



samk

Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

LYDIA JOKELAINEN

Esimiehen keskeiset työtehtävät toimeksiantajan organisaatiossa

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA
2021

Tekijä Jokelainen, Lydia	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä 05/2021
	Sivumäärä 47 + 35	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi Esimiehen keskeisen työtehtävät toimeksiantajan organisaatiossa		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden ammattikorkeakoulututkinto		
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön toimeksiantajan organisaatiossa esimiehen työtehtäviä ei ollut määritetty selkeästi ja toimintatavoissa oli eroavaisuuksia. Tässä tutkimuksessa selvitetään mitkä ovat esimiesten keskeiset työtehtävät toimeksiantajan organisaatiossa ja tutkimustulosten pohjalta on koottu esimiehen käsikirja esimiestyön tueksi.</p> <p>Opinnäytetyön teorettinen viitekehys koostuu esimiestyötä ja johtamista käsittelevästä teoriasta sekä alan tuoreimmista tutkimuksista. Teoria on jaettu kolmeen päälukuun, jotka ovat esimiehen liiketoimintaosaaminen, henkilöstöjohtaminen ja esimiestaidot.</p> <p>Tutkimuskysymyksen ratkaisussa on käytetty kvalitatiivista tutkimusotetta, koska kyseessä on ilmiö, josta haluttiin saada selkeä ja konkreettinen selvitys. Tutkimusaineisto koostuu yrityksen tutkijalle luovuttamasta materiaalista, varatoimitusjohtajan kanssa käydyistä keskusteluista sekä esimiesten haastatteluista. Haastatteluihin osallistui seitsemän esimiestä ja keskustelu rakentui teorettisesta viitekehuksesta johdettujen teemojen ympärille.</p> <p>Tutkimustulokset osoittavat, että esimiesten työtehtäviin kuuluu laaja-alaisesti liiketoimintaosaamisen vastuita ja heidän tulee hallita työlainsäädännön perusteet. Kuitenkin suurin työtehtävien kokonaisuus on henkilöstöjohtaminen. Esimiehiltä vaaditaan myös esimiestaitoja, joka pitää sisällään niin itsensä kuin asiantuntijoiden johtamista. Vertaillessa tutkimustuloksia teorettiseen viitekehukseen, voidaan todeta, että esimiesten työtehtävät ovat varsin tavanomaisia.</p>		
Asiasanat esimiestyö, henkilöstöjohtaminen, esimiestaidot		

Author Jokelainen, Lydia	Type of Publication Bachelor's thesis	Date 05/2021
	Number of pages 47 + 35	Language of publication: Finnish
Title of publication The key tasks of supervisors in the client's organization		
Degree program Bachelor of Business Administration		
Abstract <p>In the client's organization, the job responsibilities of the supervisors were not clearly defined and there were differences in operating methods. This study examines the key tasks of supervisors and based on the research results a supervisor's handbook has been compiled to support supervisory work.</p> <p>The theoretical framework of the thesis consists of the theory of supervision and management as well as the latest research in the field. The theory is divided into three main chapters, that are supervisor business skills, human resource management and managerial skills.</p> <p>A qualitative research approach was used to solve the research question, because it is a phenomenon for which a clear and concrete explanation was sought. The research material consists of material provided to the researcher by the company, discussions with the Executive Vice President and interviews with the supervisors. Seven supervisors participated in the interviews and the discussion was built around themes derived from the theoretical framework.</p> <p>The research results show that the tasks of supervisors include a wide range of business competence responsibilities and they must master the basics of labor law. However, the largest set of tasks is human resources management. Supervisors are also required to have managerial skills that include leading experts as well as themselves. Comparing the research results with the theoretical framework, it can be stated that the duties of supervisors are quite usual.</p>		
Key words supervisor work, human resource management, managerial skills		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 ESIMIEHEN LIIKETOIMINTAOSAAMINEN	7
2.1 Strategia ja sen jalkauttaminen.....	7
2.2 Talouden suunnittelu ja seuranta.....	8
2.3 Toiminnan suunnittelu ja seuranta	8
3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN.....	9
3.1 Henkilöstösuunnittelu ja resursointi.....	11
3.2 Rekrytointi	12
3.3 Perehdyttäminen.....	13
3.4 Suorituksen johtaminen.....	14
3.4.1 Kehityskeskustelu	15
3.4.2 Fiiliskeskustelu.....	16
3.4.3 Palautteen antaminen	16
3.5 Työhyvinvoinnista huolehtiminen	17
4 ESIMIESTAIDOT	19
4.1 Työlainsäädännön tunteminen	20
4.2 Itsensä johtaminen.....	21
4.3 Etäjohtaminen	23
4.4 Asiantuntijoiden johtaminen	24
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	25
5.1 Tutkimuskysymys	25
5.2 Tutkimusmenetelmä.....	26
5.2.1 Aineistonkeruumenetelmä	26
5.2.2 Aineiston käsittely ja analysointi	28
6 TUTKIMUSTULOKSET	29
6.1 Esimiehen liiketoimintaosaaminen	29
6.2 Henkilöstöjohtaminen	30
6.3 Esimiestaidot	33
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	34
8 POHDINTA	39
LÄHTEET	
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Onnistunutta esimiestyötä pidetään merkittävänä organisaation menestystekijänä ja siinä yhdistyvät niin ihmisten kuin asioiden johtaminen. Esimiestyö on laaja kokonaisuus, joka koostuu toiminnan organisoinnista, kehittämistyöstä, resursoinnista, johdettavien sitoutumisen, osaamisen sekä työhyvinvoinnin kehittämisestä. (Viitala & Jylhä 2019.) Esimiestyötä ohjaa laki ja työehtosopimukset, jotka antavat perusteet esimiestyölle (Järvinen 2017). Onnistuakseen tehtävässään esimiehen tulee käsittää esimiestyönsä kokonaisuus suhteessa organisaation tavoitteisiin, jotta hän osaa viedä organisaation strategian operatiivisentyön tasolle (Niskavaara 2017, 164).

Tässä tutkimuksessa selvitetään, mitkä ovat esimiesten keskeiset työtehtävät toimeksiantajan yrityksessä. Lisäksi selvitetään mistä esimiesten arkitekeminen koostuu ja millaisia työkaluja he hyödyntävät esimiestyössään. Idea tutkimukseen lähti asiakkaan tarpeesta saada selkeä työnkuvaus ja helppokäyttöinen käsikirja esimiesten jokapäiväisen työn tueksi. Yrityksen ongelmana on ollut esimiesten työtehtävien epäselvä jako ja erilaiset toimintatavat esimiesten kesken. Tutkimuksen toimeksiantajana toimii suunnittelutoimisto Yritys Oy, joka työllistää tällä hetkellä liki 60 asiantuntijaa ja heitä johtaa seitsemän esimiestä. Yritys tuottaa LVIS-suunnittelu- ja talotekniikkaurakointipalveluita valtakunnallisesti. Toimeksiantajan nimi on muutettu Yritys Oy:ksi, jotta organisaatio pysyy anonyyminä. Tutkimus toteutettiin yksilöhaastatteluina keväällä 2021 ja haastatteluihin osallistui seitsemän organisaation esimiestä. Tutkimuksen aineistona käytettiin myös muuta yrityksen tarjoamaa materiaalia sekä keskusteluita varatoimitusjohtajan kanssa. Tutkimustulosten pohjalta on koottu esimiehen käsikirja, jota he voivat hyödyntää työssään.

Tutkimuksen aihe on tärkeä, sillä suoriutuakseen työstään menestyksekkäästi esimiehen tulee tietää, mitä hän tekee ja miksi. Selkeä työnkuva auttaa esimiestä hahmottamaan ja priorisoimaan kokonaisuuksia sekä vastaamaan hänelle asetettuihin

tavoitteisiin. Kun esimiehen tehtävät on selkeästi määritellyt, niitä on helpompi seurata, arvioida ja kehittää. (Salminen 2020, 12–13.) Esimiestyö on johtamista ja siitä on tehty paljon tieteellisiä tutkimuksia, joiden myötä on laadittu erilaisia johtamisen ismejä, -teorioita ja käsitteitä. Koska tutkimusten kohteet ja metodit ovat usein kontekstisidonnaisia sen hetkiseen yhteiskunnan tilaan ja ympäristöön, eivät tutkimukset ole voineet tuottaa vain yhtä ja oikeaa johtamisoppia. (Piili 2006, 14; Viitala & Jylhä 2019.)

Tutkimuksen aihe on vahvasti sidoksissa koulutukseeni, sillä olen suuntautunut esimiestyön kehittämiseen ja olen päässyt opinnoissa perehtymään aiheeseen monesta eri näkökulmasta. Lisäksi minulla on kolme vuotta työkokemusta esimiestyöstä, minkä vuoksi aihe kiinnostaa minua myös henkilökohtaisen operatiivisentyöskentelyn kehittämisen näkökulmasta. Hankin itse opinnäytetyöni toimeksiantajan etsimällä yrityksiä, jotka lupaavat kehittää ja panostaa henkilöstöönsä sekä johtamisen eri toimintoihin. Näiden tekijöiden pohjalta lähestyin Yritys Oy:n johtoa ja tarjosin apuani edellä mainittujen asioiden tutkimiseen ja kehittämistyöhön.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu kolmesta pääluvusta, joissa käsitellään esimiehen liiketoimintaosaamista, henkilöstöjohtamista ja esimiestaitoja keskittyen alan kirjallisuudenteoksiin, artikkeleihin ja aiempiin tutkimuksiin. Lisäksi teoreettisessa viitekehyksessä tuodaan esille, millaisia työkaluja esimiehet voivat hyödyntää työssään sekä millaisia haasteita esimiestyössä voi kohdata. Tutkimuksen toteutus -luvussa avaan tutkimusotetta ja aineistonkeruuta. Lopuksi teen tulosten pohjalta johtopäätöksiä ja analysoin keräämäni aineiston tuloksia suhteessa tutkimuksen teoreettiseen viitekehukseen. Pohdinnan luvussa tuon esille omia näkemyksiäni ja jatkotutkimusehdotuksia.

2 ESIMIEHEN LIIKETOIMINTAOSAAMINEN

2.1 Strategia ja sen jalkauttaminen

Organisaation toimintaa ohjaa liiketoimintastrategia. Strategiassa yritys määrittelee mitä, miksi, kenelle ja miten tehdään, jotta saavutetaan asetetut tavoitteet ja tulevaisuuden visio. Strategia luodaan ilmentämään yrityksen syvintä tarkoitusta eli missiota. (Lindroos & Lohivesi 2010, 25; Tuomi & Sumkin 2012.)

Organisaation kyky oppia ja kehittyä on tärkeää strategiaprosessissa. Useimmiten organisaatioissa tietyt toimintatavat vakiintuvat ja asioista tulee itsestään selvyyksiä, minkä seurauksena toisenlainen ajattelu voi olla haasteellista. Strategiatyöhön ja sen avoimuuteen kannattaa panostaa, jotta siitä ei tulisi vaikeasti ymmärrettävää mystisten ilmausten verkkoa. Tutkimuksissa on todettu, että strategian ymmärtämättömyys aiheuttaa hiljaista vastarintaa ja kyynistymistä. Tämän seurauksena työntekijöiden osallistuminen strategiaprosessiin vähenee ja sitoutuminen heikkenee. Koko organisaation tasolla tulisi olla tietoisia tavoista, joilla strategiasta puhutaan ja mitä siitä ajatellaan. Kaikki organisaatiossa tapahtuva vuorovaikutus liittyy läheisesti tapoihin, joilla strategia ja strategiaprosessi sekä sen ymmärrys rakentuu organisaatiossa. (Mantere & Vaara 2008, 33, 36–38.)

Esimiehen rooli strategiatyössä on strategian jalkauttaminen, sen seuranta ja arviointi. Jotta asetetut tavoitteet on mahdollista saavuttaa, tulee esimiehen varmistaa, että jokainen työntekijä ymmärtää yrityksen strategian ja oman työnsä merkityksen sen toteutumisen kannalta. (Erämetsä 2009, 81; Kesti 2010, 132.) Kaikki mitä työpaikalla tapahtuu, tulisi olla strategian toteuttamista. Näin ollen on erityisen tärkeää, että kaikenlainen toiminta ja vuorovaikutus ovat yhdenmukaista strategian kanssa. (Tuomi & Sumkin 2010.) Strategian jalkauttamisessa on kyse muutoksen johtamisesta ja vuorovaikutuksesta. Mikäli strategiaa ei ymmärretä, sitä ei myöskään toteuteta. Esimiehen tulee itse ymmärtää strategia ja oman työnsä merkitys koko prosessissa, jotta hän saa työntekijät samalle ymmärryksen tasolle. Strategian ymmärtäminen lisää innovatiivisuutta, mutta ennen kaikkea se lisää sitoutuneisuutta asetettuja tavoitteita ja työnantajaa kohtaan. (Erämetsä 2009, 81.)

2.2 Talouden suunnittelu ja seuranta

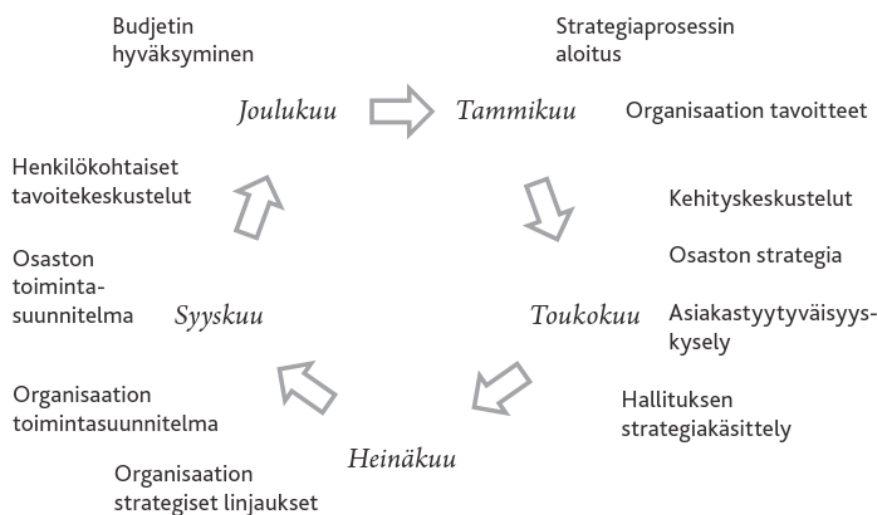
Menestyksekkään liiketoiminnan edellytys on talouden suunnittelu ja seuranta. Organisaation taloutta tarkastellaan yrityksen laskentatoimen eli sisäisen ja ulkoisen laskennan kautta tuotettujen laskelmien ja raporttien avulla. Sisäinen laskenta on niin sanottua johtamisen laskentaa, jossa tarkastellaan suunnitelmia, budjetteja, ennusteita ja tehdään vertailuja aiempiin laskelmiin. Sisäisen laskennan tuotoksia ovat esimerkiksi; kuukausiraportit, myyntiraportit, kustannusseurannat, asiakas- ja tuotekannattavuusraportit. Esimiehen tulee osata hyödyntää taloudentunnuslukuja ja ymmärtää alan käsitteitä, jotta hän kykenee tarkastelemaan organisaation taloutta osana päätöksen tekoa. On tärkeää, että esimies ymmärtää oman yksikkönsä ja muiden vastuualueidensa merkittävimmät organisaation talouteen vaikuttavat tekijät. (Niskavaara 2017, 15–16, 111; Surakka & Laine 2011, 133–134.)

