



**LUT-kauppakorkeakoulu**

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

Johtaminen

**Yrittäjän ja palkkatöissä olevan esimiehen erot henkilöstöjohtamisessa**  
**Differences in human resources management between an entrepreneur and a**  
**manager**

12.1.2021

Tekijä: Erika Vuorinen

Ohjaaja: Anna Vuorio

## TIIVISTELMÄ

<b>Tekijä:</b>	Erika Vuorinen
<b>Tutkielman nimi:</b>	Yrittäjän ja palkkatöissä olevan esimiehen erot henkilöstöjohtamisessa
<b>Akateeminen yksikkö:</b>	LUT-kauppakorkeakoulu
<b>Koulutusohjelma:</b>	Kauppätieteet, Johtaminen
<b>Ohjaaja:</b>	Anna Vuorio
<b>Hakusanat:</b>	Yrittäjä, esimies, henkilöstöjohtaminen, johtamiskäytännöt

Tässä kandidaatin tutkielmassa tarkastellaan yrittäjän ja palkkatöissä olevan esimiehen eroja henkilöstöjohtamisessa sekä tarkemmin eroja heidän toteuttamissaan johtamiskäytännöissä. Tavoitteena on määritellä eroja kahden johtajatyypin välillä henkilöstöjohtamisen näkökulmasta ja löytää selityksiä eroille heidän taustallaan vaikuttavista tekijöistä. Tämä tutkimus perustuu aiempaan tutkimustietoon yrittäjistä, esimiehistä ja heidän eroistaan sekä käytäntöteoriaan, jonka kautta johtamiskäytäntöjä lähestytään.

Tutkielma on toteutettu laadullisena tutkimuksena ja aineistonkeruumenetelmänä on käytetty teemahaastattelua, jonka kysymykset ovat puolistrukturoituja. Tutkimukseen on haastateltu yhtä pienyrittäjää ja yhtä operatiivisen tason esimiestä. Heiltä kummaltakin kysyttiin samat kysymykset taustakysymyksiä lukuun ottamatta. Haastatteluilla pyrittiin kartoittamaan johtajien tapoja toteuttaa tämän tutkimuksen kohteena olevia johtamiskäytäntöjä ja mahdollisesti heidän johtamiseensa vaikuttavia taustatekijöitä. Haastattelujen tuloksia vertailtiin keskenään tutkimuksen tavoitteen saavuttamiseksi.

Tutkimuksen tuloksista voidaan havaita, että yrittäjä ja esimies toteuttavat kumpikin lähes kaikkia ihmisten johtamisen käytäntöjä omalla tavallaan. Esimies toteuttaa johtamiskäytäntöjä muodollisemmin ja monipuolisemmin kuin yrittäjä, jonka johtaminen perustuu pitkälti suulliseen kanssakäymiseen työntekijöiden kanssa. Esimies pyrkii johtamisellaan saavuttamaan yrityksen ja liiketoimintayksikön tulostavoitteet, kun taas yrittäjä tavoittelee liiketoimintansa jatkuvuutta.

## **ABSTRACT**

**Author:** Erika Vuorinen  
**Title:** Differences in human resources management between an entrepreneur and a manager  
**School:** School of Business and Management  
**Degree programme:** Business Administration, Leadership  
**Supervisor:** Anna Vuorio  
**Keywords:** Entrepreneur, manager, human resource management, leadership practices

This bachelor's thesis examines entrepreneur's and manager's differences in human resource management and more specifically differences in leadership practices which they use. The aim is to define differences between these two leader types from human resource management point of view and find explanations for their differences from their backgrounds. This study is based on earlier studies and literature of entrepreneurs, managers and their differences. Leadership practices are approached through practice theory.

This thesis has been implemented as a qualitative study and research data was collected via theme interview. The questions were semi-structured. One small-business entrepreneur and one operative-level manager were interviewed for this thesis and they were both asked the same questions excluding the background questions. The aim of these interviews was to examine leaders' habits to identify those leadership practices which are the target of this study and also examine their background factors which might affect their leadership style. The results of these interviews were compared to achieve the goal of this study.

The results of this study show that both the entrepreneur and the manager execute almost all human leadership practices in their own way. Supervisor's leadership practices are more formal and versatile than entrepreneur's leadership practices which are usually based on interaction with employees. The manager's goal in human resource management is to reach corporation's and unit's performance goals whereas the entrepreneur aims to continue his business.

# Sisällysluettelo

<b>1. Johdanto</b>	<b>1</b>
1.1 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset	2
1.2 Teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet	4
1.3 Tutkimusmenetelmä	6
1.4 Tutkimuksen rakenne	7
<b>2. Henkilöstöjohtaminen ja johtamiskäytännöt</b>	<b>8</b>
2.1 Johtamisen jaottelu	8
2.2 Henkilöstöjohtaminen	9
2.3 Käytäntöteoria	11
2.4 Johtamiskäytännöt päivittäisessä johtamisessa	12
<b>3. Yrittäjän ja palkkatöissä olevan esimiehen erot</b>	<b>16</b>
3.1 Yrittäjäyys ja yrittäjä	16
3.2 Esimies ja esimiestyö	17
3.3 Erot ja konteksti	19
<b>4. Tutkimusmenetelmät ja -aineisto</b>	<b>21</b>
4.1 Tutkimusmenetelmät	21
4.2 Haastateltavat johtajat	23
<b>5. Tutkimustulokset</b>	<b>24</b>
5.1 Yrittäjän ja esimiehen toteuttamat johtamiskäytännöt	24
5.2 Johtamiseen vaikuttavat taustatekijät	28
<b>6. Yhteenveto ja johtopäätökset</b>	<b>31</b>
6.1 Tutkimuksen luotettavuus	35
6.2. Jatkotutkimusaiheet	36
<b>Lähdeluettelo</b>	<b>37</b>

## LIITTEET

Haastattelukysymykset

## 1. Johdanto

Johtajuuden merkitys yritysten menestyksen tekijänä on kasvanut huomattavasti viimeisten vuosikymmenten aikana ja sen osuutta strategisena kilpailuetuna huomioidaan aina vain enemmän. Siinä missä henkilöstöjohtaja hoiti ennen vain työsuhdeasioita ja hallinnointia, korostetaan nykyään hänen avainasemaansa yritysten tehokkuuden ja tuotannon parantamisessa. Strategisuus- ja tehokkuusajattelu alkoivat korostua 1980-luvun lopulla ja 2000-luvulle tultaessa henkilöstön tärkeys yritysten toiminnan tehostamisessa on vain voimistunut. (Viitala 2013, 8, 32) Henkilöstöjohtamisen toteutus tapahtuu lopulta kuitenkin käytännön toiminnan kautta, ja siksi on tärkeää tiedostaa, mitkä johtamiskäytännöt sopivat mihinkin tilanteisiin parhaiten.

Käytäntöteoria tarjoaa pohjan johtamiskäytäntöjen tutkimukselle ja perspektiiviä sille, mitä ihmiset itseasiassa tekevät, kun he organisoivat, johtavat ja tekevät päätöksiä (Virtaharju & Liiri 2019). Käytäntöjen määritelmä on monisyinen ja määritelmä on kehitelty useiden sosiaalitutkijoiden toimesta 1900-luvun loppupuolella. Merkittävät käytäntöteoriaa tutkineet teoreetikot, kuten Reckwitz (2002), yhdistävät käytännöt toimintaan, tekemiseen ja käyttäytymiseen, joihin liittyy jollain tapaa sosiaalinen kanssakäyminen. Johtamisen käytänteet (engl. leadership-as-practice) on melko uusi käytäntöteorian tutkimushaara, joka vie fokuksen pois itse johtajasta ja keskittyy toimenpiteisiin, joilla organisaation tavoitteet voidaan saavuttaa (Virtaharju & Liiri 2019; Kempster & Gregory 2015). Tutkimushaara on tutkijoiden mielestä erittäin kaivattu, sillä syvempää tietoa johtamisen rutiinien ja käytäntöjen yksityiskohdista tarvitaan (Virtaharju & Liiri 2019).

Tässä tutkimuksessa käsitellään yrittäjän ja palkkatöissä olevan esimiehen eroja henkilöstöjohtamisessa ja tarkemmin heidän toteuttamissaan henkilöstöjohtamisen päivittäisissä johtamiskäytännöissä. Tutkimuksessa tarkastellaan myös yrittäjän ja esimiehen toimintaan vaikuttavia taustatekijöitä, jotka mahdollisesti heijastuvat heidän johtajuuteensa. Yrittäjän päivittäinen työskentely poikkeaa kontekstin valossa merkittävästi esimiehen työskentelystä. Yrittäjät eivät käytä yhtä paljon aikaa ja ajatusta henkilöstöjohtamisen toteutukseen kuin suurten yritysten esimiehet, eivätkä

täten arvosta johtamistyötä yhtä korkealle kuin päivittäisten rutiinitoimintojen suorittamista yrityksen pyörittämiseksi. Yrittäjä ei myöskään saa palautetta johtajuudestaan keneltäkään ylemmältä taholta, joten kehittyminen sillä saralla on vaikeaa. (Anon 2010) Kontekstin merkitys yrittäjän ja esimiehen eroissa on todennäköisesti huomionarvoisempi tekijä kuin luonteenpiirteiden merkitys, koska nyanssieroista huolimatta sekä yrittäjiin että johtajiin yhdistetyt luonteenpiirteet ovat melko samankaltaisia (Vecchio 2003).

Henkilöstöjohtamisen tutkimuskenttä on erittäin laaja ja lähestymistapoja liittyen niin johtajiin kuin johdettaviin on lukuisia. Myös yrittäjyyttä on tutkittu laajalti etenkin viime vuosikymmeninä ja yrittäjyyteen vahvasti liitetty yrittäjämäinen johtaminen on saanut useita määritelmiä mm. Renko, El Tarabishy, Carsrud & Brännback (2015) toimesta. Johtamisen käytänteet ovat tutkimuksen saralla olleet vieras käsite ennen parin viime vuosikymmenen aikana syntynyttä teoriaa leadership-as-practice (LAP), joka mukaileekin hyvin tämän työn tutkimusaihetta. Vertailevasta lähestymistavasta yrittäjän ja esimiehen toteuttamiin johtamiskäytäntöihin löytyy vähän aiempaa tutkimusta, joten siksi tämä tutkimus lähestyy henkilöstöjohtamista kyseisestä näkökulmasta. Yrittäjä ja esimies esiintyvät jonkin verran vertailuparina tutkimuksissa, mutta heidän eronsa johtamisessa ja kontekstin tuoma erilaisuus ovat niukasti tutkittu aihe. Tutkimusaihe on ajankohtainen, sillä esimiestyö on merkittävässä roolissa epävarmuuden vallitessa työmarkkinoilla. Koronaviruksen aiheuttaman taloudellisen laskusuhdanteen vuoksi lomautuksia ja irtisanomisia on ollut viime vuonna runsaasti ja lisää on odotettavissa. Esimiestyöllä voidaan luoda luottamusta työntekijöiden ja työnantajan välille vaikeina aikoina. Hyvällä esimiestyöllä voi olla myös vaikutusta työntekijöiden omaan hyvinvointiin, joka epävarman maailmantilanteen vuoksi saattaa ailahtella.

### ***1.1 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset***

Tämän tutkimuksen tavoitteena on löytää eroja yrittäjän ja palkkatöissä olevan esimiehen tavoissa johtaa henkilöstöään ja löytää tekijöitä, jotka vaikuttavat näihin eroihin. Lisäksi työssä vertaillaan yrittäjän ja palkatun esimiehen johtamiskäytäntöjä päivittäisessä johtamistyössä. Tällä kandidaatin työllä pyritään vastaamaan yrittäjän ja

esimiehen vertailevan tutkimuksen ja johtamisen käytäntöjen tutkimuksen suppeuteen. Viime vuosikymmeninä johtamiskäytäntöjen tutkimusaukkoa on pyritty täyttämään johtamisen käytäntöjen tutkimussuuntauksella, mutta erityisesti yrittäjän ja esimiehen toteuttamien johtamiskäytäntöjen eroavaisuuksista on vähän tutkimustietoa saatavilla. Päättökysymys käsittelee tutkimusaihetta laajemmin ja sen avulla pyritään löytämään yleisesti eroja johtamistavoissa. Tutkimuksen päättökysymys on:

*Millaisia eroja on yrittäjän ja palkkatöissä olevan esimiehen tavoissa johtaa henkilöstöään?*

Alatutkimuskysymysten avulla mahdollistetaan vastauksen löytäminen päättökysymykseen ja etsitään vastauksia osiin, jotka yhdistyvät kokonaisuudeksi päättökysymyksessä. Ensimmäisellä alatutkimuskysymyksellä pyritään löytämään johtamiskäytäntöjä, joita johtajat käyttävät päivittäisessä esimiestyössä, mutta myös havaitsemaan eroja heidän käyttämässään käytännöissä. Toisella alatutkimuskysymyksellä selvitetään tekijöitä yrittäjän ja palkkatöissä olevan esimiehen johtamistapojen erojen taustalla. Näitä tekijöitä ei ole rajattu vain tiettyyn kategoriaan, vaan tutkimuksessa pyritään selvittämään mitä tahansa tekijöitä johtamistapojen taustalla, kuten esimerkiksi luonteenpiirteitä, intressejä, riskejä ja resursseja. Alatutkimuskysymykset ovat:

*Millaisia johtamiskäytäntöjä eri johtajatyypit toteuttavat?*

*Mitkä taustatekijät vaikuttavat johtajatyypien tapoihin johtaa henkilöstöä?*

Tutkimus on rajattu henkilöstöjohtamisen osalta koskemaan johtajuutta ja esimiestyötä, ei kahta muuta henkilöstöjohtamisen osa-aluetta; henkilöstövoimavarojen johtamista tai työelämän suhteiden johtamista, koska johtajuus ja esimiestyö ilmentävät käytännön toimenpiteitä henkilöstöjohtamisen toteuttamiseksi (Viitala 2004, 14). Johtamiskäytännöt on rajattu koskemaan ihmisten johtamisen kategoriaa. Tärkeä ja iso osa yrittäjyyden sekä johtamisen tutkimuskenttää on yrittäjämäinen johtaminen, joka tarkoittaa Renko et al. (2015) mukaan ryhmän jäsenten toiminnan ohjaamista ja vaikuttamista kohti organisaation tavoitteita, jotka sisältävät yrittäjämäisten mahdollisuuksien tunnistamista ja hyödyntämistä. Vaikka

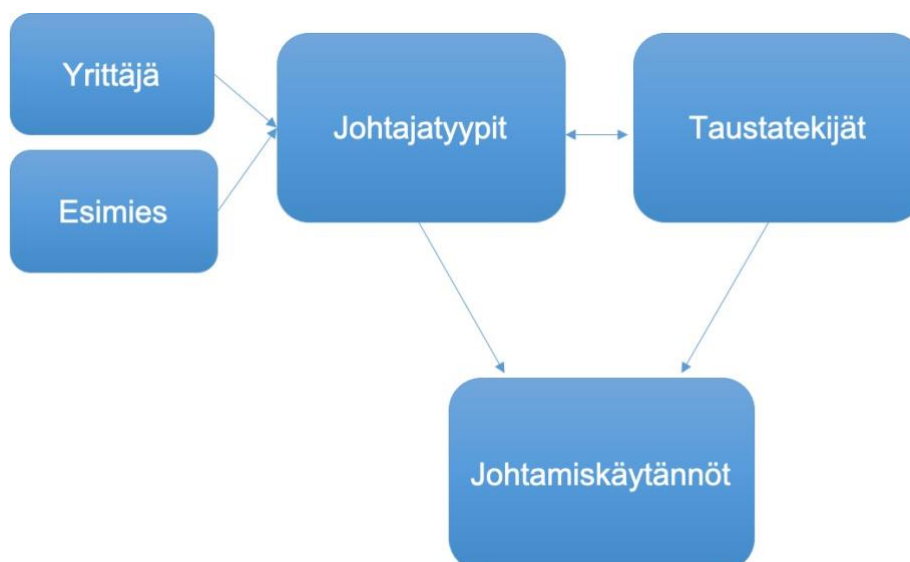
yrittäjämäinen johtaminen on olennainen osa henkilöstöjohtamista yrittäjämäisissä organisaatioissa, ei sitä oteta tässä tutkimuksessa huomioon aiheen rajaamiseksi.

