisen muutoksen ja toimia sen mukaisesti. Strategia jää valtaosassa yrityksissä vain ylimmän johdantasolle.

Strateginenjohtaminen keskittyy tällöin enemmän suunnitteluun kuin toteutukseen.

Edellytys tehokkaan strategian toteutumiseen, vaikeaselkoiseksi koettu strategia pitää pystyä muuttamaan konkreettiseen muotoon eli mitattaviksi tavoitteiksi. Strategia on tämän lisäksi pystyttävä viestimään koko organisaation läpi, mihin tarvitaankin juuri erittäin tehokasta johtamisjärjestelmää. (Toiviainen 2009, 9.)

2.7 Operatiivinen johtaminen

Operatiivinen johtamismalli tarkoittaa kausi- ja vuosisuunnitteluun toimintaan liittyvien kokonaisuuksien hallintaa. Kokonaisuuksista näitä ovat esimerkiksi seurannan, tuotanto- tai palveluprosessien, kirjanpidon, töiden ja ostojen suunnittelu. Suunnittelu kohdistuu suurimmalta osin nykyhetkeen ja sen hetken todelliseen tietoon, lyhyellä aikavälillä voidaan tämän avulla vahvistaa itse vaihtoehdot ja päätöksentekotilanteet. Operatiivisena suunnitteluna pidetään myös tulevan vuoden tarkkaa suunnitelmaa. (Suominen 2012, 30-31.)

Operatiiviseen johtamismalliin sisältyvät toimintasuunnitelmat, organisaation tavoitteet, henkilökohtaiset tavoitteet, budjetti, tulosten valvonta, työn tekeminen tavoitteiden mukaisesti ja palkitseminen saavutettujen tulosten perusteella. (Suominen 2012, 30-31.)

Operatiivinen johtaminen on yhteistyön suunnittelua eri toimitsijoiden välillä. Operatiivinen johtaja ei välttämättä päättä, mihin päämäärään tähdätään vaan miten siihen pyritään. Operatiivinen johtaminen on toiminnan päivittäistä johtamista, josta esimiehet vastaavat ja toimitusjohtajat yleensä pienissä organisaatioissa. (Suominen 2012, 30-31.)

3 ESIMIESTYÖSKENTELEY

3.1 Johtaja

Ihmiset ovat kautta aikojen etsineet ja tarvinneet rohkeita ja luotettavia johtajia, joiden on odotettu ja uskottu huolehtivan kansansa parhaasta. Ihmisillä on sisäinen kaipuu ja tarve tulla johdetuksi.

Esimiehet ja johtajat ovat omien toimintojensa kautta esimerkkeinä alaisilleen. Heidän työhönsä ja tehtäviinsä kuuluu tehdä viime kädessä organisaation toiminnan edun mukaiset ratkaisut. Yksi työn monista perusedellytyksistä on, että esimies hoitaa johtamistehtävänsä. Esimiehen tulee olla alaistensa edelle oleva ja jopa tietä tasoittava henkilö. (Jääskä & Lehtonen 2010, 14-18.)

Esimiehen tärkeimpiin tehtäviin kuuluu olla johdettavien työntekijöiden tukena ja olla käytettävissä, niin hyvissä kuin kiperämmissäkin tilanteissa ja johtajuutta punnitaan erittäin paljon juuri kiperissä tilanteissa. Esimies toimii alaistensa taka-alalla, kun työt sujuvat hyvin, mutta kun joudutaan pulaan, esimiehen paikka on seistä työntekijöidensä edessä ikään kuin puolustamassa, suojaamassa omiaan ja antamassa tukea kuitenkin korottamatta itseään. (Jääskä & Lehtonen 2010, 14-18.)

Esimiehellä itsellään on aina esimies. Suurelta osin johtajan tehtävät ovat kahden ihmisen välistä vuorovaikutusta, minkä kautta toiminta pysyy työntekijän ja johdon käsissä, oikeat asiat tehdään työntekijöiden osalta oikeaan aikaan ja myös työntekijä tietää tehneensä asiat oikein. (Jääskä & Lehtonen 2010, 14-18.)

Yritys pääsee parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen, kun organisaatio sekä siinä työskentelevien ihmisten tavoitteet ovat samansuuntaiset. Johtajien ja esimiesten on hyvä muistaa, että ihminen ei ole organisaatiota varten vaan organisaatio on ihmistä varten. (Jääskä & Lehtonen 2010, 14-18.)

Yrityksessä ihmiset eivät ole kustannustekijöitä vaan voimavaroja. Esimieheltä vaaditaan monia taitoja ja ominaisuuksia, joita kaikilla henkilöillä ei välttämättä ole, ja nykyään onkin alettu miettiä hyvien johtajien salaisuuksia laajemmalla katselmuksella (Jääskä & Lehtonen 2010, 14-18). Perinteisesti hyvän esimiehen vaatimuksina on pidetty pitkällistä koulutusta, korkeaa älykkyyttä ja analyyttistä kykyä. Vaatimusten rinnalla ovat nousseet viime aikoina kuitenkin hyvät kommunikaatiotaidot, ja tätä taitoa pidetään tärkeimpänä. (Välimaa 2013, 3.)

3.2 Esimiehen vastuu

Esimiehen tehtävistä tärkein on järjestää ja suunnitella työyksikön työt mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti ja tehokkaasti. Tärkeänä tekijänä tähän liittyy henkilöstön tehokas työajan käyttö. Tarkoituksena on minimoida kustannukset ja maksimoida työn tulokset. (Mäcklin 2010, 21.)

Esimiehillä on sekä taloudellinen että toiminnallinen vastuu yksikkönsä toiminnasta. Esimiehillä on omaan asemaansa perustuva tiedonhallintaan liittyvä valta sekä myös ratkaisovaltaa tärkeiden resurssien kanssa.

Esimiehillä on valtaa myös vaikuttaa organisaatiossa muiden työskentelevien ihmisten tilanteeseen (Jääskä & Lehtonen 2010, 11).

Esimiehet ja yrityksen johto vastaavat koko organisaation sujuvuudesta. Toimintaa haittaavien tekijöiden minimoiminen ja tarvittaessa poistaminen kuuluvat johdolle ja esimiehelle. Johdolla on tukenaan monia tahoja, mutta vastuu viime kädessä on kuitenkin yrityksen omalla johdolla. (Mäcklin 2010, 21.)

Jokaisella yrityksellä on omanlaisensa kulttuuri, miten avoimet konfliktitilanteet tuodaan esille ja käsiteltäviksi. Yrityksen sisäisen yhteishengen ydin on organisaatiokulttuuri. Vaikka sitä ei voi koskettaa eikä nähdä, sen voi aistia helposti. Organisaatiokulttuurin ja yhteishengen ollessa yrityksessä huono huomaavat sen nopeasti myös yrityksen

ulkopuoliset henkilöt. Ensimmäisenä tästä usein kertoo se, miten yrityksessä otetaan henkilöt vastaan. (Mäcklin 2010, 21.)

Ylimmällä johdolla yrityksessä on tärkein rooli saada luotua yritykseen sen yhteishenki ja organisaatiokulttuuri. Johtajia pidetään usein roolimalleina ja esikuvina; se, miten johtaja johtaa ja käyttäytyy organisaatiossa, heijastuu myös alimmille tasoille organisaatiossa. Mitä pidetympi ja arvostetumpi johtaja on, sitä enemmän halutaan häneen samaistua. (Mäcklin 2010, 21.)

Yrityksen toimintatapa ja arvomaailma henkilöityvät arvostetussa johtajassa. Perheyriksissä ja pienissä yrityksissä näkyy tämä selvemmin. Suurissa yrityksissä johtamistavat ja johtajan asenne henkilöityy henkilöstöön alempien johtajien kautta. Tästä syystä suuri merkitys on myös linjajohtajilla organisaatio kulttuurin luomisessa. (Mäcklin 2010, 21.)

Yrityksen keskenäiset riidat johdossa näkyvät helposti myös yrityksen alimmilla portailla. Ongelma voivat organisaation alimilla tasoilla kertaantua ja saada pahojakin riistiriitoja ja ongelmatilanteita aikaseksi. (Mäcklin 2010, 21.)

3.3 Aseman väärinkäyttö

Johtaja ja jokainen organisaatio muuttavat työntekijöitään joko turmellen tai kehittäen. Johtamiseen eivät kuulu kiristys, uhkaus eikä katteettomat lupaukset. Väärinkäyttöä omassa toimenkuvassaan esimies tekee, jos hän painostaa työntekijöitä seksuaalisesti tai toisinpäin, jos työntekijä hankkii itselleen seksillä ylennyksen, palkankorotuksen tai muita etuja itselleen. Tämä aiheuttaa todella suurta vahinkoa työyhteisössä ja mahdollisesti muissa työntekijöissä. (Älä koskaan syö omasta kuormasta 2015.)

Johtaja menettää arvovaltansa samantien, jos hän aloittaa suhteen työntekijänsä kanssa. Tästä seuraa myös muita seuraamuksia; työpaikalla saattaa alkaa näkyä uteliaisuutta, kateutta, halveksuntaa ja epäilyt nousevat pintaan ja suuret tunteet herättävät myös muissa suuria tunteita. Myös ystävyysuhteet saattavat aiheuttaa samantapaisia tunteita pintaan;

kun nousee ystävänsä esimieheksi, tämä saattaa myös herättää suosimisen epäilyksiä. (Älä koskaan syö omasta kuormasta 2015.)

3.4 Rooli

Esimiehen rooli pitää olla selkeä työyhteisössä. Esimies ei saa tulla työntekijöidensä kanssa niin sanotuksi ”hyväksi kaveriksi”. Tämä voi aiheuttaa esimiehen auktoriteetin katoamisen pitkään jatkuneena ja välttämättä häntä ei oteta enää tosissaan. Siksi onkin syytä pitää tietynlaista etäisyyttä esimiesten ja työntekijöiden välissä. (Mäcklin 2010, 21- 22.)

Alaisiaan esimiehen pitää pystyä tarkastelemaan työyhteisön ja ulkomaailman raja-alueelta. Näin hän säilyttää oman auktoriteetin ja oman ryhmänsä objektiivisen näkökulman. Esimiehen taas pidettyä liian paljon etäisyyttä alaisiinsa roolit voivat hämärtyä herkästi ja alkavat alaiset ottaa enemmän esimiehen roolia itselleen. (Mäcklin 2010, 21- 22.)

Mitä selkeämmät työntekijöiden ja esimiesten roolit ovat, sitä riidattomampaa ja hedelmällisempää työnteko on työyhteisössä. Esimiehen on pidettävä oma roolinsa riittävän selkeänä. Kun arvostelua ja kritiikkiä ilmaantuu, se on helppo kohdentaa esimiehen rooliin eikä henkilöön itseensä. (Mäcklin 2010, 21- 22.)

Aloittavalle johtajalle työyhteisössä oman paikan ja roolin löytäminen voi olla aluksi vaikeaa. Johtajaksi ei tulla silmänräpäyksessä, vaan rooliin kasvetaan. Johtajan ja esimiehen rooliin kuuluu myös luottamus. (Mäcklin 2010, 21- 22.)

Esimieheen pitää olla sanansa mittainen ja häneen pitää pystyä luottamaan, esimies menettää nopeasti ilman sitä auktoriteettinsa ja luottamuksensa. Luottamus perustuu päättelyyn, tunteeseen, toimintaan ja havaintoihin. Esimies luo alaisiinsa luottamusta hyvin pitkälti kommunikaation ja viestinnän kautta. (Mäcklin 2010, 21- 22.)

Tärkein on olla täsmällinen päätöksissä ja mahdollisimman avoin. On myös muistettava kertoa päätösten aikatauluista mahdollisimman tarkasti, ettei mitään jää arvailujen varaan. Jos henkilöstölle jää epäselvyyksiä päätöksistä, lähtevät huhut ja spekuloinnit nopeasti liikkeelle ja asiat voivat saada hyvinkin nopeasti täysin erilaisen negatiivisen mielikuvan alaisten joukossa. Tästä syystä hyvätkin asiat voivat saada tosi suuren muutosvastarinnan. (Mäcklin 2010, 21- 22.)

3.5 Ongelmien kohtaaminen

Kaikissa työyhteisöissä on konflikti- ja ongelmatilanteita. Sellaista organisaatiota tai työyhteisöä ei ole olemassa, jossa ei kohtaisi näitä. Esimies toimii näissä tilanteissa eräänlaisena erotuomarina, jonka tehtäväksi tulee ratkoa nämä pulmat. (Mäcklin 2010, 23.)

Näissä tehtävissä tänä päivänä punnitaan esimiehen taidot; saako hän ratkottua yrityksen sisäiset ongelmat? Esimiehellä ei välttämättä ole tarpeeksi taitoa ja tietoa tarttua yrityksen yhteisöllisiin konflikteihin, ja yrityksen yksilöllisiin ongelmiin rakentavalla tavalla, ja mistä voi syntyä ongelmakierre yritykseen. (Mäcklin 2010, 23.)

Tyypillisimmät ongelmat työyhteisössä voidaan jakaa kahteen ryhmään; yhteilöllisiin ja yksilöllisiin. Yksilökeskeiset ongelmat ovat fyysiset ja psyykkiset, päihdeongelmat, elämänkriisit, sairaudet, hankalat persoonat, erilaiset rikkomukset ja tehtävien laiminlyönti. Yhteilölliset ongelmat ovat työuupuminen, muutosten aiheuttamat epäselvyydet ja eri ryhmien ristiriidat. (Mäcklin 2010, 23.)

Esimiehen pitää yksilöllisissä ongelmatilanteissa havaita työntekijänsä ongelmat hyvissä ajoin. Esimiehen tulee keskustella työntekijän kanssa ja ottaa asia esille. Jos ongelma aiheuttaa haittaa hänen työnteolleen tai työyhteisölle, pitää hänen ohjata hänet tarvittaessa jatkotoimenpiteisiin. Yhteisöllisiin ongelmiin pyydetään hyvin usein apuun työterveyshuoltoa, henkilöstöihmistä tai ulkopuolista konsulttia, jonka oletetaan ratkaisevan ongelmat käden käänteessä. (Mäcklin 2010, 23.)

