

## **Henkilöstöjohtamisen nykytila Nordea Marketsin Sales & Research Finland -osastolla**

Kiira Ojala

Opinnäytetyö  
Johdon assistenttityön ja kielten  
koulutusohjelma  
2016



<b>Tekijä</b> Kiira Ojala	
<b>Koulutusohjelma</b> Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön otsikko</b> Henkilöstöjohtamisen nykytila Nordea Marketsin Sales & Research Finland -osastolla	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 65 + 1
<p>Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Nordea Pankki Suomi Oyj:hin kuuluvalla Nordea Marketsille. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Nordea Marketsin Sales &amp; Research Finland -osaston henkilöstöjohtamisen nykytilaa ja löytää henkilöstöjohtamisesta positiivisia seikkoja. Tämän lisäksi työssä tuodaan esille henkilöstöjohtamisen kehityskohteita. Opinnäytetyössä käsitellään henkilöstöjohtamista ja esimiestyötä käsitteen tasolla, ja perehdytään lisäksi strategiseen johtamiseen, ihmisten johtamiseen sekä esimiestyön haasteisiin. Tätä teoriaa peilataan tutkimuksessa saatuihin tuloksiin.</p> <p>Työ on luonteeltaan laadullinen tutkimus ja tutkimuksen aineiston keruun menetelmänä käytettiin puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Työ aloitettiin vuoden 2016 keväällä. Aineistoa kerättiin kevään aikana ja varsinainen kirjoitustyö ja tulosten analysointi tehtiin kesällä ja syksyllä. Työ valmistui lokakuussa 2016. Haastatteluihin osallistui Sales &amp; Research Finland -osaston työntekijöitä, joilta saatiin arvokasta tietoa ja mielipiteitä henkilöstöjohtamisen nykytilasta.</p> <p>Teemahaastattelujen pohjalta saatujen tulosten perusteella Sales &amp; Research Finland -osaston henkilöstöjohtaminen on toimivaa ja työntekijät arvostavat osaston ihmisläheistä johtamistyyliä. Haastateltavat arvostavat avointa palautteenantokulttuuria ja motivoituvat heille osoitetuista vastuutehtävistä. Tutkimus tukee Nordea Marketsin liiketoimintaa valottamalla esimiestyössä arvostettuja seikkoja. Tätä tietoa voivat esimiehet hyödyntää ylläpitämällä näitä arvostettuja piirteitä omassa esimiestyössään. Työn tuloksia voidaan parhaimmassa tapauksessa hyödyntää esimerkiksi erilaisia henkilöstöjohtamista koskevia uudistuksia suunniteltaessa.</p>	
<b>Asiasanat</b> henkilöstöjohtaminen, esimiestyö, strateginen johtaminen, ihmisten johtaminen, itsensä johtaminen	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimuksen tavoitteet .....	2
1.2	Työn menetelmät .....	2
1.3	Opinnäytetyön rakenne .....	4
2	Pohjoismaiden johtava pankki .....	6
2.1	Nordea Markets .....	6
2.2	Henkilöstöjohtaminen Nordeassa .....	8
2.2.1	Muutoksen aika .....	9
2.2.2	Pääpaino taidoissa ja kehittämisessä .....	9
2.2.3	Sukupuolijakauma valokeilassa .....	10
3	Henkilöstöjohtaminen ja esimiestyö .....	12
3.1	Johtamistyylit ja aikakaudet .....	12
3.2	Management ja leadership .....	14
3.3	Esimiesosaaminen .....	14
3.4	Henkilöstöjohtaminen osana strategiaa .....	15
3.4.1	Strategia, missio, visio ja arvot .....	16
3.4.2	Strateginen johtaminen .....	17
3.5	Ihmisten johtaminen .....	21
3.5.1	Motivointi, palkitseminen ja osaaminen .....	22
3.5.2	Itsensä johtaminen .....	25
3.5.3	Henkilöstöjohtamisen haasteita .....	27
4	Laadullinen tutkimusprosessi ja tulokset .....	30
4.1	Laadullinen tutkimus .....	30
4.2	Puolistrukturoidut teemahaastattelut .....	31
4.3	Haastateltavien valinta .....	33
4.4	Aineiston analyysi .....	36
4.5	Tulokset .....	38
4.5.1	Ihanne-esimies .....	38
4.5.2	Motivaatio ja sitoutuminen .....	40
4.5.3	Osaamisen hyödyntäminen .....	42
4.5.4	Itsetunto .....	43
4.5.5	Esimiehen tukeminen .....	44
4.5.6	Onnistunut esimiestyö .....	45
4.5.7	Esimiestyön haasteet ja muutosjohtaminen .....	46
4.5.8	Muutokset henkilöstöjohtamisessa .....	48
4.5.9	Esimiestyön kehittäminen .....	49
5	Pohdinta .....	52

5.1	Tutkimustulosten tarkastelu.....	52
5.2	Johtopäätökset sekä kehitys- ja jatkotutkimusehdotukset .....	58
5.3	Tutkimuksen luotettavuus .....	60
5.4	Tutkimuksen eettisyys.....	62
6	Arviointi .....	64
	Lähteet .....	66
	Liitteet.....	69
	Liite 1. Haastattelukysymykset.....	69

# 1 Johdanto

*Henkilöstöjohtamisella* on valtaisa merkitys organisaation liiketoiminnalle. Jotta yrityksen liiketoimintastrategiat ja niiden myötä tavoitteet voitaisiin saavuttaa, täytyy yrityksen panostaa henkilöstöjohtamiseen. Hyvällä henkilöstöjohtamisella varmistetaan, että yrityksellä on riittävä määrä osaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä. Oikeanlainen henkilöstöjohtaminen takaa sen, että osaamiseen ja sen kehittämiseen kiinnitetään jatkuvasti huomiota. Henkilöstöjohtamisen tärkein tavoite on sitouttaa työntekijät yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. (Viitala 2013, 10.)

Liiketoiminnan alalla keskitytään nykyaikana yhä enemmän johtamiseen ja sen laatuun. Aikaisemmin johtaminen on perustunut liiketoiminnan tulosten kautta johtamiseen, mutta nykyään pyritään johtamaan yritystä ihmisten ja oman itsensä kautta. Työntekijöitä pidetään arvokkaana voimavarana ja heidän motivaatiostaan, osaamisestaan ja hyvinvoinnistaan huolehditaan. Tärkeä lähtökohta on myös omasta hyvinvoinnistaan ja osaamisestaan huolehtiminen, eli *itsensä johtaminen*. Jotta voitaisiin johtaa muita, tulee ensin osata johtaa itseään. (Sydänmaanlakka 2006, 5.)

Nordean kokoisen organisaation toimivuuden kannalta on tärkeää, että henkilöstöjohtaminen toimii ja sitä kehitetään jatkuvasti ajanjakso ja tarpeet huomioon ottaen. Tämä opinnäytetyö tutkii henkilöstöjohtamisen nykytilaa Nordea Pankki Suomi Oyj:hin kuuluvassa Nordea Marketsissa ja sen Sales & Research Finland -osastolla. Työn tavoitteena oli tutkia osaston henkilöstöjohtamisen nykytilaa positiivisessa valossa. Tässä työssä tuodaan esiin myös kehityskohteita, mutta pääpaino on nykytilanteen toimivuuden tutkimisessa ja positiivisten piirteiden löytämisessä.

Nordealle henkilöstövoimavarat ovat avaintekijä liiketoiminnan onnistuneelle toteuttamiselle ja tavoitteiden saavuttamiselle. Tähän vaikuttavat olennaisesti oikeanlaisten henkilöiden työllistäminen, työntekijöiden erilaisten kykyjen ja vahvuuksien yhdistäminen sekä henkilöstön kehittäminen oikeaan suuntaan. Hyvällä johtamisella saadaan aikaan vahvoja suorituksia jopa silloin, kun ajat ovat epävarmat ja muutoksia tapahtuu usein. Tämän vuoksi sekä nykyisten että tulevien esimiesten kouluttaminen ja kehittäminen on Nordeassa ensiarvoisen tärkeää. Nordeassa esimiesten yksi tärkeimmistä tehtävistä on auttaa työntekijöitä kehittymään ja kasvamaan sekä löytää heidän vahvuutensa sekä viedä heitä urallaan eteenpäin. (Nordea 2016d, 28.)

Työn tulokset dokumentoidaan selkeäksi kirjalliseksi kokonaisuudeksi, jonka tarkoituksena on välittää tietoisuutta osaston henkilöstöjohtamisen nykytilasta kaikille siitä kiinnostu-

neille. Opinnäytetyön tavoitteena on myös, että sen avulla luodaan selkeä käsitys Nordean johtamistavasta ja sen vaikutuksista henkilöstöön.

## **1.1 Tutkimuksen tavoitteet**

Opinnäytetyön aihe muodostui tutkijan suorittaessa työharjoittelua Nordea Marketsissa assistenttiharjoittelijana. Tarkoituksena oli, että aihe liittyisi tutkijan pääaineeseen eli johtamiseen ja henkilöstövoimavaroihin. Aiheen valinnassa autoivat muut Nordea Marketsin assistentit. Yhdessä toimeksiantajan sekä opinnäytetyöohjaajan kanssa päätettiin, että aihe rajataan nykytilannetta tutkivaksi, eikä niinkään keskityä Nordean henkilöstöjohtamisen historiaan tai kehityskohteisiin. Aiheen laajuuden vuoksi työssä tutkitaan vain yhden osaston sisäistä henkilöstöjohtamista, eikä esimerkiksi koko Nordea Marketsin henkilöstöjohtamista.

Nordea Marketsin henkilöstöjohtamisen tutkiminen ja kirjallinen dokumentointi ovat ajankohtaista ja henkilöstölähtöistä tietoa, jota yritys voi parhaimmassa tapauksessa käyttää suunnitellessaan henkilöstöjohtamisen uudistuksia tai halutessaan tietoa henkilöstöjohtamisen nykytilanteesta. Opinnäytetyö laajentaa myös tutkijan omaa tietoisuutta henkilöstöjohtamisesta ja sen eri osa-alueista ja tuottaa samalla mielenkiintoista materiaalia toimeksiantajalle. Tällaiset tutkimukset tuovat yritykselle arvokasta tietoa, sillä tutkimustulokset saadaan haastatteleamalla Nordea Marketsin henkilöstöä. Henkilöstöjohtaminen on aina ajankohtainen aihe, ja näin ollen tutkimusaiheena se tukee opinnäytetyön ajankohtaisuutta ja työelämlähtöisyyttä. Päämääränä oli tuottaa selkeä, helppolukuinen ja kattavasti perusteltu tutkimus kirjoittajaa kiinnostavasta aiheesta sekä avartaa käsitystä henkilöstöjohtamisesta tulevaisuuden opinnot huomioon ottaen. Tutkimuksella voidaan nähdä olevan uutuusarvoa toimeksiantajayrityksen näkökulmasta, sillä vastaavaa opinnäytetyötä ei ole aikaisemmin tehty.