Strategian rinnalle organisaation johto laatii budjetin, mikä on organisaation tulevaisuuden toiminnan ja talouden suunnitelma. Tässä suunnitelmassa organisaation tavoitteet ja toiminnot ovat muutettu rahalliseksi arvioksi. (Hyppänen 2012; Pellinen 2017, 69.) Usein organisaatiossa laaditaan yksikkökohtaiset budjetit, joista varsinainen budjetti koostuu. Esimiehen vastuulla voi olla oman yksikkönsä tai erilaisten projektien budjetointi. Esimiehellä tulee olla vankka käsitys siitä, mihin hänen yksikkönsä budjetti pohjautuu ja kuinka sen toteutuminen tapahtuu jokapäiväisessä työskentelyssä. (Surakka & Laine 2011, 123.)

2.3 Toiminnan suunnittelu ja seuranta

Esimiehen työtehtäviin kuuluu oman yksikkönsä toiminnan suunnittelu tulevaisuusorientoituvasti. Esimies laatii toimintasuunnitelman, joka pohjautuu organisaation strategiaan, budjettiin, vuosikelloon ja tuloskorttiin. (Surakka & Laine 2011, 120.) Toimintasuunnitelmassa esimies määrittelee yksikön tavoitteet sekä toimenpiteet niiden saavuttamiseksi organisaation tavoitteiden pohjalta. Lisäksi hän määrittelee, kuinka paljon henkilöstöä tarvitaan, millaista osaamista heiltä vaaditaan, millaiset yksikön henkilöstökustannukset ja liiketoiminnan muut kulut tulevat olemaan. (Hyppänen 2012; Niskavaara 2017, 172.)

Toimintasuunnitelma hyväksytetään yleensä organisaation johdolla, minkä jälkeen esimies viestii suunnitelman työntekijöille ja perehdyttää heidät työtehtäviinsä. Toimintasuunnitelma ohjaa jokapäiväistä yksikössä tapahtuvaa työtä. (Hyppänen 2012.) Toiminnan suunnittelemista ohjaa ja rytmittää organisaation vuosikello (kuvio 1), mihin kirjataan organisaation keskeiset toiminnot vuoden aikana. Vuosikellon avulla esimies tietää mitä häneltä odotetaan tiettyinä ajankohtina ja näin ollen hän voi ennakoida tulevia tehtäviään. (Hyppänen 2012; Surakka & Laine 2011, 120.)



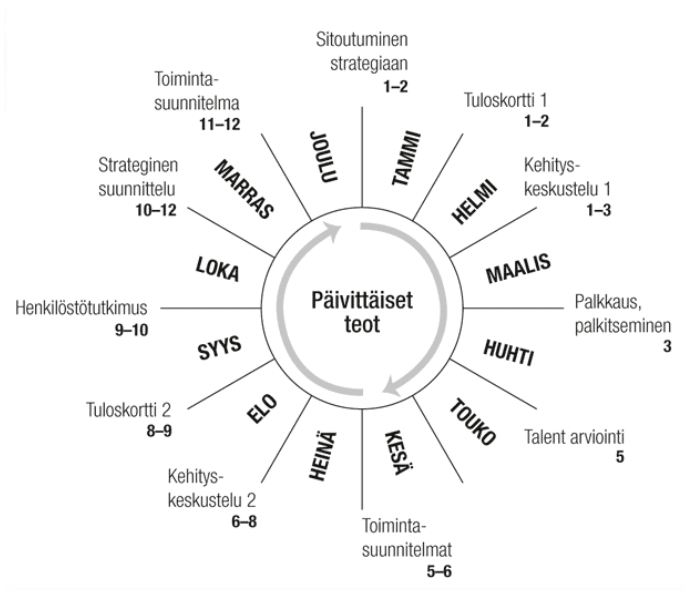
Kuvio 1. Organisaation vuosikello (Surakka & Laine 2011, 121).

3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Henkilöstöjohtaminen on osa esimiehen työtä ja se kostuu henkilöstösuunnittelusta, rekrytoinnista, perehdyttämisestä, motivoinnista, kehittämistyöstä ja palkitsemisesta (Dessler 2017, 39; Kauhanen 2012, 16). Onnistuneella henkilöstöjohtamisella organisaatio tekee hyviä rekrytointeja ja se on haluttu työpaikka. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on, että työntekijät sitoutetaan organisaatioon ja heitä motivoidaan, kannustetaan ja luodaan puitteet, joilla mahdollistetaan tasokkaat työsuoritukset. Lisäksi sen tavoitteena on palkita työntekijöitä onnistumisista, kehittää ja ylläpitää heidän osaamistaan ja ennen kaikkea tukea heidän työuraansa. (Kauhanen 2012, 16.)

Henkilöstö on organisaation toiminnan mahdollistaja, mutta silti edellä määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseen voi liittyä useita haasteita (Kauhanen 2012, 16). Työn tulevaisuus 2019 -tutkimuksessa selvitettiin henkilöstöjohtamisen haasteita, joista viisi suurinta haastetta olivat muutoksiin sopeutuminen, rekrytointi, työntekijöiden pysyvyys, työntekijöiden sitoutuminen työpaikkaan ja esimiestaitojen puute (OI Global Partners 2019, 6). Covid-19 pandemian vaikutuksesta henkilöstöjohtamisen haasteet ovat lisääntyneet. Työntulevaisuus 2020 -tutkimuksessa suurimmiksi henkilöstöjohtamisen haasteiksi nousivat muutoksiin sopeutuminen, etätyöntekijöiden hallinta, työntekijöiden sitouttaminen, puutteelliset esimiestaidot ja tuntemattomaan valmistautuminen. (OI Global Partners 2020, 10.) Edellä mainittujen haasteiden lisäksi organisaatiossa voidaan ajatella, että henkilöstö on kuluerä eikä henkilöstöjohtamista pidetä kovin tärkeänä. On tärkeä pohtia millaiset päätökset ovat parhaimpia investointeja pitkällä tähtäimellä, ja mikä on henkilöstön rooli organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. (Kauhanen 2012, 16.)

Henkilöstöjohtaminen vaatii organisointitaitoja, sillä organisointi on osa esimiestyötä ja johtamista. Organisoidessaan esimies tekee päätöksiä siitä, kuinka johdettavien tavoitteet saadaan järjestettyä yhteneväksi toiminnaksi, joka vastaa organisaation tavoitteisiin. (Tienari & Meriläinen 2012, 6.) Lisäksi hän järjestää vaadittavat työkalut, laitteistot, ohjeistukset, koulutukset, rahoituksen, toimitilat ja muun tarpeellisen toiminnon, joka on välttämätöntä työn onnistumisen kannalta (Viitala & Jylhä 2019). Henkilöstöjohtamisen toiminnoista voidaan laatia vuosikello (kuvio 2), joka tukee esimiehen työskentelyä. Vuosikellon avulla esimies osaa rytmittää ajallisesti henkilöstöjohtamisen toimet organisaation muihin toimintoihin, jotka ovat kirjattuna organisaation vuosikelloon. (Valpola 2013.)



Kuvio 2. Henkilöstöjohtamisen vuosikello (Valpola 2013).

3.1 Henkilöstösuunnittelu ja resursointi

Esimes vastaa yleensä oman yksikkönsä henkilöstösuunnittelusta ja resursoinnista. Kuten muutkin henkilöstöjohtamisen osa-alueet, myös henkilöstösuunnittelu pohjautuu organisaation strategiaan. Henkilöstösuunnittelun tavoitteena on varmistaa kustannustehokkaasti, että yksikössä on riittävä määrä osaavia työntekijöitä nyt ja tulevaisuudessa. Henkilöstösuunnittelussa laaditaan ennusteita, kuinka paljon henkilöstöä tarvitaan. Lisäksi laaditaan arvio sisäisen työvoiman hyödyntämisen mahdollisuudesta, joka pohjautuu seuraajasuunnitteluun ja työntekijöiden potentiaaliin sekä haluun muuttaa tai vaihtaa työtehtäviään. Lisäksi alasta riippuen, on hyvä laatia arvio myös ulkoisen työvoiman hyödyntämisen mahdollisuuksista, mikäli kilpailua työntekijöistä on havaittavissa. (Kauhanen 2012, 61, 64.)

Jotta organisaatio toimii tehokkaasti ja strategiset tavoitteet saavutetaan, tulee henkilöstön palkkauksen vastata heidän osaamistasoaan ja heidän työtehtäviensä tulee olla oikein määritellyt (Kauhanen 2012, 64). Esimiehen tehtävänä on suunnitella työntekijöiden tehtävät niin, että työtehtävien suorittaminen johtaa yksikölle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Työtehtävien määrittämistä ohjaa työntekijöiden osaamistasot, jotka esimiehen tulee tietää. Jotta esimes osaa laatia

suunnitelman ja realistisen aikataulun, tulee hänen tuntea työtehtävien kokonaisuus. (Surakka & Laine 2011, 130.)

Henkilöstösuunnittelu pitää sisällään myös sijaisjärjestelmän laatimisen, joka mahdollistaa ja turvaa työntekijöiden poissaolot sekä loma-aikojen toiminnan. Lisäksi olisi hyvä olla suunnitelma niiden tilanteiden varalle, että useampi työntekijä joutuu olemaan pois samaan aikaan. (Hyppänen 2012.) Lähtökohtaisesti on kuitenkin tärkeää, että esimies huolehtii työntekijöiden työhyvinvoinnista, jotta siihen liittyvät poissaolot ovat minimissään (Surakka & Laine 2011, 130). Henkilöstösuunnittelu ja organisointi vaativat hyviä esimiestaitoja, sillä esimies vaikuttaa omalla toiminnallaan työntekijöiden motivaatioon, sitoutumiseen ja hyvinvointiin. Kun asioista huolehditaan ja työtehtävät sekä pelisäännöt ovat kaikille selkeät, ovat työntekijät avoimina uusille haasteille ja kehittämistoimille. Mikäli työntekijöiden arkeen sisältyy paljon ongelmia, se todennäköisesti aiheuttaa työporukkaan sisäisiä ristiriitoja. Esimiehen tulee olla kyky hahmottaa asioiden yhteyksiä, jotta yksikkö toimii tarkoituksen mukaisesti. (Hyppänen 2012.)

3.2 Rekrytointi

Esimies vastaa yleensä oman yksikkönsä työntekijöiden rekrytoinneista ja uuden työntekijän palkkaamisen tulisi lisätä yksikön osaamista ja innovatiivisuutta. Rekrytointitarpeen ilmetessä tulee esimiehen tarkastella tarvetta pitkällä tähtäimellä ja rekrytoida henkilö, joka ei pelkästään täytä paikkaa vaan omaa laajan potentiaalin. Tällöin työntekijälle avautuu muitakin urapolkuja organisaatiossa ja osaamista voidaan hyödyntää muissakin tehtävissä tulevaisuudessa. (Korhonen & Bergman 2019, 62–63.)

Rekrytointiprosessi on usein ennalta määritelty, jotta toimintalinjat ovat yhtenevät koko organisaatiossa. Organisaation toiminnan kehittämistä ohjaa visio ja jokaisen rekrytoinnin tulisi pohjautua strategiaan. Näin ollen esimiehen tulee analysoida yksikkönsä työntekijöiden roolit ja osaamistasot, jotta uusi työntekijä lisää yksikön osaamistasoa puuttuvilta osin. Esimiehen on hyvä huomioida sisäisen siirron tai työtehtävien uudelleen järjestelyn mahdollisuus. Uuden paikan avautuminen antaa

tilaisuuden tarkastella kokonaisuutta strategialähtöisesti, jonka myötä voidaan rakentaa aivan uusi työnkuva, joka tukee organisaation tavoitteisiin pääsyä. (Korhonen & Bergman 2019, 64–65.)

Uuden paikan avautuessa työtä tarjotaan ensisijaisesti organisaation osa-aikaisille työntekijöille. Tarvittaessa työnantajan tulee kouluttaa työntekijä tehtävään, mikäli se on kohtuullisesti järjestettävissä. Työnantajaa sitoo myös lain asettama takaisinottovelvoite. Tämä tarkoittaa, että rekrytoinnissa tulee huomioida työntekijät, jotka on jouduttu irtisanomaan tuotannollisista ja taloudellisista syistä. Työntekijän valintaan vaikuttavat myös työsopimus-, tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuslakien säädökset, joita käsitelimme luvussa kolme. (Havula ym. 2017, 25–27; Nieminen 2020, 25–26; Työsopimuslaki, 2 luku 2 §, 5 §.)

Useat asiantuntijaorganisaatiot käyttävät työnhakutilanteessa henkilö- ja soveltuvuustestejä. Jotta testi voidaan tehdä, sen tulee olla tarpeellista työtehtävän hoitoon liittyen tai sillä halutaan selvittää työntekijän tarvetta koulutukseen tai muuhun kehittämistoimintaan. Näitä testejä varten työnantajan on pyydettävä työntekijältä erillinen suostumus. Testejä voidaan tehdä niin uusille kuin vanhoillekin työntekijöille, mikäli se on perusteltua. (Havula ym. 2017, 81.) Kun rekrytointipäätös on tehty, laatii esimies uuden työntekijän kanssa työsopimuksen ja antaa hänelle selvityksen työnteon keskeisistä ehdoista. Vähimmäisvaatimukset työsopimuksen sisällöstä ja ehdoista on säädetty työsopimuslaissa. Lisäksi työntekijän kanssa voidaan sopia muista työhön liittyvistä erityisehdoista, kuten kilpailukiello-, salassapitovelvollisuus- ja keksintösopimuksista. (Kauhanen 2012, 89.)