Esimies on lopulta se, joka ottaa ohjat käsiinsä ongelmien mentäessä siihen pisteeseen, että niistä ei päästä eteenpäin. Työyhteisössä esimiehen rooli on varmistaa työn toimivuus, ja kaikilla on mahdollisuus tehdä työtään. Hänellä ei ole koulutusta ryhtyä psykologiksi tai työpaikkalääkäriksi tehdäkseen työyhteisön ongelmista diagnoosin. Hänen tulee olla esimies, se tulee kokemuksen myötä. Esimiehelle ongelman määrittäminen voi olla usein hankalaa, koska kyseessä voi olla työpaikkakohtainen tai yksilön henkilökohtainen ongelma. Jos kyse on yksilön henkilökohtaisesta ongelmasta selvästi, mutta se ilmenee haitaten työpaikalla työyhteisön toimintaa, pitää esimiehen ottaa asia välittömästi käsittelyyn henkilön kanssa. (Mäcklin 2010, 23.)

Työyhteisön kaikilla jäsenillä on ongelmia ja yksityiselämän kriisejä jossakin elämän vaiheessa. Kuitenkaan ne eivät näy työpaikoilla kuin murto-osana työntekoa haittaavina tai häiritsevinä tekijöinä. Jotkin ongelmat ovat erittäin vaikea tunnistaa toisistaan, mikä asettaakin esimiehelle kovat vaatimukset harkintakyvylle ja oikeellisuudentajulle. Jos esimies ei ymmärrä asian vakavuutta ja vähättelee tilannetta, pahenee tilanne entisestään. Siksi esimiehen on oltava niin lähellä, että pystyy havaitsemaan mahdolliset ongelmat ajoissa, kuitenkin oltava niin kaukana työyhteisön tunnepitoisesta vaikutuskentästä, ettei sitä kautta vaikuta harkintakyvyn sumenemiseen. (Mäcklin 2010, 23.)

4 JOHTAMISEN HAASTEET

4.1 Esimiehen toiminta

Esimiehen on otettava toimiessaan huomioon monet eri näkökulmat, säädökset, asetukset, hyvän johtamistavan mukanaan tuoneet seikat ja yrityksen ja oman toiminnan arvopohja ja eettisyys. Luodut normit ovat tärkeitä, ja niiden mukaan toimitaan, sillä nykyajan johtajat joutuvat usein painimaan sekä eettisten että moraalisten asioiden kanssa, ja päätökset tehdään pienimmän haitan mukaan.

Työntekijät kärsivät juuri tästä usein, esimerkiksi kilpailun kovennuttua joidenkin yritysten välillä aiheuttaa se tuottovaatimusten nousua tai työntekijöiden irtisanomisia. (Jääskä & Lehtonen 2010, 14-18.)

4.2 Työyhteisö

Ihmisten erilaisuus nykypäivänä on muuttunut työyhteisöissä paljon, ja se asettaa esimiehille haasteita esimerkiksi rodun, iän, sukupuolen ja erilaisten henkilökohtaisten suuntautumisten perusteella. Työyhteisö saattaa nykyään muodostua hyvinkin erilaisista ihmisistä, eikä vielä nykyisinkään suomalainen kulttuuri anna siihen tukea kovinkaan paljoa. (Jääskä & Lehtonen 2010, 14-18.)

Esimiehen osattua suomalainen ajattelutapa, hänen täytyy huomioida myös työntekijä, joka omaa erilaisen kulttuurisen taustan työntekijän näkökulmasta ja osattava myös toimia heidän kanssaan. (Jääskä & Lehtonen 2010, 14-18.)

Suureksi haasteeksi organisaatiot kokevat vieraista työkuultuureista saapuvien työntekijöiden kielitaidon sekä erilaiset kulttuuriset erot. Organisaatioiden rekrytointikäyttäytyminen vaatisi uudistusta, sillä yleensä ne on laadittu kantaväestöä varten ainoastaan. (Välimaa 2013, 19-20)

4.3 Jaksaminen

Esimiehen työssä jaksaminen on erittäin tärkeä hänen itsensä ja koko työyhteisön toiminnan takia. Liiketoimintaan on suuri vaikutus juuri sillä, miten johtajat jaksavat työssään. Esimiehet tarvitsevatkin tukea koko henkilökunnalta ja linjajohtajilta, jotta jaksavat omissa tehtävissään. Esimiehen on omalla esimerkillään luotava ylläpitävä ja innostava työmoraaali, hän voikin pahimmassa tapauksessa omalla väsähtämisellään murentaa koko henkilöstön työtarmon ja – moraalin. (Jääskä & Lehtonen 2010, 14.)

4.4 Medialisoituminen

Keskeisiä asioita medialisoitumisessa on mediajättien kasvava vaikutusvalta globaalisesti, tiedotusvälineiden todellisuuskuvat ja maineen korostaminen yritysviestinnässä. (Välimaa 2013, 21.)

Nykyajan teknologia, kuten internet, mahdollistaa sen, että ihmiset voivat seurata reaaliajassa uutisia ympäri maailmaa. Suurien mediajättien valta onkin tästä syystä kasvanut suuresti. Mediajäteillä on siis mahdollisuus suurien ihmismassojen mielipiteiden ohjailuun antamallaan todellisuuskuvalla. Mediat myös korostavat tiettyjä asioita, ja osasta vaietaan täysin, mikä aiheuttaa pitkällä aikavälillä puutteellisen näkökulman ihmiselle asioihin. (Välimaa 2013, 21.)

Johtamisen kannalta organisaatiossa onkin tärkeää miettiä tarkoin, millaisena kuvan antaa organisaatiosta ja sen toiminnasta medialle. Lähes jokainen palvelu tai tuote kohtaa kansainvälisillä markkinoilla kovaa kilpailua. (Välimaa 2013, 21.)

Yritysten ja johdon on pohdittava tarkoin, miten saisi kuluttajat valitsemaan juuri omat palvelut ja tuotteet. Hyvä maine onkin yrityksen yksi parhaista kilpailukeinoista, ja kansainvälisessä taloudessa sen merkitys on kasvanut erittäin paljon. (Välimaa 2013, 21.)

Yritykset eivät suoranaisesti voi vaikuttaa maineeseen kuluttajien silmissä, mutta omilla toiminnoillaan voi vaikuttaa suuresti median luomaan kuvaan yrityksen toiminnasta. Yrityksen toimiessa oikein markkinoilla ja luodessaan positiivisen kuvan omasta imagostaan vaikuttaa tämä heti yrityksen kannattavuuteen kuluttajien silmissä. (Välimaa 2013, 21.)

Huonoa julkisuutta yritysten tulee välttää viimeiseen asti, sillä nyky päivänä huono maine leviää ympäri maailmaa erittäin nopeasti. Yrityskuvan ollessa huono saattaa sen parantamiseen mennä vuosia ja pahimmassa tapauksessa yrityksellä ei ole mahdollisuuksia pärjätä kansainvälisissä kilpailuissa ja ajautuu se konkurssiin. (Välimaa 2013, 21.)

4.5 Ekologisoituminen

Ympäristöhaasteiden kärjistyminen, yritysten yhteiskuntavastuu ja yhteisten ratkaisujen löytäminen ovat keskeisiä asioita ekologisoitumisessa. (Välimaa 2013, 21-22.)

Tehokkuuden tavoittelu ja raskas teollisuus nykypäivänä ovat aiheuttaneet lukusia ongelmia ympäröivässä luonnossa ja ihmisissä. Tällä hetkellä suurimmat ongelmat ovat Ilmastonmuutos, eläinkunnan katoaminen, puhtaan veden väheneminen, aavikoituminen, metsäkato, kemikalisoituminen, raaka-aineiden pula ja näistä aiheutuvat uudet riskit kuten ydinonnettomuudet ja luonnonkatastrofit. Hankalammaksi tilanteet tekevät se, että edellä mainituista ongelmista ne koskettavat alueita, joilla elämä on jo hankalaa entuudestaan. (Välimaa 2013, 21-22.)

Hiilidioksiidipäästöjen määrää on pystyttävä leikkamaan rajusti tulevaisuudessa. Solmimalla kansainvälisen sopimuksen ja hyödyntämällä päästökauppaa ovat valtiot näillä keinoilla alkaneet ratkaisemaan ongelmaa. Kansainvälisistä sopimuksista merkittävin tähän asti on Kioton pöytäkirja, jonka tarkoituksena on kasvihuonepäästöjen rajoittaminen joka on 1997 allekirjoitettu ja 2005 astunut voimaan. (Välimaa 2013, 21-22.)

Päästökaupan ideana on, että vähän päästöjä tuottavat yritykset voivat myydä loput päästöoikeuksensa yrityksille, joiden päästöt menevät sallitun rajan yli. Automaattisesti päästöjä vähentää myös päästöoikeuksien rajallinen määrä. (Välimaa 2013, 21-22.)

Yritykseltä ja johdolta vaatiikin isoa panosta, että luonnonsuojelu onnistuisi hyvin. Raaka-aineiden hankinta tulee miettiä tarkkaan; mistä ja miten ne hankitaan, luonnon ekosysteemille se ei saisi aiheuttaa haittaa.

Uusiutumattomien energialähteiden käyttö tulisi minimoida, ja työntekijöiden liikuttamista paikasta toiseen pitäisi myös rajoittaa, sillä liikenne aiheuttaa runsaasti päästöjä. (Välimaa 2013, 21-22.)

Tulevaisuudessa ekologisoitumisen merkitys yritystoiminnassa tulee varmasti näkymään isona osana. Kun organisaatio ja johtajat ottavat luonnonsuojelun tosissaan, nostattaa se varmasti yrityksen imagoa parempaan suuntaan. (Välimaa 2013, 21-22.)

5 JOHTAMISEN LAADUN PARANTAMINEN

5.1 Ominaisuus

Johtajien tärkeimpiä ominaisuuksia on aikaansaavuus, joka pitää sisällään monia asioita, esimerkiksi organisaation ohjauksen, ja toimintaympäristön rakentamisen, mikä tukee tuloksellisuutta ja sen edistämistä.

Organisaation vaikuttavin prosessi on juuri johtajat, koska johtajat liittyvät kaikkiin prosesseihin ja ohjaavat niitä. Johtamisen laadun ollessa huono heijastuu se aivan varmasti koko organisaatioon. Toimiva johto saakin ihmiset sen sijaan tekemään parhaansa. (Kaistila 2015, 8-9.)

5.2 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut ovat yhteistoiminnan tärkeä osa, ja niiden käyminen säännöllisesti läpi on jokaisen työntekijän oikeus. Keskustelut käydään sovitusti yhteisen keskustelurungon pohjalta, lomake mahtuu yhdelle arkille yksinkertaisimmillaan. (Kaistila 2015, 8-9.)

Lomake toimii apuvälineenä, jotta osapuolet käyvät läpi keskeiset pääkohdat: tulevat tavoitteet, päätehtävä ja siitä suoriutuminen, työkykyyn liittyvät asiat, osaaminen ja sen kehittäminen sekä arviointi esimiehen ja omasta toiminnasta. Lomake kannattaa täyttää mahdollisimman pitkälle etukäteen, ja keskusteluun tulee varata vähintään tunti. (Kaistila 2015, 8-9.)

Esimiehen on isommissa organisaatioissa vaikeaa järjestää aikaa keskusteluille. Tällöin voidaan jakaa työyhteisö pienempiin ryhmiin, yleensä 10-15 hengen, joiden kanssa tiiminvetäjä tai lähiesimies käy keskustelut. Esimies saa sen jälkeen ryhmien vetäjiltä yhteenvedot. (Kaistila 2015, 8-9.)

Kehityskeskustelut ovatkin ainutlaatuinen mahdollisuus kehittymiseen työssä koskevissa asioissa ja henkilökohtaiseen vaikuttamiseen omassa

työssään. Esimiehen pitää käydä tai ainakin pyrkiä käymään keskustelut kaikkien työntekijöiden kanssa. (Kaistila 2015, 8-9.)

Esimiehen kannattaa myös käydä samaiset keskustelut oman esimiehensä kanssa. Keskusteluissa saa palautteen omasta toiminnastaan. Tämä koskee molempia osapuolia sekä esimiestä että työntekijää. On erittäin tärkeää antaa palautetta edistymisestä, osaamisen kehittämisestä ja hyvistä työsuorituksista, sen antamiseen ei aina tarvita edes kehityskeskustelua. Esimiehen sekä työntekijän on otettava rehellisesti ja asiallisesti vastaan omaan toimintaansa kohdistuvat arvioinnit.

Mikäli saatu palaute tuntuu kohtuuttomalta ja tietää, että arvioijalla eivät olleet kaikki asiaan kuuluvat seikat tiedossa, voi arviointiin antaa oman selvityksensä. Esimiehen on hallittava tilanne ja tunteensa näissä tilanteissa ja vältettävä provosoitumista, joten asian mitätöintiä ja jyrkkää puolustustaktiikkaa on vältettävä, missä punnitaan hyviä esimiehen taitoja. Palaute auttaa yleensä oman toiminnan kehittämistä. (Kaistila 2015, 8-9.)

5.3 Töiden organisointi

Esimiestyön keskeisiin tehtäviin kuuluu töiden järjestäminen työyhteisössä niin, että siinä kohtaavat parhaalla mahdollisella tavalla suoritettavat tehtävät, yhteisön ja yksilön osaaminen. Tämä vaati oman yhteisön hyvän tieto-taito tuntemuksen ja tilanteen muuttuessa joustavan reagoinnin niihin.

Töiden järjestelyyn omistautuminen on tärkeää myös siitä syystä, että työyhteisössä tapahtuneet laiminlyönnit ilmenevät ongelmina, joiden selvittämiseen kuluu aikaa paljon. Esimiehen on varmistettava, että tavoitteet, tehtävät sekä henkilöstö ovat tasapainossa. Yksittäisen työntekijän työkykyä alentavat syyt tulisi mahdollisuuksien mukaan huomioida töiden suunnittelussa. Yhden henkilön työtaakan

pienentämisellä saattaa aiheuttaa kuitenkin toisille työntekijöille lisäpaineita.

Työyhteisö voi esimiehen kanssa yhdessä pohtia keinoja, joilla selviydytään tehtävistä. Asiantuntijaorganisaatiossa usein ollaankin liian varovaisia tehtävien siirrosta toiselle henkilölle. Olisi hyvä luoda uusi käytäntö, jossa kierrätetään tehtävät ja mikä olisi osana toimintakulttuuria ja olisivat hyvä tapa laajentaa henkilön ammattiosaamista.