Työ aloitettiin tammikuun 2016 aikana, ja työ valmistui saman vuoden syksyllä. Mitään tarkkaa aikataulua ei työn valmistumiselle annettu, joten tutkimus tehtiin rauhassa tutkijan oman aikataulun mukaan. Tavoite oli kuitenkin saada työ valmiiksi syksyyn mennessä. Aineistoa ryhdyttiin keräämään kevään aikana, ja varsinainen kirjoitustyö tehtiin kesän ja syksyn kuluessa.

## **1.2 Työn menetelmät**

Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, jossa laadullisen tutkimuksen pääpiirteet erottuvat selkeästi. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2007, 160 & 187) mukaan tyypillisimpiä piirteitä laadulliselle tutkimukselle on se, että tut-

kimussuunnitelma muotoutuu jatkuvasti tutkimuksen edetessä, eli tutkimusta toteutetaan joustavasti ja suunnitelmat muuttuvat olosuhteista riippuen. Tässä opinnäytetyössä käsitellään henkilöstöjohtamista, mutta työn näkökulmat ja aiheiden rajausta muokkautuvat aineiston tutkimisen myötä. Opinnäytetyössä käytetään etnografisen tutkimuksen metodeja aineiston hankinnassa, mikä tässä yhteydessä tarkoittaa teemahaastattelujen ja kirjallisten lähteiden käyttöä tutkimustulosten saavuttamiseksi.

Laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruun suorittaa tutkija itse, joten tutkimuksen tulokintojen ja näkökulmien voidaan olettaa kehittyvän tutkimusprosessin etenemisen myötä. Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on, että aineiston keruun menetelmät määräytyvät pikkuhiljaa ja kaikkia tutkimusvaiheita ei voida etukäteen nimetä. Tutkijan omat kiinnostuksen kohteet vaikuttavat siihen, miten tutkija aikoo aineistoaan kerätä ja minkälaista tutkittava aineisto tulee olemaan. Jotta tutkimuksesta tulisi loppujen lopuksi yhtenäinen, on aineiston selkeä rajaaminen tärkeää. Kvalitatiivista tutkimusta laadittaessa tutkijan tulee olla valmis muokkaamaan tutkimustaan tarvittaessa. Tutkijan tietoisuus kehittyä tutkimuksen edetessä, ja uusille ajatuksille ja ideoille tulee antaa tilaa. Kvalitatiivista tutkimusta voidaankin pitää eräänlaisena oppimistapahtumana. (Valli & Aaltola 2015, 74–77.)

Tämä opinnäytetyö on rajattu siten, että se tutkii henkilöstöjohtamista ensin yleisellä tasolla, jonka jälkeen perehdytään strategiseen johtamiseen, ihmisten johtamiseen sekä esimiestyön haasteisiin. Tutkimus on rajattu siten, että kaikkia valituista aiheista voidaan tutkia hieman syvällisemmin, ja pintapuolista tutkimusta vältetään. Näitä teoreettisia aiheita on peilattu tutkimustuloksiin. Vaikka henkilöstöjohtamisesta olisi riittänyt todella paljon kirjoitettavaa ja mielenkiintoisia aihealueita on paljon, on tämän työn aiheet pyritty rajaamaan mahdollisimman selkeästi, jotta ymmärrettävyys säilyy.

Aineiston keruun menetelmänä käytetään puolistrukturoitua teemahaastattelua. Tässä työssä esiintyvät haastateltavat ovat Sales & Research Finland -osaston työntekijöitä, joista osa työskentelee esimiestehtävissä. Puolistrukturoitu teemahaastattelu antaa tutkijalle ja haastateltavalle vapauden käsitellä teemoja vapaasti ja haastattelukysymyksissä voidaan edetä haastateltavan toivomassa järjestyksessä. Aineistoa voidaan kerryttää keskustelemalla avoimesti teemojen ympärillä, kuten tässäkin työssä on toimittu.

Haastattelu sopii tutkimusmenetelmänä tämänkaltaisen aiheen tutkimiseen sen joustavuuden vuoksi. Haastattelutilanteessa voidaan kerätä haluttua tietoa ja haastattelun avulla voidaan paljastaa vastauksissa piileviä motiiveja. Haastattelun hyvänä puolena voidaan nähdä myös se, että haastateltavien vastaukset voivat sisältää kuvaavia esimerkkejä, ja

haastattelulla voidaan käsitellä syvällisiä ja jopa intiimejä asioita. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34–36 & 43.)

Kvalitatiiviselle tutkimukselle olennaista on tapa, miten tutkimustuloksia analysoidaan. Laadullinen analyysi voidaan suorittaa monella eri keinolla, eikä yhtä ainoaa tapaa ole määritelty. Laadullisella analyysillä on kuitenkin omat selkeät pääpiirteensä. Jo haastattelutilanteessa usein aloitetaan analyysin tekeminen. Haastattelun aikana tehtävään havainnointiin ja analysointiin kuuluvat vastausten toistuvuuden ja jakautumisen huomioiminen. Laadullisen tutkimuksen analyysin sanotaan tapahtuvan lähellä aineistoa ja sen aihealuetta, sillä aineisto säilyy sanallisessa muodossa. Laadullista tutkimusta analysoidessa tutkija voi pyrkiä löytämään merkityksiä, joita ei ole suoraan haastatteluissa mainittu. Tämän vuoksi laadullinen analyysi on tulkinnanvaraista, sillä tutkijan omat näkökulmat vaikuttavat analyysin luonteeseen. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 136–137.)

### **1.3 Opinnäytetyön rakenne**

Opinnäytetyö on yksiosainen kokonaisuus, joka rakentuu teoriaosuudesta sekä teema-haastatteluista ja haastattelujen tulosten kartoittamisesta. Työn alkupuoliskolla esitelty teoriaosuus tukee loppuosan haastatteluosuutta tuomalla uusia näkökulmia ja tietoa haastattelukysymysten suunnittelua varten. Haastatteluissa ilmenneet tulokset puolestaan heijastuvat teoriaosuuteen, jonka pohjalta voidaan tehdä johtopäätöksiä ja havaintoja teorian ja käytännön pohjalta.

Tässä opinnäytetyössä on johdannon lisäksi neljä pääkappaletta sekä arviointikappale. Johdannon jälkeisessä kappaleessa esitellään opinnäytetyön toimeksiantajayritys sekä kerrotaan yleisesti henkilöstöjohtamisesta Nordeassa. Tässä kappaleessa halutaan tuoda esiin perimmäinen ajatus ja tavoitteet Nordean henkilöstöjohtamiselle ja kyseinen osuus toimii hyvänä perustana varsinaiselle tutkimukselle, jossa valotetaan henkilöstöjohtamisen nykytilaa Nordea Marketsin Sales & Research Finland -osastolla.

Kolmas kappale käsittelee henkilöstöjohtamista ja esimiestyötä yleisellä tasolla, jonka jälkeen perehdytään strategiseen johtamiseen ja sen vaikutuksiin yrityksen tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Strategisen johtamisen vastapainoksi valotetaan ihmisten johtamista. Tämän lisäksi työssä tuodaan esiin verrattain uusi käsite itsensä johtaminen. Tämän jälkeen annetaan esimerkkejä esimiestyön haasteista ja siitä, mitä johdolta vaaditaan haasteita kohdatessaan.

Opinnäytetyön neljäs kappale on työn empiirinen osa, jossa käsitellään laadullista tutkimusprosessia, tutkimuksen kohdetta ja tavoitetta, aineiston keruun menetelmiä, haastateltavien valintaa, aineiston analyysiä ja tutkimuksen tuloksia. Tulokset kirjataan teemoittain ja haastateltavien henkilöllisyys on salattu.

Viidennessä kappaleessa tarkastellaan tuloksia syvällisemmin ja verrataan tutkimuksesta saatua tietoa aikaisemmin hankittuun teoriaan. Tulosten pohjalta muodostetaan johtopäätöksiä sekä annetaan kehitys- ja jatkotutkimusehdotuksia ja punnitaan tulosten käytettävyyttä. Samalla pohditaan, onko varsinainen tutkimusongelma ratkaistu, eli ollaanko onnistuttu valottamaan Nordea Marketsin henkilöstöjohtamisen nykytilaa. Tämän lisäksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä eettisyyttä.

Viimeisessä arviointi-osuudessa tarkastellaan tutkijan oppimista ja ammatillista kehittymistä, sekä puntaroidaan mahdollisia epäonnistumisia ja sitä, mitä opinnäytetyöprosessissa olisi voitu tehdä toisin.

## **2 Pohjoismaiden johtava pankki**

Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Nordea Pankki Suomi Oyj:hin kuuluvalla Nordea Marketsille, joka on osa kansainvälistä Nordea-konsernia. Nordea on johtavassa asemassa suuryrityspalveluissa sekä vähittäispankkitoiminnassa, ja on näin ollen Pohjoismaiden ja Itämeren alueen suurin finanssipalvelukonserni. Nordea tunnetaan myös vahvasta asemastaan henki- ja eläkevakuutus tuotteiden tarjoajana. Nordean tarjoamat palvelut on kohdistettu sekä suuryrityksille että vähittäis- ja private banking -asiakkaille. Yhtenä harvoista eurooppalaisista pankeista Nordealle on myönnetty AA-luottoluokitus. Nordealla on henkilöstöä yli 32 300, joista 42 prosenttia on miehiä ja 58 prosenttia naisia. Nordean esimiehistä 57 prosenttia on miehiä ja 43 prosenttia naisia. (Nordea 2016a.)

Toisen vuosineljännesraportin mukaan Nordealla on noin 11 miljoonaa asiakasta, joista arviolta 10 miljoonaa henkilöasiakasta ja 590 000 yritysasiakasta. Vuonna 2015 Nordea-konsernin vuosittaiseksi tuotoksi laskettiin 10,1 miljardia euroa. Nordealla on toimintaa sekä Pohjoismaiden että Baltian alueella. Toimintaa on tällä hetkellä Suomen lisäksi Tanskassa, Ruotsissa ja Norjassa sekä Virossa, Latviassa, Liettuaassa ja Venäjällä. Eniten henkilöasiakkaita Nordealla on Ruotsissa, noin 4,1 miljoonaa, ja Suomella toiseksi eniten, noin 3,2 miljoonaa henkilöasiakasta. (Nordea 2016a.; Nordea 2016b.)