Tutkimuksessa yritykset ovat rajattu pk-yrityksiin, jotta johtajilla olisi yhtäläiset mahdollisuudet johtamiskäytäntöjen toteuttamiseen. Pk-yritykset ovat yrityksiä, joiden palveluksessa on enintään 250 työntekijää ja vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa (Tilastokeskus). Pk-yritykset ovat prosesseiltaan ja toimintamalleiltaan joustavampia kuin suuret yritykset (Laine, Kallio & Jokiranta 2014), joiden byrokraattiset johtamiskäytännöt eivät olisi vertailukelpoisia pk-yrityksiin. Tämän tutkimuksen kohteena olevat yritykset toimivat Kymenlaakson alueella. Kymenlaakso on yritysrikasta aluetta ja erityisesti pienyrityksiä esiintyy alueella runsaasti. Alue sijaitsee myös maantieteellisesti yritystoiminnan kannalta otollisessa paikassa asiakasmassojen läheisyydessä. Sijainti Venäjän ja Helsingin välissä tarjoaa hyvät mahdollisuudet yritystoiminnalle ja HaminaKotka Satama on vientiteollisuuden kannalta merkittävä tekijä. Kymenlaakso on mielenkiintoista aluetta myös yritysinvestointien näkökulmasta. Useita suuria investointeja on suunnattu Kymenlaaksoon viime vuosina muun muassa Googlen, KotkaMillsin ja Stora Enson toimesta. (TEM)

## ***1.2 Teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet***

Tämä tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu kahdenlaisen johtajatyypin, yrittäjän ja palkkatöissä olevan esimiehen, eroista henkilöstöjohtamisessa ja tarkemmin heidän toteuttamisensa johtamiskäytännöissä. Tutkimuksessa tarkastellaan myös taustatekijöitä, jotka vaikuttavat eroihin. Teoriatausta pohjautuu yrittäjiin, esimiehiin ja heidän eroihinsa kontekstin valossa, sekä käytänteoriaan ja johtamiskäytäntöihin, joita ihmisten johtamisessa toteutetaan.





*Kuva 1 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys*

### **Yrittäjä**

Yrittäjä on henkilö, joka perustaa oman yrityksen ja ottaa riskin liiketoiminnan aloittamisesta. Yrittäjät ovat uusien innovaatioiden ja ideoiden keksijöitä ja he saavat tuottoa omien tuotteiden tai palvelujen myynnistä. (Hayes 2020) Yrittäjät ovat yleisesti ottaen luonteeltaan innovatiivisia, riskinottoiskykyisiä, itsenäisiä ja kunnianhimoisia (Suomi.fi 2019). Yrittäjiin yhdistetään myös kyky tunnistaa ja hyödyntää yrittäjämäisiä mahdollisuuksia omassa toiminnassaan (Shane & Venkataraman 2000). Yrittäjä työllistää pääasiallisesti itsensä, mutta mahdollisesti toimii myös työnantajana, jolloin hän on vastuussa itse suorittamansa työn lisäksi myös työntekijöidensä toiminnasta (Vero.fi 2018).

### **Esimies**

Esimies on työnantajan edustaja, joka toimii johtotehtävissä, eli hänellä on yleensä alaisia, joita hän johtaa kohti organisaation tavoitteita (Lavikkala 2013). Esimiehen rooliin kuuluu sekä oikeuksia että velvollisuuksia. Esimies on vastuussa siitä, että työntekijän oikeudet toteutuvat, ja että työntekijä noudattaa velvollisuuksiaan. (Johtajuus.info 2020) Esimiehellä on myös oikeus käyttää työnjohto- eli direktio-oikeuttaan työnantajan edustajana eli hänellä on oikeus määrätä työn suoritustavasta, laadusta, laajuudesta sekä työn suorituspaikasta ja -ajasta (HE 157/2000). Esimiehen tehtäviin kuuluu perusprosessien läpivienti alaisilleen, kuten tavoitteiden asettaminen,

töiden organisointi, arviointi ja palkitseminen. Esimiehen tehtäväkenttään saattaa liittyä organisaatiossa myös muunlaisia asiantuntijatehtäviä. (Johtajuus.info 2020)

## **Henkilöstöjohtaminen**

Henkilöstöjohtaminen määrittää johtajien tehtäväkentän, ja se sisältää kaiken tarkoituksellisen johtamistoiminnan, joka liittyy yrityksessä työskenteleviin työntekijöihin (Viitala, Kultalahti & Kantola 2016). Se on yrityksen toiminnan ydintä, koska ihmisten kautta kaikki muut yrityksen toiminnat mahdollistuvat. Yleisesti henkilöstöjohtaminen on jaettu kolmeen kategoriaan: johtajuuteen, henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja työelämän suhteiden hoitamiseen. Nämä kuitenkin sekoittuvat päivittäisessä johtamistyössä. (Viitala 2004, 12) Henkilöstöjohtaminen on hyvin pitkälle säänneltyä niin lainsäädännön kuin työehtosopimusten toimesta (Viitala 2004, 18).

## **Johtamiskäytäntö**

Käytännöt ovat yritysten toiminnan perusyksiköitä (Nicolini 2013, 14). Ne ovat ihmisten rutiininomaista käyttäytymistä ja toimintaa, johon liittyy sosiaalinen kanssakäyminen (Nicolini 2013, 9). Johtamisen käytännöt liittyvät päivittäisiin johtamistilanteisiin esimiehen ja alaisen välillä. Johtamisen eteen tehtävä työ määrittyy johtajan toteuttamista käytänteistä, eli kanssakäymisestä, aktiviteeteista ja suoritteista. (Crevani & Endrissat 2016) Hyvillä johtamiskäytännöillä on todettu olevan positiivisia vaikutuksia mm. työntekijöiden hyvinvointiin, työn imun toteutumiseen ja työpaikkaan sitoutumiseen (Pakarinen 2017).

### **1.3 Tutkimusmenetelmä**

Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, joka soveltuu tähän tutkimusongelmaan paremmin kuin määrällinen tutkimus, koska tämän tutkimuksen tarkoituksena on analysoida syvemmin johtajia ja johtajuutta. Tutkimuksessa haastateltiin yhtä pienyrittäjää ja yhtä operatiivisen tason esimiestä teemahaastattelun keinoin Kymenlaakson alueelta. Teemahaastattelu oli sopiva tiedonkeruumenetelmä tähän tutkimukseen, koska sen avulla teemoja pystyttiin tehokkaasti rajaamaan ja keräämään aineistoa tutkimusta parhaiten hyödyttävällä tavalla. Teemahaastattelu on menetelmänä joustava, ja sen keinoin voidaan saada aiheesta syvällistä ja

yksityiskohtaista tietoa haastateltavista ja tutkittavasta aiheesta (Tuomi & Sarajärvi 2018). Kysymykset haastatteluun laadittiin etukäteen, jotta aiheen rajaus onnistui mahdollisimman tehokkaasti, mutta suunniteltujen kysymysten lisäksi haastattelun aikana esitettiin tarkentavia kysymyksiä, jotta aineistosta tuli mahdollisimman kattava. Haastattelut suoritettiin henkilökohtaisesti kasvokkain haastateltavien kanssa.

#### **1.4 Tutkimuksen rakenne**

Tämä kandidaatin työ rakentuu kuudesta pääkappaleesta. Johdannossa esitellään tutkimusongelma ja -tavoitteet, teoreettinen viitekehys ja tutkimuksen rajaukset. Teoriakappaleissa läpikäydään tutkimusaiheesta löytyvää aiempaa tutkimustietoa. Ensimmäisessä teoriakappaleessa tutustutaan henkilöstöjohtamisen tutkimusaineistoon, käytänteoriaan ja johtamiskäytäntöihin. Toisessa teoriakappaleessa määritellään yrittäjä ja yrittäjäyys, esimies ja esimiestyö sekä näiden kahden johtajan eroavaisuudet. Empiriaosuuden kappaleissa 4. ja 5. esitellään tutkimusmenetelmät ja haastateltavat johtajat sekä analysoidaan haastattelun tuloksia. Viimeisessä kappaleessa tehdään tutkimuksen yhteenveto, vedetään yhteen johtopäätökset, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja esitellään mahdolliset jatkotutkimusaiheet.

## 2. Henkilöstöjohtaminen ja johtamiskäytännöt

Lähestymistapoja henkilöstöjohtamisen teoriapohjaan on lukuisia, mutta tässä tutkimuksessa käsitellään johtamisen jaottelua kahteen pääkategoriaan, asioiden ja ihmisten johtamiseen, sekä henkilöstöjohtamisen kolmeen osa-alueeseen, johtajuuteen, henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja työelämän suhteiden johtamiseen. Lisäksi käsitellään johtamiskäytäntöjä käytäntöteorian sekä melko uuden tutkimussuuntauksen, johtajuus käytänteinä -teorian, kautta.

### 2.1 Johtamisen jaottelu

Johtaminen on perinteisessä tutkimuksessa jaoteltu asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen eli johtajuuteen (leadership). Kotter (2001) on esitellyt eroja näiden kahden johtamisen kategorian välillä. Hänen mielestään kumpikaan näistä ei toimi yksinään toteutettuna, vaan ihmisten johtaminen täydentää asioiden johtamista kuitenkin korvaamatta sitä.

Asioiden johtaminen on monimutkaisuuden selvittämistä. Tämä näkyy erityisesti suurissa yrityksissä, joissa monimutkaiset prosessit uhkaavat jo koko organisaation olemassaoloa. Hyvällä johtamisella voidaan selkeyttää prosesseja ja tuoda yritykseen johdonmukaisuutta, jolloin avaintekijät, kuten laatu ja tuottavuus voivat parantua. (Kotter 2001) Viitala (2004, 70) on eritellyt kirjassaan Nanuksen (1989) listaamia ominaisuuksia, jotka kuuluvat asioiden johtamiseen, kuten tuloskeskeisyys, keskittyminen toimintaprosesseihin ja ennustettavuuden korostaminen. Asioiden johtamisessa korostetaan myös nykyhetkeä, organisaation sisäisiä asioita ja asioiden tekemistä oikein. (Viitala 2004, 70)

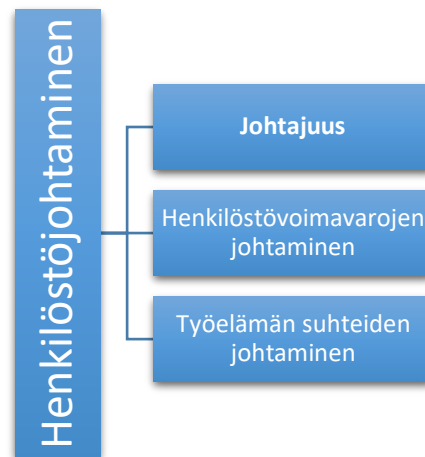
Ihmisten johtaminen on muutoksen selvittämistä ja johtamista. Maailmassa muutokset ovat lisääntyneet nopeasti muun muassa teknologisen kehityksen ja kilpailun kiristymisen myötä ja muutosten hallitseminen sekä muutosjohtaminen ovat aiheina nousseet pinnalle yritysmaailmassa. Ihmisten johtamisen kautta muutoksiin voidaan mukautua ja kehittää yritykselle uutta suuntaa uudessa ympäristössä. (Kotter 2001) Ihmisten johtaminen on oikeiden asioiden tekemistä ihmiskeskeisesti (Yukl 1989).

Nanus (1989) liittää ihmisten johtamiseen muutoksen lisäksi joustavuuden, kehittämisen ja keskittymisen organisaation ulkopuolelle ja tulevaisuuteen. (Viitala 2004, 71) Vaikka organisaatiota ei voitaisi tehokkaasti johtaa ilman molempia johtamisen puolia, Kotter (2001) pitää nyky maailmassa ihmisten johtamista hieman korkeammassa arvossa juurikin muutosten ja kasvavien joustavuuden vaatimusten myötä.