Henkilöstön keski-ikä on monissa työyhteisöissä huomattavan korkea. Tämä on sekä vahvuus että uhka esimiestyön kannalta. Kokeneet työntekijät ovat yleensä vastuuntuntoisia ja tunnollisia. Heillä on niin sanottu hiljainen tieto, ja heidän kokemuksensa on yleensä koko toiminnan perusta. Valitettavasti on vähäistä kokemuksen tietonen hyödyntäminen työelämässä. Kokeneimmat työntekijät eivät ole yleensä tottuneet kertomaan tietoansa tai muut eivät osaa kysyä tietoa. (Kaistila 2015, 10.)

Taitava esimies luo toimintamallin, jossa kokeneimmat henkilöt jakavat tiedon rakentavasti, ja se otetaan luontevasti vastaan. Yksilö- tai ryhmäkohtainen mentorointi ovat hyviä tapoja, esimerkiksi siinä työskentely välittyy yhdessä tekemisen avulla. (Kaistila 2015, 10.)

Työuran aika tulee todennäköisesti tilanteita, jolloin tehtävät on pakko vaihtaa terveydellisestä syystä. Esimiehen velvollisuus ja oikeus on työntekijän seuraaminen työsuorituksissa ja tarvittaessa ottaa havainnot työkyvyn muuttumisesta. Töitä voidaan joutua muuttamaan niin paljon, että edessä voi olla uranvaihdos eli uudelleensijoittaminen. Näissä tapauksissa tulee luoda malli, jossa eri toimiyksilöt, kuten työsuojelu ja osaamisen kehittäminen, työterveyshuolto, ovat asianomaisen ja esimiehen tukena työuran uudelleen valinnassa. (Kaistila 2015, 10.)

Mitä aikaisemmin heikentyneeseen työkuuntoon puututaan, pystytään sitä varmemmin löytämään lopputulos, joka tyydyttää kaikkia. Asiaomaisen uranvaihtajan pitää olla myös aktiivinen tällöin. Onnistuvan uranvaihtoprosessin edellytykset ovat monen eri toimitsijan toimiva

yhteistyö, ja esimiehen täytyy pitää huolto siitä, että kaikki mahdollisuudet kartoitetaan kunnolla. (Kaistila 2015, 10.)

Mitä vanhempi tunne on oman työn hallinnasta, sitä paremmin työssä voidaan. Työyhteisössä, jossa työntekijät voivat määrättyissä rajoissa yhteisesti sopia omat työvuoronsa ja lomansa, ovat tyytyväisempiä. Esimies vastaa lopulta kuitenkin miten vuorot menevät ja muuttaa tarvittaessa niitä, mistä on kuitenkin ilmoitettava samantien asianomaisille. (Kaistila 2015, 10.)

5.4 Palkitseminen

Palkkausjärjestelmän uudistamisen myötä painopiste on siirtynyt nykyisin henkilökohtaiseen palkanosaan. Esimiesten rooli palkitsemisessa vahvistuu tämän myötä. Henkilökohtainen lisä kasvaa kokonaisansion kanssa tämän myötä. (Kaistila 2015, 11-12.)

Työsuoritusta arvioidaan nykyään enemmän, että tehtävät ja tavoitteet ovan oikein asetettu. Tehtävänkuvauksen ollessa ajantasalla helpottaa tämä tavoitteiden asettamista. Mitä tarkemmin palkka saadaan sopimaan työkuvaan sitä tyytyväisempi palkansaaja on. (Kaistila 2015, 11-12.)

Esimiehen tehtävä on onnistua saamaan työntekijälle palkka, joka on työn vaativuuden, saavutettujen tulosten ja osaamisen kannalta täydellinen. Työntekijän kehittyä, uusien työtehtävien oppimiset ja tavoitteiden saavuttamiset tulee ponnistelujen kautta näkyä mahdollisuuksien mukaan palkassa. (Kaistila 2015, 11-12.)

Kaikkien palkitsemisperusteiden tulee olla selvästi työyhteisössä määriteltäviä ja henkilöstön tiedossa. Esimiehen tulee tulospalkkaukseen siirryttäessä varmistaa, että periaatteita noudatetaan, ja se on oikeudenmukainen ja kohtelee tasa-arvoisesti työntekijäryhmiä. (Kaistila 2015, 11-12.)

Palkitsemisella hyvin usein ymmärretään vain rahamääräisiä palkitsemismuotoja. Nykyään työpaikan pysyvyys koetaan vahvana motivaatiotekijänä, ja sen merkitys kasvaa nykyään nopeasti. Tärkeäksi palkitsevaksi tekijäksi nykyään todetaan myös esimiehen antama tunnustus. Esimies loppujen lopuksi omalla toiminnallaan toteuttaa omat palkitsevat asiat työyhteisössään. (Kaistila 2015, 11-12.)

5.5 Varasuunnitelma

Yllätykset ja riskit sisältyvät tulevaisuuden hallintaan riippumatta siitä, olivatpa ottamamme riskit pieniä tai suuria. Varasuunnitelma pitää yllättävien tilanteiden varalta sisältyä jo olemassa olevaan suunnitelmaan. Varasuunnitelma estää mahdollisen laamaantumisen, jos jokin suunnitelma pettäisi. (Varasuunnitelma yllätysten varalla 2016)

Varasuunnitelmaa pidetäänkin yrityksen strategian hienosäätönä ja riskinhallintana. Kun osaa ja ymmärtää luoda varasuunnitelman ja tiedostaa riskit ja valjastaa koko organisaation mukaan, yritys ei lyö turhaan tyhjää paikoillaan yllätysten sattuessa. Yllätysten sattuessa kaikki tietävät mitä tekevät ja voivat paremmin olla toisten tukena. Tietenkään kaikkiin riskeihin ei kannata eikä voi varautua. (Varasuunnitelma yllätysten varalla 2016)

Kun lähdetään suunnittelemaan strategiaa, silloin on hyvä tehdä tärkeimmillä osa-alueilla riskianalyysit ja varasuunnitelma niiden perusteella. Varasuunnitelma kannattaa tehdä, koska asiat eivät aina mene toivotulla tavalla. Riskien nollatoleranssin oletus toiminnan suunnittelussa on merkki huonosta johtamisesta. Johtajan hyväksytyä ja tiedostettua, että joitain riskejä ja yllätyksiä on aina, viittaa tämä hyvään johtajaan. (Varasuunnitelma yllätysten varalla 2016)

5.6 Priorisointi

Yrityksen pitää nykypäivänä erottua ja keskittyä oikesti johonkin osaamisalueeseen, koska kenelläkään ei ole rajattomia resursseja

käytössä. Ilman painopistettä ja strategiaa eli vähän sinne ja tänne ja vähän sieltä täältä -ajattelumallista puhutaan juustohöylätaktiikkana, joka ei pidemmän päälle johda mihinkään, ainakaan hyvään.

Tarpeita on aina enemmän kuin on resursseja, minkä takia pitää luoda painopiste. Tärkeysjärjestyksen ja painopisteen valinta vaatii rohkeutta ja pitäminen kiinni niistä kurinalaisuutta. Kaikkea ei voi tehdä samanaikaisesti, välttämätön ehto kilpailun voittamiseen on fokuksen löytäminen.

Strateginen ajattelu malli voi merkitä, uusien tuotteiden, palvelujen lanseerauksen järjestyksen, tiettyyn asiakassegmenttiin painopisteen asettamista, aikataulun porrastusta, päätöstä kansainvälistyä tai muun laajentumisen suunnasta.

Resurssien vähentyessä priorisuuden tarve lisääntyy erittäin paljon. Kysymykseen tulevat silloin valinnat lukemattomien vaihtoehtojen väliltä ja asioista, jotka pitää laittaa tärkeysjärjestykseen ja kieltäytyä tietoisesti monista ehkä jopa järkevistäkin vaihtoehdoista.

Hyvään esimiestyöhön kuuluu hyvä asioiden priorisointi, koska kaikkea ei pystytä eikä ehditä tekemään. Priorisointi on kaiken tekemisen tärkeysjärjestykseen asettamista. Johtajan on asetettava tärkeimmät asiat etusijalle. Asioita laitettaessa tärkeysjärjestykseen tulee muistaa, mitä asioita edellytetään, mikä palkitsee eniten ja mikä tuo suurimman tuoton. Tavoitteena on vähentää kustannuksia ja tehostaa toimintaa. Priorisointi on helppoa, mikäli tavoitteet, tarpeet, visiot ja velvollisuudet ovat selvillä. Priorisointi on myös kyky sanoa ei kaikelle tarpeettomalle ja epäoleelliselle. (Painopiste/priorisointi 2015.)

Organisaatiossa pitää tunnistaa ydinosaaminen ja karsia pois kaikki epäoleellinen, mikä punnitsee hyvän johtajan taitoja paljon. Parhaaseen lopputulokseen päästään, kun keskitytään ydinosaamiseen eikä lähdetä tekemään pienemmän osa-alueen töitä hätiköiden. (Painopiste/priorisointi 2015.)

5.7 Palaverit

Kokoukset vievät merkittävän osan johtajien työajasta. Ylemmän tason johtajista 80 prosenttia myöntää kyselyissä työajastaan menevän yli 60 prosenttia juuri kokouksiin, ja 80 prosenttia kaikista eri tasojen johtajista myöntää, että yli 60 prosenttia kaikista kokouksista ovat tuottamattomia ja tehottomia (Malik 2002, 238).

Epäselvät ja tehottomat palaverikäytännöt ovat iso ongelma useissa organisaatioissa. Kunnollinen valmistautuminen palavereihin puuttuu täysin, palaverin tarkoitus ei ole osallistujille selvillä tai keskustelu harhautuu aiheesta. Strategisen ja operatiivisen sekä pitkän ja lyhyen aikavälin keskustelut sekoittuvat. (Nuolikoski 2010, 21-23.)

Ryhdistämällä palaverikäytännöt ja luomalla palaverisäännöt voidaan poistaa ja minimoida palaverien tehottomuutta aiheuttavia häiritsevyyksiä. Suunnittelun apuna toimii hyvin esimerkiksi vuosikello, josta nähdään koko vuoden suunnitelmat vuosi, kuukausi- ja viikkotasonkin suunnitelmat. Omiksi kokonaisuuksiksi kannattaa erotella johto, prosessi ja tiimitason palaverit. (Nuolikoski 2010, 21-23.)

Toimivalla palaverilla on hyvä johtaja, ja se etenee suunnitellusti. Jotta saadaan aikaan toimiva palaveri, pitää pelisäännöt sopia jo etukäteen, ja siellä käsiteltävät asiat ovat tuloksen kannalta oleellisia. Pelkästään tämä ei takaa kuitenkaan parannusta siihen, että johtajista suurin osa viettää työajastaan 60 prosenttia kokouksissa, joista suurin osa on vielä tehottomia ja tuottamattomia tai näin ainakin ne koetaan. (Nuolikoski 2010, 21-23.)

Paras tapa palaverien tehokkuuden parantamiseen onkin alkaa vähentää kokousten määrää. Monissa organisaatioissa pidetään aivan liian paljon kokouksia, niistä tulee entistä monimutkaisempia ja työryhmät ja ryhmätyöt vain kasvavat. Useimmat johtajat pitävät kokouksen mieltämättä, tarvitaanko sitä todella. Ylimmän johdon kokoukset aiheuttavat

tavallisesti työtä jokaiselle johdon jäsenelle, ja tämä puolestaan aiheuttaa kokoustarvetta keskijohdolle ja tätä kautta taas esimiehille. (Nuolikoski 2010, 21-23.)

Johtajien, jotka istuvat työajastaan yli 30 prosenttia kokouksissa, pitäisi perusteellisesti miettiä, miten he voisivat vähentää kokoustensa määrää. Jos tämä ei onnistu pitäisi heidän vähintään kiinnittää huomionsa, miten kokouksista tulisi tehokkaampia. Kokouksissa ei tehdä yleensä varsinaista työtä, vaan ennen ja jälkeen kokouksien. (Nuolikoski 2010, 21-23.)

Kokousten tehokkuus riippuu siitä, miten se on valmisteltu ja miten siihen on valmistauduttu. Esityslista on kokousten valmistelu väline, jota ilman ei pitäisi pitää yhtään kokousta. Jokaisen kokouksen jälkeen kokouksen johtajan pitää varmistaa, että kokouksessa käytyt asiat ovat kaikille selvät ja päätökset todella toteutetaan. (Nuolikoski 2010, 21-23.)

5.8 Kuri

Johtajilta puuttuu valitettavan usein kurin vaativin muoto eli itsekuri. Henkilön, joka johtaa muita, on ehdottomasti myös hallittava itsensä, jos ei ole ikinä oppinut tottelemaan ei hän voi olla myöskään hyvä johtaja. (Kuri 2015.)

Käskyt on opittava noudattamaan, ennen kuin rupeaa itse niitä antamaan. Johtajan omistaessa hyvän itsekurin luo hän tätä kautta ympärilleen luottamuksen, josta myös työntekijöiden kurinalainen toiminta syntyy. (Kuri 2015.)

Kurin kautta johtaminen on vaativaa, yhdessä yössä ei rakenneta luottamusta, mutta luottamuksen voi menettää yhdessä yössä. Kurin toteutuessa oikein synnyttää se motivaatiota ja tekee työntekijät tyytyväisiksi. Kurin on pysyttävä positiivisena eikä se saa karata pomputteluksi ja komentamiseksi. Kaikki lähtee johtajan omasta itsekurista ja heijastuu tätä kautta työntekijöihin. (Kuri 2015.)

Toimintakurin ollessa organisaatiossa hyvä johtaa se motivoituneeseen, tyytyväiseen ja tehokkaaseen toimintaan ympäristöönsä. Kuri organisaatiossa on myös likapyykin pesua omassa joukossa, eikä organisaation ulkopuolella ja ulkopuolisten kanssa. (Kuri 2015.)

5.9 Sovitussa suunnassa pysyminen

Organisaatiolle pahinta on tänään tänne ja huomenna tuonne strategiamalli. Strategiaa ja suuntaa ei voi vaihdella kahden viikon välein. Johtajan, joka ei tiedä mitä tehdä, pahin virhe on ruveta hätiköimään, hänen täytyy jatkaa vanhalla strategialla niin kauan kun varmasti tietää, mitä on tekemässä. (Kukkola 2016)

Johtaja määrittää yrityksen tavoitteet ja suunnat sekä ohjaa ne työntekijöilleen. Johtajan on osattava johdattaa työntekijät tehtäviin, jotka ovat asiakkaiden ja työntekijöiden kannalta kannattavia ja mielekkäitä. Johtajan onkin määritettävä oikea suunta johtamalleen organisaatiolle. (Kukkola 2016)

5.10 Delegointi

Keskeinen keino innostukseen on oikeanlainen delegointi, jossa on kyse toimenkuvien päivittämisestä, tehtävien uudelleenjärjestelystä, kykyjen hyödyntämisestä, organisaation tehokkuuden kasvattamisesta, potentiaalinen löytymisestä ja ajan vapauttamisesta. Laajentaessa toisen elämää laajennat myös omaasi, vastuuta työntekijälle enemmän antaessa kasvaa työntekijä myös itse vastuun myötä. (Delegointi 2015.)