Nordea-konserni on alun perin muodostettu neljästä edeltäjäpankista, jotka ovat Suomen Merita Pankki, Ruotsin Nordbanken, Tanskan Unibank ja Norjan Christiania Bank og Kreditkasse. Nordealla on ollut kaiken kaikkiaan jopa 300 edeltäjäpankkia, joista vanhimmat perustettiin jo 1820-luvulla. Aikojen saatossa pankkien määrä on pienentynyt merkittävästi. 1970-luvulla pankkien lukumäärä oli 80 ja 1980-luvulla niitä oli jäljellä enää 30. 1990-luvulla jäljelle jääneet Merita Pankki, Nordbanken, Unibank ja Christiania Bank og Kreditkasse yhdistyivät, ja näin syntyi Nordea. (Nordea 2016c.)

Virossa Nordea aloitti toimintansa vuonna 1995, jolloin Tallinnaan avattiin Viron ensimmäinen Nordea-konttori. Muutamaa vuotta myöhemmin, vuonna 1999, myös Latviasta tuli yksi Nordean toimipisteistä. Seuraavana vuonna Nordealle annettiin toimilupa Liettuaassa. Vuonna 2006 Nordea alkoi laajentaa toimintaansa myös Venäjälle ja vuonna 2009 kaikkien Nordean toimintaa Venäjällä alettiin hoitaa Nordean nimellä. (Nordea 2016c.)

### **2.1 Nordea Markets**

Nordea Markets on johtava kansainvälinen toimija pääomamarkkinoiden ja investointipankkitoiminnan saralla Pohjoismaissa ja Baltian alueella. Nordea Markets tarjoaa laajan

kirjon erilaisia finanssipalveluita ja -ratkaisuja. Nordea Marketsilla on yksi Pohjoismaiden vahvimmista ja moninaisimmista tuotevalikoimista. Myöhemmin tekstissä Nordea Markettiin viitataan nimellä Markets. Marketsilla on toimintaa ympäri maailmaa. Marketsin päätoimipaikat ovat Suomi, Ruotsi, Tanska ja Norja. Näiden lisäksi toimintaa on Virossa, Latviassa, Liettuaissa, Venäjällä, Singaporessa, Kiinassa, Iso-Britanniassa sekä Yhdysvalloissa. Marketsilla on yhteensä 2200 työntekijää, joista 500 on Suomessa. Marketsin henkilöstö on verrattain nuorta ja kansainvälistä. Kansallisuuksia on yhteensä 24 ja keski-ikä on 38 vuotta. Marketsin työntekijöistä 35 prosenttia on naisia. (Nordea Markets 2016a; Nordea Markets 2015.)

Markets kuuluu osaksi Nordea-konsernin Wholesale Banking -toimintoa, johon kuuluu useita pienempiä organisaatioita. Jotta näitä toimintoja olisi helpompi ymmärtää, jaetaan tässä opinnäytetyössä Wholesale Banking -toiminto karkeasti vain kolmeen osaluueeseen, kuten Kuviossa 1 on esitetty. Nämä ovat Markets FICC (Fixed Income, Currency and Commodities), Markets Equities ja Markets Investment Banking. Nämä kolme Wholesale Banking -toimintoa tarjoavat laajan valikoiman erilaisia rahoitusmarkkinatuotteita ja -palveluita Nordean suurimmille yritysasiakkaille. FICC tarjoaa erilaisia korkojohdannais tuotteita, valuuttatuotteita, riskienhallintapalveluita ja tutkimusta. Equities osaltaan tarjoaa osakkeisiin liittyviä tuotteita sekä palveluita ja Investment Banking tarjoaa investointipankkitoimintaa. (Nordea Markets 2016b.; Nordea Markets 2015.)

FICC jakautuu edelleen maa- ja toimintakohtaisesti. Suomessa FICC:n toiminnasta vastaa Sales & Research Finland, Baltics & Russia-niminen yksikkö (Kuvio 1), joka toimii Helsingin Vallilassa dealing-salissa. Sales & Research Finland, Baltics & Russia -yksiköstä puhutaan tässä opinnäytetyössä nimellä Sales & Research Finland (SRF), sillä tavoitteena on tutkia vain Suomen osaston toimintaa. (Nordea Markets 2016b.; Nordea Markets 2015.)



Kuvio 1. Wholesale Banking, Markets ja Markets FICC (Mukailleen: Nordea Markets 2016b.)

SRF-yksikköön kuuluu edelleen monia eri osastoja, ja yksi näistä osastoista on Business Development & Support -osasto. Tämän opinnäytetyön tekijä työskenteli opinnäytetyöprosessin aikana kyseisellä osastolla. Business Development & Support -osastoa käsitellään lisää kappaleessa neljä, jossa perehdytään tämän tutkimuksen tuloksiin.

## 2.2 Henkilöstöjohtaminen Nordeassa

Tässä kappaleessa tutkitaan henkilöstöjohtamista Nordeassa yleisellä tasolla. Tietoa on kerätty Nordean 2015 vuoden kestävyysraportista.

Jotta Nordea voisi saavuttaa asetetut tavoitteet ja toteuttaa onnistunutta liiketoimintaa, on ensiarvoisen tärkeää keskittyä laadukkaaseen johtamiseen. Vastuullisella johtamisella saadaan aikaan hyviä tuloksia sen jälkeen, kun on onnistuttu työllistämään oikeanlaiset henkilöt sekä yhdistämään erilaisia kykyjä ja ammattitaitoa. Vastuullisena työnantajana Nordean tehtävä on luoda työntekijöilleen mahdollisuus menestyä työtehtävissään. Nordeassa pidetään tärkeänä, että työntekijöiden potentiaali otetaan huomioon ja heille annetaan mahdollisuus nauttia monipuolisesta urasta. Myös muutosten aikana pyritään siihen,

että työntekijöitä autetaan mukautumaan vaihtuviin tilanteisiin ja jatkamaan menestystään. (Nordea 2016e, 34.)

### **2.2.1 Muutoksen aika**

Nykyajan asiakkaat etsivät yhä enenevässä määrin luotettavuutta ja hyvää asiakassuhdetta asioidessaan erilaisten yritysten kanssa. Nordean haaste sekä päämäärä on asettaa itsensä luotettavaan asemaan asiakkaiden näkökulmasta. Tämän päämäärän saavuttaminen on mahdollista, kun käytössä ovat parhaat työntekijät. (Nordea 2016e, 34.)

Muutosta tapahtuu asiakkaiden vaatimuksien lisäksi myös tavoissa tehdä työtä. Yksi merkittävimmistä muutoksista on palveluiden digitalisoituminen, jonka johdosta yrityksen tulee olla kykenevä ymmärtämään asiakkaan muuttuvaa käytöstä, tarpeita ja odotuksia. Muutokset vaikuttavat myös esimerkiksi siihen, mihin tehtäviin uusia työntekijöitä rekrytoidaan, ja minkälaista osaamista työntekijöiltä vaaditaan. Näiden muutosten vuoksi Nordean tulee vahvistaa digitaalista osaamistaan ja tarjota joustavampia ratkaisuja, jotta vuorovaikutus asiakkaiden kanssa säilyisi toimivana. (Nordea 2016e, 34.)

Rekrytointeihin ja osaamiseen liittyvien haasteiden ohella Nordean tulisi kehittää esimiehiään tarkkanäköisiksi ja kykeneviksi hallitsemaan muutoksia. Tällaisten johtajien tulisi kyetä pitämään työntekijät sitoutuneina, motivoituneina ja keskittyneinä toteuttamaan näitä välttämättömiä muutoksia. Kaiken lisäksi työntekijöiden tulisi vielä tarjota erinomaisia asiakaskokemuksia. (Nordea 2016e, 34.)

### **2.2.2 Pääpaino taidoissa ja kehittämisessä**

Vuonna 2015 Nordeassa kiinnitettiin erityisesti huomiota siihen, miten johtajia arvioidaan ja palkitaan. Tähän pyrittiin vaikuttamaan muokkaamalla kannustimia ja asettamalla niiden pääpaino hyviin johtamistaitoihin. Tärkeää oli selvittää, miten esimiehet toimivat saavuttaakseen annetut tavoitteet. Näin pystyttiin selvittämään, miten esimiestehtävässä työskentelevä henkilö onnistuu sovittamaan strategian toiminnaksi, valitsemaan oikeat henkilöt tiettyihin tehtäviin ja motivoi heitä saavuttamaan asetetut tavoitteet. Tämän lisäksi kiinnitettiin huomiota esimiesten henkilökohtaiseen kehitykseen, eli toimivatko he Nordean arvojen mukaisesti ja kehittivätkö he omaa toimintaansa esimiehinä. (Nordea 2016e, 35.)

Vuonna 2015 Nordeassa käynnistettiin ylimmässä johdossa työskenteleville suunnattu ohjelma, jonka tarkoituksena on parantaa johtamisen laatua. Kyseinen ohjelma tulee vastaisuudessa olemaan kiinteä osa Nordean henkilöstön kehittämiseen liittyvää toimintaa. Tämä kaksipäiväinen johtajille suunnattu Executive Leadership Programme -ohjelma on

pääosin suunnattu Nordean ulkopuolelta palkatuille johtajille. Ohjelma auttaa syventämään tietoisuutta Nordean arvoista, kulttuurista ja johtajatyön edellytyksistä. Tämän ohjelman myötä Nordea varmistaa, että johtamiseen liittyvät linjaukset ovat selkeät ja koko organisaation sisäistettävissä, mikä on erityisen tärkeää jatkuvien muutosten aikana. (Nordea 2016e, 35.)