3.3 Perehdyttäminen

Perehdytys on ensimmäinen askel työntekijän sitouttamisessa organisaatioon. Se on yleensä selkeä prosessi edeten systemaattisesti laaditun ohjeistuksen mukaisesti. Perehdytystä tarjotaan aina uusille työntekijöille, mutta myös vanhat työntekijät voivat tarvita perehdytystä esimerkiksi muutostilanteissa. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014.) Perehdytyksen tavoitteena on, että työntekijä hallitsee työtehtävänsä ja työn tulos on laadukasta. (Kauhanen 2012, 151.) Perehdytyksestä on ensisijaisesti vastuussa

esimies, mutta hän voi delegoida tämän tehtävän toiselle työntekijälle tai siitä vastaavalle henkilölle. Tärkeintä on, että prosessi on tehokas ja tarkkaan suunniteltu, jotta se on organisaation tavoitteita vastaavaa toimintaa. (Kauhanen 2012, 92; Surakka & Laine 2011, 153.) Perehdytyksen merkitystä ei voi liikaa korostaa, sillä onnistuneen perehdytyksen myötä työntekijä hallitsee nopeammin työtehtävänsä ja hänen työtehonsa nousevat optimaaliselle tasolle (Kauhanen 2012, 151).

Perehdytyksessä työntekijälle kerrotaan organisaation toimintatavat, arvot, missio, visio ja strategia. Lisäksi työntekijä perehdytetään hänen työtehtäviinsä ja niiden merkitykseen yksikön sekä organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. Työntekijä saa käsityksen mitkä ovat hänen päävastuunsa, suoritettavat, kehittymisen tavoitteet ja kuinka suoristusta tullaan seuraamaan ja arvioimaan. Tämä keskustelu tulee toimimaan pohjana tuleville palaute- ja kehityskeskusteluille. (Dessler 2017, 269; Surakka & Laine 2011, 153.)

Perehdytystä voidaan tarvita myös muutostilanteissa. Organisaatiossa ja työyhteisössä tapahtuu erilaisia muutoksia, joiden seurauksena toimintatapoihin ja rakenteisiin voidaan joutua tekemään muutoksia. Näissä tilanteissa esimieheltä vaaditaan muutosjohtamisen taitoja, sillä muutosten läpi vieminen työyhteisössä ei ole aina helppo tehtävä ja hän voi kohdata muutosvastarintaa. Esimies toimii suunnannäyttäjänä ja tukee sekä perehdyttää työntekijöitä tarpeen mukaan. Jotta muutos saavutetaan tehokkaasti, tulee viestinnän työntekijöille olla sujuvaa ja muutoksen perusteltua. (Hyppänen 2012.)

3.4 Suorituksen johtaminen

Suorituksen johtaminen on osa henkilöstöjohtamisen prosessia ja sen tarkoituksena on huolehtia, että työntekijät ovat ymmärtäneet organisaation toiminta-ajatuksen, päätavoitteet ja toimenpiteet niiden saavuttamiseksi. Suorituksen johtamisessa on kyse jatkuvasta toiminnan kehittämisestä ja parantamisesta. (Armstrong 2006, 13; Kauhanen 2015, 67; Korhonen & Bergman 2019, 70.) Se on ympärivuoden jatkuva prosessi jokapäiväisessä työssä ja sen keskeisimmät toiminnot ovat työroolien selkeä määrittäminen sekä osaamisvaatimusten asettaminen (Armstrong 2006, 18; Järvinen,

Rantala & Ruotsalainen, 2014). Jotta suorituksen johtamisen tarkoitus ja tavoitteet saavutetaan, tarvitaan selkeät toimintaperiaatteet. Niiden avulla työntekijät saadaan osallistumaan strategiatyöhön, heille osataan laatia oikeanlainen työnjako sekä motivoivat ja selkeät tavoitteet. Toimintaperiaatteiden avulla työntekijöiden työtä osataan arvioida ja palkita rohkaisevasti. (Armstrong 2006, 18–19; Korhonen & Bergman 2019, 70–71.)

Esimies ei pelkästään määrittele työntekijöiden tehtäviä tai arvioi suorituksia, vaan hänen tehtävänsä on myös tukea ja auttaa heitä onnistumaan työssään. Jotta työntekijä tietää missä mennään, on tärkeää, että hän saa palautetta suorituksestaan ja yleensä organisaatioissa käydään kehityskeskusteluita säännöllisesti esimiehen ja työntekijän välillä. (Hyppänen 2012.)

3.4.1 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu on yksi suorituksen hallinnan väline, jonka avulla kehitetään henkilöstön osaamista ja organisaation toimintaa. Keskusteluiden syvin tarkoitus on linkittää työntekijän ja tiimin tavoitteet organisaation strategiaan. Keskustelun myötä työntekijä ymmärtää, mikä on hänen työpanoksensa merkitys kokonaisuuden kannalta. (Aarnikoivu 2016, 13; Hyppänen 2012; Surakka & Laine 2011, 158.) Keskustelun tavoite konkretisoituu, kun sovittuja asioita noudatetaan ja toimintaa tehdään sovittuja muutoksia. Tämän myötä työntekijän työsuoritukset paranevat, sitoutuminen työhön lisääntyy ja työhyvinvointi kasvaa. (Aarnikoivu 2016, 13, 116.)

Onnistuneen kehityskeskustelun edellytys on, että esimies on itse ymmärtänyt sen merkityksen kokonaisuuden kannalta ja osaa perustella sen työntekijöille. Valitettavan usein kehityskeskustelua pidetään pakollisena ja byrokraattisena organisaation luomana tilaisuutena, jossa täytetään lomakkeita ja keskustellaan virallisesti. Kehityskeskusteluiden onnistuminen vaatii suunnitelmallisuutta ja kaikkien osallistujien valmistautumista. (Aarnikoivu 2016, 13–16.)

Kehityskeskusteluissa arvioidaan edellisen tarkastelujakson aikana saavutetut tulokset, joko yksilön tai tiimin tasolla. Työntekijän kanssa sovitaan tavoitteet ja

laaditaan selkeä tehtäväkuvaus seuraavan jakson ajalle. Keskustelu on tilaisuus pohtia työhön vaikuttavia häiritteitä ja etsiä ratkaisuja niiden poistamiseen. (Joki 2018, 132; Kauhanen 2015, 82; Surakka & Laine 2011, 158.) Kehityskeskustelussa työntekijän kanssa selvitetään hänen kehittämistarpeitansa ja laaditaan suunnitelma niiden toteuttamiseksi. Osaamisen johtaminen ja työntekijöiden kehittyminen on tärkeää niin organisaation kuin työntekijänkin näkökulmasta. Osaamisen johtamisella voidaan toteuttaa organisaation strategiaa lisäten samalla työn mielekkyyttä ja työntekijöiden motivaatiota. (Kupias ym. 2014; Tuomi & Sumkin 2012.)

3.4.2 Fiiliskeskustelu

Fiiliskeskustelu on noussut lähivuosina kehityskeskustelun rinnalle tai jopa korvaamaan sitä. Fiiliskeskustelu tapahtuu joko esimiehen ja johdettavan välillä tai tiimin ja esimiehen välillä. Se on keino luoda ja kehittää positiivista työntekijäkokemusta sekä lisätä heidän sitoutumistaan organisaatioon työntekijälähtöisesti. Keskustelun sisältö koostuu onnistumisten ja vahvuuksien esille tuomisesta ja niiden jakamisesta. Tarkoituksena ei ole negatiivinen lähestyminen, vaan rento, rohkaiseva ja innostava keskustelu. (Ristikangas & Grünbaum 2014.)

Keskustelun myötä esimies oppii tuntemaan työntekijöitään ja ymmärtämään heidän toimintamallejaan. Hän saa keskusteluiden avulla käsityksen siitä, mikä työntekijöitä motivoi ja mitä he haluaisivat saavuttaa. Keskustelun kautta selvitetään, mitkä asiat vaativat kehitystyötä ja kuinka työntekijät haluaisivat, että heitä johdettaisiin. Fiiliskeskusteluissa ei seurata virallista kaavaa, vaan ideana on helppo ja rennosti etenevä keskustelu, jolle ei aseteta liioja paineita. Keskusteluiden ja niistä seuraavan kehitystoiminnan seurauksena työntekijöiden hyvinvointi paranee. Lisäksi paineenalaiseen työskentelyyn saadaan rennompaa mutta tuloksellisempaa asennetta. (Ristikangas & Grünbaum 2014.)

3.4.3 Palautteen antaminen

Palkitseminen on henkilöstöjohtamisen yksi tärkeimmistä työvälineistä ja sen on todettu lisäävän työntekijöiden tuottoisuutta jopa 6–12 % (Kauhanen 2018, 102).

Palkitseminen voi olla joko taloudellista tai aineetonta. Aineettomassa palkitsemisessa on kysymys joko urapalkkioista tai sosiaalisista palkkioista. Urapalkkioita ovat organisaation tarjoamat mahdollisuudet kehittymiseen, urapolut ja muu työssä tapahtuva oppiminen. Sosiaalisessa palkitsemisessa on kysymys esimerkiksi myönteisen palautteen antamisesta, erilaisista edustustehtävistä ja arvostuksen osoittamisesta julkisesti. (Armstrong 2006, 152; Kauhanen 2018, 102–103.)

Palautetta pidetään yhtenä kehittymisen peruselementtinä ja sen saaminen on työntekijän oikeus ja esimiehen velvollisuus (Järvinen 2016). Jotta työntekijä tietää toimiiko hän odotusten mukaisesti, tulisi hänen saada palautetta. Palautteen antamista ei kuitenkaan kannata säästää kehityskeskusteluun, vaan sitä voidaan antaa aina, kun sillä on vaikutusta työn onnistumiseen. (Erämetsä 2009, 211.) Valitettavan usein henkilöstötutkimuksista käy ilmi, että palautetta annetaan liian vähän. Tutkimuksissa on osoitettu, että ne organisaatiot, joissa palautteen antamiseen panostetaan omaavat paremman suorituskyvyn. (Järvinen ym. 2014.) Mikäli työntekijä ei saa palautetta, voi hän kokea olevansa yksin työtehtäviensä kanssa ilman selkeää päämäärää. Tämän seurauksena hän saattaa keskittyä epäolennaisuuksiin ja jolloin työtehokkuus laskee, tavoitteiden saavuttaminen heikkenee ja motivaatio hupenee. (Kupias, Peltola & Saloranta, 2011.) Palautteen antamisen tarkoituksena on selkeyttää toimintaa ja johtaa suoritusta oikeaan suuntaan. Palautteen myötä työntekijän on mahdollista kehittää osaamistaan ja työskentelyään. Lisäksi palautteella halutaan lisätä työntekijän tyytyväisyyttä työhönsä ja motivaatiota ja innostusta työtehtäviinsä. (Kupias ym. 2011.)

3.5 Työhyvinvoinnista huolehtiminen

Menestyvän ja maineikkaan yrityksen taustalla on hyvinvoiva henkilöstö, joten sen tulisi olla yksi organisaation tavoitteista sillä se on osa strategista johtamista (Kaijala & Tolvanen 2020, 216; Manka & Manka 2016, 80). Työhyvinvointi on laaja kokonaisuus, joka pitää sisällään työkykyyn, työterveyteen ja työn sujuvuuteen vaikuttavat tekijät. Henkilöstön työhyvinvointi muodostuu lakisääteisestä työterveyshuollosta, työturvallisuudesta, työilmapiiristä, työntekijöiden suoritustasosta, osaamisesta ja esimiestyöstä. (Joki 2018, 176.) Tutkimuksissa on

osoitettu, että työhyvinvoinnilla on positiivinen vaikutus organisaation tuottavuuteen, liikevoittoon sekä asiakkaiden tyytyväisyyteen. Lisäksi sen on todettu vähentävän henkilöstön vaihtuvuutta, sairaspöissaoloja ja työtaturmia. (Työterveyslaitoksen www-sivut 2021.)

Esimiehen rooli on ylläpitää, ja kehittää henkilöstön työhyvinvointia osana organisaation strategiatyötä. Esimies pitää huolen, että työntekijöiden työnteon edellytykset ovat kunnossa ja arki on sujuvaa. Kaikki esimiehen tekemät ratkaisut johtamisen eri toiminnoissa vaikuttavat johdettavien työhyvinvointiin. Näin ollen esimieheltä vaaditaan kykyä ennakoida, havainnoida ja tarvittaessa kykyä puuttua tilanteisiin, jotka uhkaavat työhyvinvointia. (Hyppänen 2012; Joki 2018, 178–179.) Esimies kohtaa työssään haastavia esimiestilanteita, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin sekä työn suorittamiseen joko suoraan tai välillisesti. Näitä ovat esimerkiksi työyhteisön ongelmatilanteet, epäasiallinen käyttäytyminen, irtisanomistilanteet, sairaspöissaolot, työntekijöiden yksilölliset ongelmat ja muutosvastarinta. (Järvinen 2016.) Esimies on ratkaisevassa roolissa asioiden selvittämisessä ja niihin puuttumisessa. Mikäli esimies ei puutu ongelmiin, hän antaa niille hiljaisen hyväksynnän ja näin ongelmat alkavat kasvamaan. (Piili 2006, 153.)

Mikäli työntekijä menettelee sopimusten vastaisesti, voidaan hänelle antaa varoitus. Useimmissa organisaatioissa on laadittu tietty varoitusmenettelymalli, jota noudatetaan tarvittaessa ja työntekijät ovat siitä tietoisia. Laissa ei ole määritelty irtisanomiseen oikeuttavien varoitusten määrää, joten se on työntekijän harkinnan varassa. On kuitenkin ensisijaisen tärkeää, että työntekijälle annetaan mahdollisuus tulla kuulluksi ja korjata tapojaan. (Hietala ym. 2020, 411–412.) Työntekijän sopimus voidaan purkaa välittömästi ilman varoitusmenettelyä erittäin raskauttavien perusteiden (Työsopimuslaki 55/2001, 8 luku 1 §).

Esimes voi kuitenkin ennaltaehkäistä vakavien ongelmien syntymistä seuraamalla ja kehittämällä työyhteisöä ja sen toimintaa. Luonnollisesti työntekijöiden kanssa tapahtuvan vuorovaikutuksen kautta esimies saa tietoa kehittämistarpeista ja mahdollisista ongelmien aiheuttajista. Työn sujuvuutta ja työyhteisön toimivuutta voidaan arkipäivän havainnoinnin lisäksi arvioida myös kehityskeskusteluissa ja työtyytyväisyyskyselyissä. (Järvinen 2016.)