## **2.2 Henkilöstöjohtaminen**

Henkilöstöjohtamisen tulisi tänä päivänä olla osa yritysten ydinliiketoimintaa ja yritysjohton tulisi ymmärtää henkilöstöjohtamisen merkitys yritysten kilpailukyvyille, jota kasvattavat henkilöstön osaaminen, toimintatavat ja työtyytyväisyys (Viitala 2004, 12; Joki 2018, 17). Alati muuttuva ulkoinen toimintaympäristö vaikuttaa yrityksen sisäiseen toimintaympäristöön, jolloin yrityksen liiketoimintastrategia ja henkilöstöjohtamisen tilanne, rooli ja tulokset kokevat muutoksia. Nämä muutokset heijastuvat henkilöstöjohtamisen sisältöön, sen toimintamalleihin, käytäntöihin, prosesseihin ja työntekijäsuhteisiin. Sisäinen toimintaympäristö, liiketoimintastrategiat ja henkilöstöjohtaminen heijastuvat aina jollain tavalla toisiinsa ja näissä onnistuminen vaikuttaa myös ulkoiseen toimintaympäristöön ja ennen kaikkea kilpailuympäristöön. (Hendry & Pettigrew 1992)

Tässä tutkimuksessa käytetään Viitalan (2004; 2013) teoksissaan hyödyntämää henkilöstöjohtamisen tutkimuskentän jaottelua, joka on yleisesti käytetty myös muussa johtamisen kirjallisuudessa. Viitala (2013, 20) jakaa henkilöstöjohtamisen kolmeen osa-alueeseen alla olevan kuvan mukaisesti johtajuuteen ja esimiestyöhön (leadership), henkilöstövoimavarojen johtamiseen (human resource management) ja työelämän suhteiden hoitamiseen (industrial relations).



*Kuva 2 Henkilöstöjohtamisen kolme osa-aluetta (mukailten Viitala 2004, 12)*

Johtajuus ja esimiestyö ovat keskeisessä asemassa henkilöstöjohtamisessa ja osa-alueessa korostuu henkilöstöjohtamisen inhimillinen puoli. Johtajuus on päivittäistä kanssakäymistä alaisten kanssa, kasvokkain. Johtajuuteen kuuluu palkitseminen, kannustaminen, motivoiminen, ohjaaminen, innostaminen, tavoitteiden määrittäminen, arvioiminen ja palautteen antaminen. Johtajat ylläpitävät yrityskulttuuria ja ratkovat alaistensa mahdollisia keskinäisiä ongelmia. Tätä käytännön työtä organisaatioissa toteutetaan päivittäin. (Viitala 2013, 20-21; Viitala 2004, 14; Kupias, Pirinen & Peltola 2014)

Henkilöstövoimavarojen johtaminen sekoitetaan arkikielessä helposti henkilöstöjohtamiseen sen englanninkielisen nimen takia, mutta tutkimuksessa henkilöstöjohtaminen käsittää laajemman alueen kuin henkilöstövoimavarojen johtamisen. Henkilöstövoimavarojen johtaminen, toiselta nimeltään henkilöstöresurssien johtaminen (HRM), liittyy henkilöstövoimavarojen määrän säätelyyn, osaamisen varmistamiseen ja henkilöstön hyvinvoinnin ylläpitoon. (Viitala 2004, 14) Ihmiset nähdään organisaatiossa resursseina, joita voidaan strategisesti johtaa, aivan kuten tuotantoa tai markkinointia (Armstrong 2006, 4).

Työelämän suhteiden hoitaminen tarkoittaa työnantaja- ja työntekijäosapuolten suhteiden välistä hoitamista, joka käsittää muun muassa työehtosopimusten noudattamisen, yhteistoiminnan, riitojen selvittämisen ja paikallisen sopimisen, joka on Suomessa nouseva käytäntö. (Viitala 2004, 14) Tämä henkilöstöjohtamisen osa-alue

ei ole näkyvässä roolissa yritysten päivittäisessä toiminnassa, mutta ristiriitojen ennaltaehkäiseminen ja inhimillisten voimavarojen turvaaminen on tärkeää, jotta vältytään konflikteilta ja sitä kautta lakoilta, joilla voi olla merkittäviä vaikutuksia yritysten talouteen. (Viitala 2013, 21) Arkipäivän johtamistyössä nämä kolme esiteltyä henkilöstöjohtamisen osa-aluetta sulautuvat toisiinsa, eikä niitä ole selkeästi erotettavissa (Viitala 2013, 21). Tässä tutkimuksessa paneudutaan johtajuuteen ja esimiestyöhön ja tutkitaan yrittäjän ja esimiehen toteuttamaa johtajuutta.

### **2.3 Käytäntöteoria**

Johtamiskäytännöt perustuvat tässä tutkimuksessa käytäntöteoriaan eli practice theoryyn, joka on tutkimusten valossa hyvin moniulotteinen ja pirstaleinen käsite. Ei ole olemassa yhtä tiettyä ja yksiselitteistä käytäntöteoriaa, vaan sen voidaan ajatella olevan monista teorioista johdettu kokonaisuus tai lähestymistapa. Alun perin se on kehitetty sosiaalitieteilijöiden toimesta, mutta viime vuosikymmeninä kiinnostus käytäntöteoriaa kohtaan on kasvanut eksponentiaalisesti myös muilla tieteenaloilla. (Nicolini 2013, 2) Reckwitzin (2002) mukaan käytäntöteoria on osa kulttuuriteoriaa kultureaalisen mentalismin, tekstuaalisuuden ja intersubjektiivisuuden rinnalla. Käytäntöteoria perustuu alun perin Bourdieun (1990) ja Giddensin (1984) näkemykseen siitä, että sosiaalinen elämä on riippuvainen, alati muuttuva ja koostuu ihmisten käytännöistä (Nicolini 2013, 44).

Näkemyksiä käytännön määritelmälle on historian saatossa muodostunut useita, mutta kaikkien teoreetikoiden määritelmät käytännöistä liittyvät jollakin tapaa toimintaan ja ihmisiin. Kaikista tunnetuin ja siteeratuin määritelmä käytännöille on Reckwitzin (2002) kehittämä määritelmä, jonka mukaan ”käytäntö on rutiininomaista käyttäytymistä, joka koostuu useista toisiinsa yhdistyvistä elementeistä: ruumiillisista ja mentaalisista toiminnoista, tavaroista ja niiden käytöstä, taustatiedosta ja sen ymmärtämisestä, tietotaidosta, tunnetiloista ja motivoivasta tiedosta”. Hänen mielestään käytäntö on sosiaalista toimintaa ja se kuvastaa tietynlaista käyttäytymistä ja ymmärrystä, joka ilmenee erilaisissa paikoissa, eri aikoina ja eri ihmisten toimesta, mutta se ei silti edellytä kanssakäymistä.

Reckwitzin lisäksi lukuisat muut teoreetikot ovat luoneet määritelmiä käytännön käsitteelle, joita on tuonut esiin muun muassa Nicolini (2013) teoksessaan. Nicolini (2013, 9) mainitsee MacIntyren (1981, 187) määrittelevän käytännön ihmisten välisen yhteistyön vakiintuneeksi muodoksi, kun taas Wengerin (1998, 47) mukaan käytännöt antavat merkityksen sille, mitä ihmiset tekevät, eli käytännöt ovat aina sosiaalisia käytäntöjä. (Nicolini 2013, 9) Täten käytäntöteoria ei olisi rajoitettu vain havaittavissa oleviin ulottuvuuksiin, vaan se pätyisi myös ihmisten kokemuksiin maailmasta ja toimintoihin, joita he kokevat (Virtaharju & Liiri 2019). Shove, Pantzar ja Watson (2012) kannattavat ajatusta siitä, että käytännöt koostuvat pienemmistä elementeistä ja ne voidaan määritellä toisistaan riippuvaisten elementtien suhteilla, jotka ovat materiaalit, kompetenssit ja tarkoitus. Pekkanen (2020) esittelee tutkimuksessaan kaksi historiallista näkökulmaa. Näistä kahdesta Bourdieu (1990) korostaa tutkimuksessaan enemmän ympäristön tuomia vaikutuksia ihmisen olemukseen, kun taas Giddens (1984) painottaa sosiaalisen toiminnan olennaisuutta käytännöissä ihmisen mentaalisen kapasiteetin sijaan (Pekkanen 2020). Reckwitz (2002) ei tue tätä väitettä, vaan sanoo, että sosiaaliset käytännöt ovat rutiinimaisia kehon suorituksia, mutta ne ovat samanaikaisesti mielellisiä toimintoja.

Käytännöt voidaan jakaa strategisiin ja taktisiin käytäntöihin. Strategiset käytännöt antavat ihmisille mahdollisuuden tehdä päätöksiä omasta toiminnastaan ja taktiset käytännöt ovat enemmän rutiinimaisia käytäntöjä, jotka ovat integroituneet fyysisiin toimintoihin. (Korkman 2006, 21) Organisaation toiminnan näkökulmasta käytännöt ovat välttämättömiä toimintoja tuotannon, jatkuvuuden ja uusiutumisen kannalta (Nicolini 2013, 14).

## ***2.4 Johtamiskäytännöt päivittäisessä johtamisessa***

Johtamisen tutkimuksen näkökulma käytäntöihin on melko uusi tutkimussuuntaus, joka antaa tuoreen näkökulman johtajuuteen vaadittavista ominaisuuksista ja kompetensseista. Johtamisen käytännöt (engl. leadership-as-practice (LAP)) käsittelee johtajuutta laajemmin kuin vain yksittäisen johtajan näkökulmasta, ja siinä otetaan huomioon päivittäin tapahtuva vuorovaikutus johtamiseen liittyvissä tilanteissa. (Kempster & Gregory 2015) Teoriaa voidaan lähestyä kolmesta



näkökulmasta: työelämän suhteiden, johtamistyylien tai käytäntöjen kautta (Crevani & Endrissat 2016). Tämän kandidaatintyön tutkimusaiheen rajauksen vuoksi keskitytään käytäntöjen lähestymistapaan. Tärkeämpää kuin se, kuka käytäntöjä harjoittaa on se, mitä käytäntöjä harjoitetaan. Työ, jota johtamisen eteen tehdään, määräytyy jokapäiväisistä aktiviteeteista, suoritteista ja kanssakäymisestä eli käytänteistä, joita johtaja toteuttaa. Johtajuus käytänteinä -teoria perustuu prosessiin, mikä tarkoittaa sitä, että maailma käsitetään meneillään olevien ja toistuvien rutiinien loppuunsaattamisena. (Crevani & Endrissat 2016)

Johtamiskäytännöt tarkoittavat tässä tutkimuksessa johtajien päivittäisessä johtamistyössä hyödyntämiä käytännön tapoja ja menetelmiä, joilla he työpaikalla vaikuttavat alaistensa toimintaan ja ohjaavat heitä tavoitteiden saavuttamiseksi. Se, mitä johtamiskäytänteitä yrityksissä käytetään, riippuu monista eri tekijöistä, kuten esimerkiksi toimialasta, yrityksen koosta, organisaatiokulttuurista ja johtamistilanteista (Viitala 2013, 27-28). Aarnikoivu (2013, 17-18) on jakanut teoksessaan esimiestyön viiteen osa-alueeseen: ihmisten johtaminen, muutosjohtaminen, asioiden johtaminen, osaamisen johtaminen ja työhyvinvoinnin johtaminen. Jokaiseen edellä mainittuun esimiestyön osaan voidaan soveltaa erilaisia johtamiskäytäntöjä, joilla ohjata henkilöstöä kohti organisaation tavoitteita.

Ihmisten johtaminen tarkoittaa pitkälti esimiehen ja alaisen välistä päivittäistä vuorovaikutusta. Ihmisten johtamiseen kuuluu olennaisesti palkitseminen, kannustaminen, välittäminen, osallistaminen sekä palautteen ja kiitoksen antaminen (Ilmarinen 2018), kuten myös työnlaadun seuranta, ohjeistaminen ja työn organisointi (Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka & Bordi 2013, 49). Käsitteenä ihmisten johtaminen on lähellä suhdeorientoitunutta johtamista, johon kuuluu keskeisesti tuki, kehitys ja konsultaatio (Viitala 2004, 79). Ihmisten johtamisella pyritään ohjaamaan henkilöstöä kohti tavoitteita johdonmukaisesti ja osallistaen, jolloin työntekijöistä tulee todennäköisesti motivoituneempia ja sitoutuneempia työhönsä. Yleensä tällöin myös työn tehokkuus paranee, joten työnantajakin hyötyy laadukkaasta johtamisesta. (Ilmarinen 2018)

Vuorovaikutus on ihmisten välistä sanallista ja sanatonta viestintää, eli käytännössä puhumista ja kuuntelemista. Vuorovaikutuksen ei tarvitse tapahtua kasvokkain, vaan

sitä voidaan käydä myös viestintävälineiden avulla. (Isotalus & Rajalahti 2017, 15-18) Johtajan tulisi hallita keskeisiä vuorovaikutustaitoja, jotta viestiminen alaisille ja ulkopuolisille olisi tehokasta, kuten ryhmäviestinnän taidot, konfliktinhallintataidot, neuvottelutaidot, verkostoitumistaidot ja sosiaalisen tuen antaminen. (Isotalus & Rajalahti 2017, 54) Pelkällä vuorovaikutuksella voidaan toteuttaa useita ihmisten johtamisen käytänteitä, kuten kannustaminen, ohjeistaminen, kiittäminen ja palautteen antaminen. Palautteen antamiseen kuuluu, varsinkin suuremmissa organisaatioissa, joissa on vakiintuneempia johtamiskäytäntöjä, kehityskeskustelut. Kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen välinen palautetilaisuus, jossa käydään läpi työntekijän sekä työnantajan tavoitteita, tulosta ja työntekijän henkilökohtaista kehittymistä. Kehityskeskustelun tulisi luoda pohjaa avoimelle vuoropuhelulle esimiehen ja alaisen välillä myös päivittäisessä arjessa. (Aarnikoivu 2013, 170, 174, 179).