### **2.2.3 Sukupuolijakauma valokeilassa**

On välttämätöntä, että Nordea tarjoaa nykyisille ja potentiaalisille työntekijöille tasa-arvoiset mahdollisuudet sekä rekrytointitilanteessa että oman uran edistymisessä. Mitä moninaisempi organisaatio on, sitä paremmin se heijastaa ympäröivää yhteiskuntaa ja sitä laajemmin yritys voi palvella asiakkaitaan ja ymmärtää heidän tarpeitaan. Monimuotoisen henkilöstön uskotaan olevan hyödyksi Nordean liiketoiminnalle. Jotta henkilöstön monimuotoisuus voitaisiin saavuttaa, tulee Nordean pyrkiä toimimaan puolueettomasti ja ilman ennakkosenteitä. Sukupuolijakaumaltaan tasa-arvoisten johtoryhmien uskotaan tekevän parempia ja innovatiivisempia päätöksiä, jotka johtavat parempiin suorituksiin. Tasavertaisten mahdollisuuksien tarjoaminen sekä miehille että naisille johtaa parempaan työtyytyväisyyteen ja tekee Nordeasta houkuttelevamman työnantajan. (Nordea 2016e, 36.)

Vuonna 2015 keskityttiin johtamisen lisäksi yrityksen sukupuolijakauman parantamiseen. Tavoitteena oli lisätä naisten määrää johtotehtävissä. Tämä on ollut Nordean tavoitteena vuodesta 2013 saakka. Tällä hetkellä naisten osuus Nordean esimiestehtävissä on 41 prosenttia. Naisten osuus korkeamman tason johtotason tehtävissä on kuitenkin aliedustettu. Sukupuolijakauman tasoittamiseksi 39 prosenttia kaikista Nordean esimiehistä on käynyt Gender Diversity -koulutuksen, joka on osa johtotason henkilöstölle suunniteltua koulutusohjelmakokonaisuutta. Jotta sukupuolijakaumaan kiinnitettäisiin tulevaisuudessa-kin huomiota, tullaan jatkossa kehittämään rekrytointiprosesseja entisestään, lisäämään tietoisuutta ja kouluttamaan esimiehiä. (Nordea 2016e, 35–36.)

Jotta nämä sukupuolijakaumaan liittyvät tavoitteet voitaisiin saavuttaa, on vuonna 2013 julkaistu Gender Diversity Initiative -niminen aloite suunniteltu niin, että se auttaa kasvattamaan naisten osuutta Nordean johtohenkilöstössä. Aloite rakentuu neljästä pääperiaatteesta, joiden uskotan olevan peruspilareita rakennettaessa tasapainoista henkilöstöä. Ensimmäiseksi Nordean tulee tehdä selkeäksi, että sukupuolten tasainen edustus on tärkeä päämäärä yritykselle. Toiseksi Nordean tulee asettaa vaatimuksia, joiden avulla parannetaan sukupuolijakauman tasaisuutta. Lisäksi esimiehiä tulee tukea ja kannustaa, jotta he voivat saada toivotut muutokset aikaan käytännössä. Viimeiseksi yrityksen tulee

antaa tukea perheille, joissa molemmat vanhemmat työskentelevät kokopäiväisesti. (Nordea 2016e, 35–36.)

Tätä aloitetta tukemaan on asetettu kaksi mittaria, joiden avulla on helpompi ymmärtää, mitä sukupuolijakauman tasoittaminen käytännössä tulee tarkoittamaan. Ensimmäinen mittari kuvaa esimiestehtäviin palkattavien henkilöiden sukupuolijakaumaa. Uutta esimiestä rekrytoitaessa molempien sukupuolten tulee olla edustettuna kolmen viimeisen esimesehdokkaan joukossa. Vuonna 2015 73 prosenttia ehdokaslistoista, jotka sisälsivät kolme ehdokasta, sisälsi ainakin yhden naishenkilön. Tämä lukema oli jopa 15 prosenttia parempi kuin edellisellä vuonna. Tämän linjauksen noudattamiseen ja sen tuomiin tasaveroisiin rekrytointeihin ollaan oltu Nordeassa hyvin tyytyväisiä. Kun tätä käytäntöä noudatettiin, nainen valittiin tarjolla olevaan tehtävään yhtä usein kuin mies. (Nordea 2016e, 36.)

Toinen mittari kuvastaa vastavalmistuneiden henkilöiden rekrytointia. Vastavalmistuneita henkilöitä rekrytoitaessa kumpaakaan sukupuolta ei saa olla edustettuna yli 60 prosenttia valittujen joukossa. Vuonna 2015 naisten osuus tästä kohderyhmästä oli kuitenkin 36 prosenttia, joka ei vastannut kyseiselle vuodelle asetettua tavoitetta. Tämä lukema oli vähemmän kuin vuonna 2014, jolloin naisten osuus vastavalmistuneista oli 41 prosenttia. (Nordea 2016e, 36.)

Nordean esimiehille on luotu käytännönläheisiä ehdotuksia siitä, miten naispuolisten työntekijöiden kehittymistä voitaisiin edistää. Esimiehiä on myös ohjeistettu pitämään sukupuolineutraaleja kehityskeskusteluja. Tutkimusten mukaan naistyöntekijöitä harvemmin rohkaistaan ottamaan vastaan monimutkaisempia työtehtäviä. Nordeassa vuonna 2015 suoritettujen kehityskeskustelujen osoittivat, että miesten arvioidaan omaavan naisia enemmän potentiaalia, vaikka suorituksia mitattaessa tulokset osoittautuivat kuitenkin tasavertaisiksi miesten ja naisten kesken. Vuonna 2016 tullaankin erityisesti keskittymään siihen, että esimiehet tiedostavat tällaiset ennakoasenteet suoritusten arvioinnissa ja tehtävien asettamisessa. (Nordea 2016e, 36–37.)

### 3 Henkilöstöjohtaminen ja esimiestyö

Henkilöstöjohtamiseksi mielletään laadukas ja vastuullinen esimiestyö, joka käsittää sekä yksilöiden että ryhmien parissa työskentelyn. Esimiestyöllä pyritään vaikuttamaan joko yksilöihin tai kokonaisiin ryhmiin vuorovaikutteisesti ja tavoitteellisesti, ja esimiestyö voidaan mieltää johtamiseksi. Johtamistilanne koostuu kolmesta tekijästä, joita ovat vaikuttavat eli henkilöstö, vaikuttaja eli esimies sekä liiketoiminnan ja työyhteisön asettamat tavoitteet. Jotta esimies voisi menestyä tehtävässään, tulee hänen ymmärtää oman työnsä vaikutukset koko organisaation toimintaan. Esimiehen työhön liittyy lisäksi työläisä-dännöllisiä velvoitteita. Esimiehen tulee noudattaa työssään erilaisia lakeja, ylläpitää yrityksen liiketoimintaa ja hallita erilaisia muutostilanteita. Esimiehen vastuulla on myös auttaa henkilöstöä ymmärtämään oma roolinsa organisaatiossa, sekä auttaa heitä onnistumaan annetuissa tehtävissä. Hyvän esimiestyön ja organisaation menestyksen välillä voidaan nähdä vahva yhteys. (Hyppänen 2013, 11–12.)

#### 3.1 Johtamistyyli ja aikakaudet

Wellingtonin (2011, 10–12) mukaan henkilöstöä voidaan johtaa erilaisia tyyliä hyödyntäen. Tyyllillä tarkoitetaan esimiehen tapaa lähestyä ja näyttää suuntaa, toteuttaa suunnitelmia ja motivoida alaisiaan. Johtamistyyliä voidaan karkeasti jakaa neljään eri tyyliin, joita ovat seuraavat:

- Autoritääriäinen eli johtajakeskeinen johtaminen
- Osallistava eli demokraattinen johtaminen
- ”Antaa mennä” eli laissez-faire -johtaminen sekä
- Neuvova johtaminen

Autoritääriäinen johtaja kertoo suoraan alaisilleen mitä haluaa heidän tekevän ja miten. Tällaiselle johtamistyyliä nähdään paikkansa silloin, kun halutaan antaa selkeitä ohjeita toimintatavoista. Tämän johtamistyylin säännöllistä käyttämistä tulisi kuitenkin välttää. Osallistava johtaminen toimii hyvänä vaihtoehtona autoritääriäiselle. Osallistava johtaja ottaa alaisiaan mukaan päätösten tekemiseen pitäen kuitenkin mielessään, että lopullinen vastuu päätöksistä säilyy hänellä. Tällainen johtamistyyli hyödyttää sekä johtajaa että alaisia, sillä se vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja helpottaa johtajaa tekemään parempia päätöksiä. Laissez faire -tyyliä käyttävä johtaja antaa alaisensa tehdä päätöksiä ja delegoi heille vastuutehtäviä. Johtajan täytyy kuitenkin ottaa lopullinen vastuu tehdyistä päätöksistä. Neuvova johtaja on kiinnostunut alaisensa hyvinvoinnista ja kuuntelee heidän mielipiteitään sekä ottaa vastaan palautetta. Johtaja huolehtii alaisistaan ja tekee päätök-

set alaistensa mielipiteiden pohjalta. Näitä kaikkia tyylejä tulisi käyttää vaihtelevasti tilanteesta riippuen, mutta monen johtamistyyliä vallitsee yksi näistä tyyleistä eniten. (Wellington 2011, 10–12.)

Johtamiseen vaikuttavat tyylien lisäksi erilaiset näkökulmat, suuntaukset ja taloudellinen tilanne. Uudet näkökulmat voivat motivoida esimiestä tekemään työtä paremmin, mutta suuntauksista huolimatta johtamisen peruseriaatteiden tulee olla kunnossa ja niiden tulee toteutua jokapäiväisessä esimiestyössä. Näitä peruseriaatteita ovat asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden toteuttaminen sekä voitontavoittelu liiketoiminnassa. Nämä kaksi asiaa määrittävät yrityksen tavoitteet, joiden saavuttamista varten yritys tarvitsee henkilöstöä. Henkilöstön johtamisella saadaan asiat tapahtumaan halutulla tavalla ja näin saadaan aikaan toivottuja tuloksia. (Hyppänen 2013, 25.)

Edellisessä kappaleessa mainittuja johtamisen näkökulmia ovat esimerkiksi ihmisten ja asioiden johtaminen, projektijohtaminen, strategiajohtaminen, muutosjohtaminen ja itsensä johtaminen. Tällaiset näkökulmat ovat painottuneet johtajuuden eri aikakausilla. Eri aikakausien johtamistyyliä ovat saaneet alkunsa Yhdysvalloista, josta ne ovat aikojen saatossa kulkeutuneet Suomeen. Johtamisen laatu on kasvanut vuosikymmenten aikana merkittävästi ja luottamus henkilöstöön on noussut. 1940- ja 1950-luvuilla johtajat olivat arvovaltaisia ja johtaminen oli tyyliltään käskevää. Tästä kymmenen vuotta eteenpäin johtaminen oli jo paljon osallistavampaa, kunnes 1970-luvulla sisäistettiin johtamistyyli, joka vaihteli tilanteiden mukaan, mutta tavoitteiden tärkeys säilyi ennallaan. 1980- ja 1990-luvuilla ymmärrettiin henkilöstön merkitys organisaation voimavarana, ja asiakkaiden rooli sai ansaitsemaansa arvostusta. Tiimit yleistyivät, ja näin ollen johtajalta odotettiin luottamusta henkilöstöä kohtaan. 1990-luvun loppupuoli toi mukanaan muutosjohtamisen, jonka merkitys oli olennainen haasteiden ratkaisemisen kannalta. (Hyppänen 2013, 25–27.)