Esimiehet voivat hyödyntää työhyvinvoinnin kehittämistyössä erilaisia työkaluja, kuten henkilöstötutkimusta. Näiden tutkimusten avulla voidaan selvittää esimerkiksi esimiestyöskentelyyn, työoloihin, viestintään, ilmapiiriin ja työkykyyn liittyviä kysymyksiä. Tutkimuksen avulla saadaan arvokasta tietoa työntekijöiden hyvinvoinnista ja työntekijöiden mielipiteistä anonyymisti. (Hyppänen 2012.) Tutkimustulosten perusteella tehdään suunnitelma toimenpiteistä, joiden myötä toimintaa ja työhyvinvointia kehitetään. Kun tutkimuksen seurauksena tapahtuu muutoksia, työntekijät kokevat, että heistä välitetään ja heidän mielipiteillään on merkitystä. Mikäli tutkimuksia tehdään ilman mitään seurauksia, niiden tekeminen on suorastaan hyödytöntä. (Joki 2018, 29–30.)

4 ESIMIESTAIDOT

Esimiestaidot muodostuvat henkilön hallitsemasta tiedosta, taidosta ja halusta toimia esimiehenä. Esimiehen tulee kyetä hallitsemaan laajoja kokonaisuuksia niin ihmisten kuin asioiden johtamisessa, lisäksi hänen tulee ymmärtää niiden yhteydet ja vaikutukset toisiinsa. (Hyppänen 2012.)

Esimies voi kokea olevansa puun ja kuoren välissä, sillä paineita ja odotuksia luodaan niin johdettavien kuin organisaation johdon taholta. Hänen odotetaan olevan samaan aikaan motivoiva, esimerkillinen, vuorovaikutustaitoinen, tunnetaitoja omaava johtaja, jolla on paljon tietotaitoa työnsä tueksi. (Aaltonen, Pitkänen & Ristikangas, 2014.) Tutkimuksissa on todettu, että onnistumiseen esimiestyössä vaikuttavat seuraavat johtajan ominaisuudet, kuten hänen persoonallisuuspiirteensä, pätevyys, koulutustausta, taitotasot, työkokemus, kehittymisorientoituneisuus, polte johtamistyöskentelyyn ja elämäkokemus (Viitala & Jylhä 2019).

4.1 Työlainsäädännön tunteminen

Esimiehen velvollisuus on huolehtia vastuualueisiinsa liittyvien lain asetusten toteutumisesta työssään, näin ollen yksi tärkeimmistä esimiestaidoista on lainsäädännön tunteminen ja hallinta. Keskeiseen työlainsäädäntöön kuuluvat työsopimuslaki, työaikalaki, vuosilomalaki, laki yhteistoiminnasta yrityksessä, laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta, yhdenvertaisuuslaki, laki yksityisyyden suojasta työelämässä, työturvallisuuslaki ja työterveyshuoltolaki. (Havula, Meincke & Vanhala-Harmanen 2017, 15; Hyppänen 2012.)

Työsopimuslaissa on säädetty työnantajan yleisvelvoitteesta, jonka mukaan työnantajan pitää edistää suhdettaan työntekijöihinsä ja heidän sisäisiä vuorovaikutussuhteitansa. Työnantajan velvollisuus on huolehtia, että työntekijällä on mahdollisuudet suorittaa työnsä myös muutostilanteissa ja lisäksi tukea työntekijöidensä kehittymistä sekä edistää heidän työuriaan. (Työsopimuslaki 55/2001, 2 luku 1 §.) Työsopimuslaissa määritellään keskeisimmät työsopimusehdot, joiden toteutuminen on ensisijaisesti esimiehen vastuulla, sillä hän toimii työnantajansa edustajana. Koska esimies laatii työntekijöiden kanssa sopimuksia, tulee hänen osata perustella sopimuksen sisältö vastapuolelle ymmärrettävästi. (Surakka & Laine 2011, 21.)

Työsopimuslaissa säädetään myös työntekijöiden tasavertaisesta kohtelusta ja syrjintäkiellosta. Työnantajan tulee kohdella työntekijöitä tasavertaisesti, mikäli he ovat samassa asemassa ja työtehtävät ovat samanlaisia eli toisenlainen kohtelu tulee olla perusteltua. Lisäksi säädetään, että määräaikaisiin ja osa-aikaisiin työsuhteisiin tulee soveltaa samoja työehtoja kuin kokoaikaisiinkin työsuhteisiin. Mikäli toisin toimitaan, sille pitää olla perusteltu syy. Esimiestyön kannalta merkittävä säädös on myös syrjintäkielto, jossa viitataan yhdenvertaisuus- ja tasa-arvolakeihin. Tässä säädöksessä on kyse siitä, ettei ketään saa syrjiä hänen ikänsä, alkuperänsä, kansalaisuutensa, kielensä, uskontonsa, vakaumuksensa, perhesuhteittensa, seksuaalisen suuntautumisensa, mielipiteidensä, poliittisen toimintansa tai muun häneen liittyvään seikkaan perustuen. (Hietala, Kairinen, Kaivanto & Schön 2020, 152; Työsopimuslaki, 2 luku 2 §.)

Työlainsäädännön lisäksi esimiehen tulee tuntea alansa työehtosopimus, joka pitää sisällään työsuhteeseen liittyviä vähimmäisehtoja ja sen tarkoituksena on taata työrauha. Näitä ehtoja ovat esimerkiksi palkka, palkkaan sisältyvät lisät, työaikaan, lomiin ja muihin poissaoloihin liittyvät määräykset. Mikäli yritys on työnantajaliiton jäsen, pätee tähän normaalisitovuus eli yrityksessä noudatetaan liiton työehtosopimusta. Mikäli yritys ei ole järjestäytynyt liittoon, noudattavat he alan yleissitovaa työehtosopimusta. (Havula ym. 2017, 21–22.) Tutkimuksen toimeksiantaja ei ole työnantajaliiton jäsen, joten he noudattavat alan yleissitovaa työehtosopimusta, joka on Sähköalan työehtosopimus. Työehtosopimuksessa käsitellään edellä mainittujen ehtojen lisäksi myös yhteistoimintaan, työolosuhteisiin, koulutukseen ja matkustamiseen liittyviä ehtoja. (Työehtosopimus 2020–2022, 2–3, 41–42.)

Työnantaja voi tehdä työntekijöiden kanssa paikallisia sopimuksia, joiden tarkoituksena on lisätä yrityksen kilpailukykyä ja työntekijöiden työhyvinvointia. Paikalliset sopimukset mahdollistavat yrityksen kehitystoiminnan muuttavassa ympäristössä ja maailmantilanteessa. Sopimuksia ei kuitenkaan saa tehdä mielivaltaisesti tai niin, että ne asettavat työntekijät epäedullisempaan asemaan suhteessa työnantajaan. Työehtosopimus antaa raamit paikallisen sopimuksen menettelyyn. (Työehtosopimus 2020–2022, 8.)

4.2 Itsensä johtaminen

Esimiehen tehtäväkenttä muuttuu ja kehittyy jatkuvasti, joten myös hänen tulee kehittää ja päivittää tietotaitojaan. Jotta esimies kykenee johtamaan toisia ihmisiä, tulee hänen ensin osata johtaa itseään. (Salmimies & Ruutu 2014.) Johtaessaan itseään, esimies kykenee arvioimaan omia toimintatapoja ja kehittämään niitä systemaattisesti. Itsensä johtamisen haasteita ja esteitä ovat yleensä kiire, toisten ihmisten laittaminen itsensä edelle, vieraantuminen arkipäivän johtamisesta ja huono palautekulttuuri omalta esimieheltä tai johdettavilta. Itsensä johtamisessa voi kehittyä, mutta se vaatii itsetuntemusta. (Aarnikoivu 2008, 39–40.) Esimiehen on hyvä tiedostaa, että hän toimii yksikkönsä suunnannäyttäjänä ja näin ollen hän luo sekä lisää työntekijöiden motivaatiotekijöitä toimimalla itse esimerkillisesti. Mikäli esimies itse on apaattinen

ja väsynyt, eivät työntekijäkään jaksu pinnistellä vaan heidänkin motivaationsa laskee ja tehokkuus kärsii. Mikäli esimies ei selviä työstään, on sillä suora vaikutus myös organisaation liiketoimintaan. (Järvinen 2016.)

Vuosina 2016–2019 aluehallintoviraston tekemän työsuojeluvalvontahankkeen tuloksista selvisi, että esimiestyön psykososiaalista työturvallisuutta ja työn kuormittavuutta ei valvota tarpeeksi ja näin ollen sillä on ollut haitalliset vaikutukset esimiesten hyvinvointiin sekä turvallisuuteen. Tutkimuksessa nousi esille, että psykososiaalisten kuormitustekijöiden taustalla olivat puutteellinen perehdytys, tuen puuttuminen esimiestyössä, kiire, töiden hajanaisuus, töiden paljous ja aikataulu paineet. (Kivinen & Lindeberg, 2020.)

Esimiehen tulee huolehtia omasta hyvinvoinnistaan ja siinä onnistumisen lähtökohtana on töiden priorisoiminen ja delegointi. Selkeät tavoitteet suunnitelmallisen aikataulun kanssa auttavat kokonaisuuden hallinnassa. (Järvinen 2016.) Lisäksi esimies voi hyödyntää itsensä johtamisessa erilaisia työkaluja ja testejä, jotka auttavat esimiestä kehittämisalueidensa tunnistamisessa. Useissa yrityksissä hyödynnetään 180° tai 360° analyysiä, jossa esimies tekee itsearviointia mutta lisäksi hän saa arviota myös omalta esimieheltään, johdettaviltaan sekä kollegoiltaan. Arvioinnin myötä esimiehen itsetuntemus lisääntyy ja hän saa hyvät lähtökohdat kehittymistyölleen. (Aaltonen ym. 2014; Kamensky, 2015.)

Esimiestehtävien rinnalla esimiehellä voi olla asiantuntijatehtäviä, projektijohtamista, hallinnollisia tehtäviä tai muuta organisaation toiminnan kehittämistyötä. Esimiehen ei kuitenkaan tarvitse selviytyä yksin työstään, vaan hänen tulisi saada tukea niin organisaation johdolta kuin kollegoiltaan. Usein voidaan puhua myös mentoroinnista, jossa esimiehelle osoitetaan toinen henkilö, joka ohjaa ja tukee esimiestä työssään. (Aaltonen ym. 2014.)

Esimies tarvitsee myös palautetta ja arviointia työstään, joten hän käy ura- tai kehityskeskustelun oman esimiehensä kanssa. Useissa organisaatioissa esimiestyön arviointi pohjautuu tavoitearvioinnin lisäksi palkitsemisjärjestelmiin, henkilöstötutkimuksiin, sairaspoissaolotilastoihin, työntekijöiden vaihtuvuuteen ja eläköitymisasteeseen. Näiden tulosten pohjalta esimies saa palautetta työstään, joka

mahdollistaa kehittymisen esimiehenä lisäten hänen motivaatiotaan ja sitoutumistaan. (Kauhanen 2015, 142–143.) Kehityskeskustelussa esimiehen työtehtävät päivitetään organisaation tarpeisiin nähden ja myös esimiehelle laaditaan koulutussuunnitelma. Useat organisaatiot tarjoavat esimiehille erilaisia koulutusmahdollisuuksia, joiden avulla he saavat paremmat valmiudet toimia esimiehen roolissa. (Aaltonen ym. 2014.)

4.3 Etäjohtaminen

Covid19 -pandemian seurauksena etätyöskentely on lisääntynyt valtavasti ja useissa organisaatioissa siitä on tullut normaali työskentelytapa (Nepton Oy:n [www-sivut](http://www.nepton.fi) 2021). Etätyöntekijöitä johdetaan kuten lähikontaktissakin työskenteleviä, mutta esimieheltä vaaditaan taitoa johtaa ihmisiä etänä hyödyntäen erilaisia työkaluja ja soveltaen organisaation johtamiskäytäntöjä. Vuorovaikutus ja sujuva viestintä ovat erityisen tärkeitä etäjohtamisessa, koska kohtaamiset kahvihuoneessa ja käytävillä eivät onnistu. Esimiehen tulee siis mahdollistaa muiden kanavien kautta tapahtuva sosiaalinen kanssakäyminen, jotta työntekijät tutustuvat toisiinsa ja saavat tarvitsemaansa tukea kollegoiltaan. (Vilkman 2016.)

Miten Suomi voi? – tutkimuksessa selvisi, että työntekijöiden työnimu ja työhyvinvointi ovat laskeneet niin etä- kuin lähikontaktityötä tekevillä pandemia-ajan pitkittyessä. Jotta tilanne ei pahentuisi, tutkijoiden mukaan johtamisen tulisi olla eritoten pandemian aikana työntekijälähtöisempää ja palvelevampaa ja johtajien tulisi osoittaa tukea sekä luottamusta työntekijöitä kohtaan. Myös yhteydenpitoa kollegoiden ja esimiesten kanssa tulisi lisätä. Työn imua voidaan lisätä palauteskusteluilla ja tavoitteiden kertaamisella. (Työterveyslaitoksen [www-sivut](http://www.ttl.fi) 2021.)

Mikäli esimies toimii myös asiantuntijatehtävissä, voi se heikentää esimiestyön laatua ja tehokkuutta etäjohtamisessa. Näin ollen esimiestyöstä saatetaan tehdä vain pakollinen osa, koska aikaa on rajallisesti ja suurin osa siitä menee muihin tehtäviin. Vaikka tiimit ovat usein itseohjautuvia, se ei poista tuen ja valmennuksen tarvetta. Esimiestaidot ovat tässäkin suhteessa kullakin arvoiset, sillä esimiehen pitää osata

priorisoida ja delegoida töitä sekä motivoida, luottaa ja valmentaa johdettaviaan. (Vilkman 2016.)

4.4 Asiantuntijoiden johtaminen

Johtamista pidetään palvelutehtävänä, jota ei tulisi perustaa aseman tuomaan valtaan. Johtaminen tulisi nähdä organisaation arvoihin pohjautuvana toimintana, joka palvelee työn tekemistä. Näin toimiessaan esimies luo semmoiset työnteon edellytykset, jotka mahdollistavat työssä onnistumisen ja tasokkaat työsuoritukset. Tästä näkökulmasta katsottuna esimiehen johtamisen rooleja ovat sparraaja, valmentaja, mahdollistaja ja mentori. Näissä rooleissa esimies antaa vastuuta johdettavilleen ja samalla ruokkii heidän motivaatiotekijöitensä. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 188.)