Yrityksen suorituskyky ja menestys riippuu yksittäisten työntekijöiden suoriutumisesta. Suoriutuminen tarkoittaa henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamista ja mahdollisesti ylittämistä. Esimiehen tulee arvioida alaistensa suoriutumista ottaen huomioon henkilön kyvykkyydet, tavoitteet ja olosuhteet, eli johtaa suoriutumista. Arvioinnin jälkeen työntekijä palkitaan hyvästä suoriutumisesta tai kehitetään osaamista, jos tavoitteisiin ei ole päästy. (Viitala 2004, 130-131) Palkitseminen käsittää palkan lisäksi kaikki taloudelliset etuudet, joita työntekijöille annetaan korvaukseksi tehdystä työstä. Palkitsemiseen luetaan rahapalkka, eli peruspalkka, tulospalkkio, erikoispalkkiot ja aloitepalkkiot, edut, esimerkiksi autoetu, asuntoetu tai lounasetu, sekä aineettomat palkkiot, kuten mahdollisuus kehittyä, työn kiinnostavuus, mahdollisuus vaikuttaa asioihin, työsuhteen pysyvyys ja joustavat työajat. Nämä kaikki asiat luovat arvoja ja hyötyjä työntekijälle ja ovat jollain tapaa palkitsevia. Palkitsemisstrategiat ovat pitkän aikavälin linjauksia palkitsemisten suhteen ja palkitsemispolitiikalla toteutetaan näitä linjauksia käytännössä. (Viitala 2013, 138-140) Työn organisointi kuuluu osittain palkitsemiseen, sillä se voidaan lukea aineettomiin palkkioihin. Työn organisoinnilla paitsi pyritään monipuolistamaan ja kohdentamaan työn sisältöä työntekijälle mielekkääksi, saa organisaatio siitä usein hyötyjä osaamisen kohdentamisen ja työn tehokkuuden parantumisen muodossa. Työn organisointi auttaa parantamaan keskittymistä ja tarkkaavaisuutta, joka vie kohti työn imua ja luovaa työtettä. (Pekkola 2008) Yhteenveto tässä työssä tutkittavista ihmisten johtamisen käytännöistä löytyy taulukosta 1.

*Taulukko 1 Yhteenvetotaulukko ihmisten johtamisen käytännöistä*

Ihmisten johtamisen käytännöt
palkitseminen
kannustaminen
välittäminen
kiittäminen
osallistaminen
palautteen antaminen
suoriutumisen seuranta
ohjeistaminen
työn organisointi

### 3. Yrittäjän ja palkkatöissä olevan esimiehen erot

Tässä luvussa käsitellään yrittäjän ja palkkatöissä työskentelevän esimiehen eroja teoreettiselta pohjalta niin yleisestä kuin henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Eroja näiden kahden välillä voi olla lähtökohtaisesti mm. luonteenpiirteissä, intresseissä ja rooleissa, riskienhallinnassa ja toimintaympäristön vaikutuksissa. Tässä luvussa tarkastellaan aiempaa tutkimusta aiheesta ja määritellään keskeisiä käsitteitä liittyen tutkimuksen johtajatyyppeihin.

#### 3.1 Yrittäjyys ja yrittäjä

Yrittäjyyttä ja yrittäjiä on määritelty kirjallisuudessa paljon ja Gartner (1988) onkin listannut 32 erilaista määritelmää, jotka pyrkivät selittämään yrittäjiä, yrittäjyyttä ja näihin vaikuttavia asioita, kun taas joissakin yrittäjyyttä käsittelevissä tutkimuksissa näitä käsitteitä ei ole määritelty ollenkaan (Carton, Hofer & Meeks 1998). Carton et al. (1998) määrittelevät yrittäjyyden kahdella eri tavalla. He esittelevät artikkelissaan Bygraven ja Hoferin (1991) näkemyksen siitä, että yrittäjämäisten luonteenpiirteiden sijaan keskityttäisiin yrittäjämäiseen prosessiin ja yrittäjät määriteltäisiin osana prosessia. Yrittäjämäisellä prosessilla tarkoitetaan kaikkia toimintoja, jotka yhdistetään mahdollisuuksien havaitsemiseen ja yrityksen perustamiseen, jolla harjoittaa näitä mahdollisuuksia. Toinen lähestymistapa on määritellä ensin yrittäjät ja siten määritellä yrittäjyys heidän harjoittaman toimintansa kautta. (Carton et al. 1998)

Yrittäjän ei välttämättä tarvitse perustaa yritystä ollakseen yrittäjä (Shane & Venkataraman 2000). Yrittäjät on useissa tutkimuksissa yhdistetty kykyyn tunnistaa yrittäjämäisiä mahdollisuuksia ja hyödyntää niitä omassa toiminnassaan. Yrittäjämäiset mahdollisuudet eroavat muista mahdollisuuksista erityisesti voiton ja hyödyn tavoittelussa olemassa olevista palveluista, hyödykkeistä ja raaka-aineista (Shane & Venkataraman 2000). Carton et al. (1998) mainitsevat myös mahdollisuuksien etsimisen ja hyödyntämisen, mutta lisäävät yrittäjien olevan henkilöitä, jotka sitoutuvat yrittäjyyteen ja toteuttavat muutoksia yrityksessään nopeastikin tarpeen tullen. Toisin kuin Shane ja Venkataraman, Gartner (1988) alleviivaa yrityksen perustamisen olennaisuutta yrittäjän määrittelyssä. Casson (1982,

23) kuvailee yrittäjää ennen kaikkea ihmisenä, ei tiiminä tai organisaationa, joka tekee määrääviä päätöksiä olemassa olevien resurssien käytöstä.

Yrittäjiä on määritelty paljon myös luonteenpiirteiden kautta ja on pyritty löytämään yhteyksiä ihmisen henkisten ominaisuuksien ja yrittäjänä onnistumisen välille. Markman ja Baron (2003) pitävät yrittäjän ominaisuuksia tärkeänä tekijänä yrityksen menestymisen kannalta. He painottavat erityisesti viittä ominaisuutta matkalla yrittäjänä menestymiseen: korkeaa minäpystyvyyttä, kykyä tunnistaa yrittäjämäisiä mahdollisuuksia, sinnikkyyttä, inhimillistä pääomaa ja sosiaalisia taitoja. Yrittäjänä onnistumiseen vaikuttaa myös taipumus vahvaan johtamiseen ja ominaisuudet, kuten pyrkimys voittaa tai ottaa ohjat omiin käsiin, yhdistetään yrityksen kasvuun (Viinikainen, Heineck & Böckerman 2017). Muita yrittäjiin yhdistettyjä luonteenpiirteitä ovat korkea itseluottamus, riskinottokyky, stressinsietokyky, innovatiivisuus, optimismi ja kunnianhimo (Anon 2020; Tur Porcar & Ribeiro Soriano 2018, 8). Johansson (2004) esittelee artikkelissaan Mitchellin (1997, 123) näkemyksen siitä, että vaikka yrittäjyyden tutkimusta on harjoitettu 25 vuoden ajan ja on pyritty löytämään yhteyksiä persoonallisuuden tai taustan ja menestyksen välillä, niin siinä on aina epäonnistuttu. Hän esittää, ettei tyypillistä yrittäjää ole ilmeisesti olemassakaan. (Johansson 2004)

### **3.2 Esimies ja esimiestyö**

Esimiehen määritelmä on paljon tarkempi ja yksiselitteisempi kuin yrittäjän kohdalla. Palkkatöissä oleva esimies on työsuhteessa työnantajaansa ja on täten työnantajansa edustaja, jonka pääasiallisena tehtävänä on johtaa työyhteisöä asetettuja tavoitteita kohti (Lavikkala 2013). Yleensä yrityksissä on esimies jokaista 10-20 henkilöä kohden ja esimies on useimmiten pääroolissa, kun hänen johtamansa ryhmän tehtäviä määritellään tai kehitetään, yksilöiden suorituksia arvioidaan, palkan suuruudesta päätetään tai toiminnan vaatimaa osaamista arvioidaan tai kehitetään (Viitala 2013, 266). Esimiehellä on organisaatiossa monta roolia, esimerkiksi työyhteisön kehittäjänä, oppimisen ohjaajana ja yrityskulttuurin ylläpitäjänä (Kupias et al. 2014) Hyvän esimiehen ominaisuuksina voidaan pitää korkeaa empatiakykyä, joustavuutta, avoimuutta ja kunnioitusta. Myös kokemus, tietotaito ja konkreettisuus ovat eduksi esimiehen tehtävässä. (Carifio & Hess 1987)

Esimiestyö ja johtajuus käsitellään kirjallisuudessa usein rinnakkain ja niitä pidetään identtisinä asioina, mutta niissä on sisällöllinen ero. Johtajuus tarkoittaa ihmisten johtamista kokonaisuudessaan ja esimiestyö käsittää käytännön asioita, joilla henkilöstöjohtamista esimiesten toimesta toteutetaan. Molemmat, sekä johtaminen että esimiestyö, ovat vaikuttamista ihmisten kautta, mutta ne voivat olla myös suoraa puuttumista varsinaiseen toimintaan. (Viitala 2004, 71) Siinä missä johtajuus oli ennen lähinnä päätöksentekoa ja esimiestehtävät muun työn ohessa suoritettava sivurooli, nykyään johtajuudella tavoitellaan merkittäviä taloudellisia hyötyjä yritykselle. Ihminen on yrityksen tärkein voimavara, ja kohdentamalla henkilöstöresursseja oikein saadaan yrityksen tehokkuus nousuun innovatiivisuuden, kustannustehokkuuden ja korkean laadun kautta. (Aarnikoivu 2013, 24; Viitala 2013, 8)

Esimiestyöhön kuuluu monta hallittavaa osa-aluetta, kuten kappaleessa 2.4 mainitut, Aarnikoivun (2013) teoksessa esiintyvät, viisi osa-aluetta esimiestyölle. Usein esimiehet toteuttavat edellä mainittuja osa-alueita irrallisina tekoina ja unohtavat kokonaisuuden sekä syy-seuraussuhteet, jolloin riski epäonnistumiseen on suurempi. Esimiestyön tulisi noudattaa koko organisaation tavoitteita ja strategiaa, jotta yhtenäinen linja säilyisi. (Aarnikoivu 2013, 17-18) Vaikka eri osa-alueiden johtamisen toteuttamiseen sovellettaisiin erilaisia johtamiskäytäntöjä, kaikille osa-alueille yhteinen tekijä on asetettuihin tavoitteisiin pyrkiminen, jotka voidaan hyvällä johtamisella saavuttaa (Kupias et al. 2014).

Kuten jo aiemmin mainittiin, esimiestyö on johtamisen toteuttamista käytännössä. Esimiehillä on työnjohto-oikeus eli oikeus johtaa ja valvoa työtä, määrätä työsopimuksen rajoissa työtehtävien toteutuksesta, laadusta ja laajuudesta. Oikeuteen kuuluu vastaparina velvollisuus vastuunottoon. Esimiehen kuuluu puuttua ongelmatilanteisiin, asettaa tavoitteita ja pitää huoli, että ne toteutuvat, sekä valvoa pelisääntöjen noudattamista. (Lavikkala 2013) Esimies palkitsee alaisiaan onnistumisista ja antaa rakentavaa palautetta kehityskohteista. Johtajat ja esimiehet voivat myös tehdä rutiinityötä alaistensa rinnalla, mikä voi kasvattaa esimiehen luottamusta ja uskottavuutta työntekijöiden keskuudessa. (Viitala 2004, 71)

### **3.3 Erot ja konteksti**

Yrittäjä ja esimies ovat molemmat omassa organisaatiossaan johtavassa asemassa. Tutkimus osoittaa, että heitä yhdistävät tietyt ominaisuudet, kuten korkea sitoutuneisuus, osallistuneisuus, energiataso ja itseluottamus. Enemmän yrittäjiä kuin esimiehiä kuvaavia ominaisuuksia ovat haasteista pitäminen, riskien ottaminen, oma-aloitteisuus ja itsenäisyys. Yrittäjät myös kokevat työnsä merkityksellisemmäksi kuin esimiehet ja pitävät työtään enemmän kutsumuksena. (Malach-Pines, Sadeh, Dvir & Yafe-Yanal 2002) Esimiesten kohdalla hallitsevia ominaisuuksia ovat itsevarmuus, tehokkuus, optimismi, suostuvaisuus ja ulospäinsuuntautuneisuus (Lounsbury, Sundström, Gibson, Loveland & Drost 2016). Esimiehillä on usein tarve kontrolloida asioita ja ihmisiä sekä saada huomiota, joka voi johtua lapsena koetusta epävarmuudesta ja kontrollin puutteesta (Malach-Pines et al. 2002). Vecchio (2003) ei kuitenkaan tutkimuksessaan tue väitettä siitä, että yrittäjät omaisivat ominaisuuksia, jotka merkittävästi poikkeaisivat muista johtajista. Hänen mielestään yrittäjyys on vain osa johtajuuden tutkimuskenttää, ja johtajat omaavat samankaltaisia ominaisuuksia kuin yrittäjätkin.

Yrittäjän ja esimiehen roolit organisaation sisällä poikkeavat toisistaan. Määräämisvallan ja vastuun hierarkia määrää johtajien roolin suuremmissa yrityksissä. Esimiehillä voi olla monia vastuualueita yrityksessä, kuten talousjohtaminen, henkilöstöjohtaminen ja tutkimus, jotka ovat edellytyksiä yrityksen toiminnan jatkumiselle, mutta esimiehen rooli ei vastaa koskaan täysin yrittäjän roolia. Yrittäjällä tulee olla kyky työskennellä pitkällä aikavälillä, luoda strategioita ja kohdentaa resursseja niin, että halutut tavoitteet voidaan saavuttaa. (Bucar & Hisrich 2001) Yrittäjiä koskettavat liiketoiminnan riskit paljon konkreettisemmin kuin palkkatöissä olevaa esimiestä. Tuloksellista palkkiota ja henkilökohtaista tyytyväisyyttä sekä itsenäisyyttä vastaan yrittäjät ottavat vastuulleen rahalliset, psyykkiset ja sosiaaliset riskit. Yrittäjät joutuvat monesti tilanteeseen, jossa he joutuvat ottamaan lainaa omaa omaisuuttaan vastaan ja he kantavat riskit menetyksistä oman hyvinvointinsa kustannuksella. Esimiehillä on rajatut oikeudet yrityksen talouden hallintaan ja vastuuasioihin, mutta he eivät kanna henkilökohtaista riskiä rahallisista menetyksistä. (Bucar & Hisrich 2001) Yrittäjän kokonaisvaltaisesta roolista johtuen, he eivät käytä

yhtä paljon ajastaan henkilöstöjohtamiseen kuin esimiehet, vaan ovat usein huolestuneempia yrityksensä päivittäisestä pyörittämisestä (Anon 2010). Esimiehen perustehtävä on alaisten johtaminen, ja se kuuluu kiinteästi hänen työnkuvaansa (Hiltunen 2012). Yrittäjät ovat vastuussa johtamisen lisäksi kaikesta heidän omaan yritykseensä liittyvästä päätöksenteosta, joten paneutuminen henkilöstöjohtamiseen saattaa jäädä muun toiminnan varjoon (McMullen & Shepherd 2006). Yrittäjän ja esimiehen keskeisimmät erot persoonallisuuksien ja kontekstien erilaisuuksien osalta on lueteltu taulukossa 2.