Viime vuosien tärkeimmiksi tekijöiksi suomalaisessa johtamisessa ovat nousseet erityisesti erilaisuuden johtaminen, osaamisen johtaminen, muutosjohtaminen sekä itsensä johtaminen. Johtaja ei ole ainoa työntekijä organisaatiossa, jonka tulee sitoutua asetettuihin päämääriin, vaan henkilöstöltä vaaditaan samanlaista sitoutumista. Nykypäivänä johtamisessa tärkeäksi käsitteeksi muodostuu myös esimerkiksi läpinäkyvyys, joka on vastuullisen johtamisen tärkeimpiä osa-alueita. Läpinäkyvyydellä tarkoitetaan yrityksen kykyä perustella päätöksensä avoimesti ja ulkopuoliselle ymmärrettävästi. (Hyppänen 2013, 25–27.)

### 3.2 Management ja leadership

Johtaminen ja esimiestyö on perinteisesti jaettu kahteen eri kategoriaan, joita ovat *management* ja *leadership*, eli karkeasti jaettuna asioiden ja ihmisten johtaminen. Managerin toimintaa on usein esimerkiksi liiketoiminnan suunnitteleminen sekä tunnuslukujen tutkiminen ja päätösten tekeminen niiden perusteella. Leader puolestaan suunnittelee liiketoimintaa yhdessä henkilöstön kanssa, ja kuuntelee heidän mielipiteitään ja ehdotuksiaan. Leader myös tutkii tunnuslukuja yhdessä henkilöstönsä kanssa ja pyrkii antamaan lukujen perusteella palautetta ja kannustamaan parempien tuloksien tavoitteluun. Hyvä johtaminen ja esimiestyö on kuitenkin molempien osien yhdistämistä, eikä niitä ole esimiehenä syytä erottaa toisistaan. Hyvää esimiesosaamista on tuloksellinen johtaminen yhdessä henkilöstön kanssa. Esimiehellä voi lisäksi olla monta erilaista roolia, jotka vaihtelevat tilanteista riippuen. Näitä rooleja ovat esimerkiksi tiiminvetäjä, työnjohtaja tai perehdyttäjä. Omasta roolistaan huolimatta esimies on aina rooliltaan työnantaja ja yksikkönsä johtaja, joka noudattaa työnantajan periaatteita ja toteuttaa työlainsäädäntöä käytännössä. (Hypänen 2013, 13–14.)

Merkittävimpiä eroja managementin ja leadershipin välille voidaan määritellä vielä tarkemmin. Management keskittyy toiminnallisiin eli operatiivisiin seikkoihin, ja painopiste toiminnalle on nykyhetkessä. Leadershipin avulla pyritään asioiden kehittämiseen, ja muutoksia halutaan nähdä pidemmällä tähtäimellä. Käytännön management-tehtävät ovat esimerkiksi budjetointia, ongelmanratkaisua ja liiketoiminnan suunnittelua. Myös organisaation edustaminen ulkopuolisille toimijoille kuuluu management-toimintaan. Leadership-tehtävät ovat hankalammin määriteltävissä, mutta niillä voi olla kauaskantoisempia vaikutuksia organisaation toimintaan. Näitä kahta esimiestyön osa-alueita ei pitäisi vertailla tai pitää toinen toistaan suotavampana. Esimiehen tulisi pystyä hallitsemaan molemmat osa-alueet ja soveltaa taitojaan tilanteen mukaisesti. (Wellington 2011, 19–20.)

### 3.3 Esimiesosaaminen

*Esimiesosaaminen* pitää sisällään suuren määrän erilaisia asioita, jotka hallitessaan esimiehen voidaan uskoa onnistuneensa tehtävässään. Tärkeimpiä esimiehen sisäistettävistä asioista on se, että esimiehen tulee ymmärtää, mitä organisaatiossa tapahtuu ja viestiä näistä asioista henkilöstölle. Hänen tulee myös ohjata omaa sekä henkilöstön työtä siihen suuntaan, että se tukee organisaation toimintaa ja päätöksiä. Esimiehen on myös ensisijaisen tärkeää ymmärtää motivaation merkitys työsuorituksille sekä omalla panoksellaan vaikuttaa työilmapiiriin positiivisesti. Esimiehen tulee kyetä kannustamaan ja kuuntelemaan henkilöstöä, mutta samalla antamaan rakentavaa palautetta sitä tarvittaessa. Esimiehen tulee sisäistää hänen vastuulleen asetetut pitkän tähtäimen tavoitteet ja johtaa

omaa yksikköään huomioiden sekä ihmiset että heidän toimintansa. Olennaista on kaiken tämän lisäksi aina noudattaa lakeja ja säädöksiä sekä huolehdittava omasta työkyvystään sekä huomioida omat kehitysmahdollisuudet. (Hyppänen 2013, 34.)

Esimiesosaamisen peruspilareita ovat tieto, taito ja tahto. Onnistuakseen työssään, esimiehellä tulee olla ominaisuuksia kaikilta näiltä kolmelta osa-alueelta. Esimiestyöhön liittyy paljon erilaisia vastuita, velvoitteita ja rajoitteita, joita varten esimiehellä tulee olla runsaasti tietoa. Tieto ei rajoitu pelkästään esimiestyön lainsäädännöllisiin puoliin, vaan tietoa tulee ehdottomasti olla myös omasta organisaatiosta ja sen tavoitteista, sekä omalle yksikölle suunnatuista tehtävistä ja tavoitteista. Esimieheltä tarvitaan kykyä hakea tietoa ja päivittää sitä, sekä viestiä uudesta tiedosta eteenpäin muille. Tiedon lisäksi esimieheltä vaaditaan taitoa, joka kehittyy asteittain. Taito esiintyy monessa eri asiassa, mutta sitä tulisi erityisesti omata viestinnän ja vuorovaikutuksen saralla sekä henkilöstön erilaisten kykyjen hyödyntämisessä. Esimiehen täytyy myös osata käyttää erilaisia johtamisen työkaluja, joita ovat esimerkiksi kehityskeskustelut, rekrytoinnit, kehitysprojektit, asiakastytyväisyytutkimukset ja palaverit. Kyky hyödyntää tällaisten työkalujen tuottamia tuloksia käytännössä on tärkeä taito, jonka avulla voidaan parantaa sekä omaa että henkilöstön toimintaa. Tieto ja taito eivät pelkästään kuitenkaan riitä, vaan esimiehellä tulee olla tahtoa toimia esimiehenä. Tähän liittyy vahvasti esimiehen oma halu kehittyä ja toimia ihmisten kanssa. Esimiehen tulee tiedostaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa, ja pyrkiä kehittämään ja johtamaan itseään jatkuvasti. (Hyppänen 2013, 36–37.)

### **3.4 Henkilöstöjohtaminen osana strategiaa**

Jokaisella organisaatiolla on jokin tarkoitus tai päämäärä, ja strategian tarkoituksena on pystyä saavuttamaan nämä päämäärät. Yksinkertaisimmillaan strategia tarkoittaa niitä asioita, joita johtajat ja organisaatiot tekevät. Nämä asiat on suunniteltu siten, että niitä tekemällä voidaan saavuttaa halutut tavoitteet ja päämäärät joko lyhyellä tai pitkällä aikavälillä. Yrityksen päämäärän tulisi olla selkeä ja ymmärrettävä. Yrityksen päämäärän sijaan voidaan puhua myös missiosta, eli miksi yritys on olemassa, minkälaista liiketoimintaa se harjoittaa ja minkälaisia asiakkaita yritys haluaa tavoittaa ja palvella. Yrityksen eri osastoilla voi olla oma strategiansa, jonka avulla pyritään saavuttamaan päästrategian asettamat tavoitteet. Strategioita pitäisi muokata aina tarpeen tullen, mutta myös suuria muutoksia strategioihin voidaan tehdä. Tällaiset suuret muutokset vaativat hyvää suunnittelua ja johtamista. (Thomson & Martin 2005, 7-12.)

Strategiaa käsitellään kaikissa yrityksissä eri tavalla. Strategiaa voidaan kuvata esimerkiksi taloudellisina suunnitelmina, joiden avulla yritys voi tavoitella tulojen ja voittojen kas-

vua, kohdeasiakkaita tai tuotteiden ja palveluiden kehittämistä. Strategista näkökulmaa rajoittaa oleellisesti se, missä tehtävissä työskentelevät ihmiset määrittävät strategioita. Esimerkiksi toimitusjohtajan tehtävässä työskentelevät ihmiset korostavat strategioissa taloudellisia seikkoja, kun taas henkilöstöjohtajat näkevät strategiat työntekijöiden näkökulmasta. Organisaation toiminnan kannalta olisi siis tärkeää, että strategia esitettäisiin mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, jotta johtajat pystyisivät viestimään strategian eteenpäin alaisilleen. (Kaplan & Norton 2004, 27–28.)