Ammattitaitoa ja asiantuntemusta saadaan myös hyvällä delegeimisella enemmän esille ja hyödynnettyä, ja sillä kasvatetaan myös aikaansaannoksia ja osaamiskapasiteetteja. (Delegointi 2015.)

Jos työnjohtaja ei uskolla delegoida, ei hän saa käyttöön edes sitä osaamiskapasiteettia, mitä työntekijöillä on, eikä työntekijöiden osaamisen kehittäminen onnistu. (Delegointi 2015.)

Delegointia ennen kannattaa miettiä, voisiko joku muu tehdä asian nopeammin, mielummin ja paremmin. Itseltä ei pidä kysyä, voiko tämän delegoida vaan mitä ei voi delegoida, minkä pitäisi olla enemmän sääntö kuin poikkeus. Työntekijät ovat sitä avuttomampia mitä enemmän johtaja tekee töitä heidän puolestaan. (Delegointi 2015.)

Asioita voidaan delegoida aina alaspäin, mutta vastuu säilyy aina johtajalla. Hierarkiassa vallan siirtäminen alaspäin ei tee johtajasta heikompaa, vaan enemmän entistä vahvemman ja suuremman. (Delegointi 2015.)

5.11 Palautteen anto

Yksi erinomaisista johtamiskeinoista on palautteen anto ja kaiken kehityksen ja oppimisen perusedellytys on palaute. Kenelle tahansa paras tapa antaa palautetta hyvin tehdystä työstä on kiittäminen. Kannustus onkin oiva keino avata ovia, jotka on arvostelun myötä naulattu kiinni. Jos ei ole mitään hyvää sanottavaa, silloin ei kannata sanoa mitään, paisi tietenkään jos työt on tehty väärin ja negatiivinen palaute on aiheellinen, mutta silloin se täytyy muistaa antaa kahden kesken. (Kukkola 2015.)

Negatiivisen palautteen antamisessa täytyy muistaa myös palautteen antamisen tyyli, henkilöä ei saa moittia vaan suoritus täytyy arvioda. Korjaavassa palautteessa ei saa mennä henkilökohtaisuuksiin, vaan palautteen antamisessa tulee keskittyä tekemiseen, johon palautteella halutaan vaikuttaa. Suurin virhe on lähteä hyökkävällä asenteella antamaan palaute, mikä saattaa aiheuttaa torjuntareaktion, joka voi kulminoitua väittelyksi, tai palautteen saaja kokee itsensä mitätöidyksi. (Kukkola 2015.)

Organisaatiossa, jossa käytetään palkitsemista pelon sijasta, on huomattavasti helpompi työskennellä. Johtajan muistaessa neljän K:n

säännön kannustus, kiinnostus, korjaava palaute ja kiitos, on hän ihmisjohtamisessa jo pitkällä. (Kukkola 2015.)

Palautteen anto täytyy myös muistaa tilanteissa, jonka olisi itse halunnut tehdä tai on kateellinen toisen onnistumisesta. Vaikeinta esimiehille oli aikaisemmin korjaavan palautteen anto, mutta positiivisen palautteen anto tuntuu olevan yhtä vaikeaa nykypäivänä. (Kukkola 2015.)

Palautteen anto kuuluu koko tiimille ei ainoastaan esimiehille, myös kollegoita täytyy hyvästä työstä kehua ja tätä kautta tuoda myös rakentavia ehdotuksia työn kehittämiseksi. (Kukkola 2015.)

Esimiehen tulee kertoa miten työstä suoritetaan paremmin, tarvittaessa tarjota koulutusta, ohjausta tai muuta tukea. Rakentavan kritiikin ja oikeudenmukaisen palautteen antaminen koetaan myönteisenä ja auttaa työntekijää suoriutumaan tulevaisuudessa paremmin. (Kaistila 2015, 11-12.)

5.12 Viestintä

Yrityksille viestinnän onnistuminen omassa organisaatiossaan on erittäin tärkeä valtti kortti kilpailussa. Työntekijöiden pysyessä muutoksessa mukana yrityksen kilpailu kyky paranee huomattavasti. Viestinnän ollessa toimiva se käsittää ylimmän johdon viestit aina työntekijöiden kahvipöytäkeskusteluihin. (Kukkamäki 2009, 12.)

Jotta yritys pystyy menestymään kunnolla, vaatii se selkeän viestintä strategian, joka on yrityksen arvojen mukainen. Viestintä tulee tiivistää selkeästi muutamaan strategiseen viestiin, jotka kulkevat muuttumattomana läpi organisaation aina ylimmästä johdosta työntekijöille. Tehokas viestin tehostaa selvästi asioiden selkeyttä ja motivoi se myös työntekijöitä, tämä tehostaa yrityksen tehokkuutta huomattavasti. (Kukkamäki 2009, 12.)

Yritys, joka ei panosta sisäiseen viestintään vaan pääpaino on ulkoisessa viestinnässä, ei toimi yleensä hyvin. Yrityksen johdon pitää ottaa vastuuta viestinnästä, eikä syysätä sitä vain viestintä ihmisten harteille. (Tervola 2008.)

Esimiehen vastuulla on tehdä yrityksen tavoitteet alaisilleen selväksi ja ennakoivalla viestinnällä säästetään resursseja ja energia pystytään kanavoimaan työntekoon. (Tervola 2008.)

Yrityksen lomauttaessa työntekijöitä tai tehdessä suuria organisaatiomuutoksia, lähtee puskaradio käyntiin työntekijöiden keskuudessa ja huhujen vellotessa pilaa se työilmapiirin ja halvaannuttaa tehokkuuden. Yrityksen kuohuessa sisältä päin, mutta ulossaanti asiakkaille ja sidosryhmille pitää olla positiivinen, tällöin pitääkin olla erittäin varovainen mitä tiedotteita yritys antaa ulospäin. Kun ulkoinen viestintä on eri mitä yrityksen sisällä tapahtuu voi tämä johtaa uskottavuuden menetykseen. (Tervola 2008.)

Esimiehen pitää tarkoin miettiä, mitä kanavia hän käyttää viestittämiseen; kertooko hän sen verkossa, paperilla vai suullisesti. Vaikeat viestit täytyisi pyrkiä kertomaan aina kasvokkain, ja työntekijällä täytyisi olla mahdollisuus omien kysymysten esittämiseen, ja tällöin yrityksen johdon täytyisi olla läsnä. Sähköpostin kautta viestittämiseen täytyy tarkoin miettiä ulosaantia; kirjoittaako isollilla kirjaimilla, jolloin joku voi tulkita viestin huutamiseksi ja mitä työntekijät miettivät, jos esimies lähettää viestin kymmeneltä illalla. Viestien väärinymmärtämisen riskit ovat suuret, sillä jokainen henkilö tulkitsee viestit omalla tavallaan. (Tervola 2008.)

Sisäinen viestintä täytyy ymmärtää yhtä tärkeänä osana kokoonpanoa kuin kaikki muutkin tekijät, sisäinen viestintä täytyy aikatauluttaa samalla tavalla kuin muukin liiketoiminta yrityksessä. (Tervola 2008.)

Yrityksen täytyy miettiä ja laatia strategia mitä kerrotaan, milloin, koska, millä välineellä ja kelle. Yrityksen tehdessä isoja organisaatiomuutoksia, ja tämän jälkeen vasta aloitetaan miettimään keinoja kertomiseen, ollaan jo pahasti myöhässä. Yrityksen toimiva sisäinen viestintä luo hyvän ilmapiirin

ja ihmiset kokevat, että ovat jatkuvassa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa keskenään. (Tervola 2008.)

5.13 Päätöksien teko

Esimiestaidon peruskalliona pidetään päätöksentekotaitoa. Esimiehelle täytyy olla kyky valmistella, tehdä ja toteuttaa päätökset, ja hyvät päätökset syntyvät hyvän arvostelukyvyn turvin. Esimieheltä odotetaan, että hän pystyy tekemään päätökset ja tarttumaan asioihin. Esimiehen on tiedettävä, milloin päätöksen teko on välttämätön ja milloin sanoa ei. Päätöksillä täytyy olla selvät perusteet ja pysyttävä omassa päätöksessään. (Kukkola 2015.)

Esimiehen on tiedettävä, milloin päätös on tehtävä eikä siirtää sitä myöhemmäksi. Esimies, joka empii omia päätöksiään, rasittaa organisaatiota pidemmällä aikavälillä paljon. Päätös voi olla huono tai hyvä, tärkeintä on kuitenkin seisoa omien sanojen takana ja hyväksyä seuraukset, vaikka päätös on oikea se ei välttämättä ole aina suosituin. (Kukkola 2015.)

Jos johtaja on organisaatiossa uusi, ei hänen pitäisi yksin lähteä tekemään hyvin itsenäisiä linjauksia ja päätöksiä. Hänen pitäisi tuntea ensin kokonaisuus, jotta saisi kokonaiskuvasta hyvän käsityksen ja tätä kautta voisi tehdä päätökset. (Kukkola 2015.)

5.14 Ongelmien ratkaisu

Ongelmatilanteissa tai ristiriitaisissa tilanteissa esimiehen tulisi ensimmäiseksi tehdä päätös onko parempi puuttua tilanteseen heti vai olla puuttumatta ja siirtää asian ratkaisua myöhemmäksi. (Reinikainen 2004, 28.)

Esimiehen ollessa puuttumatta, hänen täytyy tiedostaa mihin se voi johtaa, jokainen tilanne on erinlainen, mutta esimiehen puuttuminen jämäkästi ongelmiin on selkeä viesti työntekijöille esimiehen välittävän heistä. (Reinikainen 2004, 28.)

Ongelmien ratkaisun siirtämistä myöhemmäksi, synnyttää tämä turhia palavereita ja täysin turhia komplikaatiota, joilta olisi säästyttävä ongelman selvittämällä tarpeeksi ajoissa. (Reinikainen 2004, 28.)

Työyhteisön ongelmat, jotka liittyvät selvästi työntekeymiseen, pitkittyessään saattavat muuttua ihmissuhdeongelmiksi. Esimiehen tuleekin tämän takia ongelmien ilmaantuessa tarkastella asiaa ohjeiden, työprosessien, työnjaon, resurssien ja vastuualueiden näkökulmasta. Ongelmien ollessa vain joidenkin välisiä, muille on syytä kertoa tilanteen olevan hoidossa ja asiaa tuetaan parhaiten, kun kaikki keskittyvät omiin töihinsä. (Reinikainen 2004, 28.)

5.15 Sosiaalisuus

Johtajan ollessa sosiaalinen näyttää hän esimerkillään, miten sosiaalista ja avointa toimintaa työyhteisössä on. Johtaja innostaa työntekijöitään ideoimiseen ja rohkeuteen, ja hän kehittää itseään ja tätä kautta mahdollisesti myös omat työntekijät. Hierarkia vähenee huomattavasti, jos esimies on sosiaalinen ja tieto kulkee tätä kautta avoimemmin. (Hurmerinta 2015.)

Johtaja korostaa yhdessä tekemisen voimaa ja merkitystä, etsii sisäiset ongelmat ja poistaa ne. Hän ymmärtää, että hyvää yhteisöllisyyttä ja menestyksellistä toimintaa ohjaa positiivisuus ja pitää huolen siitä, että työhyvinvointi pitää olla olla itsestään selvyys. Sosiaalinen johtaja omaa kyvyt, jotka ovat avointa tiedon jakamista, uskaltaa julkaista tietoa ja uskaltaa verkostua. Myös kiinnostus sosiaalisen median teknologiaan ja näihin liittyviin ekosysteemeihin on tärkeää. Fokuksen suuntaaminen

näihin voi joskus tarkoittaa johtajan arkeen isojakin muutoksia.
(Hurmerinta 2015.)

Teollinen aikakausi on jyrätty ja nykyinen sosiaalinen aikakausi on ottanut vallan. Tämä tarkoittaa muutoksien tekemistä johtajien tapoihin innovoida, johtaa, toimia ja tapoihin innostaa ja sitouttaa työntekijöitä. (Hurmerinta 2015.)

6 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN JA TULOKSET

6.1 Tutkimuksen toteuttaminen ja tutkimusmenetelmä

Tässä osiossa käsittelen työn varsinaista tutkimusta, sen lähtökohtia ja tuloksia. Tutkimuksessa on tavoitteena pyrkiä parantamaan johtamisen laatua yleisellä tasolla, lähtökohtaisesti esimiestasolla. Tutkimuksessa selvitettiin miten haastateltavat työntekijät ja esimiehet kokevat johtamisen omassa organisaatiossaan ja myös sitä, miten he kokevat esimiestyöskentelyn yleisellä tasolla. Haastateltavat ovat lähes kaikki eri yrityksissä töissä. Tutkimus toteutetaan survey tutkimuksena. Toteutustapa on systemaattinen ja objektiivinen haastattelu sekä kysely.

6.1.1 Tutkimusmuoto

Kyselytutkimus eli survey on ehkä tiedon hankinta muotona laajimmalle levinnyt muoto, jolla kuvataan suurten joukkojen mielipiteitä, käsityksiä ja asenteita. Menetelmänä tämä tarkastelee eri muuttujien välisiä suhteita. Tiedonhankintana sillä pyritään tuottamaan eri taustatekijöiden mukaan jakautuneiden ryhmien suhtautuminen kyseisiin asioihin. Tutkimus voidaan myös suorittaa haastattelemalla, jolloin haastattelija kirjaa itse saamansa vastaukset ylös, ja haastattelua ja kyselyä voidaan myös käyttää rinnakkain.

Kysymyksien merkitys survey tutkimuksissa on saada selvillä tosiasiat, jotka olisivat kertojasta riippumattomia totuuksia, eivätkä vastauksia esitettyihin kysymyksiin niinkään. Haastattelijan ja haastateltavan ollessa suorassa kontaktissa voi muodostua yllättävä ongelma, joka johtaa haastateltavan omakohtaisiin havaintoihin perustuen vastamaan tavalla, jonka olettaa olevan sosiaalisesti haluttava, vaikka hän ajattelisikin toisin. Totuutta saatetaan siis helposti liioitella, vääristellä tai vähätellä. (Tanskanen 2003, 32.)