*Taulukko 2 Yrittäjän ja esimiehen erot teoriassa*

Yrittäjä	Esimies
haasteista pitäminen	itsevarmuus
riskien ottaminen	tehokkuus
oma-aloitteisuus	optimismi
itsenäisyys	ulospäinsuuntautuneisuus
työn merkitykselliseksi kokeminen	tarve kontrolloida
kantaa kokonaisvaltaista riskiä yrityksestä	kantaa riskiä omien alaisten suoriutumisesta
oikeudet yrityksen johtamiseen ja hallintaan	rajatut tai olemattomat oikeudet yrityksen johtamiseen ja hallintaan
vastuussa koko liiketoiminnasta	vastuulla joitakin osa-alueita yrityksessä
kaikesta päätöksenteosta vastaaminen kuuluu työnkuvaan	johtaminen kuuluu kiinteästi työnkuvaan
tulokselliset palkkiot	palkka tasainen, ei riipu yrityksen menestyksestä



## 4. Tutkimusmenetelmät ja -aineisto

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät, perustellaan, miksi kyseisiä menetelmiä on käytetty ja kuvaillaan tutkimuksen toteutusta. Luvussa esitellään myös empiirinen aineisto ja haastateltavat johtajat.

### 4.1 Tutkimusmenetelmät

Tämä tutkimus on suoritettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus on tutkimusmenetelmä, jossa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ja hankkimaan syvällistä tietoa tutkittavasta aiheesta. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kokonaisvaltaisesti ymmärtämään tutkittavan kohteen ominaisuuksia, laatua ja merkitystä. (Auvinen & Tarkiainen 2018) Laadullinen tutkimus sopi menetelmänä tähän tutkimukseen, koska tavoitteena oli saada syvällistä tietoa haastateltavista, heidän taustoistaan ja johtamistavoistaan, joita ei määrällisellä tutkimuksella olisi ollut mahdollista saada.

Laadullisen tutkimuksen aineistohankinnan menetelmiä on useita. Yleisimpiä aineistohankinnan menetelmiä ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisista dokumenteista, kuten raporteista ja vuosikertomuksista, koottu tieto. (Tuomi & Sarajärvi 2018) Tässä tutkimuksessa aineistohankintamenetelmänä käytetään haastattelua, ja tarkemmin teemahaastattelua, joka on puolistrukturoitu haastattelu. Puolistrukturoidussa haastattelussa teemat ja kysymykset on mietitty valmiiksi, mutta haastattelun aikana voidaan esittää tarkentavia kysymyksiä ja täysin samoja kysymyksiä ei esitetä kaikille haastateltaville (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Teemahaastattelun avulla tutkimukseen saatiin tarpeeksi kattava ja monipuolinen aineisto, koska lisäkysymyksiä oli tilanteesta riippuen mahdollista esittää ja elekieltä sekä äänenpainoja oli mahdollista tulkita, mikä ei muilla keinoin olisi ollut mahdollista. Haastattelut toteutettiin kasvokkain ja äänitettiin, jotta niiden tarkastelu ja analysointi jälkikäteen olisi helpompaa. Lupa nauhoitukseen kysyttiin kummaltakin haastateltavalta erikseen ennen haastattelua. Haastateltaville toimitettiin GDPR-lomake samassa yhteydessä ennen haastattelun aloitusta allekirjoitettavaksi. Yrittäjän haastattelun kesto oli noin 15 minuuttia ja esimiehen haastattelun kesto oli noin 23

minuuttia. Haastateltaville esitettiin samat kysymykset muutamaa taustakysymystä lukuun ottamatta johtuen heidän erilaisista asemistaan yrityksissään. Yrittäjä vastasi kysymyksiin lyhyemmin ja ytimekkäämmin kuin esimies, joka vastasi kysymyksiin laajasti ja kuvailevasti.

Haastattelukysymykset oli laadittu etukäteen ja niillä pyrittiin löytämään vastauksia mahdollisimman kattavasti liittyen tutkimuksen teemoihin eli johtajatyypin eroihin henkilöstöjohtamisessa, heidän toteuttamiinsa johtamiskäytäntöihin ja johtajuuden taustalla vaikuttaviin tekijöihin. Johtajien toteuttamia johtamiskäytäntöjä kysyttiin niin yleisellä tasolla kuvaillen kuin tarkemmin analysoiden johtajien suhtautumista tarkastelussa oleviin ihmisten johtamisen käytäntöihin; palkitsemiseen, kannustamiseen, välittämiseen, osallistamiseen, palautteen antamiseen, suoriutumisen seurantaan, ohjeistamiseen ja työn organisointiin. Johtamisen käytäntöjen toteuttamiseen vaikuttavat mahdollisesti johtajien taustatekijät, joista haastattelussa otettiin esille johtamiskäytäntöjen alkuperä, intressit, persoonallisuus, päämäärät, vastuun laajuus, riskien suuruus sekä henkilöstöjohtamiseen käytetty aika ja suunnittelu. Taustatekijöiden tutkimusta täydennettiin peruskysymyksillä, joilla selvitettiin haastateltavan mm. ikä, sukupuoli, asema yrityksessä, vuodet johtajana ja koulutus. Haastattelukysymykset löytyvät tämän tutkimuksen liitteistä.

Haastattelujen tulkintaan ja analysointiin käytetään sisällönanalyysin menetelmää. Sisällönanalyysillä voidaan analysoida systemaattisesti dokumentteja, joka voi olla lähes mikä vain kirjalliseen muotoon saatettu materiaali. Menetelmällä pyritään saamaan kuva tutkittavasta aiheesta tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. (Tuomi & Sarajärvi 2018) Haastattelujen vastauksia verrattiin aiemmin käsiteltyihin teorioihin ja analyysin tavoitteena oli löytää yhtäläisyyksiä haastateltavien antamien vastauksien ja olemassa olevien teorioiden välillä liittyen yrittäjän ja esimiehen eroihin, ihmisten johtamisen käytäntöihin ja taustavaikuttajiin. Haastatteluja vertaamalla selvitettiin toteuttavatko yrittäjät ja esimiehet samanlaisia johtamiskäytäntöjä, miten heidän johtamistapansa eroavat toisistaan ja millaisia eroja heidän taustatekijöistään löytyi, jotka mahdollisesti ohjaavat heidän toimintaansa ja johtamistaan.

## 4.2 Haastateltavat johtajat

Tutkimuksessa haastateltiin yhtä pienyrittäjää ja yhtä operatiivisen tason esimiestä, joita kutsutaan tässä tutkimuksessa nimillä yrittäjä ja esimies. Henkilöt valikoituivat tutkimukseen sen perusteella, että heillä olisi suurin piirtein sama määrä alaisia johdettavanaan, he olisivat mahdollisimman lähellä ruohonjuuritason työskentelyä yrityksessään ja he toteuttaisivat käytännön esimiestyötä päivittäin, mutta kantaisivat kumpikin vastuuta omasta ja muiden toiminnasta sekä omaisivat päätösvaltaa johtamiskäytäntöihin liittyen. Tällä tavoin tutkimustulokset olisivat mahdollisimman vertailukelpoiset ja luotettavat.

Yrittäjä on 52-vuotias mies ja kuljetusalan pienyrittäjä, joka on toiminut yrityksen johdossa 25 vuoden ajan. Henkilöstöä yrityksessä on 10–12 ihmistä riippuen kaudesta. Koulutukseltaan yrittäjä on auton asentaja ja hän on ollut mukana yhdessä yrityksessä. Esimies on 50-vuotias nainen ja hän on energia-alan yrityksessä myyntipäällikkönä. Hänellä on 16 alaista ja koko yrityksessä työntekijöitä on 63. Esimies on toiminut johtajana noin 10 vuotta ja koulutukseltaan hän on HSO-sihtööri. Haastateltavien johtajien taustatekijät on tiivistetty taulukkoon 3.

*Taulukko 3 Haastateltavat johtajat*

Johtaja- tyyppi	Ikä	Sukupuoli	Henkilöstö koko yrityksessä	Asema yrityksessä	Alaisten lukumäärä	Vuosia johtajana / yrittäjänä	Koulutus
<b>Yrittäjä</b>	52	Mies	10-12	Toimitusjohtaja	10-12	25	Auton- asentaja
<b>Esimies</b>	50	Nainen	63	Myyntipäällikkö	16	10	HSO- sihtööri

## 5. Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään empiirisen tutkimuksen tulokset samoilla aihealueiden rajauksilla kuin teoriaosiossa. Aihealueet ovat johtamisen käytännöt ja niihin vaikuttavat taustatekijät. Haastattelujen tuloksia analysoidaan sisällönanalyysillä ja analyysi perustuu tutkijan omaan järkeilyyn.

### 5.1 Yrittäjän ja esimiehen toteuttamat johtamiskäytännöt

Kuvaillessaan intuitiivisesti toteuttamiaan päivittäisiä ihmisten johtamisen käytäntöjä esimies koki tärkeimmäksi *”olla tavoitettavissa ja läsnä”*. Esimiehen tehtävänä on varmistaa, että päivittäiset työt tulee hoidettua. Yrittäjä pyrkii olemaan ennakoiva ja tilanteen päällä niin, että työt suoritetaan odotetulla tavalla. Yrittäjän kohdalla valmisteleva työ ennen varsinaisen tilatun työn suorittamista on tärkeä osa johtamista hänen yrityksessään. Hän myös pyrkii välttämään määräilevää johtamistapaa, eli hän antaa työntekijöilleen vaihtoehdon valita työtehtävänsä aina kun se on mahdollista. Molempien vastauksista kävi ilmi, että he yrittävät johtaa alaisiaan niin, että työt tulee joka päivä suoritettua pyydetyllä tavalla. Kumpikin johtaja on työntekijöidensä kanssa vuorovaikutuksessa päivittäin, yrittäjä kasvokkain tai puhelimitse, esimies Teamsin välityksellä, sähköpostitse, puhelimitse tai kasvokkain. Kummankin johtajan kohdalla vuorovaikutuksessa alaisten kanssa käydään läpi niin työhön liittyviä asioita kuin arkipäivän kuulumisia, mutta yrittäjä painotti vuorovaikutuksen liittyvän suurilta osin työtehtävien delegointiin.

Johtajamaisilta ominaisuuksiltaan haastateltavat muistuttivat paljon toisiaan. Kun johtajilta kysyttiin, millaisia johtajia he mielestään ovat, ja esimies kuvaili itseään: *”omasta mielestä mä olen reilu, ehkä enemmän napakka kuin lepsu”*, ja sanoi, että hän luultavasti vaatii alaisiltaan keskivertoa esimiestä enemmän. Esimiehen mielestä tasapuolinen kohtelu on vaikeaa, koska erilaiset ihmistyyppit tarvitsevat erilaista kanssakäymistä esimiehensä kanssa. Esimies osoittaa välittämistään antamalla palautetta hyvin tehdystä työstä ja olemalla kiinnostunut alaistensa asioista niin työ- kuin henkilökohtaisissa asioissa. Yrittäjä kuvaili omaa johtamistaan sanoin: *”työasioissa hyvä, henkilöstöjohtamisessa erittäin huono”*. Yrittäjä on omasta

mielestään johtajana kannustava ja reilu, eikä hän syytä alaisiaan epäonnistumisista. Yrittäjä osoittaa välittämistään esimiehen tavoin olemalla kiinnostunut työntekijöidensä asioista, mutta ei muista osoittaa henkilökohtaisesti kiitostaan työntekijöilleen tarpeeksi usein.

Työntekijöidensä työssä suoriutumista yrittäjä valvoo itse työntekijöiltä kyselemällä suullisesti, miten työ meni, ja joskus jopa käymällä työn suorituspaikalla henkilökohtaisesti valvomassa työn kulkua. Hänen käytäntönsä riippuvat työstä ja työn suorittajista. Yrittäjän valvontametodit perustuvat pitkälti työntekijöiden omaan lausuntoon työssä suoriutumisesta, jolloin valvonta perustuu suurilta osin luottamukseen yrittäjän ja työntekijöiden välillä. Yrittäjän keinoja arvioida työssä suoriutumista ei voida pitää luotettavina ja tasapuolisina arviointimenetelminä työntekijöitä kohtaan, sillä ne eivät perustu faktoihin ja dataan, vaan yrittäjän ja muiden ihmisten tekemiin huomioihin. Esimies valvoo suoriutumista enemmän digitaalisesti raporttien ja järjestelmien avulla, joka auttaa osaltaan siinä, että työntekijöiden suoriutumisen arviointi on tasapuolista ja luotettavaa. Tuloksien perusteella esimies hyödyntää digitaalisia työkaluja johtamisensa tukena huomattavasti kattavammin kuin yrittäjä.

Palautteen antaminen sujuu johtajilta luonnostaan, mutta esimies antaa alaisilleen useammin positiivista palautetta kuin yrittäjä. Yrittäjä antaa palautteen jokapäiväisen keskustelun yhteydessä suullisesti tai puhelimitse. Hän toteaa, että *”hyvää palautetta tulee annettuu ehkä vähä nahkeest, no huonookii palautetta annan. Eritoten, jos sit kuuluu kylältä, nii mä välitän sen eteenpäin. Jos sitä tulee sähköses muodos, mä luetutan sen niille, jos se tulee puhelimella, mä kerron sen niille. Mut en tuomitse!”*. Esimies välittää asiakkailta tulleen palautteen kirjallisesti tai suullisesti työn suorittaneelle, mutta rakentava palaute käydään läpi aina kasvokkain. Esimies pitää kerran vuodessa onnistumiskeskustelun ja kerran vuodessa varttikeskustelun alaiensa kanssa kahden kesken, joissa käydään läpi, miten työntekijän henkilökohtaiset tavoitteet on saavutettu ja annetaan palautetta tilanteen mukaan. Toisin kuin esimiehellä, yrittäjällä ei ole vakiintuneita käytänteitä palautteen antamiseen.