Asiantuntijoiden johtamiseen voi liittyä erilaisia haasteita, mikäli esimies ei ole saman alan asiantuntija kuin hänen johdettavansa. Asiantuntijoiden työ on haasteellista, joka vaatii tekijältä erityisosaamista ja innovatiivisuutta. Näin ollen ei voida odottaa, että esimies osaa ottaa kantaa heidän kaikkiin päätöksiinsä tai ongelmiinsa. (Vähätalo 2018, 6–7.) Esimies voi kuitenkin tukea asiantuntijoiden työtä valmentavalla otteella, jossa hän johdattelee ja tukee itseohjautuvaan ratkaisukeskeisyyteen. Esimiehen tulee kannustaa ja mahdollistaa asiantuntijoiden osaamisen kehittyminen seuraavalle tasolle. Huipputiimissä asiantuntijoiden osaamistaso ylittää esimiehen osaamistason, joten johdettaville tulee antaa mahdollisuus kehittyä ja loistaa työssään. (Ristikangas & Grünbaum, 2014.)

Johtaessaan asiantuntijoita, esimiehen on hyvä tunnistaa heidän motivaatiotekijänsä ja tämä onnistuu kahdenkeskisillä tavoitekeskusteluilla. Yksi tärkeimmistä asiantuntijan motivaatiotekijöistä on mahdollisuus tehdä koulutustaan vastaavaa työtä, joka tarjoaa hänelle sopivasti haastetta ja kehittymismahdollisuuksia. Lähtökohtaisesti työtehtävien tulee kuitenkin olla tarkoituksenmukaisia ja organisaation tavoitteita tukevia. Mikäli työ kuitenkin sisältää koulutuksen ulkopuolisia asioita, kannattaa niiden tekeminen perustella, jotta välttyään vastarinnalta tai heikolta työn laadulta. (Vähätalo 2018, 6–7.)

Toinen tärkeä motivaatiotekijöistä asiantuntijatyössä on vapaus tehdä päätöksiä ja toimia itseohjautuvasti. Esimies osoittaa toiminnallaan luottamusta asiantuntijaa kohtaan antamalla hänelle vastuuta ja vapauksia. Tämä tarkoittaa sitä, että esimies antaa asiantuntijan tehdä päätöksiä eikä leimauta jokaista itsellään. Esimiehen tulee luottaa asiantuntijan työskentelyyn, sillä hän ei voi kyseenalaistaa hänen toimintaansa asioissa, jotka ovat tämän osaamisalaansa. Tutkimuksissa on osoitettu, että liika tarkkailu ja asioiden jatkuva varmistaminen ovat heikentäneet työntekijän motivaatiota. (Vähätalo 2018, 6–7.)

Esimieheksi voidaan tulla asiantuntijatehtävistä, minkä seurauksena hän alkaa johtamaan kollegoitaan. Tämä tuo lisää haastetta esimiestyöhön, sillä esimiehen tehtävien hoitaminen on hyvin erilaista kuin työtoverina oleminen. Johdettavat voivat koetella uutta esimiestään ja he voivat odottaa tämän käyttäytyvän samaan tapaan, kuin asiantuntijana toimiessaan. Jotta uuden roolin ottaminen sujuisi, tulee esimiehen saada selkeä työnkuva ja perehdytys uusiin tehtäviinsä. Riittävä tuki esimerkiksi mentoroinnin muodossa pitkin työuraa tukee laadukasta ja tavoitteellista esimiestyötä. (Aaltonen ym. 2014.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Tutkimuskysymys

Opinnäytetyön toimeksiantajan organisaatiossa esimiehen keskeisimpiä työtehtäviä ei ole määritelty selkeästi ja toimintavoissa on eroavaisuuksia, joten toimeksiantaja tarvitsee esimiehilleen selkeän työtehtävien kuvauksen.

Tutkimuksessa vastataan seuraavaan kysymykseen:

Mitkä ovat esimiehen keskeiset työtehtävät yrityksessä?

Lisäksi selvitetään mistä esimiesten arkitekeminen koostuu ja millaisia työkaluja he hyödyntävät esimiestyössään. Tutkimustulosten pohjalta on koottu esimiesten

käsikirja, mihin sisältyy esimiestyön kannalta oleellinen tieto ja toimintatavat. Käsikirjan sisältö on salassa pidettävää tietoa, joten sitä ei julkaista raportin liitteenä.

5.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuskysymyksen ratkaisuun käytetään tutkimusmenetelmää, johon sisältyy aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät. Tutkimusmenetelmiä on erilaisia ja niistä jokainen muodostaa tutkimusotteen, joka on joko laadullinen eli kvalitatiivinen tai määrällinen eli kvantitatiivinen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkitaan yhtä tapausta eli ilmiötä, kun taas kvantitatiivinen tutkimus tutkii useita tapauksia ja antaa tilastollisen analyysin. Tutkimusotteen valintaan vaikuttavat tutkimuskysymys ja sen laatu. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ilmiötä ja se sopii otteeksi seuraavissa tapauksissa:

- Ilmiötä ei tunneta lainkaan, siitä ei ole teoriaa tai tutkimuksia
- Ilmiöstä pitää saada selkeä kuvaus
- Käytetään erilaisten menetelmien yhdistelmää
- Ilmiöstä pyritään saamaan syvällisempi ymmärrys (Kananen 2015, 63–64, 71.)

Olen käyttänyt tutkimuskysymyksen ratkaisussa kvalitatiivista tutkimusotetta, koska kyseessä on tietty ilmiö, josta haluttiin saada selkeä ja konkreettinen selvitys. Tässä yhteydessä ilmiössä on kyse esimiesten työtehtävistä, joista tiedetään jotain jo ennakkoon, mutta niistä halutaan saada syvällisempi näkemys. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ilmiölle annetaan tarkka ja helposti ymmärrettävä sanallinen kuvaus, joka on merkittävä tekijä tämän tutkimusotteen valinnassa.

5.2.1 Aineistonkeruumenetelmä

Laadullisen aineiston keräämisen menetelmiä ovat erilaiset dokumentit, havainnointi ja haastattelut. Haastattelut voivat olla strukturoituja, puolistrukturoitua tai strukturoimattomia. (Kananen 2015, 81.) Teemahaastattelussa on kysymys puolistrukturoidusta menetelmästä, koska haastattelun aiheet eli teemat tiedetään

ennakkoon perustuen tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Teemahaastattelussa kysymysten muotoilu ja järjestys on vapaata toisin kuin strukturoidussa menetelmässä. Tämä mahdollistaa ihmisläheisen ja syvän keskustelun syntymisen haastateltavan sekä haastattelijan välillä. Tämän seurauksena voidaan saada tutkimuskysymyksen ratkaisun kannalta tärkeää tietoa, jota ei olisi muuten saatu esille. Haastattelussa on kysymys kasvotusten tapahtuvasta kohtaamisesta ja siihen valitaan henkilöt, jotka liittyvät ilmiöön ja joilla on paras mahdollinen tieto ilmiön sisällöstä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48.)

Laadulliselle tutkimusotteelle on tyypillistä, että tutkimus suoritetaan oikeassa miljöössä ja aineistonkeruu tapahtuu vuorovaikutussuhteessa kohdehenkilöiden kanssa. Lisäksi tälle tutkimusotteelle on ominaista, että tutkija kerää itse aineiston ja se koostuu erilaisista dokumenteista, kuvista, haastatteluista ja havainnoista. Aineistoa analysoidaan käytännöstä teoriaan peilaten ja analyysi on vuorovaikutteista. Kaiken kaikkiaan keskitytään kohdehenkilöiden näkemyksiin ja kokemuksiin. Kvalitatiivinen tutkimusote mahdollistaa joustavuuden tutkimustyön edetessä, koska suunnitelmaa voidaan muuttaa eteen tulevien tilanteiden mukaisesti. (Kananen 2017, 34.)

Tässä tutkimuksessa täyttyvät laadullisen tutkimuksen tyypillisimmät piirteet. Minä tutkijana kerään itse tutkimusaineiston haastattelemalla kohdehenkilöitä eli organisaation esimiehiä. Lisäksi olen vuorovaikutuksessa myös organisaation johdon kanssa, jotka antavat minulle myös tietoa tutkimuskysymyksen ratkaisun tueksi.

Opinnäytetyön empiirinen osuus koostuu esimiesten työtehtävien kartoittamisesta Yritys Oy:n organisaatiossa. Tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty haastattelemalla kohdeilmiön henkilöitä eli esimiehiä videoyhteyden välityksellä, jotka suoritettiin keväällä 2021. Äänitin kaikki haastattelut. Haastattelemani esimiehet olivat ennakkoon saaneet tiedon tästä tutkimuksesta organisaation johdolta ja lähestyin heitä puhelimitse ja sovimme Teams-tapaamisen. Koska ilmiöstä tiedettiin ennalta jo jotain, haastattelu rakentui tiettyjen teemojen ympärille, jotka olin johtanut teoreettisesta viitekehyksestä. Tämän seurauksena sain enemmän yksityiskohtaista tietoa tutkimuskysymyksen ratkaisemisen tueksi ja pystyin keskusteluttamaan haastateltavia ilmiöön liittyvien asioiden ympäriltä. Teemahaastattelu valikoitui aineiston keräämisen menetelmäksi, koska esimiehet tietävät parhaiten omat

työtehtävänsä ja haastattelussa he voivat antaa oman pohdintansa kautta oleellista tietoa ongelman ratkaisemiseksi. Lisäksi empiirisessä osuudessa olen hyödyntänyt ilmiöön liittyviä keskusteluita, joita olen käynyt yrityksen toimitusjohtajan ja varatoimitusjohtajan kanssa sekä erilaisia dokumentteja, joita he ovat minulle toimittaneet.

5.2.2 Aineiston käsittely ja analysointi

Kvalitatiivinen tutkimusaineisto eli haastattelut, dokumentit ja havainnot litteroidaan eli puretaan tekstimuotoon. Tekstimuoto voi olla joko sanatarkkaa, yleiskielellistä tai propositiotasoista litterointia. Tämän jälkeen aineisto yhteismitallistetaan, jotta koko aineisto saadaan samaan muotoon ja sen käsittely onnistuu samalla analyysimenetelmällä. Tämän jälkeen tutkija perehtyy aineistoon lukemalla sitä, jotta hän kykenee hahmottamaan sen sisällön. Aineistoa voidaan luokitella ja tiivistää, jotta erotetaan tutkimuskysymyksen ratkaisun kannalta oleellinen tieto. Lopuksi tehdään aineiston tulkintaa suhteessa teoreettiseen viitekehykseen joko aineisto- tai teorialähtöisesti tai niiden yhdistelmänä. (Kananen 2015, 160–163, 171.)

Haastatteluiden äänitiedostot sekä muu tutkijan keräämä materiaali litteroitiin tietokoneelle Word-tiedostomuotoon yleiskielellisellä tasolla. Tämän jälkeen aineisto on yhteismitallistettu eli haastattelut, keskustelut sekä muut dokumentit on muutettu Word-tiedostomuotoon. Yhteismitallistamisen jälkeen aineistoa on analysoitu lukemalla ja refleктоimalla. Tämän jälkeen aineistoa on pilkottu teemoihin, jotka on nostettu teoreettisesta viitekehyksestä. Lisäksi aineistoa tiivistettiin niin, että saatiin esille tutkimuksen kannalta oleellinen tieto. Tutkimustuloksia käsitellään omassa luvussaan ja johtopäätös luvussa on tehty aineiston tulkintaa teorialähtöisesti.

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Esimiehen liiketoimintaosaaminen

Yritys Oy:ssä on alettu viimeisen vuoden aikana panostamaan strategiatyöskentelyyn ja kouluttamaan esimiehiä. Esimiehet osallistuvat strategian suunnitteluun ja prosessiin yhteistyössä organisaation johdon kanssa. Esimiesten vastuulla on strategian jalkauttaminen johdettavilleen, sen toteutumisen seuranta ja arviointi arjen työskentelyssä. Esimiesten tehtävänä on huolehtia, että jokainen työntekijä ymmärtää yrityksen strategian ja oman työnsä merkityksen yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa.

Useimmat esimiehet kuuluvat yrityksen hallitukseen, minkä myötä he pääsevät vaikuttamaan organisaation toiminnan kehittämiseen ja tulevaisuuteen. Esimiehet kertoivat olevansa sitoutuneita strategiatyöhön ja halusivat panostaa strategian onnistuneeseen implementaatioon. Kuitenkin lähes jokainen esimies toi esille strategian jalkauttamisen haasteellisena ja kiire sotkee hyvät suunnitelmat. Useimmat kokivat, että toimistolla työskenteleville strategian viestiminen oli helpompaa. Jalkauttaminen koettiin haasteellisena etätyötä ja kenttätyötä tekevien työntekijöiden kohdalla. Esimiehille ollaan järjestämässä koulutusta strategian jalkauttamiseen, jonka myötä esimiehet saavat paremmat valmiudet strategiseen johtamiseen esimiestyössä.

Yritys Oy seuraa asiakkaidensa kokemuksia siihen rakennetun mittarin avulla ja toimintaa kehitetään saatujen tulosten pohjalta. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen on esimiesten vastuulla tapauskohtaisesti. Lähes jokainen esimies osallistuu myös talouden suunnitteluun ja seuraa toteutumia toiminnanohjausjärjestelmää hyödyntäen. Toiminnanohjausjärjestelmän avulla voidaan kustannuspaikkakohtaisesti arvioida esimerkiksi tilauskantaa sekä tehdä urakkalaskentaa. Esimiehillä on vastuullaan paljon erilaisia projekteja, mihin he laativat projektisuunnitelmat ja jokaiseen projektiin liittyy budjettilaskentaa. Lisäksi projektikohtaisesti esimies arvioi osaamistarpeet sekä tekee resurssilaskelmia. Toiminnanohjausjärjestelmässä esimies voi tehdä työkuormalaskentaa, minkä avulla työt saadaan jaettua tasapuolisesti työntekijöiden kesken. Liiketoiminnan eri vastuualueiden vetäjät raportoivat jokaisen kuukauden

ensimmäisenä maanantaina johtoryhmän kokouksessa omista luvuistaan, jotka johdetaan käytössä olevista järjestelmistä. Tämä on varsin uusi tapa toimia ja sitä kehitetään parhaillaan. Esimiehet vastaavat omien yksiköidensä toiminnansuunnittelusta yhdessä kollegoiden ja johdon kanssa. Esimiehet hyödyntävät edellä mainittujen toimintojen suorittamisessa toiminnanohjausjärjestelmää, jota kehitetään jatkuvasti palvelemaan paremmin projektin eri toimintoja.