Surveykyselytutkimus voidaan erotella neljään peruseriaatteisiin systemaattisuus, edustavuus, objektiivisuus ja määrällisyys.

Systemaattisuudella tarkoitetaan huolellisesti toteutunutta ja suunniteltua menetelmää, jolla tutkittava tieto katetaan sisällöltään riittävästi.

Edustavuudella tarkoitetaan otoksen laajuutta. Se käsittää populaation kokonaan, jolloin mukaan tulevat kaikki mahdolliset tapausmuodot tai tieteellisesti edustavaksi todettu otos. Objektiivisuus taas on mahdollisimman täsmällistä kokoamista ja tarkastelua hankitusta tiedosta.

Määrällisyys taas on tiedon helppoa muunnettavuutta numeraaliseksi.

(Tanskanen 2003, 32.)

Tässä tutkimuksessa haastateltavina ja kyselyyn osallistujina olivat esimiehet ja työntekijät. Tutkimukseen osallistui 6 työnjohtajaa ja 20 työntekijää eri aloilta ympäri Suomea. Haastateltavien määrä katsottiin riittäväksi saamaan käsitys esimiesten yleisimmistä ongelmista.

Tutkimukseen osallistujat valittiin tarkkaan alakohtaisesti ja heillä haluttiin olevan riittävän pitkä työkokemus. Suurin osa tutkimuksesta tehtiin kyselytutkimuksena ilman sosiaalista kanssakäymistä, ja suurin syy tähän oli, ettei haastateltava rupea sosiaalisten paineden valossa vastamaan omaa hyvinvointiaan edistäen.

Haastattelukysymykset laadittiin jo olevan teoriaosuuden pohjalta, ja kysymykset toistavat hieman itseään, että saataisiin vähä eri näkökulmia asian esittäessä toisella tapaa. Kysymyksissä kartoitetaan tarkasti johtamisen laadun ongelma kohtia ja mahdollisuutta antaa vapaa oma näkemys laadun parantavista seikoista.

Esimiehillä ja työntekijöillä oli erilaiset kysymykset, mutta kaikilla esimiehillä ja kaikilla työntekijöillä olivat samat kysymykset. Kaikki haastateltavat halusivat pysyä anonyymeinä.

6.2 Haastattelun kysymykset

Tässä kappaleessa käsittelen haastattelussa käytettyjä kysymyksiä. Haastattelun kysymykset on laadittu teoriaosuuden pohjalta ja kysymykset toistavat hieman itseään, että tätä kautta saataisiin erilaisia näkökulmia asioihin. Haastattelukysymyksiä on työntekijöillä 9 kappaletta ja esimiehillä 14 kappaletta. Määrä on omasta mielestäni riittävä, kysymyksiä ollessa liikaa tekee se vastaamisesta hankalaa ja mielenkiinto saattaa lopahtaa kesken vastailujen. Vastausten eri määrä johtuu siitä, että esimiehiltä kysytään myös omaan johtamiseen mielipiteitä ja paneudutaan enemmän tarkempaan näkemykseen.

6.2.1 Esimiehelle esitetyt kysymykset

Esimiesten kysymykset painottuvat lähinnä omaan työskentelyyn ja omien haasteidensa kartoittamiseen ja näkökulmaan omasta organisaatiostaan. Kysymykset on laadittu siten, että niitä voidaan peilata työntekijöiden muutamiin kysymyksiin, vaikkakaan ne eivät ole lähtökohtaisesti samanlaisia.

6.2.2 Työntekijöille esitetyt kysymykset

Työntekijöille kysymykset painottuvat paljon enemmän oman organisaation esimiestyöntekelyyn ja omaan pohdintaan esimiestyöskentelyn parantamisesta. Työntekijöiden kysymyksiä peilattiin taas enemmän teoriaan ja näin ollen saatiin tehtyä tarkempaa tutkimusanalyysia.

6.3 Tutkimustulokset

Tässä käyn tutkimustulokset yksitellen läpi ja käyn myös saadut vastaukset läpi. Käyn esimiesten haastattelut ensimmäiseksi läpi ja tämän jälkeen työntekijöiden. Havainnollistamisen parantamiseksi käytän myös haastateltavien mielipiteistä suoria lainauksia. Tiivistän tutkimus tulokset

joissakin kohdassa, koska samanlaisia vastauksia tuli jonkun verran. En laittanut jokaisen työntekijän vastausta näkyviin, koska siitä olisi tullut liian sekavan näköinen kokonaisuus.

6.3.1 Esimiesten kyselyt

Kysymys 1 – Kuinka pitkään olette toimineet esimiesasemassa?

Esimiesten työkokemus työnjohdosta oli noin 2-12 vuotta, keskiarvo oli reilu 5 vuotta eli varmasti oli jo karttunut hyvä kokemus ja näkemys tietyistä asioista.

Kysymys 2 – Kuinka monta johdettavaa teillä on? Johdettavien määrä

esimieskohtaisesti vaihteli 9-30 työntekijän välillä, keskiarvoksi tuli noin 20 työntekijää esimieskohtaisesti. Sain kyselyyn mukaan myös yhden palvelupäällikön, hänellä oli epäsuoria alaisia jopa 100.

Kysymys 3 – Työkokemus nykyisestä alasta ennen johtotehtäviä?

Työkokemuksen kestossa oli suhteellisen paljon eriävyyksiä, haitari oli jopa 0-25 vuotta, työkokemuksen keskiarvoksi tuli 7 vuotta. Monella oli kuitenkin työnjohto taustaa ennen nykyistä organisaatiotaan.

Kysymys – 4 Millainen on tyylinne johtaa? Tässä kysymyksessä ruvetaan paneutumaan jo enemmän itse johtamiseen. Kysymyksessä ei tullut kuin yksi sama vastaus, kaikilla oli jokseenkin erilainen tyyli johtaa.

”Rennolla, kannustavalla, positiivinen asenne”

”Yritän olla tasapuolinen sekä neuvottelevainen ja kuunnella myös työntekijän mielipiteen”

”Kuunteleva ja sovitteleva”

”Oikeuden mukainen ja tarkkaavainen”

”Jämäkkä, mutta yritän mieluummin esittää asiani asiallisesti ja korjaavasti, kuin että alan huutamaan ensimmäisenä. Tietysti tulee tilanteita, joissa ei ole muuta vaihtoehtoa kuin antaa suora negatiivinen palaute”

”Määrätietoinen, avoin ja johdan ns. joukkojen edestä”

Kysymys 5 – Minkä koette johtamisessa haastavaksi. Haastateltavat kokivat taas melkein jokainen täysin eri osa-alueet haasteelliseksi.

”Aikataulutuksen niin että pysytään aikataulussa. Haastamista on myös positiivisen asenne ja sen ylläpitäminen omalta osalta”

”Muutosjohtaminen tämän hetkisessä markkinatilanteessa”

”Työntekijät ajetaan liian tiukalle”

”Uudet käyttöjärjestelmät ja joidenkin työmoraaalin nostaminen (vanhojen työtapojen muuttaminen)”

”Töiden hiljalleen lipuminen myös kotioloihin eli ns. iltatyöt kotona”

”Moraalittomien tai muuten työyhteisöä / toimintaa rampauttavien toimenpiteiden jalkauttaminen. Nämä yleensä ovat tulleet isoilta herroilta, jotka eivät tunne paikallisia toimintamalleja, asiakassopimuksia tai työntekijöiden kanssa paikallisesti sovittuja sopimuksia”

Kysymys 6 – Millaisia onnistumisia olette saavuttaneet johtamisessa. Esimiehet kokivat hyvän palautuksen saamisen johdolta ja asiakkailta useimmiten hyväksi saavutukseksi, muuten vastaukset eriävät taas toisistaan.

”Henkilöt joita on johtanut aikaisemmin, niin heistä on tullut uusia esimiehiä. Pääpiirteittäin on pysyttä aina annetuissa aikatauluissa”

”Suora palaute omalta esimieheltä sekä alaiselta”

”Suurin osa työntekijöistä tykkää, budjetissa pysyminen ja onnistumiset projekteissa”

”Luottamuksen saaminen työntekijöiltä”

”Toiminnallisesti, taloudellisesti ja asiakastyytyväinen toiminnan / toimintamallin luominen yksikön talousalueelle”

”Hyvää palautetta ylemmältä taholta ja onnistumisia yleisesti omassa työssä”

Kysymys 7 – Haluisitko muuttaa omassa johtamisessanne jotain?

Jokainen vastaaja oli sitä mieltä, että muutettavaa on, mutta yhtään samanlaista asiaa ei tullut ilmi vastauksissa.

”Jos on huono päivä pyrkiä olemaan purkamatta sitä muihin”

”Ajankäytön maksimointi”

”Aina on parannettavaa, työolosuhteissa kaverisuhteiden tasapuolinen kohtelu”

”Haluan, eihä kukaa täydellinen oo, ehkä olisi parempi antaa välillä helpommin periksi. Periksi antamaton asenne iskostautunut lapsesta asti jo päähän”

”Olemalla kärsivällisempi”

”Aina on kehitettävää, esimerkiksi lisätä omaa tietämystä ja osaamista oman alan teknisistä osioista. Tämä laajentaisi entisestään näkemystä ja mahdollistaisi niin taloudellisen ja laadullisen kasvun / kehityksen”

Kysymys 8 – Onko jotain turhia käytäntöjä, mistä haluisitte ehdottomasti luopua nykyisessä toimintamallissa? Vastaukset olivat jälleen kerran suhteellisen eriäviä toisistaan, mutta jokainen muuttaisi tai edes hioisi toimintaa paremmaksi.

”Pörssiyhtion byrokratia ja raportointi kuluttaa turhaan resursseja esim. asiakaspinnasta pois”

”Jokaisessa toimintamallissa on turhaa ja asioita joita tulisi korjata. Meillä ehkä eniten askarruttaa se, kun kaikki pitää tehdä niin kuin ne on tehty viimeiset 30 vuotta. Eli siis tietynlainen kaavoihin kangistuminen”

”Luopumalla kenttätöihin osallistumiselta jotta voisin panostaa enemmän työnjohtamiseen”

”Ylimääräiset palaverit ja työturvallisuuden väkisin kehittäminen”

”Turha byrokratia”

”Ei ole turhia, mutta on semmoista mitä voisi hioa paremmaksi, kehittää organisaatiota vielä toimivammaksi kaikissa osa-alueissa. Itse olen kokenut, että on helppo toimia näillä säännöillä mitä nyt on, ikinä ei ole tullut sellasita oloa että joutuisi muuttamaan opetettua asiaa päinvastaisesti”

Kysymys 9 – Miten koette teidän esimiesten pärjäävän, palvelupäällikkö, yksikönpäällikkö? Jokainen vastaaja koki oman esimiehen toiminnassa joitain puutteita ja esimiehen työtaakkaa pidettiin kohtuuttomana.

”Mielestäni oman esimiehen työtaakka on kohtuuton, sekä numeroista johtaminen ei vaan pitkässä juoksussa toimi”

”Paremminkin voisi mennä, energia pitäisi osata laittaa oikeisiin asioihin”

”ihan kohtalaisesti, mutta kyllä parannettavaa on”

”Tällä hetkellä ei näytä hyvältä, kummallakin liian iso alue hoitaakseen työnsä hyvin”

”Viimeisin esimies oli jo alusta alkaen aivan väärä rekrytointi yksikönpäällikön tehtäviin. Hänellä ei ollut mitään annettavaa yksikölle, pikemminkin lamautti toiminnan ja ajoi yksikön isoihin ongelmiin”

”Hyvin pärjää, mutta onhan heidänkin toiminnassaan parantamista. Informaation kulkua pitäisi ehdottomasti parantaa, informaatio kyllä kulkee, mutta todella hitaasti ja ei aina tule esimiehille asti. Laki jos muuttuu esimerkiksi rakennuksilla, tämä ei tule esimiehille asti ja tällöin toimitaan vanhan lain mukaan”

Kysymys 10 – Onko jotain mitä muuttaisitte ehdottomasti oman esimiehenne työssä? Kysymyksissä ei tullut yhtään samankaltaista vastausta, ja yksi vastaajista ei osannut vastata tähän.

”En halua että oma esimies osallistuu asentamiseen työmailla päivittäin, ei saa olla osana yhtä porukkaa, koska ei kerkeä hoitamaan omia asioita mitkä sille kuuluvat ja tätä kautta vaikuttaa koko porukkaan”

”Asiat tärkeysjärjestykseen”

”Palvelupäällikkönä kolmessa eri kaupungissa on mielestäni liikaa”

”Enemmän vastuun ottoa”

”Ehdottomuus on asia, jota hänen työssään muuttaisin. Eli joka asiassa ei tarvitsisi olla juuri sitä mieltä kuin itse on vaan kuuntelisi myös muiden mielipiteitä”

Kysymys 11 – Onko jotain mitä muuttaisitte ehdottomasti organisaationne toiminta tavoissa keskijohdosta eteenpäin? Ylempi johto koettiin hyvin toimivaksi, yksi vastaajista ei osannut vastata tähän kysymykseen.

”S-posti johtaminen vähemmälle, koulutuksien tehostaminen”

”ei ole”

”Liian hätäisesti tehdyt päätökset pitäisi saada kuriin”

”Ylempi johto ja johtoryhmä toimii hyvin ja oikein. Ainoa mitä voisi korjata olisi jalkautuksien turhan tiukalla aikataululla tuleminen”

”Ei vaikuta omaan työhön niin suoraan, niin en osaa sanoa. Organisaatio toimii omasta mielestä keskijohdosta eteenpäin erittäin hyvin”

Kysymys 12 – Omaa analyysiä miten homma toimisi paremmin tai muuta kehitys ideaa, että saavutettaisiin parempaa johtamistyötä? Tähänkään kysymykseen ei tullut yhtään samanlaista vastausta, ja kaksi vastaaja ei osannut kommentoida asiaa.

”Omassa yksikössäni mielestäni pitäisi kertoa asiat rehellisesti (negatiiviset) ja parantaa työntekijöiden jaksamista työssään”

”Positiivisen palautteen antaminen voisi olla laajempi ylemmältä johdolta, palaute tulee yleisesti ainoastaan suoraan asiakkaalta. Enemmän kannustusta ylemmiltä tahoilta”

”Joskus pitäisi ajatella muutakin kun pelkkää rahaa, nopeat säästöt ei ole ainaärkevin ratkaisu”

”Työ taakkaa pitäisi saada pois alemman luokan johtajilta”

Kysymys 13 – Mitä taitoja ja ominaisuuksia esimiehenne odottavat teiltä? Tähän kysymykseen kaksi henkilöä ei osanneet vastata mitään.