Kysyttäessä yrityksen palkitsemiskäytännöistä, esimies kokee palkitsemisjärjestelmän olevan yrityksessään kattava ja merkittävä etu työntekijöille. Rahapalkan lisäksi jaetaan vuosittain tulospalkkio ja henkilökohtaiset kannusteliset. Palkan suuruus tarkistetaan vuosittain vastaamaan työnkuvaa ja tulevana käytänteenä on pienten palkkioiden myöntäminen hyvistä yksittäisistä suoriutumisista. Muista eduista esimies mainitsee tyky-setelit, tyky-tapahtumat, lounassetelit, hierontaedun, kattavan terveydenhuollon ja hammashuollon. Aineettomia etuja ovat liukuvat työajat, etätömahdollisuus ja joidenkin työntekijöiden kohdalla työnkuvaan vaikuttaminen. Kaikki työntekijät eivät pysty vaikuttamaan työnkuvaansa, sillä heidät on palkattu hoitamaan tiettyä tehtävää. Osa edellä mainituista palkitsemiskäytännöistä perustuu koko yrityksen toimintatapoihin, mutta jotkin käytännöt ovat esimiehen itsensä kehittämiä. Yrittäjä antaa alaisilleen rahapalkan lisäksi joulubonuksen joka vuosi. Muita tarjottavia etuja ovat lounasraha, virikesetelit ja pikkujoulut. Työntekijät saavat myös käyttää työnantajan omistamia laitteita omiin tarkoituksiinsa. Aineettomiin etuihin kuuluu työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa omaan työnkuvaansa niin, että työtehtävä voidaan joskus vaihtaa, jos ensin annettu tehtävä ei miellytä. Työajat ovat säännölliset, mutta tarpeen mukaan joustavat. Tuloksista voidaan päätellä, että esimiehen edustama organisaatio palkitsee työntekijöitään kattavammin keinoin kuin yrittäjän organisaatio, mutta yrittäjä tarjoaa runsaasti etuja yrityksen pieneen kokoon nähden.

Yrittäjä harjoittaa työn organisointia usein työn sujuvuuden takaamiseksi: *”se tulee asiakkaalle edullisimmaksi, koska kaikilla on oma osaamisalue ja työ on silloin sujuvampaa, kun on oikeat miehet oikeas kohteessa”*. Hän on myös vaihtanut työntekijää kesken työtehtävän, jos on kokenut, että työ ei tule hoidetuksi tarpeeksi huolellisesti nykyisellä tavalla. Esimies toteaa, ettei itse juurikaan harjoita työn organisointia, toisin kuin yrittäjä, vaan tiettyjen työntekijöiden kohdalla järjestelmä hoitaa töiden organisoinnin. Uudet työtehtävät käydään työryhmän kanssa läpi ja sovitaan yhdessä niiden hoitamisesta, eli organisointi toimii niin sanotusti vapaaehtoisperiaatteella. Tämä havaittu ero johtuu oletettavasti siitä, että yrittäjän ja esimiehen työntekijöiden työnkuvat poikkeavat oleellisesti toisistaan.

Jos työntekijöiden kesken ilmenee konflikteja, yrittäjä juttelee ensin kahden kesken kummankin osapuolen kanssa tilanteen vakavuudesta. Jos työntekijät eivät itse koe

tarpeelliseksi selvittää tilannetta enempää, yrittäjä ei keskustele heidän kanssaan yhdessä, mutta ei myöskään laita heitä työpariksi useaan viikkoon, jotta tilanne heidän välillään rauhoittuisi. Hän kokee toimintatapansa järkeväksi miesvaltaisessa työyhteisössä. Esimies keskustelee konfliktitilanteiden ilmetessä osapuolten kesken samalla periaatteella kuin yrittäjä, mutta toteaa, että virallisempaa ohjeistusta konfliktitilanteisiin puuttumiseen on suunnitteilla. Esimies sanoo, että: *”ensisijaisesti odotan, että jos kyse on vaan semmosesta jähäyksestä, mitä siel on pitkään ollu, että he pystyvät keskenään niitä jähäyksiä sopimaan, ja usein näin käykii. Mut sit toisinaa pitää ottaa pöydän ääree ja käydä läpi.”* Varoitusten antaminen tällaisissa tilanteissa on mahdollista, jos työntekijät eivät toimi reilusti muita kohtaan. Esimiehen työyhteisössä konfliktitilanteita ilmenee useammin, mikä johtuu mahdollisesti yksikön naisvaltaisuudesta ja työntekijöiden paljoudesta.

Yrittäjä ohjeistaa työntekijät aina perusteellisesti kohteeseen joko suullisesti tai kirjallisesti riippuen työkohteesta. Ohjeistus voi sisältää neuvoja esimerkiksi työkohteen sijainnista tai työn suorittamisesta. Työn tilaajan puolelta voi myös tulla ohjeita, jotka yrittäjä välittää työn suorittajille. Hän kokee perusteellisen ohjeistamisen tarpeelliseksi, jotta työ lähtisi sujumaan mutkattomasti. Esimies sanoo alaistensa olevan itseohjautuvia, eikä hän ohjeista heitä heidän rutiinimaisissa tehtävissään, mutta antaa kuitenkin ohjeita tarvittaessa. Hän kertoo alaistensa tarvitsevan ohjeistusta enimmäkseen heille epätyypillisissä työtehtävissä. Uusiin työtehtäviin työntekijät perehdytetään kirjallisesti ja suullisesti. Johtajien erilaisuus ohjeistamisessa voi johtua johtajatyyppeiden erilaisuuden lisäksi alaisten työtehtävien erilaisuudesta.

Haastateltavat toteuttavat työntekijöidensä kehitystyötä eri näkökulmista. Esimies mainitsee monta tapaa seurata alaistensa työn laatua, jotta ne täyttävät yrityksen laadunvalvonnan kriteerit. Erityisesti asiakkaiden antama palaute on tärkeä osa alaisten kehittämistä. Huonolle palautteelle etsitään aina syitä ja keinoja, millä työntekijän antamaa palvelua voitaisiin parantaa. Yrittäjän kohdalla työntekijöiden kehittämistyö liittyy enimmäkseen siihen, että hän rohkaisee työntekijöitä vastavuoroisuuteen ja sosiaaliseen kanssakäymiseen asiakkaiden kanssa, ja etenkin nuorempien työntekijöiden kohdalla hän toteaa tämän oleva tarpeellista. Hän toteuttaa tätä kehitystyötä täysin suullisella ohjeistamisella.

## 5.2 Johtamiseen vaikuttavat taustatekijät

Yrittäjän ja esimiehen luonteenpiirteet muistuttavat toisiaan, mikä antaa osviittaa johtajamaisten luonteiden samankaltaisuudesta. Yrittäjä yhdistää itseensä johtajana adjektiivit tasavertainen, tarkka ja äkkipikainen. Esimies kuvailee itseään johtajana adjektiiveilla jämäkkä, asioihin puuttuva ja oikeudenmukainen. Hän haluaa toivoa ihmisistä aina hyvää, eikä hän ymmärrä työpaikalla ilkeilyä tai työtovereiden kiusaamista. Molemmat pyrkivät kohtelemaan alaisiaan tasapuolisesti, mutta se ei ole heidän mielestään käytännössä helppoa, sillä erilaiset ihmisluonteet vaativat johtajaltaan eri määrän huomiota ja ohjeistusta.

Johtamiskäytännöt ovat tulleet osaksi johtajien toimintaa pääasiassa heidän omista aloitteistaan. Henkilöstöjohtaminen ei suju yrittäjältä luonnostaan, mutta vuosien saatossa taitoja on pitänyt kartuttaa henkilöstön nuorentuessa ja lukumäärän kasvaessa. Hän mainitsee yrityksen ja erehdyksen opettaneen oikeat toimintatavat. Suurimman osan johtamiskäytännöistä esimies on ideoinut itse, mutta osa käytännöistä on integroitunut osaksi hänen toimintaansa yhtiön toimintatavoista. Esimies tuo myös jatkuvasti uusia ehdotuksia johtamiskäytännöistä omalle esimiehelleen, mikä osoittaa aloitteellisuutta ja yritteliäisyyttä sekä intohimoa hänen tehtävänsä kohtaan. Alaisten ehdotukset otetaan myös huomioon henkilöstöjohtamisessa ja niitä kartoitetaan esimerkiksi joka toinen vuosi järjestettävällä henkilöstökyselyllä.

Yrittäjä tekee henkilöstöjohtamiseen liittyvät päätökset liiketoiminnan jatkuvuuden luomiseksi. Hänen intressinsä johtamisessa ovat asiakkaiden ja yrityksen hyvän maineen säilyttäminen. Yrittäjä sanoo, että hän tekee päätöksiä: *”ihan puhtaasti jatkuvuuden takia. Että se ei ois se viimeinen keikka missä käydään, vaan ois vaikka ensimmäinen --. Et mentäis uudestaankin sinne. Paha kello kantaa niin kauas.”* Esimies on hyvin tuloskeskeinen ja hän tekee päätöksiä henkilöstöjohtamisessa yrityksen ja yksikön tulostavoitteiden saavuttamiseksi. *”Jos ei yritys tuota tulosta ja jos sillä ei ole asiakkaita, niin ei meitäkään siellä tarvita”*, esimies toteaa. Toinen tärkeä tekijä on henkilöstön hyvinvointi ja tyytyväisyys, mitä esimies pyrkii päätöksillään



lisäämään. Yrittäjällä on odotetusti päätöksenteon keskiössä oman yrityksensä intressit ja kunnia, mutta myös esimies on orientoitunut toimimaan yrityksen parhaaksi.

Päämäärät ja intressit, mitkä ohjaavat johtajia tekemään työnsä mahdollisimman hyvin joka päivä, liittyvät kummankin haastateltavan kohdalla yrityksen menestykseen pitkällä tähtäimellä. Esimies mainitsi saman asian, kuin henkilöstöjohtamiseen liittyvän päätöksenteon kohdalla, eli organisaation johdon asettamat tavoitteet ja niiden saavuttamisen. Tarkentavan kysymyksen kohdalla esimies vastasi: *”Minkä muun takia me sinne mentäis kun sen takii, et me toteutettais sitä yhtiön yhteistä linjaa?”* Yrittäjän päämääränä on pitää yrityksensä talous tasapainossa. Hän ei halua tuottaa yhdellekään työntekijälleen pettymystä joutumalla lomauttamaan tai irtisanomaan heitä, koska he ovat laskeneet omat menonsa säännöllisten tulojen varaan. Toisaalta yrittäjä haluaa olla päätöksissään maltillinen, jotta liiketoimintaa ei tarvitsisi kasvattaa paljoa nykyisestä. Tulokset osoittavat sen, että yrittäjän intresseissä on myös työntekijöidensä hyvinvointi ja pärjääminen, mutta se ei suoraan ilmene yrittäjän päätöksenteossa tai arkipäivän johtamisessa, vaan vaikuttaa hänen ideologiaansa taustalla.

Vastuu ja riskit ovat johtajuuteen liittyen olennaisia teemoja. Luonnollisesti yrittäjä on vastuussa koko yrityksensä toiminnasta, mutta myös esimiehen vastuu ulottuu laajalle organisaation sisällä, sillä hän johtaa yhtiön suurinta liiketoimintayksikköä ja vastaa koko asiakasrajapinnasta. Alaisten epäonnistumisista ottaa vastuun sekä haastateltava esimies, että hänen esimiehensä. Esimies kokee suurimmaksi riskikseen sen, että hänen johtamansa yksikkö ei saavuta yhtiön asettamia tavoitteita, mikä tukee tutkimuksen aiempia havaintoja esimiehen yritysorientoituneisuudesta. Yrittäjä kokee riskeiksi kaikenlaiset epäonnistumiset. Hän mainitsee epäonnistumisiksi ulkopuolisen omaisuuden tuhoamisen tai loukkaamisen, työssä epäonnistumiset ja tavaroiden rikkoutumiset. Vika on viime kädessä aina yrittäjän, johtui epäonnistuminen hänestä tai hänen työntekijästään.

Esimies käyttää työajastaan huomattavasti suuremman osan henkilöstöjohtamiseen ja sen suunnitteluun kuin yrittäjä, mikä tukee aiemmin työssä esiteltyä teoriaa yrittäjän ja esimiehen eroista. Esimiehen ajankäyttö johtamistyöhön riippuu paljon päivästä, joskus se on vain pieni osa työskentelyä, mutta toisinaan johtamistyöhön kuluu koko

kahdeksan tunnin työpäivä. Hän käyttää paljon aikaa myös suunnittelutyöhön, kuten onnistumiskeskusteluiden valmisteluun ja erilaisiin järjestelyihin. Yrittäjälle henkilöstöjohtaminen on vain pieni osa hänen työpäiväänsä, sillä keskimäärin se vie noin tunnin per päivä. Yrittäjän muu aika kuluu yrityksen päivittäisten toimintojen pyörittämiseen, kuten tilattujen töiden tekemiseen, paperitöihin ja asiakaspalveluun. Yrittäjä ei käytä aikaa henkilöstöjohtamisen suunnitteluun, vaan sanoo päätösten muodostuvan intuition pohjalta tilannekohtaisesti. Tutkimuksen tuloksista ilmenneet erot yrittäjän ja esimiehen välillä on lueteltu tiivistetysti taulukossa 4.

*Taulukko 4 Yrittäjän ja esimiehen erot käytännössä*

Yrittäjä	Esimies
tasavertainen	oikeudenmukainen
tarkka	asioihin puuttuva
äkkipikainen	jämäkkä
perustuu intuition	vakiintuneita johtamiskäytäntöjä
johtaa suullisilla tiedonannoilla	käyttää digitaalisia työkaluja apunaan
ei suunnittele henkilöstöjohtamista	käyttää aikaa suunnitteluun
johtamiseen kuluu noin 10 prosenttia työajasta	johtamiseen kuluu noin 25 prosenttia työajasta
pyrkii yritystoiminnan jatkuvuuteen	tuloskeskeinen
vastuu koko yrityksestä	vastuu omasta yksiköstä
kannustava	vaativa alaisiaan kohtaan

## 6. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää eroja yrittäjän ja palkkatöissä olevan esimiehen tavoissa johtaa henkilöstöään, määrittellä tekijöitä, jotka vaikuttavat näihin eroihin ja vertailla yrittäjän ja palkkatöissä olevan esimiehen johtamiskäytäntöjä päivittäisessä johtamistyössä. Tutkimukseen haastateltiin yhtä yrittäjää ja yhtä esimestä, joiden johtamiskäytäntöjä empiirisessä osassa vertailtiin. Haastattelut suoritettiin teemahaastatteluina ja analysoitiin sisällönanalyysillä.