### 3.4.1 Strategia, missio, visio ja arvot

Jotta organisaation strategia olisi toteutettavissa ja se toimisi, tulee strategian kolmen tärkeimmän tekijän olla kunnossa. Nämä kolme tekijää ovat toiminta-ajatus eli missio, arvot ja visio. Nämä tekijät määrittelevät myös organisaation johtamistyöltä vaadittavia asioita. Kuten aikaisemmassa kappaleessa mainittiin, *missio* määrittää miksi kyseinen organisaatio oikeastaan on olemassa suhteessa asiakkaisiin. Yrityksen toiminta perustuu puhtaasti missiolle, ja hyvää missiota voidaan käyttää niin pitkään kuin mahdollista. Toinen yrityksen strategian perustavista tekijöistä on yrityksen *visio*, jolla tarkoitetaan tavoitetilannetta tulevaisuudelle. Yrityksen vision halutaan olevan näkyvä ja tarpeeksi selkeä, uskottava ja joustava. Yrityksen henkilöstön, omistajien ja asiakkaiden tulee ymmärtää visio ja liiketoiminnan suunta. Jotta yrityksen työntekijät voivat toteuttaa asioita, tulee heidän ymmärtää, miksi asioita tehdään. Tämän vuoksi esimiehen on osattava viestiä alaisilleen organisaation tavoitteista ja visiosta. Tällaista toimintaa kutsutaan visiojohtamiseksi. Henkilöstöjohtamisen perustana voidaan pitää yrityksen *arvoja*, joilla kuvataan yrityksen toimintaperiaatteita. Yrityksen arvoja tulisi voida hyödyntää erilaisissa tilanteissa ja niiden tarkoitus määritellään käytännön esimerkein. Kehityskeskusteluissa voidaan määritellä, miten arvojen tulisi näkyä kunkin työntekijän arjessa. Työntekijän tulee uskoa yrityksen arvoihin, ja ne pitäisi voida tunnistaa johdon ja esimiesten toiminnasta. Arvojen tulisi myös sivuta jokaisen työntekijän henkilökohtaisia arvoja, jotta välttyttäisiin arvostiriidoilta. Esimerkiksi rekrytoitaessa uutta työntekijää olisi hyvä kartoittaa henkilön omat arvot ja verrata niitä yrityksen arvoihin. (Hyppänen 2013, 49–51.)

Yritykset voivat arvojensa avulla helpottaa yrityskulttuurinsa konkretisoimista. Yrityskulttuurilla tarkoitetaan liiketoiminnan johtamiseen ja kehittämiseen laadittua viitekehystä. Yrityskulttuuri usein määräytyy esimerkiksi yrityksen perustajan mukaan, sillä yrityksessä vallitseva johtamistapa kuvastaa hyvin yrityksen kulttuurista. Myös yrityksen toimintaympäristö ja esimerkiksi ne olosuhteet, joissa yritys on saavuttanut menestyksensä, vaikuttavat yrityskulttuuriin. Yrityskulttuurin selkeä määrittäminen voi olla hankalaa, ja tästä syystä arvojen määrittäminen on käytännönläheisempi menetelmä. (Kamensky 2010, 71–73.)

Yritykset määrittävät itselleen tietyn määrän arvoja, joita on yleensä kahdesta kymmeneen. Kaikista tyypillisin arvojen määrä on neljä. Arvot ovat periaatteita, jotka ohjaavat yrityksen toimintaa riippumatta ajasta tai paikasta. Suomalaisten yritysten viisi suosituinta arvoa ovat tuloksellisuus, kehittyminen, asiakaslähtöisyys, yksilön kunnioittaminen ja yhteistyö. Arvojen tulisi kuitenkin kuvata kunkin organisaation toimintaa omaperäisesti, ja niiden tulisi olla tarpeeksi tarkkoja, jotta niitä voitaisiin hyödyntää myös käytännössä. Tyypillinen nykyajan toimintatapa on määrittää yritykselle tietyt arvot, ja tämän jälkeen pyrkiä toimimaan arvojen mukaisesti. Ihanteellinen tapa olisi toimia toisin päin, eli määrittää arvot sitten, kun yrityksen vahva johtamiskulttuuri on jo luotu. Arvojen määrittämisen tulisi olla hyvin osallistavaa ja vuorovaikutteista, sillä koko organisaation tulisi ymmärtää arvot ja niiden merkitys omaan työhönsä käytännössä. Tiedon tulisi kulkea yrityksessä sekä johdolta alaisille, että alaisilta johdolle, jotta arvot voitaisiin määrittää koko organisaation kesken. Arvojen tulisi sopia toiminta-ajatukseen eli missioon sekä visioon, jolloin arvojen lopullinen määrittäminen on yrityksen johdon käsissä. (Kamensky 2010, 74.)

Kun yrityksen johto on tehnyt lopullisen päätöksensä yrityksen arvoista ja niiden määrittämisestä, ja arvot on otettu käyttöön, ovat arvot ehdottomia ohjenuoria yrityksen toiminnalle. Missään olosuhteissa ei tule toimia arvojen vastaisesti, vaikka niiden noudattamisesta koituisikin haittaa kilpailussa. (Kamensky 2010, 74.)

### **3.4.2 Strateginen johtaminen**

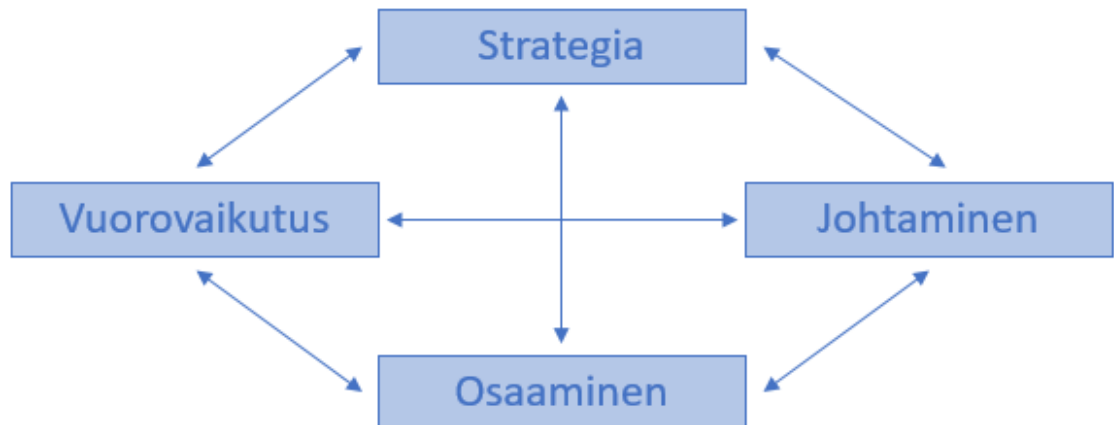
Organisaation on mahdollista luoda strategiansa sitten, kun missio, visio ja arvot on mietitty loppuun. Strategia tarkoittaa yrityksen tietoisia valintoja, joiden avulla sen on mahdollista saavuttaa tavoitteet. Strategiaprosessin voidaan ymmärtää jakautuvan kahteen päävaiheeseen, joista ensimmäinen on strategian laadinta ja toinen on strategian toimeenpano. Strategian laadintaan liittyy esimerkiksi yrityksen tavoitteiden määrittely. Toimeenpanovaihe sisältää muun muassa viestinnän, motivoinnin ja strategian onnistumisen seurannan. Jotta yritys voi toimia strategiansa mukaan, tarvitaan *strategiajohtamista*. Strategiajohtamisella varmistetaan, että yritys menestyy tulevaisuudessa. Menestystä varten tulee ensin määrittää strategia, joka pohjautuu missioon, visioon ja arvoihin. Tämän jälkeen strategia täytyy suunnitella ja siitä täytyy viestiä. Strategia tulee myös toteuttaa käytännössä ja sen toimimista täytyy seurata säännöllisin väliajoin. Näihin viiteen vaiheeseen tulisi kiinnittää säännöllisesti huomiota, sillä mikäli jokin strategian vaiheista ei toimi tai se on suunniteltu väärin, eivät myöskään yrityksen jokapäiväiset toiminnot vie yritystä toivottuun suuntaan. (Hyppänen 2013, 51–52.)

Helpottaakseen strategisten tavoitteidensa havainnollistamista tai uusien strategioiden luomista yritys voi hyödyntää Kaplanin ja Nortonin luomaa tasapainotettua tuloskorttia, joka tunnetaan englanninkielisellä nimellään Balanced Scorecard. Tasapainotettu tuloskortti syntyi yritysten tarpeesta pystyä mittaamaan yrityksen aineetonta pääomaa, eikä ainoastaan luvuilla mitattavia asioita, kuten liikevaihdon lukuja. Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan esimerkiksi yrityksen henkilöstöä, jolla on suuri merkitys yrityksen menestymisen kannalta. Tasapainotetun tuloskortin tarkoituksena on yhdistää neljä erilaista mittaria, joista yksi on taloudellinen mittari, ja kolme muuta ovat ei-taloudellisia. Taloudellinen mittari mittaa toimenpiteiden tuloksia ja täydentää ei-taloudellisia mittareita. Ei-taloudellisilla mittareilla mitataan asiakasnäkökulmaa, sisäisten prosessien näkökulmaa sekä oppimista ja kasvua. Tasapainotettu tuloskortti toimii mainiona strategisen johtamisen työkaluna, jolla voidaan ratkaista strategian viestimiseen ja toteuttamiseen liittyviä ongelmia. (Kaplan & Norton 2004, 11-12.)

Tarkasteltaessa strategiaa johtamisen näkökulmasta voidaan todeta, että *strategiatyö* on kehittynyt vaiheittain viimeisten vuosikymmenten saatossa. Strategiatyön päävaiheita ovat näiden vuosien aikana olleet pitkän tähtäyksen suunnittelu, strateginen suunnittelu, strateginen johtaminen ja strateginen ajattelu. Näiden vaiheiden nimet heijastavat kyseisten aikakausien näkökulmia. Ongelmana voidaan nähdä, että monet yritykset ovat muuttaneet strategiatyönsä termin senhetkisen aikakauden mukaiseksi, mutta toimintatavat ovat säilyneet ennallaan. Nämä kehitysvaiheet eivät kuitenkaan sulje toinen toistaan pois, vaan niiden voidaan nähdä linkittyvän toisiinsa. Pitkän tähtäimen suunnittelulla tarkoitetaan talouspainotteista suunnittelua ja budjetointia, jota harjoitettiin 1960- ja 1970-luvuilla. Tämän jälkeen johtavat yritykset siirtyivät strategisen suunnittelun vaiheeseen, jossa painopiste siirtyi luvuista liiketoiminnan suunnitteluun. Tähän suunnitteluun osallistui kuitenkin vain pieni osa yrityksen henkilökunnasta, jolloin suunnitelmien toteuttaminen käytännössä koettiin haasteelliseksi. (Kamensky 2010, 14; 25–26.)

Koska suunnitelmien käytännössä toteuttaminen aiheutti yrityksissä hankaluuksia, ymmärrettiin, että strategiatyö vaatii onnistuakseen johtamista. Täten siirryttiin strategiseen johtamiseen, jota pyrittiin kohdentamaan itse liiketoimintaan yhtiötason sijasta. Hyvä strategiatyöskentely vaatii strategisen johtamisen lisäksi rinnalleen myös strategista ajattelua, joka auttoi paremman tulevaisuuden saavuttamisessa. Tämä vaatii toimintatapojen kyseenalaistamisen ja täysin uusien toimintatapojen kehittämistä. Näiden neljän strategiatyön päävaiheen rinnalle on noussut viides vaihe, joka on strateginen vuorovaikutusjohtaminen. Vuorovaikutuksen merkitys korostuu nykyajan monimutkaisissa ja osaaavissa organisaatioissa, jolloin haasteeksi nousee yrityksen ulkoiset ja sisäiset vuorovaikutussuhteet. (Kamensky 2010, 27.)