”Yksilöllistä ja vastuullista johtamista”

”positiivista asennetta ja hyvää asennetta töitä kohtaan”

”Joustavuutta, asiakaslähtöisyyttä”

”Ammattitaitoa, päätöksentekokykyä, organisointia ja varmasti paljon muuta, mutta eipä tule mieleen”

Kysymys 14 – Millaisena työnantajanne näkevät esimies työskentelyn tulevaisuudessa? Tähän kysymykseen ei puolet osanneet vastata mitään.

”Asiakaspalvelulähtöistä ja kokonaisvaltaista osaamista”

”Oman joukkojensa kannustajana ja asiakkaiden tärkeänä kontaktina”

”Koko ajan esimiesten täytyy kehittyä ajan mukana, mutta tuskin perus periaate tulee muuttumaan radikaalisti mihinkään suuntaan”

6.3.2 Työntekijöiden kyselyt

Kysymys 1 – Miten organisaatiossanne koet työntekijää kohdeltavan. Työntekijät jakautuivat tässä suhteessa kahteen osaan, osa koki toiminnan olevan hyvä ja he kokivat kuuluvansa yhteisöön tasapuolisesti. Toinen puolikas taas näki asian enemmän siinä valossa, että esimies kohtelee pitämiään työntekijöitä paremmin kuin muita ”lästä ja sukupuolesta riippumatta pääsääntöisesti tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti. ”Poikkeuksena talossa pisimpään olleet, joiden mielipiteillä suurempi painoarvo” oli yhden vastaajan kommentti. Yksi vastaajista näki toiminnan olevan erittäin ylimielisesti alaisiaan kohtaan ”tuntuu, että pidetään ihan vähä-älyisenä” Esimiestyöskentelyssä ei suoraan tältä osin tullut muita ongelmakohtia esille, mutta ylempi johto koettiin olevan paljon enemmän välinpitämättömämpi työntekijöitä kohtaan.

Kysymys 2 – Miten koet esimiesten pärjäävän työssään. Tässäkin osiossa työntekijät jakautuivat kahtia osa piti työskentelyä hyvänä ja osa tyydyttävänä tai huonona. Pitkää kokemusta alalta ja hyvää koulutusta pidettiin yhtenä suurimmista hyvän pärjäämisen kulmakivenä ja se ettei oteta turhaan roolia vaan esimiehet ovat yhtenä osana työntekijöitä. Työntekijät ketkä kokivat esimiestyöskentelyn huonona, kommentoivat asiaa seuraavanlaisesti, työtehtävien organisointi on heikkoa, ei osata puuttua asioihin asiallisesti, pomot purkavat omia työpaineitaan työntekijöihin ja töitä annetaan aivan liikaa. ”He pärjäävät omassa työssään sitä paremmin mitä kokeneempia työmiehiä työmaalla on, silloin heidän ei tarvitse ns.”välittää itse rakennustyöstä”, vaan voivat keskittyä tavarantoimitukseen, aliurakointiin ja muihin töihin.” Näin yksi vastaajista näki asian.

Kysymys 3 – Onko heillä riittävät taidot ja ominaisuudet toimialakohtaisesti. Tässä kysymyksessä en odottanut tämmöistä tulosta, koska työntekijät olivat jakautuneet kahdessa edellisessä kysymyksessä kahtia. Työntekijöistä jopa 80% piti esimiehiään riittävän taidokkaina ja koki heillä olevan hyvät ominaisuudet toimialakohtaisesti. ”Ammattitaidosta näkyy, että he ovat myös lähteneet ruohonjuuri tasosta” oli yhden työntekijän kommentti. ”Meillä esimieheksi on valittu juuri ne, joilla on pitkä kokemus alalta. Täten he osaavat johtaa alaisiaan oikein, koska tietävät mitä työ käytännössä on”. Tässäkin nousi eniten esille esimiesten kokemus omasta alastaan. Osan mielestä taas esimiehet eivät omanneet riittäviä taitoja ja yleisin vastaus oli tietotaidon puuttuminen, liian vähäinen kokemus ja osa piti kielitaidon puutetta isona miinuksena. ”Kokeneilla rakennusmestareilla on riittävät taidot projektin viemiseen, varsinkin niillä jotka ovat olleet ennen mestari / insinööropintojaan kirvesmiestöissä. Heillä on riittävä näkemys työvaiheiden oikeanlaisista suoritustavoista. Nuoremmat työmaamestarit taas usein turvautuvat vain koulussa opittuun teorian tietoon, käytännön rakennustyömaatoista ei niin heillä tietoa.” Eräs vastaajista koki asian näin.

Kysymys 4 – Mitä muuttaisit esimies työskentelyssä organisaatioassanne. Kysymykseen osallistujista ainoastaan yksi oli sitä mieltä, ettei muuttaisi mitään. Suurimmiksi asioiksi kärjistyivät kolme asiaa jotka olivat sisäisen viestinnän parantaminen, palautteen antaminen välittömästi työtehtävän jälkeen ja enemmän pitäisi olla asennetta tehdä päätöksiä. Tehtävien oikein jakaminen työntekijöiden kesken ja että on aikaa tehdä työt kunnolla oli myös muutaman ehdoitus. Linaan nyt muutamia kohtia työntekijöiden vastauksista,

”Työnjohtaja on tekemisissä kanssamme useasti päivän aikana mikä on hyvä. Hieman ylempää johtoa, esimerkiksi tuotannon johtajaa olisi hyvä nähdä useammin kuin kerran tai pari kuussa”

”Esimiesten pitäisi antaa palautetta enemmän, tehdystä työstä ja miten he kokevat alaistensa pärjäävän ja suoriutuvan töistä”

”Esimiehet voisivat myös oma aloitteisesti haluavan palautetta omasta työstään, jotta voisivat kehittää itseään omassa työssään paremmin”

”Kaipaisin myös jämäkämpää otetta, jos työtehtävät eivät meinaa hoitua työntekijöiltä”

”Pitäisi olla hieman enemmän asennetta tehdä päätöksiä ja asiakkaat pitäisi ottaa huomioon paremmin”

”Työkohteissa paikanpäällä olemista lisättävä huomattavasti”

Kysymys 5 – Mitkä ovat mielestäsi esimiehen tärkeimmät taidot ja ominaisuudet yleisesti? Tämä kysymys aiheutti suuren hajannan vastauksissa; kaikilla oli melkein erilaiset vastaukset, mutta tärkeimmäksi taidoiksi ja ominaisuuksiksi valittiin asiat jotka ovat rauhallisuus, tasapuolisuus, osaa opettaa, kuuntelee työntekijää, organisointi,

sosiaalisuus, palautteen anto työntekijälle, oman alan asiantuntemuus ja ongelman ratkaisu taidot. Linaan muutamia kohtia vastauksista.

”Oikeudenmukaisuus, kyky ottaa huomioon työntekijöiden ominaisuudet työtehtävien jaossa ja kyky ottaa tilanne haltuun ongelmatilanteissa”

”Vuorovaikutus taidot ovat tärkein työkalu johtamisessa. Myös se, että tuntee alan ja työt käytännössä on tärkeää ja että osaa samaistua työntekijöihin ja heidän työhönsä. Pitää osata olla osa työntekijöiden yhteisöä, mutta liian kaveriksi ei saa ruveta, jottei menetä auktoriteettiaan”

”Hyvä esimies on johdonmukainen, kannustava ja tasapuolinen kaikkia kohtaan. Osaa joustaa ja omaa hyvää ”pelisilmää” alaistensa suhteen. Mielestäni hyvä esimies tuntee alaistensa vahvuudet ja heikkoudet, sekä käyttää niitä hyväksi parhaan tuloksen saavuttamiseksi. Sosiaaliset taidot sekä alaistensa työtehtävien hyvä tuntemus”

Kysymys 6 – Mitkä ovat mielestäsi esimiehen huonoimmat ominaisuudet yleisesti? Tässä kysymyksessä tuli ilmi tosi paljon asioita, jotka ovat työntekijöiden mielestä huonoja ominaisuuksia esimieheissä. Kyselyssä ei tullut ilmi silmiin pistäviä vastauksia, eikä sama huono piirre tullut monen vastaajan kesken, luettelen nyt eniten tulleita huonoja piirteitä; lyhytnäköisyys, asioiden tietämättömyys, asioiden hoitaminen huutamalla, ei kuuntele, äkkipikaisuus, lapsellisuus, suuruudenhulluus, välinpitämättömyys, ylimielisyys, huonot sosiaaliset taidot, tyhmyys, epäjohdonmukaisuus, joustamattomuus, runsaat poissaolot, ei kommunikoida alaisten kanssa, ei oteta vastaan palautetta ja ideoita. ”Liika itsepäisyys ja työntekijöiden huomiotta ottaminen ovat huonoja ominaisuuksia. Tottakai päätökset tehdään itse, mutta työntekijöitä ja heidän ajatuksiaan täytyy kuunnella ja ottaa huomioon” oli yhden kyselyyn osallistujan näkemys asiaan.

Kysymys 7 – Miten tärkeäksi koet esimiestyöskentelyn, pärjäisikö ilman? Tässä kysymyksessä tuli aivan selvästi ilmi, että esimiestä tarvitaan ongelmien ratkaisuihin ja päätösten tekoihin vaikeissa tilanteissa. Työntekijät myös pohtivat, että isoimmista organisaatioissa työnjohto on välttämätön juurikin työn laadun ja sujuvuuden kannalta. Työntekijöistä taas osa tuumi, että ilmankin voisi ehkä pärjätä, mutta se hidastaisi työntekoa paljon ja tietty kuri kariutuisi pois. Linaan muutaman työntekijän mielipidettä asiaan.

”Ei pärjäisi, koska eihän työntekijät välitä tippaakaan, mitä tehdään ja miten”

”Isoimmista organisaatioissa työskentely ilman johtoa aiheuttaisi epäselvyyksiä tuotannon joka osa-alueella”

”Pärjätä voisi, mutta homma olisi hitaampaa. Esimiehen avulla toiminta on jouhevampaa ja ongelmat ratkeavat nopeammin”

”Jokainen työntekijä, joka on alalla pitempään ollut, pärjää työssään ilman esimiestä. Kun joku asia menee pieleen ja tuotantolinja seisoo sen takia esimerkiksi, siihen tarvitaan esimiestä. Esimies tekee päätöksen miten jatketaan eteenpäin. Esimiestä tarvitaan juuri päätöksen tekoon. Esimies pitää myös kuria yllä tuotantolaitoksessa, jotta hommat etenisivät niin kuin pitääkin”

”Koen esimiestyöskentelyn tärkeäksi, mutta pärjään henkilökohtaisella tasolla arkisissa työtehtävissä hyvin. Ongelmia kohdatessa esimieheltä on hyvä kuitenkin kysyä neuvoa ja ohjeita kuinka toimia. Esimiesten tarvitsee myös organisoida työtehtäviä sekä valvoa, että asiat hoituvat kaikilta osin sovitusti. Ryhmätasolla koen esimiesten tehtävät tärkeämmäksi kuin henkilökohtaisella tasolla”

Kysymys 8 – Miten itse lähtisit muuttamaan esimiestyöskentelyä jos saisit vapaat kädet? Tähän kysymykseen sain jokaiselta jonkun ehdoituksen, mutta hajanta oli tosi suuri, mikään asia ei toistunut montaa kertaa vastauksissa, joten lainaan suoraan työntekijöiden mielipieitä.

”Olisi hyvä jos esimies joskus olisi tehnyt kyseisiä hommia, jolloin ymmärtäisi oman osa-alueen tehtävät tai sitten tietotaito on kohdallaan”

”Esimiehellä pitäisi olla kokemusta myös ruohonjuuritasosta, missä hän toimii johdossa, jos näin ei ole, pitäisi hänen aktiivisesti pyrkiä tutustumaan siihen”

”Vähemmän esimiehiä ja enemmän vastuuta, näin työ on haastavaa ja sekä esimies, että työntekijä joutuvat pohtimaan omaa työtään”

”itse en muuttaisi juuri muuta, kuin sen että työntekijät ja ylemmän johdon henkilöt olisivat enemmän vuorovaikutuksessa keskenään”

”Enemmän päätösvaltaa joihinkin asioihin ylemmältä johdolta työnjohdolle, koska tuntevat kenttätyön ja työntekijät paremmin”

”Esimiehet vähäksi aikaa duunarin mukaan tekemään hommia niin saa vähän perspektiiviä ja osaa ehkä seuraavaa päätöstä ajatella käytännön kautta”

”Lisäisin paikalla oloa ja itse työhön perehtymistä sekä työtaakan vähentämistä delegeimalla hommia ja ottasin huomion asiat enemmän työntekijän kannalta”

Kysymys 9 – Omaa analyysia esimies työskentelystä

Tähän kysymykseen ei kaikki osanneet vastata tai tuumivat, että olivat antaneet jo kaiken oleellisen tiedon edellisissä vastauksissa. Muutamia vastauksia tuli kuitenkin, mutta ei taaskaan tarpeeksi samanlaisia, että voisi yleistää, joten lainaan taas työntekijöiden vastaukset suoraan.

”Asiat pitää ottaa rauhallisesti muut työntekijät huomioon ottaen”

”Tärkeä osa työyhteisöä, huolehtii että homma toimii ja antaa tukea ongelmatilanteissa”

”Pääosin toimii hyvin, mutta johdonmukaisempaa ja hiukan jäməkämpää otetta kaipaisin tehtävien organisointiin”

”Kaikilla ihmisillä ei riitä taidot ja ominaisuudet esimieheksi, joten heitä olisi syytä aina välillä arvioida, miten on tehtävissään pärjännyt, sekä ottaa huomioon myös duunarin näkemys asiasta”

”On tärkeää, että on esimiehiä, jotka tekevät päätöksiä vaikkakin aina ne eivät ole hyviä työntekijän kannalta, mutta jonkun on otettava vastuuta”

6.4 Tutkimustulosten johtopäätökset

Tutkimustuloksista voi heti huomata, että esimiehet ja työntekijät pitävät täysin eri asioita ongelmina esimies työskentelyssä. Työntekijöistä kyselyyn osallistui henkilöitä monelta eri alalta, kyselyssä tuli monilta henkilöiltä samoja ongelmia asioita ilmi, mikä on itseni mielestä erikoista, koska kuitenkin luulisi, että erialoilla on täysin erilainen toimintakulttuuri.