6.2 Henkilöstöjohtaminen

Esimiesten suurin tehtäväkokonaisuus koostuu henkilöstöjohtamisen toiminnoista. Lähtökohtaisesti esimiehet eivät vastaa uusista rekrytoinneista, vaan siitä vastaa yrityksen varatoimitusjohtaja. Esimies tekee henkilöstösuunnittelua projektikohtaisesti ja laatii ennusteita työntekijätarpeesta pitkällä aika jännteellä. Mikäli esimies tarvitsee tiimiinsä lisää työntekijöitä, keskustelee hän tarpeesta varatoimitusjohtajan tai toimitusjohtajan kanssa. Useimmat esimiehet kuitenkin osallistuvat haastattelutilanteisiin ja työntekijän valintaan. Yrityksessä hakijoille tehdään soveltuvuuskokeita, joiden avulla saadaan tietoa hakijan tuottavuuden, persoonallisuuden, motivaation ja tiedon arvioimiseksi. Tämän myötä yritykseen osataan palkata tuottavia työntekijöitä, jotka lisäävät yrityksen arvoa ja kehittymismahdollisuuksia. Esimiehet osallistuvat työntekijän valintaan, joten he tekevät päätöksiä näitä testejä hyödyntäen. Yleensä yrityksen toimitusjohtaja laatii työsopimukset uusien työntekijöiden kanssa. Poikkeuksena tähän on etelän toimipiste, jossa esimies vastaa joko yksin tai yhdessä kollegoiden kanssa koko rekrytointiprosessista aina haastatteluista palkkaneuvotteluihin ja työntekijän perehdyttämiseen saakka. Organisaatiossa ei ole käytössä osaamismatriiseja, joiden avulla esimiehet voisivat tarkastella tiimensä osaamistasoa.

Uusien työntekijöiden perehdyttämisestä vastaa ensisijaisesti esimies, mutta osa esimiehistä on jakanut perehdytysvastuuta johdettavilleen. Perehdytysprosessia ohjaa siihen laadittu lomake, jonka avulla varmistetaan riittävä ja laadukas perehdytys. Mikäli työntekijän rooli tai työtehtävät muuttuvat, vastaa esimies tai työntekijälle osoitettu mentori perehdytyksestä. Perehdytysjaksot kestävät kahdesta viikosta kahteen kuukauteen työnkuvasta riippuen. Perehdytysprosessi on tarkkaan suunniteltu,

sillä asiantuntijaksi kouluttaminen ja kaikkien osa-alueiden haltuun ottaminen vie aikaa. Perehdytyksen myötä halutaan varmistaa työntekijän tasokkaat työsuoritukset ja sitoutuminen organisaatioon. Perehdytysprosessiin sisältyy myös perehdytysjakson seuranta ja arviointi. Esimies käy palautekeskustelun perehdyttäjän ja perehdytettävän kanssa, jossa selvitetään perehdytyksen tasoa ja työntekijän ajatuksia uuteen työhönsä.

Esimes vastaa tiiminsä suorituksen johtamisesta. Suorituksen johtamisen toiminnot vaihtelevat esimiehen asiantuntija-alan ja johdettavien työnkuvan mukaan. Esimes organisoi työt ja jakaa työtehtävät tiimin sisäisesti. Esimiehen vastuulla on työntekijöiden tukeminen, työn seuranta ja arviointi hyödyntäen toiminnanohjausjärjestelmää sekä asiakaspalautteita. Toiminnanohjausjärjestelmää kehitetään parhaillaan paremmin tukemaan mm. työnkuormaa, työseurantaa ja jälkiraportointia. Osa johdettavista tekee työtä suunnittelussa ja osa puolestaan urakointipuolella, minkä vuoksi suoritusten seuranta ja arviointi on erilaista. Urakoinnissa työntekijöiden suorituksia voidaan arvioida esimerkiksi työnjäljestä ja tuntikäytöstä. Yhdessä asiantuntijatiimissä työntekijöiden toimintaa voidaan parhaiten arvioida asiakaspalautteella, sillä tiimi työskentelee asiakkaan tiloissa yhdessä asiakkaan henkilöstön kanssa.

Esimiehet käyvät työntekijöiden kanssa kehityskeskusteluun rinnastettavissa olevan urakeskustelun vuosittain. Keskustelussa arvioidaan edellisen tarkastelujakson aikana saavutetut tulokset ja verrataan niitä edellisessä keskustelussa sovittuihin tavoitteisiin. Lisäksi sovitaan tavoitteet ja tehtäväkuvaus seuraavan jakson ajalle. Lisäksi esimes selvittää työntekijän kanssa hänen kehittämistarpeitaan ja laativat suunnitelmat niiden saavuttamiseksi. Esimiehen tehtävänä on suunnitella työntekijälle urapolku, joka on motivoiva ja lisää hänen sitoutumistansa organisaatioon. Esimes käy jokaisen työntekijän kanssa fiiliskeskustelun kvartaaleittain. Fiiliskeskustelun tueksi on rakennettu runko, jota voidaan hyödyntää keskustelussa. Keskusteluilla halutaan varmistaa työntekijän yksilöllinen tuki, hyvinvoinnin ja osaamisen kehittäminen. Fiiliskeskustelut poikkeavat urakeskustelusta niin, että niissä ei noudateta virallista kaavaa vaan keskustelun on tarkoitus soljua työntekijälähtöisesti rennossa ilmapiirissä. Esimiehet antavat palautetta työntekijöille pääosin ura- ja fiiliskeskusteluissa. Useimmat esimiehet totesivat haastattelussa, että palautetta voisi antaa enemmänkin.

Yrityksessä ei palkita yksittäisiä työntekijöitä, vaan tiimejä, mikäli sen liiketoiminnan kannattavuuden kerroin on positiivinen.

Esimiesten vastuulla on huolehtia, että johdettavien työnteon edellytykset ovat kunnossa ja toiminta on kaikin puolin sujuvaa. Esimiehen odotetaan ennakoivan, havainnoivan ja puuttuvan olosuhteisiin, joilla voi olla hyvinvointia heikentävä vaikutus. Esimiehen tulee huolehtia, että työntekijä saa perehdytyksen työturvallisuusasioihin ja osaa tarkkailla niiden toteutumista omassa työssään. Yrityksessä on laadittu Työsuojelun toimintaohjelma, johon sisältyy päihdeohjelma ja varhaisen tuen toimintamalli. Esimies hyödyntää näitä ohjelmia työssään ja tekee yhteistyötä työterveyshuollon kanssa. Esimies seuraa työntekijöiden sairaspöissaoloja reaaliaikaisesti. Tarvittaessa esimies käy työntekijän kanssa puheeksi ottamisen keskustelun, mikäli sille on tarve.

Toimeksiantajan organisaatiossa seurataan työntekijöiden hyvinvointia ja työtyytyväisyyttä vuosittain tehdyllä kyselyllä. Kyselyissä selvitetään työntekijän työskentelyä yrityksessä ja työssä onnistumisen edellytyksiä, yrityksen johtamista, esimiestyötä, työyhteisöä, työturvallisuutta sekä tuotteita ja palveluita. Esimiehet käyvät työtyytyväisyyskyselyn tulokset läpi tiiminsä kanssa ja miettivät yhdessä kehittämistoimenpiteitä. Tämän jälkeen esimiehet käyvät vielä tulokset läpi keskenään ja laativat yhdessä tavoitteet saatujen tulosten pohjalta ja sopivat toimenpiteistä niiden saavuttamiseksi.

Esimiehet ovat kohdanneet työssään haastavia esimiestilanteita, mutta niistä on selvitty avoimella keskustelulla ja tilanteiden läpikäymisellä. Esimiehet saavat tukea haastavissa tilanteissa kollegoiltaan ja omalta esimieheltään. Lähtökohtaisesti yrityksessä pyritään ennaltaehkäisemään vakavien ongelmien syntymistä, käymällä työntekijöiden kanssa keskustelua säännöllisesti ja puuttumalla herkästi vääränlaiseen käytökseen. Yrityksessä on laadittu erilaisia suunnitelmia ja menettelyohjeet haastaviin esimiestilanteisiin, joita noudatetaan tarvittaessa.

6.3 Esimiestaidot

Yritys ei ole työnantajaliiton jäsen, joten he noudattavat asianomaiselle alalle yleissitovaksi vahvistettua työehtosopimusta. Yksi esimiehistä on perehtynyt työläinsäädäntöön koulutuksessaan ja tarjoaa mielellään tukea kollegoilleen. Työntekijät saavat tarvittaessa tukea lainopillisissa asioissa yrityksen johdolta. Esimiehiltä kuitenkin odotetaan työnlainsäädännön perustuntemusta ja taitoa hakea ajantasaista tietoa. Yritys Oy on laatinut osana Työsuojelun toimintaohjelmaansa tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelman. Esimiehet ovat perehtyneet suunnitelmaan ja heidän tulee työssään toimia sen mukaisesti. Esimiesten vastuulla on seurata suunnitelmien toteutumista työntekijöiden arjessa ja tarvittaessa ryhtyä sovittuihin toimenpiteisiin.

Yritys Oy:ssä on alettu panostamaan esimiesten kehittämiseen ja kouluttamiseen. Yritys Oy on järjestänyt esimiehille koulutusta Toimitusjohtajakoulun kautta. Tämän koulutuksen tarkoituksena on yhdenmukaistaa johtamisen toimintoja ja kehittää esimiehiä. Koulutusrupeama on vielä kesken. Koska työhön liittyy kova paine ja kiire, on itsensä johtamisen taito tärkeää. Osa esimiehistä delegoi tai siirtää asiantuntijatehtäviään ja osalla kiire näkyy esimiestyön vähentämisenä. Esimiehillä ei ole käytössään mitään erityisiä itsensä johtamisen työkaluja, mutta kaikki hyödyntävät kalenteria ja muistilappuja asioiden hallinnoinnissa. Lisäksi heillä on käytössään monipuolisesti eri viestintäkanavia yhteydenpitoon niin yrityksen sisäisesti kuin muiden sidosryhmien kanssa. Muiden sidosryhmien kanssa tapahtuvassa viestinnässä hyödynnetään puhelinyhteyksien lisäksi Teamsiä, sähköpostia, sosiaalisenmedian kanavia ja yrityksen www-sivuja. Sisäisen viestinnän kanavia ovat Teams, sähköposti, WhatsApp ja yrityksen intra. Esimiehillä ei ole säännöllisiä tapaamisia keskenään, mutta he saavat tukea niin omalta esimieheltään kuin kollegoiltaan. Yrityksessä on hiljattain otettu käyttöön kuukausittainen johtamistunti, joka käydään esimiehen ja tämän esimiehen kesken. Keskustelun tarkoituksena on tarjota tukea, käsitellä esimiestyötä ja johtamista sekä kehittyä siinä.

Esimies saa palautetta johdettaviltaan niin ura- kuin fiiliskeskusteluissakin. Esimiestyön laatua arvioidaan vuosittain tehtävässä työtyytyväisyyskyselyssä. Kyselyn avulla saadaan tietoa esimiesten ja työntekijöiden välisestä

luottamussuhteesta sekä työskentelyn avoimuudesta. Lisäksi työntekijät antavat arviota esimiehen perehdytystaidoista, tavoiteasetannasta, viestintätaidoista ja palautekulttuurista. Esimiestyötä kehitetään saatujen tulosten pohjalta ja siihen laaditaan suunnitelma yhteistyössä esimiesten kesken. Esimies käy vuosittain oman esimiehensä kanssa urakeskustelun, jossa hänen työtehtäviään tarkastellaan ja päivitetään strategisten tavoitteiden mukaisiksi.

Suurin osa esimiehistä on alkanut hoitamaan esimiestehtäviä asiantuntijaroolin rinnalla johtaen toisia asiantuntijoita. Yritys Oy:ssä jokainen esimies johtaa omalla tyylillään, eikä tähän ole yhteneviä toimintatapoja. Toiset käyttävät valmentavaa otetta ja toiset haluavat pitää langat käsissään. Tärkeintä on, että kaikkia johdetaan reilusti ja tasa-arvoisesti. Johtamisen tulee pohjautua yrityksen strategiaan ja arvoihin. Yrityksen tärkeänä johtamisen ohjenuorana on, että kohtele työkaveriani niin kuin haluaisit itseäsi kohdeltavan ja toimi esimerkillisesti.

Organisaatiossa ei ole suoranaisesti annettu ohjeistusta etäjohtamiseen. Jokainen esimies on rakentanut omat johtamisen muodot ja toimintatavat. Kuitenkin lähtökohdana on, että kaikkia johdetaan tasapuolisesti ja tarjotaan tukea sekä ohjausta tarpeen mukaan. Etätyöskentelyn on huomattu lisäävän tehokkuutta, sillä toimistolla aikaa menee paljon muuhunkin kuin arkisen työn tekemiseen. Yksi esimies kertoi, että etätyöskentelyn myötä johdettavat ovat etsineet itse ratkaisuja ongelmiin ja hakeneet tietoa. Lähityötä tehdessä he usein poikkesivat kysymään esimieheltään asioita, joille he itsekin voisivat etsiä ratkaisuja.