Menestyksen timantti (Kuvio 2) kuvaa erinomaisesti sitä, millä asioilla on merkittävin painoarvo liiketoiminnan johtamisen kannalta. Se myös kuvastaa strategista vuorovaikutusjohtamista ja sitä, miten myös osaaminen nähdään oleellisena osana liiketoiminnan johtamista. Kaikki menestyksen timantin osat, strategia, johtaminen, osaaminen ja vuorovaikutus, ovat riippuvaisia toisistaan, eikä mikään näistä tekijöistä riitä yksistään perustaksi liiketoiminnan johtamiselle. (Kamensky 2010, 28.)



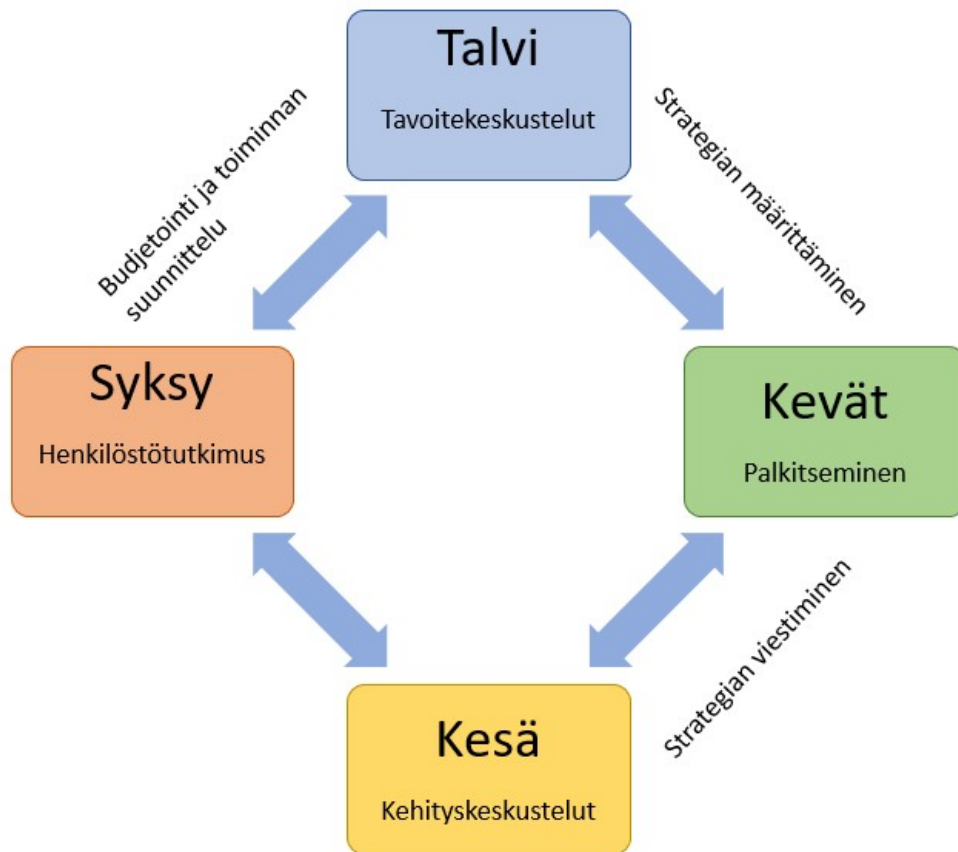
Kuvio 2. Liiketoiminnan menestyksen timantti. (Mukaillen: Kamensky 2010, 28.)

Yrityksen asemaan kilpailussa voidaan vaikuttaa valitsemalla yritykselle oikeanlainen *strategiatyyppi*. Tällaisia strategiatyyppejä ovat esimerkiksi kustannusjohtajuusstrategia, tuotejohtajuusstrategia, asiakasratkaisustrategia ja lock-in-strategia. Kustannusjohtajuusstrategialle tyypillistä on kilpailukykyiset hinnat, luotettava laatu sekä helppo ja nopea ostotahtuma. Tällaiset yritykset eivät innovoi uusia tuotteita, vaan pääpaino on usein tuotteiden hinnassa. Tuotejohtajuusstrategiaa hyödyntävät yritykset puolestaan painottavat tuoteinnovaatiota. Tällaiset yritykset kohdistavat tuotteensa asiakkaille, jotka haluavat pysytellä kehityksen kärjessä, ja ovat valmiita maksamaan enemmän. Ne yritykset, joiden toiminta perustuu asiakasratkaisustrategiaan, painottavat pitkäaikaisten asiakassuhteiden luomista. Yritys pyrkii ymmärtämään sekä yritys- että henkilöasiakkaiden tarpeita. Painotus on palvelun ja asiakassuhteiden laadussa. Lock-in-strategian tarkoituksena on luoda asiakkailleen mahdollisimman korkeat siirtymiskustannukset toisen yrityksen tuotteisiin tai palveluihin. Tämä tarkoittaa, että esimerkiksi asiakkaan luopuessa tietyn merkin tietokoneesta, joutuu hän samalla luopumaan siihen kuuluvista sovelluksista, joita toinen merkki ei tarjoa. (Kaplan & Norton 2004, 306–317.) Näistä strategiatyypeistä asiakasratkaisustrategia voitaisiin parhaiten yhdistää Nordeaan, sillä jo Nordean visiossa ja arvoissa määrittyy selkeästi asiakassuhteiden tärkeys yrityksen liiketoiminnalle.

Toteuttaakseen strategiaansa yritys tarvitsee strategisen johtamisen lisäksi operatiivista johtamista, jolla taataan, että perustehtävistä suoriudutaan ja esimies toteuttaa henkilöstöjohtamista päivittäin. Operatiivinen johtaminen muokkaa strategiassa määritellyt tavoitteet käytännön tavoitteiksi sekä tiimi- että yksilötasolla. Annettujen tavoitteiden toteutumista tulee myös tarkkailla ja muokata tarpeen mukaan. (Hyppänen 2013, 52.)

Strateginen ja operatiivinen johtaminen on mahdollista yhdistää, jos esimies kykenee omaksumaan suorituksen johtamisen mallin. Suorituksen johtamisella tarkoitetaan prosessia, jonka tavoitteena on päästä hyvin liiketoiminnallisiin tuloksiin onnistuneilla suorituksilla. Suorituksen johtaminen mielletään henkilöstöjohtamisen tärkeimmäksi prosessiksi, johon vaikuttavat sekä normaalit työtehtävät että strategiasuunnitelmat. Tärkeitä osa-alueita suorituksen johtamisessa ovat osaamiseen, koulutukseen ja palkitsemiseen liittyvät toimenpiteet. Suorituksen johtamisen yksi tärkeimmistä välineistä on kehityskeskustelut, joiden avulla voidaan selkiyttää työntekijälle asetetut odotukset ja tavoitteet, auttaa työntekijää onnistumaan työssään, arvioida ja antaa palautetta tehdystä työstä. Esimiehelle itselleen asetetut tavoitteet vaikuttavat olennaisesti siihen, minkälaisia tavoitteita alaisille luodaan. Jotta organisaatiolle laadittu strategia onnistuisi, on jokaisen yksikön pidettävä kiinni omista tavoitteistaan. Tärkeää on, että kaikki henkilöstölle asetetut tavoitteet ovat ymmärrettäviä ja ne ovat seurattavissa, eli konkreettisia. Kehityskeskusteluissa syntyy mahdollisuus kertoa strategiasta ja mahdollisista tulevista muutoksista. Kehityskeskusteluissa annetaan myös alaiselle mahdollisuus antaa palautetta esimiehelle tämän tekemästä työstä. Palautteen avulla esimies voi kehittyä entisestään henkilöstöjohtamisen saralla, ja vaikuttaa toiminnallaan alaistensa suorituksiin. (Hyppänen 2013, 60–65.)

Liiketoimintastrategian ei ole tarkoitus näyttää yritykselle suuntaa vain lyhyeksi aikaa, vaan usein strategiaan sitoudutaan vähintään kolmeksi vuodeksi. Yritys pyrkii tekemään ensin suunnitelman pidemmälle ajalle, jonka jälkeen voidaan keskittyä lyhyemmällä aikavälillä toteutettaviin suunnitelmiin. Yrityksen on hyvä syventyä aika ajoin tutkimaan ja arviomaan liiketoimintaan vaikuttavia tekijöitä, ja tekemään muutoksia niiden pohjalta. Näin pysytään paremmin pidemmälle aikavälille asetetuissa tavoitteissa. (Hyppänen 2013, 58–60.)



Kuvio 3. Johtamisen vuosikello. (Mukaillen: Hyppänen 2013, 61.)

Kun saadaan aikaan tilanne, jossa vuosi rytmittyy liiketoiminnan seurantaan ja suunnitteluun, voidaan puhua johtamisen vuosikellosta (Kuvio 3). Vuosikellon muoto riippuu paljolti yrityksestä, mutta tärkeintä on, että se sisältää kaikki oleellimmat asiat, joiden avulla voidaan kehittää yrityksen liiketoimintaa. (Hyppänen 2013, 58-60.)

Yrityksen liiketoiminta vaatii paljon suunnittelua ja suunnitelmien sekä tavoitteiden toteuttaminen vaatii johtamista. Jotta yritys voisi saavuttaa itselleen asettamat tavoitteet ja menestyä kilpailussa, tulisi Kaplanin ja Nortonin (2004, 13) mukaan organisaation noudattaa strategialähtöisen johtamisen tärkeimpiä periaatteita. Näitä periaatteita ovat strategian kuvaaminen, organisaation sovittaminen osaksi strategiaa, strategian soveltaminen osaksi työntekijöiden jokapäiväistä työtä, strategian ymmärtäminen jatkuvana prosessina sekä ylimmän johdon aloitteellisuus muutosasioissa.

### 3.5 Ihmisten johtaminen

Edellisessä kappaleessa käsiteltiin henkilöstöjohtamista ja esimiestyötä strategian näkökulmasta. Tässä kappaleessa perehdytään *ihmisten johtamiseen* ja siihen, miten esimiehen oma osaaminen vaikuttaa yrityksen toimintaan. Lisäksi perehdytään siihen, miten

motivointi ja palkitseminen vaikuttavat henkilöstöön, jonka jälkeen valotetaan itsensä johtamisen käsitettä.