Eniten itselleni pisti silmään työntekijöiden esimiesten ja esimiesten esimiehen väliset ongelmat. Melkein jokainen työntekijä koki oman esimiehen työskentelyssä monia ongelmakohtia, mutta esimiehet kokivat vain vähäistä ongelmaa, ja nämä ongelmat olivat taas ihan erilaisia, mitä työntekijät kokivat. Lähdän purkamaan tuloksia kysymys kerrallaan.

Esimiestesten välillä oli suhteellisen paljon eroja siinä, kauanko he olivat toimineet esimiesasemassa, mutta omasta mielestäni keskiarvo oli tarpeeksi suuri, että saatiin varmasti hyvä näkemys johtamistyöstä esimiehen silmin.

Työntekijöiden määrä vaihteli kanssa suuresti, mutta keskiarvollisesti katsottuna täysin riittävä määrä alaisia, että saatiin esimiehen näkemys työntekijöistä selville.

Työkokemuksen määrä taas vaihteli tosi paljon; osalla oli tosi pitkä kokemus omasta alasta, toisilla taas ei ollut yhtää kokemusta, vaan oltiin siirretty aivan toiselta alalta uuteen organisaatioon.

Esimiehet kokivat kaikki hieman erilailla oman tyyliensä johtamiseen, mutta melkein jokaiselle oli työntekijän huomioon ottaminen tärkeää ja tietty jämäkkyys oli havaittavissa vastauksissa. Työntekijöistä puolet koki johtamisen tyylin olevan hyvä, mutta puolet näki asian täysin eri valossa ja pitikin omia esimiehiään epäonnistujina.

Työntekijöiltä tuli paljon mielipiteitä siitä, mitkä ovat esimiehen tärkeimmät ja huonoimmat ominaisuudet yleisesti. Esimiehiltä tuli ilmi omassa johtamis-tyylissään jokseenkin työntekijöiltä tulleita hyviä ominaisuuksia, mutta asiota mitä työntekijät pitivät huonoina ominaisuuksina, työnjohtajat taas vastasit moneen kohtaan samansuuntaisesti mitä olisi parannettavaa omassa työssään.

Työntekijöistä suurin osa piti työnjohtajiensa omaavan tarpeeksi hyvän toimialatiedon, tämä peilautuu hyvin esimiehiltä saamiin vastauksiin työkokemuksen määrään ennen esimiesasemaa.

Työntekijät halusivat parantaa esimiestyöskentelyssä eniten sisäistä viestintää, palautteen antamista ja asennetta päätöksien tekoon. Esimiehet vastasit samaiseen kysymykseen taas ihan eri vastaukset omasta esimiehestään, mutta myös esimiehet näkivät oman esimiehen työskentelyn puuttellisena. Ylempi johto koettiin taas esimiesten näkökulmasta toimivan jopa suhteellisen hyvin.

Työntekijöistä osa tuumi, että ilman esimiestä voisi ehkä pärjätä, mutta työn tekeminen olisi hitaampaa. Esimiehet koettiin työntekijöiden näkökulmasta kahdessa asiassa tosi tärkeänä ja nämä ovat ongelman ratkaisukyky ja kurin pitäminen. Näin ollen esimies on kuitenkin tarpeellinen, koska ilman ongelmia ei voi selvitä.

Jos työntekijöille antaisi vapaat kädet muuttaa esimiestyöskentelyä, niin työnjohtajan kokemus omasta alasta ja sitä kautta saamaan näkemystä työntekijän kannalta nähtiin taas suurena tekijänä.

Kysyttäessä omaa analyysiä esimies työskentelyssä esimiehiltä ja työntekijöiltä, olivat vastaukset täysin erilaiset. Työntekijöiden silmin esimiehet nähtiin taas ongelman ratkaisijoina ja päätöksen tekijöinä, ja sekin nousi esille, että kaikki ihmiset eivät sovellu esimiehen asemaan. Esimiesten näkökulmasta taas esiin nousivat työtaakan vähentäminen, rahan kiilto silmissä ei pötkitä pitkälle ja mahdollisuus kertoa myös negatiiviset asiat työntekijöille ja tätä kautta parantaa työntekijöiden jaksamista.

Suurimpana onnistumisena esimiehet pitivät omassa työssään positiivisen palautteen saamisen asiakkailta ja työntekijöiltä. Kysyttäessä esimiehiltä, mitä taitoja ja ominaisuuksia heidän esimiehensä odottavat heiltä, saatiin jokaiselta erilaiset vastaukset.

Esimiehiltä viimeisenä kysytty kysymys oli työnantajan näkemys esimiehestä tulevaisuudessa, tähänkään ei saatu yhtään samanalaista vastausta, mutta jopa puolet ei osannut edes vastata.

6.5 Toimenpide-ehtoitus

Toimenpide-ehtoituksissa voitaisiin lähteä ensimmäiseksi liikenteeseen sillä, että työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti ja oikein, eikä anneta vaikutelmaa, että heitä pidetään vähempi osaisena, koska he sen työn kuitenkin tekevät. Työntekijöiden välinen kohtelu pitäisi saada samalle tasolle, eikä talossa pisimpään olleita pidetä sen suuremmassa arvossa kuin vasta taloon tulleita.

Ylempää johtoa haluttaisiin nähdä paljon enemmän työntekijän tasolla, joten ylempi johto voisi hyvinkin käydä kerran viikossa työntekijöiden keskuudessa. Isoissa organisaatioissa tämä ei tietenkään onnistu, eikä

pidäkään onnistua, vaan näissä tilanteissa yksikönpäällikkö olisi tarpeeksi ”korkea” virka käymään työntekijöiden luona vierailulla. Tämä mahdollisesti voisi nostaa työmotivaatiota, kun nähdään, että ylempääkin johtoa kiinnostaa, mitä työntekijöille kuuluu.

Pitkää alan tuntemusta ennen esimiestyöskentelyn alkua pidettiin todella tärkeänä asiana ja myös koulutuksen hyvä taso koettiin tarpeellisena asiana. Onkin jo vaikeampi kysymys pitäisikö yritysten palkata esimiehiä jotka tietävät omasta alastaan paljon? vai esimiehen, jolla on hyvä koulutus kyseiseen alaan. Itse näkisin vastausten perusteella asian siinä valossa, että kun esimieheltä odotetaan eniten ongelman ratkaisua ja kurin pitoa pitää esimiehen olla siihen koulutukseltaan hyvä tai ainakin omaavan nämä pirteet. Kokemus on todella tärkeä omasta alasta, totakai esimiehellä pitää olla alasta jonkinlainen käsitys, että hän voi organisoida ja johtaa kenttätyötä hyvin, ilman tätä tietoa hyvästäkin johtajasta tulee todella huono.

Kyselyssä ilmi tulleita seikkoja, joilla mietittiin esimiesten pärjäämistä työssään, pitäisi esimiesten katsoa peiliin ja miettiä omia mielipiteitä ja asenteitaan uusiksi, koska suurinta osaa ilmitulleista asioista voidaan parantaa tutkimalla omaa työtään.

Työntekijä tasolla koettiin viestinnän, palautteen antamisen ja asenne tehdä päätöksiä todella puutteelliseksi. Tämä on sinänsä ihmeellistä, koska kyseiseen osallistuneet vastaajat ovat hyvinkin eri aloilla töissä ja vastaukset kuitenkin olivat todella samanlaisia. Viestinnän kokivat myös työnjohtajat puutteelliseksi ylemmiltä tasolta, eli siinä olisi iso parannuksen paikka monessakin yrityksessä. Viestintää voisi parantaa lähtemällä liikkelle ihan toimitusjohtajasta asti. Kun lähdetään liikkeelle korkeimmasta asemasta, hän toivottavasti painottaa alaisilleen asian tärkeyden ja tätä kautta mahdollistaisi, että koko organisaatio olisi tietoinen tästä ongelmasta ja rupeaisi parannus toimenpiteisiin. Esimiehen kannattaisi pitää vähintään kerran viikossa omalle työporukalleen vaikka 15 minuutin palaveri, jossa käydään tarpeelliset tiedotettavat asiat läpi ja toisinpäin,

tällä olisi jo suuri vaikutus, kun esimies ja työntekijät tietävät missä mennään.

Esimiehet kokivat suurimmaksi saavutukseksi saamansa positiivisen palautteen, mutta samaan aikaan työntekijät kokivat palautteen saamisen olleen erittäin heikkoa. Tämä on sinänsä outoa, että työnjohtajat itse kokevat sen todella isoksi asiaksi, mutta eivät itse anna palautetta omille työntekijöilleen. Palautetta pitää antaa työntekijöille aina, kun se koetaan tarpeelliseksi, mutta liiallisuusiinkaan ei saa mennä, koska muuten saatetaan olla siinä pisteessä, että työntekijä ei uskolla tehdä enää ollenkaan omia päätöksiä, kun pelätään palautteen olevan huonoa. Tätä kautta se lisää kommunikoinnin tarvetta työntekijän ja esimiehen välille todella paljon, mikä taas aiheuttaa todella paljon turhaa lisätyötä työnjohtajalle, varsinkin jos johdettavia on paljon.

Asenne tehdä päätöksiä koettiin puutteellisena, mikä on mielestäni erittäin hyvä vastaus, koska kuten aikasemmin totesin, että esimieheltä odotetaan pitkää kokemusta omalta alalta. Työntekijä, joka on ollut pitkään omalla alalla töissään ja nousee yhtäkkiä esimieheksi, hän kyllä tuntee alan ja miten työt käytännössä menevät, mutta onko hänestä tehdä isoja päätöksiä varsinkin jos hän nousee omien työkavereidensa esimieheksi. Aiheuttaako tämä sen, että ei osata tai uskalleta tehdä päätöksiä? olisiko sittenki hyvin koulutettu tai joka on "syntynyt" johtamaan parempi esimieheksi kuin henkilö joka omaa täysin oman alan kokemuksen? mutta hänen johtamis taidot ovat täysi nolla. Tämäkin on tietysti täysin yksilökohtaista ja mielestäni henkilö joka palkkaa työntekijästä uuden esimiehen, täytyy hänen jo tuntea työntekijä ja nähdä hänessä kyvyt, että hän pärjää uutena tulevana esimiehenä. Työntekijä joka ei omaa aikaisempaa työnjohtokokemusta, hakiessa toiseen firmaan työnjohtajaksi, täytyy palkkaajalla olla hyvä luotto ja tieto kyseiseen henkilöön. Henkilön johtamis ominaisuudet ja taidot nähdään vasta oikeastaan tulevaisuudessa. Nykyään isot organisaatiot panostavat paljon esimiestyöskentelyyn ja kouluttavat omaa henkilöstöään koko ajan.

Kaksi erittäin tärkeää asiaa, oman alan tietämys ja päätöksien teko tasapanoilevat nyt keskenään. Oman alan kokemus karttuu ajan myötä ja sitä paremmin mitä motivoituneempi uusi esimies on, mutta jos on huonot sosiaaliset ja johtamisen taidot ja muutenkin on luonteeltaan vääränlainen johtaja, ei hänestä tule pakosti hyvää ja laadullista johtajaa ikinä vaikka kuinka opiskelisi. Poikkeuksia tietenkin on, mutta oman luonteen muuttaminen on erittäin vaikeaa.

Yksikössä ollessa vain yksi johtaja jonka paikalle uusi johtaja tulee, tällöin tieto taito alasta on ehdottoman tärkeä, koska silloin ei ole mahdollisuutta aina kysyä tietoa, vaan tieto on oltava itsellä ja tällöin johtamisen taidot ovat toissijainen asia. Organisaatiossa esimiesten määrän yksikkö kohtaisesti ollessa mikä vain, tarvitsee siellä aina olla vähintään yksi esimies, joka hallitsee tiedon ja teknisen osaamisen alalta täysin.

Esimiehen yleisesti tärkeimmäksi ja huonoimmaksi ominaisuuksiksi ja taidoiksi valittiin paljon asioita, joita yksikään johtaja ei voi omistaa, en ainakaan usko. Asiaa kannattaakin miettiä enemmän siinä valossa, että hakisi ilmitulleiden asioiden kultaista keskitietä eikä rupea hätiköimään jos jokin osa-alue ei ollekaan hallussa. Mielestäni suurin osa ilmitulleista hyvistä sekä huonoista asioista kuuluvat jollain tavalla hyvälle johtajalle, mutta tässäkin hyvä johtaja osaa omalla maalaisjärjellään tiedostaa asioiden tärkeellisyyden. En rupea nyt luettelemaan kyselyssä jokaista ilmi tullutta huonoa ominaisuutta, vaan enemmänkin neuvon esimiehen käymään ilmi tulleet vastaukset läpi ja pohtia osuuko monikin asia omalle kohdalle ja jos osuu niin kannattaisiko omia toiminta tapoja muuttaa.

Keskijohto, eli aluepäälliköistä eteenpäin olevat johtajat, on mielestäni erittäin suuressa roolissa. Henkilöillä keskijohdossa pitää olla jo erittäin hyvä ihmistuntemustaito, kyky ymmärtää ettei aina voida onnistua ja heidän pitäisi ehdottomasti kuunnella myös esimiesten mielipiteet asiasta ennen isoimpia päätöksiään.

Aluejohtajalla on yleensä muutamia yksiköitä alaisuudessaan ja he palkkaavat itselleen niihin yksiköihin yksikönpäällikön. Kuten yksi kyseeseen vastanneista henkilöistä kertoi, että uudeksi tullut yksikönpäällikkö oli aivan väärä valinta ja horjutti näin koko yksikön toimintaa.