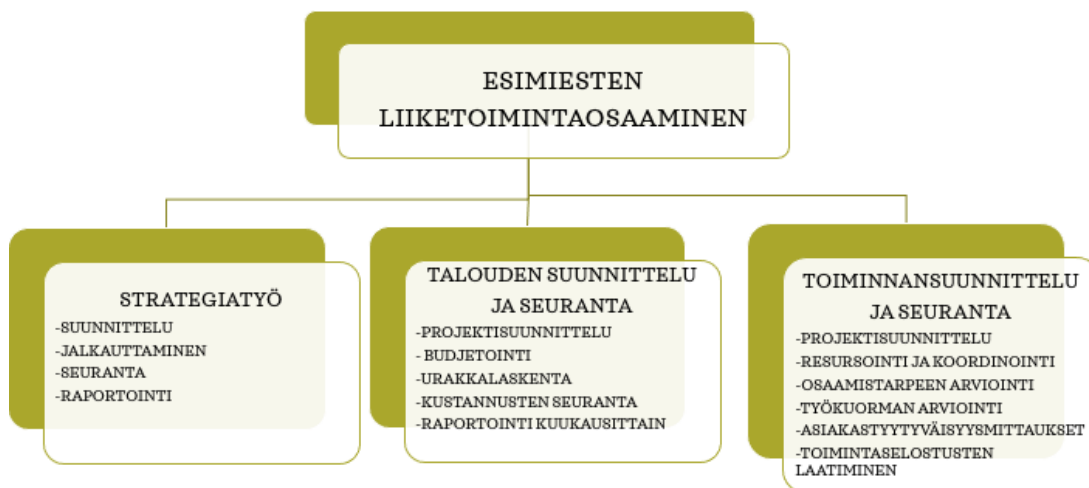
7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitkä ovat esimiesten keskeiset työtehtävät toimeksiantajan organisaatiossa. Organisaatiossa esimiesten tehtäviä ei ollut määritelty selkeästi ja toimintatavoissa oli eroavaisuuksia. Tämän vuoksi organisaatiossa nähtiin tarve esimiehen käsikirjalle, josta selviää heidän keskeiset työtehtävänsä ja toimintatavat, joiden puitteissa työtä suoritetaan. Tutkimus osoitti,

että esimiesten työtehtävät ovat pääasiassa yhteneviä, ainoastaan toimintatavoissa on eroavaisuuksia. Koska kaikki esimiehet tekivät myös asiantuntijantehtäviä, oli nämä suurimpia eroavaisuuksia, jotka jätettiin tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Tutkimustulokset osoittavat, että esimiehet osallistuvat strategian suunnitteluun yhteistyössä organisaation johdon kanssa. Strategiaprosessia on alettu kehittämään hiljattain ja esimiehet saavat parhaillaan koulutusta strategiseen johtamiseen. Kuten teoreettisessa viitekehyksessä tuli ilmi, on erityisen tärkeää, että organisaatio on valmis oppimaan ja kehittämään toimintaansa. Yritys Oy:ssä esimiesten vastuulla on strategian jalkauttaminen ja heidän tulee huolehtia, että jokainen työntekijä ymmärtää oman työnsä merkityksen strategian toteuttamisessa. Myös Erämetsä (2009) pitää esimiehen roolia keskeisenä tekijänä onnistuneessa strategian jalkauttamisessa. Hänen mukaansa esimieheltä vaaditaan muutosjohtamisentaitoja ja selkeää viestintää. Kuitenkin lähtökohtana on, että esimies on itse käsittänyt strategian, minkä jälkeen hän vie sen jokaisen työntekijän arkeen. Tutkimuksissa on osoitettu, että työntekijän ymmärrys oman roolinsa strategiaprosessissa lisää hänen motivaatiotansa ja sitoutuneisuutta työtä ja työnantajaa kohtaan. (Erämetsä 2009, 81.)

Esimiesten työtehtäviin kuuluu oman vastuualueensa osalta talouden suunnittelu, seuranta ja arviointi. Toiminnot suoritetaan yrityksen toiminnanohjausjärjestelmän avulla. Esimies raportoi oman vastuualueensa luvuista johtoryhmälle kuukausittain järjestettävässä palaverissa. Tämä osoittaa sen, että esimiesten odotetaan ymmärtävän mistä ja miten hänen yksikkönsä talous muodostuu ja miten suunnitelmat viedään käytäntöön. Näiden lukujen pohjalta esimies kykenee tekemään päätöksiä ja suhteuttaa ne organisaation talouteen. Esimiehen vastuulla on myös oman vastuualueensa toiminnan suunnitteleminen ja arviointi. Kyseessä on projektien suunnittelua, resursointia, koordinointia, osaamistarpeen ja työkuorman arviointia. Tässä hyödynnetään myös toiminnanohjausjärjestelmää, jota kehitetään parhaillaan paremmin tukemaan suunnittelua ja jälkiseurantaa. Esimiehet vastaavat asiakastyytyväisyysmittauksista tapauskohtaisesti. Esimiesten työtehtävät liiketoiminnan osa-alueille on koottu alla olevaan kuvioon.



Kuvio 3. Esimiesten työtehtävät liiketoiminnan osa-alueilla.

Esimiehillä on henkilöstöjohtamiseen liittyviä tehtäviä laaja-alaisesti ja ne vaihtelevat toimipaikasta riippuen. Esimies tekee henkilöstösuunnittelua, mutta rekrytointipäätös tehdään yleensä yhteistyössä yrityksen johdon kanssa. Rekrytointiprosessi on pohjoisen toimipisteellä varatoimitusjohtajan vastuulla, mutta esimiehet osallistuvat useimmiten haastatteluihin ja työntekijän valintaan. Esimiehet vastaavat uuden työntekijän perehdyttämisestä joko itse tai delegoivat sitä johdettavilleen. Perehdyttämistä ohjaa tarkka suunnitelma, jota noudattaen prosessi viedään läpi. Myös Kauhanen (2012) sekä Surakka ja Laine (2011) pitävät tarkkaa suunnittelua merkittävänä tekijänä onnistuneessa perehdytysprosessissa. Tämän myötä työntekijä hallitsee työtehtävänsä nopeammin ja kykenee saavuttamaan tehokkaan työskentely tason nopeammin. (Kauhanen 2012, 92, 161; Surakka & Laine 2011, 153.)

Esimies vastaa arjen organisoinnista ja määrittelee johdettavien työtehtävät. Esimiehen vastuulla on heidän työnsä seuranta, ohjaaminen ja arviointi hyödyntäen toiminnanohjausjärjestelmää. Työn tuloksia voidaan seurata myös asiakaspalautteiden, työpöytä- ja työtuntien kautta. Lisäksi esimies käy johdettavien kanssa säännöllisesti ura- ja fiiliskeskustelut. Vuosittain tapahtuvassa urakeskustelussa tehdään tavoitearviointia ja määritellään motivoivia tavoitteita seuraavalle tarkastelujaksolle. Lisäksi urakeskustelussa tehdään koulutustarpeen arviointia ja suunnitellaan työntekijän urapolkua. Fiiliskeskustelu tapahtuu kvartaaleittain ja sillä varmistetaan työntekijän yksilöllinen tuki arjessa sekä seurataan hänen työntehtävänsä edellytyksiin vaikuttavia tekijöitä. Myös Kupias kumppaneineen

(2014) ja Tuomi & Sumkin (2012) tuovat teoksissaan esille, että työntekijöiden suorituksen johtamisen tulee olla suunnitelmallista. Tämän myötä esimies osaa suhteuttaa työntekijöiden ja tiimensä tavoitteet organisaation strategiasta johdettuihin tavoitteisiin (Aarnikoivu 2016, 13; Hyppänen 2012; Surakka & Laine 2011, 158).

Esimiehen tehtävänä on antaa johdettavilleen palautetta aina, kun sillä on merkitystä työn kannalta. Esimiehet kuitenkin olivat sitä mieltä, että sitä pitäisi antaa enemmän. Tämä on tärkeä huomio, sillä tutkimuksien mukaan palkitsemisen on todettu lisäävän työntekijöiden tuottoisuutta jopa 6–12 %. Yritys Oy:ssä esimies huolehtii työntekijöiden työhyvinvoinnista ja sitä kehitetään palautteiden, keskustelujen ja työtyytyväisyyskyselyn pohjalta yhteistyössä esimiesten ja organisaation johdon kanssa. Työterveyslaitoksen (2021) tuottaman tutkimuksen mukaan työhyvinvointi vaikuttaa positiivisesti organisaation tulokseen, joten siihen investoiminen on kannattavaa. Yritys Oy:ssä on laadittu selkeät ohjeistukset haastavien esimiestilanteiden varalle. Esimiesten tulee noudattaa työssään yrityksen työsuojelun toimintaohjelmaa ja tarvittaessa ryhtyä sovittuihin toimenpiteisiin, mikäli niille nähdään tarvetta. Esimiehen tulee puuttua ongelmakohtiin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, jotta ongelmat eivät pääse kasvamaan. Esimiesten työtehtävät henkilöstöjohtamisen osa-alueilla on koottu alla olevaan kuvioon neljä.



Kuvio 4. Esimiesten tehtävät henkilöstöjohtamisen osa-alueilla.

Esimiesten työhön kuuluu työlainsäädännön noudattaminen ja tunteminen. Suurin osa esimiehistä ei kuitenkaan ole perehtynyt lainsäädäntöön, mutta tukea saa tarvittaessa

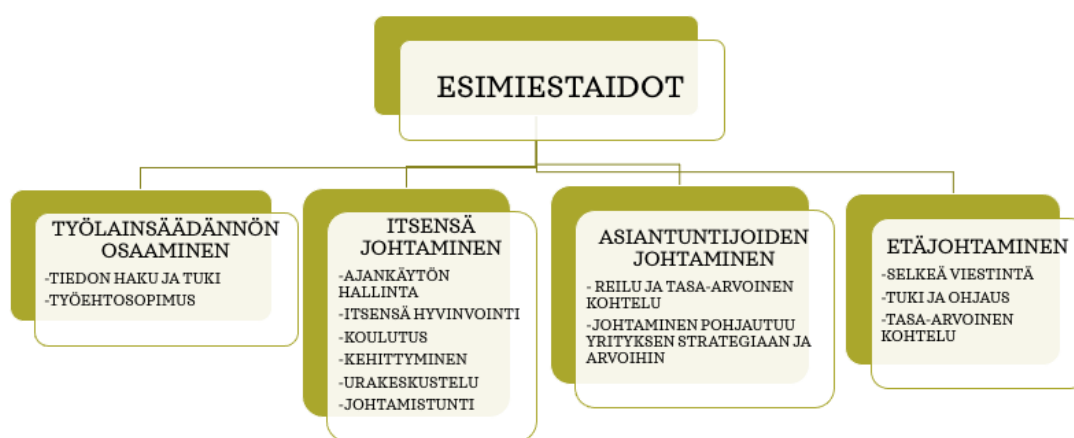
kollegoilta ja yrityksen johdolta. Sen sijaan Havula, Meincke & Vanhala-Harmanen (2017) ja Hyppänen (2012) nostavat teoksissaan esille näkökulman, jonka mukaan työlainsäädäntö antaa esimiestyölle raamit, joiden puitteissa työtä tehdään. Näin ollen esimiehen tulisi tietää lain asettamat velvoitteet ja määräykset, joita hänen tulee noudattaa. (Havula, Meincke & Vanhala-Harmanen 2017, 15; Hyppänen 2012.)

Esimiehiltä vaaditaan itsensä johtamisen taitoja ja heitä kehitetään jatkuvasti. Yrityksessä on parhaillaan menossa Toimitusjohtajakoulun järjestämä koulutusrupeama, jonka oppeja esimiesten tulee hyödyntää työssään. Esimiehet käyttävät työssään kalenteria, muistilappuja ja sovittuja viestintäkanavia. Esimiehillä ei ole keskenään vakiintuneita palaverikäytäntöjä, mutta he saavat tarvittaessa tukea kollegoiltaan ja omalta esimieheltään. Esimies käy oman urakeskustelun esimiehensä kanssa vuosittain ja lisäksi hänelle pidetään kuukausittain johtamistunti toimitusjohtajan toimesta. Tämän keskustelun tarkoituksena on tarjota tukea ja ratkaisuja johtamiseen ja esimiestyöhön. Myös aluehallintoviraston tekemässä työsuojeluvalvontahankkeen tuloksista selviää, että esimiesten psykososiaalista kuormitusta voidaan vähentää tarjoamalla riittävästi tukea, koulutusta ja aikaa työn tekemiseen (Kivinen & Lindeberg, 2020).

Yritys Oy:n esimiestyön laatua arvioidaan työtyytyväisyyskyselyn yhteydessä esimiestyön osiossa. Esimiehet käsittelevät tulokset ja laativat kehittämissuunnitelman yhteistyössä johdettavien sekä kollegoiden kanssa. Esimiehen odotetaan kehittävän omaa toimintaansa saatujen palautteiden pohjalta, jotta hän voi kehittyä esimiehenä ja palvella työntekijöitä paremmin. Esimiehen johtamista ohjaavat yrityksen arvot ja hänen tulee toimia reilusti sekä olla esimerkillinen. Kuten teoreettisessa viitekehyksessä tuli esille, on tärkeää, että esimies toimii suunnannäyttäjänä ja tämän kautta vaikuttaa johdettavien motivaatiotekijöihin.

Esimiehet johtavat työntekijöitä niin etänä kuin lähityössäkin. Organisaatiossa ei ole määritelty erityisiä toimintaperiaatteita tähän ja esimiehet ovat itse kehittäneet omat toimintatapansa. On siis tärkeää, että esimies osaa hyödyntää erilaisia työkaluja etäjohtamisessa, joiden avulla hän voi soveltaa organisaation johtamiskäytäntöjä. Esimiehet johtavat asiantuntija tiimejä ja jokainen toimii parhaaksi näkemällään tavalla. Osa esimiehistä tarjosi työntekijöille valmiita ratkaisuja ja teki paljon

päätöksiä heidänkin puolestaan. Toiset esimiehet puolestaan antoivat enemmän vastuuta ja valtaa. Esimiehet toivat esille toimintatapojen eroavaisuuksia, joihin toivoivat muutoksia ja ratkaisuja käsikirjaan kirjattuna. Vähätalon (2018) mukaan asiantuntijan motivaatiota ruokitaan antamalla tälle vastuuta ja päätäntävaltaa työhön liittyvissä asioissa. Tutkimuksissa on osoitettu, että liika tarkkaileminen ja asioiden varmistelu heikentää motivaatiota ja näin ollen työnlaatu kärsii. Esimiehen tulee osoittaa luottamuksensa asiantuntijoille ja antaa heidän tehdä työtä, joka vastaa heidän taitotasoaan. (Vähätalo 2018, 6–7.) Esimiestaitojen osa-alueet esimiestyössä on koottu alla olevaan kuvioon.



Kuvio 5. Esimiestaitojen osa-alueet esimiestyössä.

8 POHDINTA

Tässä tutkimuksessa selvitettiin esimiesten keskeiset työtehtävät toimeksiantajan organisaatiossa ja olen koonnut tutkimustulosten pohjalta esimiesten käsikirjan. Tehdessäni vertailua tutkimustulosten ja teoreettisen viitekehyksen välillä, voin todeta, että esimiesten työtehtävät ovat varsin tavanomaisia. Koska aiheesta on valtavasti tietoa ja tutkimuksia, oli tiedon rajaaminen välttämätöntä teoreettisessa viitekehyksessä, sillä lähes jokaisesta tutkimuksesta käsitellystä aiheesta voisi tehdä oman tutkimuksensa. Tämän myötä aiheita on käsitelty varsin pintapuoleisesti, jotta raportti pysyy kohtuullisen rajattuna. Tämä tutkimus ei tuonut olemassa olevaan

tietovarantoon mitään uutta, mutta se antoi paljon tietoa esimiesten omista ajatuksista esimiestyöhön ja sen haasteisiin liittyen. Tämän myötä Yritys Oy voi jatkaa esimiestyön kehitystoimintaa ja toimintatapojen yhtenäistämistä saatujen tulosten pohjalta.