Teoriaosuudessa tarkasteltiin päivittäisiä johtamiskäytäntöjä käytäntöteorian kautta ja käsiteltiin yrittäjiä ja esimiehiä johtajina sekä heidän eroavaisuuksiaan teoriassa. Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta tutkimuksessa keskityttiin johtajuuteen ja esimiestyöhön, ja sitä kautta johtamiskäytäntöihin. Ihmisten johtamisen käytäntöihin kuuluu Aarnikoivun teoksen (2013, 17-18) mukaan palkitseminen, kannustaminen, välittäminen, osallistaminen, palautteen antaminen, suoriutumisen seuranta, ohjeistaminen ja työn organisointi. Nämä edellä mainitut käytännöt otettiin mukaan tutkimukseen ja selvitettiin, miten kaksi tutkimuksen johtajatyyppejä toteuttavat näitä käytäntöjä omissa johtamisrutiineissaan ja miten heidän käytäntönsä eroavat toisistaan.

Teoreettisen viitekehyksen mukaan tutkimuksessa käsiteltiin kahta johtajatyyppeä: yrittäjää ja palkkatöissä olevaa esimestä. Aiemman tutkimuksen mukaan yrittäjä on ihminen, jolla on kyky tunnistaa ja hyödyntää yrittäjämäisiä mahdollisuuksia, joilla voidaan tavoitella hyötyjä ja voittoja (Shane & Venkataraman 2000). Yrittäjään on yhdistetty muun muassa ominaisuudet itseluottamus, stressinsietokyky ja kunnianhimo (Anon 2020, Tur Porcar & Ribeiro Soriano 2018, 8). Tässä tutkimuksessa esimiehellä tarkoitetaan henkilöä, joka on työsuhteessa työnantajaansa ja hänen pääasiallinen tavoitteensa on johtaa työyhteisöä kohti asetettuja tavoitteita (Lavikkala 2013). Aiempi tutkimustieto on ristiriidassa siinä, eroavatko yrittäjä ja esimies luonteenpiirteiltään ja ominaisuuksiltaan merkittävästi toisistaan, mutta heidän roolinsa ja tehtävänsä organisaatioissa ovat selvästi eri luonteiset.

Päätutkimuskysymykseen *Millaisia eroja on yrittäjän ja palkkatöissä olevan esimiehen tavoissa johtaa henkilöstöään?* pyritään löytämään vastaus vastaamalla ensin alakysymyksiin. Ensimmäinen alakysymys oli: *Millaisia johtamiskäytäntöjä johtajatyypit toteuttavat?* Tutkimuksessa käsiteltyjä ihmisten johtamisen käytäntöjä toteutettiin johtajien toimesta kattavasti. Haastateltavat painottivat kuitenkin eri käytäntöjä omissa johtamistavoissaan. Yrittäjällä vallitsevia käytäntöjä olivat ohjeistaminen, työn organisointi ja suoriutumisen seuranta. Käytäntöjä hän toteuttaa suullisin tiedonannoin, ohjeistuksin ja palauttein, mikä tekee yrittäjän johtamisesta melko yksipuolista. Yrittäjällä johtamiseen liittyvät päätökset tapahtuvat intuitiivisesti ja suunnittelematta. Esimies keskittyy johtamisessaan palautteen antamiseen, suoriutumisen seurantaan, palkitsemiseen, aktiiviseen vuorovaikutukseen ja työn laadun kehittämiseen, organisoinnin ja ohjeistamisen jäätyä vähemmälle. Hänen käytäntönsä pohjautuvat pitkälti dataan ja faktoihin, mutta myös osin suulliseen informaatioon. Esimiehellä on yrittäjää enemmän vakiintuneita ja suunniteltuja johtamiskäytäntöjä, kuten kehityskeskustelut, jolloin työntekijöille annettu palaute on harkitumpaa ja usein myös positiivisempaa kuin yrittäjällä.

Viitalan (2013, 27-28) mukaan se, mitä johtamiskäytäntöjä organisaatiossa toteutetaan, riippuu johtajatyypien lisäksi useista eri tekijöistä, kuten toimialasta, yrityksen koosta ja organisaatiokulttuurista. Tämä tutkimus tukee Viitalan näkemystä, sillä haastateltujen johtajien edustamat organisaatiot poikkeavat kaikilta edellä mainituilta osin toisistaan. Yrittäjän organisaatio toimii kuljetusalalla, ja hänen työntekijänsä ovat pääosin miehiä, kun taas esimiehen organisaatio on energia-alan yritys ja hänen alaisensa ovat pääosin naisia. Tämä tuo merkittävän rakenteellisen eron johtajien johtamiskäytäntöihin, sillä eri sukupuolten edustajat kehittyvät ja motivoituvat eri johtamiskäytäntöjen avulla. Tutkimuksen kaksi johtajatyypistä edustavat myös eri kokoisia organisaatioita, jolloin esimiehellä on suuremman organisaation edustajana enemmän resursseja käytössään toteuttaa henkilöstöjohtamista huolellisesti ja suunnitellusti, jota myös hänen edustamansa organisaation kulttuuri tukee paremmin kuin yrittäjän organisaatiossa, jossa keskitytään intensiivisemmin työtehtävien suorittamiseen kuin muihin toimintoihin.

Toinen alakysymys oli: *”Mitkä taustatekijät vaikuttavat johtajatyypien tapoihin johtaa henkilöstöä?”* Ensimmäisenä tarkasteltiin johtajatyypien luonteenpiirteitä verrattuna

teoriaosuudessa esiteltyihin tyypillisiin yrittäjien ja esimiesten luonteenpiirteisiin. Yrittäjään yhdistettiin teoriaosuudessa ominaisuudet haasteista pitäminen, riskien ottaminen, oma-aloitteisuus ja itsenäisyys (Malach-Pines et al. 2002), kun taas esimiesten väitettiin olevan itsevarmoja, tehokkaita, optimistisia, suostuvaisia ja ulospäinsuuntautuneita (Lounsbury et al. 2016). Tässä tutkimuksessa yrittäjä määritteli itsensä johtajana tasavertaiseksi, tarkaksi ja äkkipikaiseksi, kun taas esimies tunnisti itsensä oikeudenmukaiseksi, asioihin puuttuvaksi ja jämäkäksi. Tämä tutkimus ei täysin mukaile aiempaa tutkimustietoa näiltä osin, mutta haastatellut johtajat muistuttavat ominaisuuksiltaan toisiaan erityisesti tasavertaisuuden ja tarkkuuden osalta, mikä tukee Vecchion (2003) näkemystä siitä, että yrittäjät ja esimiehet eivät poikkea johtajina merkittävästi toisistaan. He osoittivat molemmat pyrkivänsä tasapuolisuuteen alaisiaan kohtaan, mutta ovat myös tarkkoja heidän suoriutumisestaan työssä. Nämä ominaisuudet vaikuttavat todennäköisesti heidän tapoihinsa johtaa, ja luovat merkityksen sille, miksi kumpikin pyrkivät seuraamaan tarkasti alaistensa toimia.

Yrittäjän ja esimiehen roolit tässä tutkimuksessa olivat kovin samanlaiset kuin teoriaosiossa oli kuvattu. Bucarin ja Hisrichin (2001) mukaan yrittäjän rooli on yrityksessä kokonaisvaltainen ja häntä koskettavat kaikki liiketoimintaan liittyvät riskit, kun taas esimiesten oikeudet ja vastuu ovat yrittäjää rajatummalla. Esimies kantaa riskejä lähinnä oman henkilöstönsä toiminnasta. (Bucar & Hisrich 2001) Tämä tutkimus tukee kyseistä teoriaa, sillä yrittäjä kokee olevansa kokonaan vastuussa oman yrityksensä toiminnasta ja hän ajattelee tärkeimpänä päämääränään yrityksen taloudellista menestymistä ja jatkumoa yrityksen toiminnalle pitkälle tulevaisuuteen. Hän kuitenkin ajattelee myös työntekijöidensä hyvinvointia, vaikka osoittaa sitä harvoin näkyvästi muille. Teorian mukaisesti esimiehen vastuu on suppeampi kuin yrittäjän vastuu, mutta vastoin Bucarin ja Hisrichin (2001) näkemystä, esimies osoitti olevansa hyvin tuloskeskeinen, sillä hän piti sekä yhtiön että hänen itsensä asettamien tavoitteiden täyttämistä tärkeimpänä päämääränä johtamistyölleen sekä hänen omalle suoriutumiselleen. Havainto osoittaa, että myös palkkatöissä oleva esimies voi olla tavoitekeskeinen ja yrittäjämäinen johtaja.

Teorian mukaan yrittäjät ovat keskittyneempiä oman yrityksensä päivittäisten toimintojen pyörittämiseen kuin henkilöstöjohtamiseen, johon he eivät käytä runsaasti

aikaa tai voimavaroja (Anon 2010), kun taas esimiehen kohdalla esimiehenä toimiminen kuuluu kiinteästi hänen työnkuvaansa (Hiltunen 2012), jolloin luonnollisesti esimies paneutuu tehtäväänsä huolellisemmin. Tämä tutkimus tukee esiteltyä tutkimustietoa, sillä esimies on yrittäjää huomattavasti valveutuneempi esimiestyöstä; hän käyttää siihen runsaasti aikaa, suunnittelee ja järjestelee käytäntöjä ja niiden toteutusta. Yrittäjä käyttää johtamiseen vain pienen osan ajastaan, eikä suunnittele käytäntöjä lainkaan, sillä hänen kaikki aikansa kuluu yrityksen muiden toimintojen ylläpitoon.

Päätutkimuskysymys *Millaisia eroja on yrittäjän ja palkkatöissä olevan esimiehen tavoissa johtaa henkilöstöään?* yhdistää kaksi aiemmin käsiteltyä alatutkimuskysymystä toisiinsa. Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että esimies käyttää henkilöstöjohtamiseen enemmän resursseja kuin yrittäjä, jolla ei ole asemansa vuoksi mahdollisuutta panostaa johtamiseen yhtä paljon. Esimiehellä on käytössään suunnitellumpia ja vakiintuneempia johtamiskäytäntöjä, joiden apuvälineenä hän käyttää teknologiaa ja mittareita. Yrittäjän johtamistapa perustuu suulliseen kanssakäymiseen ja vuorovaikutukseen työnteon ohessa ilman muodollisuuksia. Tästä syystä yrittäjä ei käytännössä pysty olemaan täysin tasapuolinen kaikkia työntekijöitään kohtaan, sillä todennäköisesti enimmäkseen huomion saavat ne työntekijät, jotka tarvitsevat enemmän ohjeistusta ja palautetta kuin omatoimisemmat työntekijät. Kaiken kaikkiaan yrittäjä on johtajana ohjaavampi ja kontrolloivampi, mutta esimies on yrittäjää vaativampi alaisiaan kohtaan ja hän tarkkailee työn laatua intensiivisesti.

Erojen syitä johtajatyyppeiden toteuttamissa johtamistavoissa etsittiin myös taustakysymysten avulla. Näihin kysymyksiin liittyen eroja saattaa synnyttää sukupuolten erilaisuus, koska esimies on nainen ja yrittäjä on mies. Tämä saattaa aiheuttaa luonnollisesti persoonallisuuteen ja toimintatapoihin liittyviä eroja, joihin ei tässä tutkimuksessa keskitytty. Esimies on korkeammin koulutettu kuin yrittäjä, mikä näkyy hänen johtamisessaan esimerkiksi aiheeseen liittyvän laajemman tietotaidon omaamisena, mutta yrittäjällä on 15 vuotta enemmän kokemusta henkilöstöjohtamisesta kuin esimiehellä, minkä vuoksi hän osaa soveltaa toimintaansa tehokkaasti tilanteesta riippuen. Yrittäjällä on lukumäärällisesti vähemmän ihmisiä johdettavanaan kuin esimiehellä, mistä syystä henkilöstöä ei tarvitse hallita yhtä tehokkaasti ja suunnitellusti. Esimies edustaa suurempaa organisaatiota kuin yrittäjä,

jolloin hänellä on oletettavasti enemmän aikaa omistautua johtamistyölle kuin yrittäjällä, sillä hänen vastuualueensa yhtiössä on suppeampi kuin yrittäjän. Lisäksi esimiehellä on laajemmin varoja käytössään esimerkiksi työntekijöiden palkitsemiseen ja uusien käytäntöjen toteuttamiseen.

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää laajasti erilaisissa koulutustilanteissa, mutta etenkin yrittäjien ja esimiehien johtamiskoulutuksissa. Tutkimustulokset voivat avartaa johtajien mielenmaisemaa siitä, mitkä heidän johtamiskäytännöistään ovat toimivia ja mitkä eivät. Yrittäjien ja esimiesten on hyvä saada vertailupohjaa omiin johtamistapoihinsa ja kehittää sitä kautta omaa toimintaansa. Kummatkin johtajatyypit voivat oppia toisen tavoista ja kokeilla osana omaa johtamistaan hyviltä vaikuttavista käytäntöistä. Lisäksi tästä tutkimuksesta voi oppia yleisesti yrittäjien ja esimiesten rooleista organisaatioissa ja heidän toimintaansa vaikuttavista taustatekijöistä, mikä voi avata uusia näkökulmia niin johtajatyypien sisällä kuin niiden välillä.

## **6.1 Tutkimuksen luotettavuus**

Tehdyn tutkimuksen validiteetti on luotettava tämän tutkimusaiheen kannalta, koska tutkimuksessa etsittiin eroja johtajatyypien välillä henkilöstöjohtamisessa. Johtajat itse ovat relevanteimpia henkilöitä vastaamaan tämän tyyppiseen tutkimukseen. Jos tässä kandidaatin työssä olisi tutkittu esimerkiksi heidän toteuttamiensa johtamiskäytäntöjen toimivuutta ja vaikuttavuutta alaisiin, olisi validiteetti ollut heikompi. Siinä tapauksessa tutkimukseen olisi kannattanut haastatella myös alaisia, jotta heidän näkökulmansa olisi otettu tuloksissa huomioon. Tutkimuksen reliabiliteetti on heikko, sillä tutkimukseen haastateltiin vain yhtä yrittäjää ja yhtä esimiestä. Reliabiliteetin parantamiseksi haastatteluja olisi tullut suorittaa enemmän, jotta tuloksia olisi voinut vertailla myös johtajatyypien sisällä keskenään. Tässä tapauksessa tuloksia ei voida yleistää kaikkiin yrittäjiin ja esimiehiin.