Yksikönpäälliköllä pitää olla jo erittäin hyvä päätöksentekokyky nähdä asiat työntekijän ja yrityksen kannalta parhaalla mahdollisella tavalla ja kyky nähdä eri asiat erittäin monella tapaa, jos asiat nähdään ainoastaan rahan takia, siis mahdollisimman suuren liikevoiton valossa, mennään jo todella vika suuntaan omasta mielestä. Aluepäällikkö painostaa yksikönpäällikköä aivan varmasti hyvän liikevoiton valossa, mutta hyvän yksikönpäällikön pitää nähdä myös esimiesten ja työntekijöiden kanta päättämässään asioissa, koska ainoastaan työntekijät tekevät kentällä työt. Jos lähdetään esimerkiksi vähentämään työntekijöitä tai muuten tehdään suuria linjauksia säästöjen takia, pitäisi aina miettiä miten suuri vaikutus yhdelläkin työntekijällä on kokonais kuvaan ja miten yhtäkkiä voidaan toisesta työntekijästä repiä kahden työntekijän kokonaisuus. Tottakai välillä pitääkin katsoa, millä alueella tehdään tappiota ja onko tosissaan työntekijöiden vähentäminen ainoa ratkaisu, mutta nämä asiat eivät missään nimessä voi tulla puun takaa ylemmälle johdolle. Jos asia on näin, niin ylempi johto on mokannut omat työnsä ja pahasti, koska isot tappiot, jotka repivät liikevaihdon miinukselle isoimmissa yrityksissä, ei tapahdu viikossa eikä yleisesti kuukaudessakaan, pienet käyrien laskut tietenkin voivat tapahtua vaikka päivässä, mutta näihin on pitänyt osata varautua jo viikkoja etukäteen.

Tarkoitan siis, että jos yksikönpäällikkö on ollut hereillä, eivät nämä tappiot tai muut asiat voi tulla hänelle yllätyksenä, tietenkin voi isoja asiakkuuksia lähteä samaan aikaan ja tämä aiheuttaa ison miinuksen, mutta tähänkin on pitänyt varautua jo aikaisemmin ja tehdä varasuunnitelma tämän varalle. Asioita mitkä lähdetään tekemään isolla kiireellä ja ylemmän johdon hengittäessä niskaan tuloksen ollessa huono tai muun syyn takia, tehdään yleisesti aivan väärä asioita väärään aikaan, ei keretä katsomaan asioita toisessa valossa, ei kysyä alaisilta heidän mielipidettään, tehdään

päätökset oman pään mukaan kyselemättä kenenkään muun mielipidettä paitsi ylemmän johdon ja tämän kautta voidaan tehdä omilla väärillä valinnoilla erittäin suurta hallaa todella monille henkilöillä.

Ylemmän johdon tehdessä omissa töissään erittäin räikeitä virheitä piittaamattomuuden tai tiedottomuuden takia, pahin teko tässä tilanteessa on oman työpaikan suojeleminen ja tätä kautta välinpitämättömyys alaistensa tulevaisuuden näkymään, jos asioita ei ajotella järjellä vaan oman paikkansa suojelemisella voidaan aiheuttaa turhia irtisanomisia kymmenille työntekijöille. Tämän takia ylemmän johdon pitäisi ehdottomasti olla enemmän tekemisissä esimiesten kanssa, että voitaisiin nopeammin puuttua puutteelliseen toimintaan.

7 YHTEENVETO

Tämän opinnäyte työn tavoite oli kiinteistöalan johtamisen ja esimiestyöskentelyn laadun parantaminen. Tavoitteena oli selvittää asiat, joilla voidaan parantaa yleisesti esimiestyöskentelyä ja tätä kautta parantaa liikevoittoa ja työntekijöiden viihtyvyyttä työssään. Opinnäytetyö jakautui kahteen eri osaan selkeästi: teoria- ja tutkimusosioon. Työssä on hieman historiaa ja esimiestyöskentelyn malleja, ja työssä käytiin pintapuoleisesti esimies työskentelyä ja haasteita läpi. Itse johtamisen laadun parantamista käytiin enemmän läpi, koska tämän pohjalta tutkittavat tulokset peilattiin toisiinsa ja voitiin tehdä päätelmät. Itselleni on tärkeää, että voi peilata teoriaosuutta saatuihin tutkimustuloksiin. Lukija taas ymmärtää tutkittavan aiheen tulokset ja tavoitteet paljon paremmin teoriaosuuden ansiosta.

Aihe on omasta mielestäni erittäin tärkeä, koska työntekijät ovat ne, jotka lopulta tuovat yritykselle rahan. Esimiestyöskentelyllä on erittäin suuri merkitys juurikin työntekijän viihtyvyyden työssään ja työssään pärjäämiseen. Esimiehen pienimpienkin ominaisuuksien, tapojen ja kriteerien muuttaminen omassa työssään voi vaikuttaa erittäin paljon työntekijän työhön.

Johdannossa käytyihin asioihin saatiin omasta mielestäni hyvät vastaukset. Työn kyselyosiossa saatiin kysymyksiin erittäin tärkeitä vastauksia esimiehiltä ja työntekijöiltä. Työssä eniten itseäni ihmetyttivät juurikin työntekijöiden vastaukset, koska he olivat täysin eri aloilla töissä, mutta johtamisen ongelmat olivat tosi paljon samankaltaisia.

Tutkimus toteutettiin survey-tutkimuksena. Toteutustapa oli systemaattinen ja objektiivinen haastattelu sekä kysely. Työntekijöitä oli 20 ja esimiehiä 6 haastateltavana tai kyseleen osallistujina ja kaikki työskentelivät melkein eri aloilla ja työpaikoissa. Haastattelututkimus olikin tämän työn tärkein

osa, tämän avulla saatiin yleisimmät ongelmatkohdat, joihin voitiin teoriaosuudessa kertoa ratkaisut.

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada tietoa kiinteistöalan johtamisen ja esimiestyöskentelyn laadun parantavista seikoista Lassila & Tikanojalle.

Opinnäytetyön tekemisen aikana opin itse tosi paljon yleisesti johtamisesta ja sen ongelma kohdista. Työtä tehdessä tuli tosi paljon asioita esille, mitä katson nykyään uudesssa valossa tai asioita mitä en tee tästä eteenpäin omassa työssäni. Jokaisen esimiehen pitäisi pohtia työssä ilmi tulleita asioita ja pyrkiä parantamaan omaa johtamisen laatua, koska kukaan ei ole täydellinen johtaja. Haastattelun ansiosta tajusin, miten tärkeä rooli esimiehellä on ja miten pienetkin asiat voivat vaikuttaa todella monen tulevaisuuteen. Näkökulmana työssä oli työntekijän ja esimiehen näkökulma. Jatkotutkimuksena voisi olla keskijohdosta eteenpäin olevat ongelma kohdat isommissa organisaatioissa ja tätä kautta saataisiin paljon laajempi näkökanta, mistä ongelmat voivat johtua.

Opinnäytetyö onnistui mielestäni hyvin ja siitä tuli laadukas työ, jota voi käyttää esimiesten opastukseen työssään.

LÄHTEET

Harju, O.2012. Henkilöstöjotamisvalmennuksen kehittämistarpeen arvioiminen. Savonia-ammattikorkeakoulu. Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon alan opinnäytetyö.

Hurmerinta, J.2015. Nyt ja huomenna: Sosiaalinen aikakausi – miten sosiaalinen johtaja toimii?[Viitattu 14.3.2016]. Saatavissa:

<http://nytjahuomenna.com/2015/07/30/sosiaalinen-aikakausi-miten-sosiaalinen-johtaja-toimii/>

Hurmerinta, J.2015. Nyt ja huomenna: Sosiaalinen aikakausi – mitä on sosiaalinen johtajuus? [Viitattu 14.3.2016]. Saatavissa:

<http://nytjahuomenna.com/2015/08/05/sosiaalinen-aikakausi-mita-on-sosiaalinen-johtajuus>

Jääskä, H., & Lehtonen, M.2010. Esimiehen tehtävät sekä oikeudelliset vastuut ja velvollisuudet. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Liiketalouden koulutusohjelma. Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon alan opinnäytetyö.

Kaistila, M. 2015. Hyvä esimiestyö. Teoksessa Kuntatyö Kunnossa.

Kukkamäki, S.2009. Johtaminen ja viestitän – Keinot työhyvinvoinnin kehittämiseen. Laurea-ammattikorkeakoulu. Hoitotyön koulutusohjelman opinnäytetyö

Kukkola, E. 2015. Johtamisen perusperiaate 16: Älä koskaan syö omasta kuormasta. [Viitattu 20.12.2015]. Saatavissa:

<http://peruspelijaohtaja.com/2015/09/13/johtamisen-perusperiaate-16-ala-koskaan-syo-omasta-kuormasta/>

Kukkola, E. 2015. Johtamisen perusperiaate 20: Kuri. [Viitattu 8.3.2016].

Saatavissa: <http://peruspelijaohtaja.com/2015/10/10/johtamisen-perusperiaate-20-kuri/>

Kukkola, E. 2016. Johtamisen peruseriaate 8: Varasuunnitelma yllätysten varalle. [viitattu 1.3.2016]. Saatavissa:

<http://peruspelijahtaja.com/2016/02/07/strateginen-johtaminen-8-varasuunnitelma-yllatysten-varalle/>

Kukkola, E. 2016. Johtamisen peruseriaate 9: Painopiste / priorisointi. [Viitattu 24.2.2016]. Saatavissa:

<http://peruspelijahtaja.com/2016/02/14/strateginen-johtaminen-9-painopiste-priorisointi/>

Kukkola, E.2015. Peruspeliä johtaja 2.0: Anna aina palaute toiminnasta. [Viitattu 12.3.2016]. Saatavissa:

<http://peruspelijahtaja.com/2015/08/16/johtamisen-peruseriaate-12-anna-aina-palaute-toiminnasta/>

Kukkola, E.2015. Peruspeliä johtaja 2.0: Delegointi. [Viitattu 1.3.2016].

Saatavissa: <http://peruspelijahtaja.com/2015/05/01/johtamisen-peruseriaate-5-delegointi-jaettu-johtajuus/>

Kukkola, E.2015. Peruspeliä johtaja 2.0: Päätöksentekotaito. [Viitattu 7.3.2016] , Saatavissa:

<http://peruspelijahtaja.com/2015/06/13/johtamisen-peruseriaate-11-paatöksentekotaito/>

Kukkola, E.2016. Peruspeliä johtaja 2.0. Strateginen johtaminen 7: Pysy sovitussa suunnassa. [Viitattu 7.3.2016] Saatavissa:

<http://peruspelijahtaja.com/2016/01/30/strateginen-johtaminen-7-pysy-sovitussa-suunnassa/>

Laine, A. 2013. Chasing my future: 7.1 Henkilöstöjohtamisen peruselementit. [Viitattu 14.2.2016]. Saatavissa:

<http://www.lily.fi/blogit/chasing-my-future/71-henkilostojohtamisen-peruselementit>

Malik, Fredmund 2002. Toimiva johtaminen käytännössä. Helsinki: Multiprint Oy.

Mäcklin, M.2010. Yhteistyön, johtamisen ja strategian kartoittamien eri tekniikka alojen ja yksiköiden välillä Yritys Oy:ssa. Tampereen ammattikorkeakoulu,ylempi amk-tutkinto Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelman opinnäytetyö

Nuolikoski, R.2015. Johtamisen kehittäminen itsearvioinnin avulla. Tampereen ammattikorkeakoulu, ylempi amk-tutkinto Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelman opinnäytetyö.

Reinikainen, AR.2004. Esimiestaidot – Perusta hyvälle johtamiselle apteekissa – apteekkareiden näkemyksiä ja kokemuksia hyvästä johtamisesta apteekissa. Kuopion yliopisto. Koulutus- ja kehittämiskeskus apteekki-farmasian erikoistumisopinnot proviisoreille, PD:n projektityö

Suominen, S.2012. Osaava johtaminen kolmannen sektorin palveluntuotannossa. Turun ammattikorkeakoulu. Palveluliiketoiminnan koulutusohjelman opinnäytetyö

Tanskanen, M.2003. Johdattelua tutkimusmenetelmiin. Joensuun yliopisto. Maantieteen laitos. Seminaari 2002

Tervola, M.2008. Talouselämä: Vältä sisäisen viestinnän sudenkuopat. [Viitattu 10.3.2016]. Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/tyoelama/valta-sisaisen-viestinnan-sudenkuopat-3397543>

Toiviainen, N.2009. Strateginen johtaminen ja strategialähtöinen toiminnanohjaus. Laurea-ammattikorkeakoulu. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelman opinnäytetyö

Viljanmaa, AK.2008. Prosessijohtamisen nykytilan kartoitus ja kehittäminen botnialle. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Tuotantotalouden koulutusohjelman opinnäytetyö

Välimaa, R. 2013. Johtaminen 2000-luvulla Esimiestyön haasteet. Centria ammattikorkeakoulu, Kansainvälisen kaupan koulutusohjelman opinnäytetyö.

LIITTEET

LIITE 1. Kysely kysymykset työntekijöille

Työntekijöille esitetyt kysymykset.

- Miten organisaatiossanne koet työntekijää kohdeltavana?
- Miten koet esimiesten pärjäävän työssään?
- Onko heillä riittävät taidot ja ominaisuudet toimialakohtaisesti?
- Mitä muuttaisit esimies työskentelyssä organisaatiossanne?
- Mitkä ovat mielestäsi esimiehen tärkeimmät taidot ja ominaisuudet?
- Mitkä ovat mielestäsi esimiehen huonoimmat ominaisuudet yleisesti?
- Miten tärkeäksi koet esimiestyöskentelyn, pärjäisikö ilman?
- Miten itse lähtisit muuttamaan esimiestyöskentelyä jos saisit vapaat kädet?
- Omaa analyysii esimies työskentelystä?

LIITE 2. Kysely kysymykset esimiehille

Esimiehille esitetyt kysymykset.

- Kuinka pitkään olette toimineet esimiesasemassa?
- Kuinka monta johdettavaa teillä on?
- Työkokemus ennen johtotehtäviä nykyisestä alasta?
- Millainen on tyylinne johtaa?
- Minkä koette johtamisessa haastavaksi?
- Millaisia onnistumisia olette saavuttaneet johtamisessa?
- Haluaisitko muuttaa omassa johtamisessanne jotain?
- Onko jotain turhia käytäntöjä mistä haluaisitte ehdottomasti luopua nykyisessä toimintamallissa?
- Miten koette teidän esimiesten pärjäävän, palvelupäällikkö, yksinköpäällikkö?
- Onko jotain mitä muuttaisitte ehdottomasti oman esimiehenne työssä?
- Onko jotain mitä muuttaisitte ehdottomasti organisaationne toiminta tavoissa keskijohdosta eteenpäin?
- Omaa analyysia miten homma toimisi paremmin tai muuta kehitys ideaa, että saavutettaisiin paremaa johtamistyötä?
- Mitä taitoja ja ominaisuuksia esimiehenne odottavat teiltä?
- Millaisena työnantajanne näkevät esimies työskentelyn tulevaisuudessa?