Esimiesten tehtävissä oli jonkin verran eroja riippuen asiantuntija-alasta. Tulokset saivat minut pohtimaan rekrytointiprosessin hajanaisuutta, koska tällä hetkellä siihen osallistuu vähintään kolme eri henkilöä ennen perehdytysjaksoa. Pohdin, että olisiko esimiehillä valmiutta ottaa enemmän vastuuta heti rekrytointiprosessin alun toiminnoissa, jotta osa henkilöistä vapautettaisiin muihin tehtäviin. Esimiesten työtä arvioidaan ainoastaan urakeskusteluissa, työtyytyväisyyskyselyssä ja esimiesten oman esimiehen toimesta. Esimiehet kuitenkin toivat esille halun kehittyä ja saada enemmän palautetta, joten pohdin voisiko esimiestyön laatua arvioida esimerkiksi Great Place to Work -henkilöstökokemusten avulla. Tämän myötä saataisiin kehitettyä johtamisen lisäksi myös yrityksen työ kulttuuria ja työnantajakuva.

Olin positiivisesti yllättynyt miten avoimesti esimiehet keskustelivat haastavistakin aiheista. Odotin, että he pitäisivät haastatteluita heidän aikansa tuhlaamisena, mutta tämä osoittautui vääräksi luuloksi. Sain itsekkin paljon virtaa ja motivaatiota kirjoitustyöhön heidän innostuksestaan. Useimmat esimiehistä olivat innoissaan, kun pääsivät näitä asioista keskustelemaan ja samalla käymään läpi esimiestehtäviään. Voin todeta, että Yritys Oy:ssä on todella ammattitaitoisia ja työnimussa olevia esimiehiä. Samaan hengenvetoon kuitenkin totean, että asiantuntijatehtävät vievät suurimman osan ajasta ja liian usein esimiestehtävät jäävät liian vähälle huomiolle. Yrityksessä olisi hyvä keskustella johtamisesta esimiesten kesken esimerkiksi kaksi kertaa vuodessa. Heillä on paljon tietoa ja taitoa johtamisesta, joten sitä kannattaisi jakaa enemmän talon sisäisesti.

Tutkimuksen tavoite saavutettiin ja esimiehet saavat käyttöönsä käsikirjan, joka tukee heidän työskentelyään. Käsikirja pitää sisällään esimiesten ja organisaation johdon toiveiden mukaista tietoa ja käytännön asioita. Sitä voidaan hyödyntää myös uusien esimiesten perehdytysprosessissa. Olen koonnut käsikirjan tutkimustulosten pohjalta hyödyntäen teoreettista viitekehystä ja yrityksen valmista materiaalia. Käsikirja kostuu pääosin samoista teemoista, kuin opinnäytetyön teoreettinen viitekehys, mutta

suhteutettuna yritykseen ja sen arvioihin. Käsikirja pitää sisällään laatimani strategian sisällön avaamisen sekä jalkauttamiseen liittyviä ohjeistuksia. Olen laatinut käsikirjaan myös organisaation ja esimiesten vuosikellot, jotka tukevat organisaation muita toimintoja. Lisäksi käsikirjaan sisältyy henkilöstöjohtamisen työtehtävien kuvaukset ja toimintatavat. Suurin osa käsikirjan teksteistä on johdettu alan kirjallisuudesta, mutta lisäksi se pitää sisällään myös organisaation omien asiakirjojen tekstejä, joiden lähteistä minulla ei ole tarkempaa tietoa. Käsikirjaan ei ole sisällytetty lähteitä.

Jatkotutkimusaiheita tälle tutkimukselle voisi olla esimiesten hyvinvoinnin ja jaksamisen tutkiminen. Toisaalta olisi myös mielenkiintoista tietää syvemmillä tasolla millainen työntekijäkokemus organisaatiossa on esimiestyöhön liittyen. Tämä voisi tarjota uudenlaista ja rehellisempää tietoa esimiesten kehittämistarpeista, kuin työpaikalla tällä hetkellä tapahtuva esimiestyön arviointi. Koska organisaatiossa on hiljattain alettu panostamaan strategian jalkauttamiseen, voisi sen onnistumista tutkia esimerkiksi vuoden päästä tämän tutkimuksen valmistumisesta.

Opinnäytetyö toteutui suunnitelmien mukaisesti lukuun ottamatta alkuperäistä aikataulua. Aikataulun muutoksella ei kuitenkaan ollut haitallisia vaikutuksia osapuolille. Tutkimushaastattelut onnistuivat joustavalla aikataululla, mutta talvilomakausi viivästytti joitain haastatteluita ja näin ollen tutkimuksen aikataulu pitkittyi. Suurilta osin tutkimuksen aikataulun myöhästymiseen vaikutti tutkijan 1,5-vuotiaan lapsen toistuvat sairastelujaksot. Koska keräämäni tutkimusaineisto pitää sisällään yrityksen salaista tietoa, olen hävittänyt saamani tiedot, jotta ne eivät päädy kolmannen osapuolen käsiin. Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellessa, on otettava huomioon, että haastateltavat olivat tutkittavan ilmiön parhaimpia asiantuntijoita. Näin ollen tutkimuksen tulos on luotettava mutta kontekstisidonnainen Yritys Oy:n organisaatioon. Toisaalta tutkimusta voidaan pitää esimerkkinä siitä, millaisia työtehtäviä esimiehellä voi olla. Viimeisiä haastatteluja tehdessäni esimiesten vastaukset alkoivat toistamaan aiempien haastattelujen sisältöä, joten voidaan todeta, että ilmiöstä saatiin esille kaikki olennainen. Lopulta tämän tutkimuksen tulokset ovat kuitenkin minun persoonallisia näkemyksiäni, jotka ovat sidoksissa tähän hetkeen ja Yritys Oy:n organisaatioon.

LÄHTEET

- Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Helsinki. Alma Talent. Viitattu 20.4.2021. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/GABBXXBTABJED>
- Aaltonen, T., Pitkänen, E. & Ristikangas, V. 2014. Asiantuntija esimiehenä. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 16.2.2021. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/JABBBXXUBGAJ>
- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYPro 2008. Viitattu 5.2.2021. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/JAEBHXCTDG>
- Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 3. uud. p. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 9.3.2021 <https://www.kauppakamaritieto.fi>
- Armstrong, M. 2006. Performance management. Key strategies and practical guidelines. 3. uud. p. Lontoo: Kogan Page. Viitattu 27.1.2021. http://library.imtdubai.ac.ae/content/e_books/E0016.pdf
- Dessler, G. 2017. Human resource management. 15. uud. p. Boston: Pearson. Viitattu 8.2.2021. <https://ebookcentral.proquest.com/>
- Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi: esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.
- Havula, J., Meincke, N. & Vanhala-Harmanen, M. 2017. Esimiehen työsuhteopas. 5. uud. p. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hietala, H., Kairinen, M., Kaivanto, K. & Schön, E. 2020. Työsopimuslaki käytännössä. 7. uud. p. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 22.2.2021. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/CABBCXETEB>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press 2008. Viitattu 9.3.2021. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789524958868>
- Hyppänen, R. 2012. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita. Viitattu 8.3.2021. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513762582>
- Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6. uud. p. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 4.2.2021. <https://kauppakamaritieto-fi.lillukka.samk.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2018>
- Järvinen, P., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. Helsinki: Talentum. Viitattu 2.2.2021. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/JABBFXCTEB>

- Järvinen, P. 2016. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Talentum Media Oy. Viitattu 2.2.2021. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/DACBBXXUBGAJ>
- Järvinen, P. 2017. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 8.2.2021. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/CACBBXXUBGAJ>
- Kaijala, M. & Tolvanen, R. 2020. Henkilöstö – Strateginen investointi? Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 8.2.2021. <https://www.kauppakamaritieto.fi>
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum. Viitattu 16.2.2021. <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/FAIBCXCTEB>
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitat opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 23.1.2021. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991231486605968>
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna tai opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 23.1.2021. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991263786605968>
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.–11. uud. p. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 2.2.2021. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/EABBIXGTFF>
- Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana. Helsinki: Kauppakamari.
- Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 19.2.2021. <https://www.kauppakamaritieto.fi>.
- Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Kivinen, L. & Lindeberg, L. 2020. Psykososiaalinen kuormitus esimiestyössä: Osataanko työpaikoilla tunnistaa haitallinen kuormitus ennen kuin siitä aiheutuu terveyshaittaa. Viitattu 18.2.2021. <https://www.tyosuojelu.fi>
- Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 25.1.2021. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/FADBHXDTEB>
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 4.2.2021. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/IACBFXJTFF>
- Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOYpro 2011. Viitattu 2.2.2021. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/FACBBXXUBGAJ>

- Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 21.1.2021. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/BAXBXATDFBCXIBA>
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 4.2.2021. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/BAXBXUAUGGBXAB>
- Mantere, S. & Vaara, E. 2008. On the Problem of Participation in Strategy: A Critical Discursive Perspective. Organization Science 19. DOI: 10.1287/orsc.1070.0296
- Nepton Oy:n www-sivut 2021. Viitattu 9.2.2021. <https://www.nepton.fi>
- Nieminen, J. 2020. Työpaikan lait ja työsuhteopas 2021. 19. uud. p. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 25.1.2021. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/BAEBCXETEB>
- Niskavaara, E. 2017. Yritystaloutta esimiehille. 3. uud. p. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 10.2.2021. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/EACBDXDTEB>
- OI Global Partners. 2019. Työntulevaisuus. OIGP:n globaali tutkimus 2019. Pro-Source Oy. Viitattu 8.2.2021. <https://www.prosource.fi>
- OI Global Partners. 2020. 2020 Future of Work is Now. OIGP Annual Global Study. Pro-Source Oy. Viitattu 8.2.2021. <https://www.prosource.fi>
- Pellinen, J. 2017. Talousjohtaminen. 2. uud. p. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 24.1.2021. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/BAXBXUAUCGCJ>
- Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 22.2.2021. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/IABBBXXTBBAED>
- Salmimies, R. & Ruutu, S. 2014. Itsensä johtaminen. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 5.2.2021. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/BACBBXXUBGAJ>
- Salminen, J. 2020. Esimiesten työajan jakautuminen. Espoo: Brik Impact Oy. Viitattu 12.2.2021. <https://www.brik.fi/wp-content/uploads/2020/03/Tutkimus12020.pdf>
- Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media. Viitattu 2.2.2021. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-92-8976-9>
- Tienari, J. & Merilainen, S. 2012. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 1.2.2021. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/FAFBGXGTFE>

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa - oivalluksia organisaation uudistajalle. Helsinki: Talentum. Viitattu 19.1.2021. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/BAIBCXHTCF>

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Helsinki: Talentum. Viitattu 19.1.2021. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/CACBFXGTFF>

Työehtosopimus 2020–2022. Sähköalan TES – ENERGIA – ICT – VERKOSTO. <https://www.sahkoliitto.fi>

Työsopimuslaki. 2001. 26.1.2001/55 muutoksineen.

Työterveyslaitoksen www-sivut 2021. Viitattu 9.2.2021. <https://www.ttl.fi>

Valpola, A. 2013. Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 2.2.2021. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/EACBBXXUBGAJ>

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Helsinki: Edita. Viitattu 29.1.2021. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513776077>

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro. Viitattu 9.2.2021. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/DAEBIXCTEB>

Vähätalo, M. 2018. Asiantuntijoiden johtaminen. Teoksessa: Asiantuntijoiden johtaminen – tietoa ja taktiikkaa. Turku: Turun yliopiston kauppakorkeakoulun Porin yksikkö, 6–9. Viitattu 18.3.2021. <https://www.satamittari.fi>

TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

Teemahaastattelun toteutus
Haastattelija: Lydia Jokelainen
Ajankohta:
Haastateltava:
Työnimike:
Koulutus:

Teemat ja tukikysymykset
<p>Esimestyö</p> <ul style="list-style-type: none"> • Miten olet päätenyt esimieheksi? Urapolku? • Millaisia rooleja sinulla on organisaatiossa? • Millaisista asioista arkitekemisesi koostuu? Millaisia työtehtäviä esimestyöhösi liittyy? • Miten ajankäyttösi jakautuu asiantuntijan ja esimiehen rooleissa? • Voitko käyttää mielestäsi riittävästi aikaa esimestyöhön? • Oletko saanut perehdytystä tai kaipaisitko perehdytystä tai tukea jossain esimestehtävässä? • Millaista on johtaa asiantuntijoita?
<p>Liiketoimintaosaaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oletko saanut selkeät ohjeet strategian implementaatioon? Strategiaprosessi • Onko organisaation toiminta-ajatus, missio ja visio tiedossa ja ymmärretty? • Vastaatko esimiehenä talouden suunnittelusta tai osallistutko siihen? Miten? Millaisia työkaluja käytössä? • Millaisia työkaluja tai mittareita hyödynnätte talouden seurannassa? • Millaisia työkaluja on käytössä toiminnan suunnittelussa?
<p>Henkilöstöjohtaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Millaisia vastualueita sinulla on henkilöstöjohtamiseen liittyen? • Osallistutko henkilöstösuunnitteluun? Millaisia työkaluja on käytössä?

- Suorituksen johtaminen: miten työtä seurataan ja arvioidaan? Miten onnistumisista palkitaan? Millaisia mittareita tai työkaluja teillä on käytössä?
- Käsitelläänkö työntekijöiden kanssa työsuoritusten arviointeja ja pidetäänkö tavoitekeskusteluita? Jos on, millaisia ne ovat ja kuinka ne ovat olleet hyödyksi? Jos ei ole, miksi?
- Mistä ja miten palautetta annetaan? Millaisia seurauksia palautteen antamisella on ollut?
- Työhyvinvointi: Millaisia menetelmiä ja työvälineitä on käytössä? Millaista hyötyä henkilöstökyselyistä on ollut ja miten toimintaa kehitetään niiden pohjalta?
- Oletko saanut perehdytystä työlainsäädäntöön? Millaista tukea tai perehdytystä kaipaisit työlainsäädäntöön liittyen?

Esimiestaidot

- Kuinka kehität itseäsi ja käytätkö itsesi johtamisessa joitain työkaluja?
- Millaisia odotuksia työhön tai työskentelyyn kohdistuu muilta tahoilta?
- Kuinka esimiestyön laatua arvioidaan ja kehitetään?
- Millaista tukea saat työhösi?
- Saatko palautetta työstäsi? Keneltä? Miten se vaikuttaa toimintaasi?
- Miten esimiestyöstä palkitaan?
- Onko teillä koulutuksia tai olisitko halukas saamaan koulutusta? Millaista?
- Miten teillä hoidetaan haastavat esimiestilanteet?
- Millaiset ohjeistukset teillä on etäjohtamiseen?
- Minkälaisia odotuksia sinulla on urallesi ja minkälaisia tulevaisuuden haaveita sinulla on?