Tutkimuksessa on syytä arvioida kriittisesti tutkijan puolueellisuutta, sillä tutkijalla on ollut ennen tutkimuksen suorittamista ennakkotietoa aiheesta ja tutkija tuntee henkilökohtaisesti molemmat haastateltavat, joten nämä seikat ovat saattaneet ohjata tutkijan päätelmiä alitajuisesti.

## **6.2. Jatkotutkimusaiheet**

Potentiaalinen jatkotutkimusaihe olisi yrittäjien ja esimiehien toteuttamien johtamiskäytäntöjen vaikutus heidän alaisiinsa, miten ne vaikuttavat heidän toimintaansa ja miten he kokevat oman johtajansa johtamisen toimivan heidän organisaatiossaan. Samassa yhteydessä voisi vertailla esimiehen ja yrittäjän alaisten kokemuksia keskenään. Tämän tutkimuksen maantieteellinen sijainti on rajattu ainoastaan Kymenlaaksoon, mutta sen laajentaminen muualle Suomeen toisi mielenkiintoisen näkökulman johtamiskäytäntöjen toteuttamiseen ja erityisesti johtajien taustalla vaikuttaviin tekijöihin siitä, poikkeavatko ne maantieteellisesti toisistaan. Kvantitatiivisella tutkimuksella saataisiin huomattavasti suurempi otanta, jolloin tutkimustulokset olisivat paremmin yleistettävissä.



## Lähdeluettelo

Aarnikoivu, H. (2013) *Keskity olennaiseen, esimies*. Helsinki: Talentum.

Anon (2010) Entrepreneurs' and managers' leadership roles compared: Context is what matters: what a person does trumps who they are. *Development and learning in organizations: An international Journal*. 24(4), 30–32.

Anon (2020) Personality traits and entrepreneurs. *Development and learning in organizations: An International Journal*. 34(3), 43–45.

Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page Publishers.

Auvinen, A. & Tarkiainen, E. (2018) *Soluessee: Kvalitatiivinen tutkimus*. Proakatemia essee pankki. [Verkkosivu]. [Viitattu 3.12.2020].  
Saataavilla: <https://essee pankki.proakatemia.fi/soluessee-kvalitatiivinen-tutkimus-2/>

Bucar, B. & Hisrich, R. D. (2001) Ethics of business managers vs. entrepreneurs. *Journal of developmental entrepreneurship*. 6(1), 59–82.

Carifio, M. S., & Hess, A. K. (1987). Who is the ideal supervisor? *Professional Psychology: Research and Practice*. 18(3), 244–250.

Carton, R. B., Hofer, C. W., & Meeks, M. D. (1998). The entrepreneur and entrepreneurship: operational definitions of their role in society. *In Annual International Council for Small Business*. Conference, Singapore.

Crevani, L., & Endrissat, N. (2016). Mapping the leadership-as-practice terrain. *Leadership-as-practice. Theory and application*, 21-49.

Casson, M. (1982). *The entrepreneur: An economic theory*. Totowa, New Jersey: Barnes & Noble Books.

Finlex. HE 157/2000. *Hallituksen esitys Eduskunnalle työsopimuslaiksi ja eräiksi siihen liittyviksi laeiksi*. [Verkkosivu]. [Viitattu 3.11.2020].  
Saataavilla: <https://finlex.fi/fi/esitykset/he/2000/20000157#idp451013808>

Gartner, W. B. (1988). “Who is an entrepreneur?” is the wrong question. *American journal of small business*. 12(4), 11-32.

Hayes A. (2020) *Entrepreneur*. [Verkkosivu]. [Viitattu 2.11.2020].  
Saataavilla: <https://www.investopedia.com/terms/e/entrepreneur.asp>

Hendry, C. & Pettigrew, A. (1992) Patterns of Strategic Change in the Development of Human Resource Management. *British journal of management*. 3(3), 137–156.

Hiltunen, A. (2012) *Johtamisen taito: elämänmittainen matka*. 4.p. Helsinki: Talentum.

Ilmarinen (2018) *Onnistu ihmisten johtamisessa – Kuuntele, ole läsnä ja huolehdi luottamuksesta*. [Verkkosivu]. [Viitattu 27.10.2020].

Saatavilla: <https://www.ilmarinen.fi/uutishuone/arkisto/2018/onnistu-ihmisten-johtamisessa/>

Isotalus, P. & Rajalahti, H. (2017) *Vuorovaikutus johtajan työssä*. Helsinki: Alma Talent.

Johansson, A. W. (2004) Narrating the Entrepreneur. *International Small Business Journal*. 22(3), 273-293.

Johtajuus.info (2020) *Esimiehen virallinen rooli*. [Verkkosivu]. [Viitattu 3.11.2020].

Saatavilla: <https://johtajuus.info/johtajuus-ilmiona/esimiehen-rooli-ja-tehtavat/esimiehen-virallinen-rooli/>

Joki, M. (2018) *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. 6. u. p. Helsinki: Kauppakamari

Kempster, S. & Gregory, S. H. (2015) 'Should I Stay or Should I go?' Exploring Leadership-as-Practice in the Middle Management Role. *Leadership*. 13(4), 496–515.

Korkman, O. (2006) *Customer value formation in practice: a practice-theoretical approach*. Helsingfors: Svenska handelshögskolan.

Kotter, J. P. (2001). What leaders really do. *The Bottom Line*. 13(1), 103-111.

Kupias, P., Pirinen, J. & Peltola R. (2014) *Esimies osaamisen kehittäjänä*. 1. p. Helsinki: Alma Talent.

Laine, J.A.T., Kallio, A. & Jokiranta, L. (2014) *Menestyksen avaimet pk-yritykselle: näkökulmia käytännön työhön*. Aalto yliopisto: Kauppa + Talous 7/2014.

Saatavilla: <https://core.ac.uk/download/pdf/301130344.pdf>

Lavikkala A. (2013) *Esimiehen tehtäviin kuuluu johtaminen*. Akavalainen.

[Verkkosivu]. [Viitattu 27.10.2020]. Saatavilla:

[https://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/esimiehen\\_tehtaviin\\_kuuluu\\_johtaminen](https://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/esimiehen_tehtaviin_kuuluu_johtaminen)

Lounsbury, J. W., Sundström, E. D., Gibson, L. W., Loveland, J. M. & Drost, A. W. (2016) Core personality traits of managers. *Journal of Managerial Psychology*. 31(2), 434–450.

Malach-Pines, A., Sadeh, A., Dvir, D. & Yafe-Yanai, O. (2002). Entrepreneurs and managers: Similar yet different. *The International Journal of Organizational Analysis*, 10(2), 172-190.

Markman, G. D. & Baron, R. A. (2003) Person–entrepreneurship fit: Why some people are more successful as entrepreneurs than others. *Human Resource Management Review*. 13(2), 281-301.

McMullen, J. S., & Shepherd, D. A. (2006). Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. *Academy of Management review*. 31(1), 132-152.

Nicolini, D. (2013) *Practice theory, work, and organisation: an introduction*. Oxford: Oxford University Press.

Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M-L. & Bordi, L. (2013) *Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona: Toimintatutkimus eri ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa*. Tampere: Tampereen Offsetpalvelu Oy.

Pakarinen T. (2017) *Hyvät johtamiskäytännöt tukevat muutoksessa*. Kuntatyönantaja: Työelämän kehittäminen 1/2017. [Verkkosivu]. [Viitattu 3.11.2020]. Saatavilla: <https://www.kuntatyönantajalehti.fi/2017/1/hyvät-johtamiskaytannot-tukevat-muutoksessa>

Pekkanen, T-L. (2020) Institutions and Agency in the Sustainability of Day-to-Day Consumption Practices: An Institutional Ethnographic Study. *Journal of business ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04419-x>

Pekkola, J. (2008). Hyvää työtä – kuvauksia hyvän työn olemuksesta. *Työelämän tutkimus*. 6(3), 291-299.

Reckwitz A. (2002) Toward a Theory of Social Practices: A Development in Culturalist Theorizing. *European Journal of Social Theory*. 5(2), 243–263.

Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L. & Brännback, M. (2015) Understanding and Measuring Entrepreneurial Leadership Style. *Journal of small business management*. 53(1), 54–74.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006) *KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [Verkkosivu]. [Viitattu 3.12.2020]. Saatavilla: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>

Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*. 25(1), 217-226.

Shove, E., Pantzar, M. & Watson, M. (2012). *The dynamics of social practice: Everyday life and how it changes*. London: Sage.

Suomi.fi (2019) *Yrittäjän persoonallisuuspiirteet*. [Verkkosivu]. [Viitattu 2.11.2020]. Saatavilla: <https://www.suomi.fi/yritykselle/yrityksen-perustaminen/yritystoiminnan-suunnittelu/opas/olisiko-minusta-yrittajaksi/yrittajan-persoonallisuuspiirteet>

Tilastokeskus. *Pk-yritys*. [Verkkosivu]. [Viitattu 12.11.2020]. Saatavilla: [https://www.stat.fi/meta/kas/pk\\_yritys.html](https://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html)

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tur Porcar, A. & Ribeiro Soriano, D. (2018) *Inside the Mind of the Entrepreneur Cognition, Personality Traits, Intention, and Gender Behavior*. Cham: Springer International Publishing.

Työ- ja elinkeinoministeriö. *Kymenlaakso*. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 12.11.2020]. Saatavilla: <https://tem.fi/documents/1410877/6463080/Kymenlaakso.pdf/94335080-37b6-43ef-bc87-891e311363fc/Kymenlaakso.pdf>

Vecchio, R. P. (2003) Entrepreneurship and leadership: common trends and common threads. *Human resource management review*. 13(2), 303–327.

Vero.fi (2018) *Työsuhteessa vai yrittäjä?* [Verkkosivu]. [Viitattu 3.11.2020]. Saatavilla: [https://www.vero.fi/henkiloasiakkaat/verokortti-ja-veroilmoitus/tulot/ansiotulot/tyosuhteessa\\_vai\\_yrittaj/](https://www.vero.fi/henkiloasiakkaat/verokortti-ja-veroilmoitus/tulot/ansiotulot/tyosuhteessa_vai_yrittaj/)

Viinikainen, J., Heineck, G., Böckerman, P., Hintsanen, M., Raitakari, O. & Pehkonen J. (2017) Born entrepreneurs? Adolescents' personality characteristics and entrepreneurship in adulthood. *Journal of Business Venturing Insights*. 89–12.

Viitala, R. (2004) *Henkilöstöjohtaminen*. 4. tark. p. Helsinki: Edita.

Viitala, R. (2013) *Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä*. 4.p. Helsinki: Edita.

Viitala, R., Kultalahti, S., & Kantola, J. (2016). Henkilöstöjohtamisen tila, tarpeet ja tulosvaikutukset pk-yrityksissä. *Työsuojelurahaston hankkeen nro, 114136*.

Virtaharju, J. J. & Liiri, T. P. (2019) The supervisors who became leaders: Leadership emergence via changing organizational practices. *Leadership*. 15 (1), 103–122.

Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of management*. 15 (2), 251-289.

## LIITTEET

### Haastattelukysymykset

#### Taustakysymykset

1. Ikä
2. Sukupuoli
3. Yrityksen koko / työntekijöiden lukumäärä koko yrityksessä
4. Titteli / asema yrityksessä
5. Alaisten / työntekijöiden lukumäärä
6. Vuosia johtajana takana / vuosia yrittäjänä takana
7. Kuinka monessa yrityksessä ollut mukana? (yrittäjä)
8. Koulutus

#### Johtamisen käytännöt

1. Millaisia johtamiskäytäntöjä toteutat jokapäiväisessä esimiestyössä?
2. Millä tavoin ja kuinka usein olet vuorovaikutuksessa alaitesi kanssa? Minkä luontoista vuorovaikutus on?
3. Millainen johtaja olet? Miten osoitat työntekijöille välittämistäsi? Miten osoitat työntekijöille kiitoksesi?
4. Miten työntekijöiden suoriutumista heidän työssään valvotaan?
5. Kuinka usein ja millä tavoin työntekijöille annetaan palautetta heidän tekemästään työstä? Millaista palautetta annat ja missä tilanteissa?
6. Millainen palkitsemisjärjestelmä teidän työpaikallanne on? Saavatko työntekijät rahapalkan lisäksi muita etuja? Saavatko työntekijät aineettomia palkkioita, kuten joustavat työajat, pysyvän työsuhteen tai mahdollisuuden vaikuttaa omaan työnkuvaansa tai muihin asioihin yrityksessä?
7. Millaista työn organisointia harjoitat eli monipuolistat ja kohdennat työtehtäviä työntekijöille ja miksi organisoit töitä?
8. Miten otat osaa tilanteen purkamiseen, jos työntekijöiden kesken syntyy konflikteja?

9. Miten ohjeistat työntekijöitä työtehtäviinsä vai ovatko he itseohjautuvia? Kuvaile ohjeiden antamista omin sanoin.
10. Miten pyrit kehittämään alaisiasi kohti parempia työsuorituksia? Millä johtamiskäytännöillä toteutat kehitystyötä?

#### Taustatekijät

1. Millä perusteilla aiemmin mainitsemasi johtamiskäytännöt ovat tulleet osaksi yrityksen toimintaa ja omaa toimintaasi?
2. Mitkä taustalla olevat tekijät vaikuttavat päätöksiisi liittyen henkilöstöjohtamiseen? Miksi nämä tekijät vaikuttavat päätöksiisi? Mihin tavoitteisiin päätöksillä pyritään? (Eli mitkä intressit ovat päällimmäisenä mielessä?)
3. Millaisilla adjektiiveilla kuvailisit itseäsi johtajana?
4. Millaisilla adjektiiveilla kuvailisit itseäsi siviilissä?
5. Mitkä päämäärät kannustavat sinua päivittäisessä työssäsi? Eli mitkä ovat intressisi toteuttaa työtäsi mahdollisimman hyvin joka päivä?
6. Minkälainen on vastuusi luonne yrityksessäsi?
7. Kuinka paljon aikaa henkilöstöjohtaminen vie päivästäsi? Onko se vain pieni osa työnkuvaasi vai vie suurimman osan ajastasi? Käytätkö aikaa henkilöstöjohtamisen suunnitteluun?
8. Millaisia riskejä kannat työnkuvaasi liittyen eli millaiset epäonnistumiset kuuluvat omaan vastualueeseesi?