Ihmisiä johdettaessa tavoite on saada henkilöstö toimimaan tietyllä tavalla, jotta yrityksen itselleen luomat tavoitteet, toimita-ajatus, visio ja arvot toteutuisivat käytännössä. Johtajan tehtävä on saada asioita aikaan henkilöstönsä avulla ja toimia yhteistyössä heidän kanssaan. Jotta johdon ja työntekijöiden välinen yhteistyö toimisi, tarvitaan toimivaa vuorovaikutusta, luottamusta ja arvostusta, avointa keskustelua asioista ja työkyvyn edistämistä. Jokaisella organisaation työntekijällä on lisäksi vastuu omasta henkilökohtaisesta johtamisestaan. Tästä puhutaan itsensä johtamisena, joka tarkoittaa kykyä hallita ajankäyttöä, vastuun ottamista omasta oppimisestaan, henkilökohtaisesta hyvinvoinnista huolehtimista sekä tarvittaessa avun ja tuen pyytämistä. (Työturvallisuuskeskus 2016.)

### **3.5.1 Motivointi, palkitseminen ja osaaminen**

Henkilöstön motivointi liittyy olennaisesti yrityksen strategian toimeenpanovaiheeseen, eli miten henkilöstöä motivoidaan tavoittelemaan yhteisiä tavoitteita ja miten heidät saadaan sopeutumaan strategian vaatimuksiin. Kaplanin ja Nortonin (2009, 168–169) mukaan henkilöstön motivointi tapahtuu kolmen vaiheen kautta, jotka ovat strategiaan perehdyttäminen, työntekijöiden henkilökohtaisten tavoitteiden yhdistäminen strategiaan ja työntekijöiden kouluttaminen, jotta tiedot, taidot ja osaaminen mahdollistavat strategian toteuttamisen.

Voidakseen motivoida henkilöstöään myös esimiesten tulee olla itse motivoituneita. Motivaatio käsitteenä voidaan ymmärtää henkilöstön voimakkaana ja tunnesidonnaisena yhteytenä yritykseen, joka näkyy halukkuutena suositella yritystä muille. Motivoituneet työntekijät myös näkevät vaivaa ja käyttävät aikaansa auttaakseen organisaatiota menestymään. Vaikka yrityksillä on usein esimiehistä riippumattomia motivaation kasvattajia kuten erilaiset henkilöstöedut tai bonukset, tulee esimiehellä olla käsitys siitä, miten työntekijöiden motivaatiota voidaan muilla tavoin kasvattaa. Jotta työntekijöitä voitaisiin motivoida parempiin tuloksiin, täytyy heille osoittaa jokin tietty tavoite. Motivaatiosta täytyy saada myös tunnustusta, jotta työntekijän motivaatio pysyisi yllä. Myös mahdollisuus osallistua ja oman kehityksen tunnustaminen lisää työntekijän motivaation määrää. Motivaation kannalta onkin tärkeää, että työntekijät saavat osallistua erilaisten päätösten tekemiseen ja tuntea kuuluvansa osaksi joukkoa. Haasteiden asettaminen voi olla yksi keino motivaation kasvattamiseen. Haasteiden osalta on kuitenkin tärkeää muistaa, että ne motivoivat niin kauan, kun työntekijä kokee voivansa suoriutua haasteista. Liian suuret haasteet saattavat vain lannistaa työntekijää. (Wellington 2011, 50–52.)

Motivaatio on laaja-alainen kokonaisuus, joka pitää sisällään monia eri tekijöitä. Näillä tekijöillä voi olla erilainen merkitys kullekin työntekijälle, mutta kaikkiin näihin tekijöihin tulisi esimiehenä kiinnittää huomiota. Esimiehen tulisi selvittää alaisiltaan, että mitkä ovat heille tärkeitä asioita ja mitä he arvostavat. Näin saadaan parempi kuva kunkin työntekijän motivaatiosta. Myös palkitsemisella on merkittävä rooli motivaation kannalta. Työstä saatua palkkaa voidaan pitää yhtenä motivaatiota kohottavana tekijänä, mutta se ei itsessään riitä ylläpitämään motivaatiota. Palkitseminen voi palkan lisäksi tarkoittaa työstä saatua tunnustusta, kehuja, ylennystä, vastuutehtävien antamista tai työn itsessään tuomia hyviä tuloksia. Nämä asiat voivat olla paljon tehokkaampia motivaatiotekijöitä kuin palkka. Esimiehen tulisi myös olla tietoinen siitä, että pelkkä työn tekeminen voi itsessään motivoida ja innostaa työntekijöitä. Tällaista tilannetta esimies voi ylläpitää antamalla alaisilleen lisää vastuutehtäviä, antaa heille tilaa tehdä työtä eri tyyliillä ja omassa tahdissaan, olemalla valvomatta alaisten työtä liikaa ja tekemällä selväksi, että vastuu on heillä sekä antamalla tarpeeksi neuvoja, jotta tehty työ vastaisi organisaation odotuksia. Myös antamalla motivoivaa palautetta esimies voi vahvistaa alaistensa ymmärrystä heidän rooleistaan ja vastualueistaan. (Wellington 2011, 61–63; 128-133.)

Palkitseminen voidaan jakaa aineettomaan ja taloudelliseen palkitsemiseen. Usein palkitsemisesta puhuttaessa tarkoitetaan taloudellista palkitsemista, mutta yrityksen johdon näkökulmasta aineettomalla palkitsemisella voidaan nähdä merkittävämpi rooli. Aineettomat palkkiot voidaan vielä jakaa urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin. Urapalkkiot ovat esimerkiksi joustavat työajat, itsensä kehittäminen ja työ itsessään. Sosiaalisia palkkioita ovat palaute, eli kiitokset ja tunnustukset sekä yrityksen edustaminen. Tunnustukset voivat myös olla julkisia, jolloin usein työntekijä palkitaan mahdollisin kunniamerkein. (Kauhanen 2010, 97.)

Työntekijöiden palkitsemisessa ei tulisi ainoastaan olla kyse siitä mitä on saavutettu, vaan myös siitä *miten* asioita on saavutettu. Tätä arvioitaessa tulisi peilata suoritusta siihen, onko saavutukset tehty yrityksen arvoja ja toimintaohjeita noudattaen. Kuten edellisessä kappaleessa mainittiin, palkitseminen voi tapahtua sekä rahallisessa muodossa, että aineettomallakin tavalla. Tällaisia palkitsemisen keinoja ovat esimerkiksi työnkuvan laajentaminen tai monipuolistaminen, työuran kehittäminen tai henkilökohtaisten taitojen kehittäminen. Kartoittamalla niitä tekijöitä, jotka innostavat työntekijöitä olemaan osa organisaatiota ja mitkä asiat tuovat heille tyydytystä tehdystä työstä, voidaan kehittää keinoja palkita työntekijöitä heitä motivoivalla tavalla. (Wellington 2011, 148–151.) Esimiesten tulisi siis sisäistää palkitseminen eräänä keinona johtaa henkilöstöään parempiin tuloksiin. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että monelle riittää palkinnoksi vilpitön kiitos ja tunnustus

hyvin tehdystä työstä. Säännölliset kiitokset auttavat jaksamaan ja lisäävät motivaatiota suoriutua annetuista tehtävistä ansiokkaasti.

Motivaation lisäksi henkilöstöllä tulee olla hallussaan tarpeeksi osaamista, jotta heidän toimintansa sopeutuisi yrityksen strategiaan. Pystyäkseen hyviin suorituksiin henkilöstön tulee kehittää osaamistaan, eli tietämystään, taitoja ja arvoja. Tietämyksellä tarkoitetaan ymmärrystä, jota henkilöstö saa koulutuksen ja kokemuksien kautta. Tietämys on ammatillista asiantuntemusta. Taidolla varmistetaan, että asioita pystytään tekemään tehokkaasti ja johdonmukaisesti. Arvot ovat tapoja ja käytösmalleja, jotka ohjaavat ihmisen tekemistä. Näistä osaamisen tekijöistä tietämystä ja taitoja voidaan kehittää ja kasvattaa erilaisilla koulutusohjelmilla sekä suunnittelemalla työntekijän uraa pidemmällä tähtäimellä. Saadessaan kokemusta erilaisista työtehtävistä työntekijän ymmärrys ja taidot kehittyvät. Yrityksen arvoja on puolestaan hankala juurruttaa työntekijöiden omaan arvomaailmaan, ja tästä syystä oikeiden ihmisten huolellinen valinta rekrytointiprosesseissa on yrityksen arvojen toteutumisen kannalta tärkeää. (Kaplan & Norton 2009, 180–181.)

Yritys voi kasvattaa osaamisensa määrää kehittämällä henkilöstöä, rekrytoimalla uusia osaajia tai ostamalla osaamista yrityksen ulkopuolelta. Oleellista olisi kuitenkin pystyä hyödyntämään jo olemassa olevia voimavaroja, joten henkilöstön osaamisen kehittäminen on tärkeää. Edellisessä kappaleessa mainittiin yksilön osaamisen koostuvan tietämyksestä, taidoista ja arvoista. Osaamista voidaan tämän jaottelun lisäksi kuvata vielä yksityiskohtaisemmin. Osaaminen koostuu viidestä tekijästä, joita ovat tahto, tieto, taidot, kokemukset ja kontaktit. Tahto pitää sisällään kiinnostukset ja tavoitteet. Tiedolla tarkoitetaan henkilön asiantuntijuutta ja ajan mittaan kertyneitä tutkintoja. Taidot voidaan jakaa elämäntaitoihin, sosiaalisiin taitoihin ja käytännön taitoihin. Kokemuksia ovat kaikki elämän aikana kertyneet kokemukset ja kontaktit tarkoittavat henkilön verkostoja. Näiden viiden tekijän lisäksi tarvitaan vielä motivaatiota sekä oppimiskykyä ja -halua, jotta osaamiselle saataisiin mahdollisimman vankka perusta. (Hyppänen 2013, 107–108.)

Johtamisen näkökulmasta on tärkeää määrittää, minkälaista osaamista yrityksen strategia vaatii, ja pystyykö yrityksen nykyinen henkilöstö tarjoamaan tällaista vaadittua osaamista. Osaamista suunnitellaan yrityksen strategian pohjalta, ja kehittämissuunnitelmat voidaan kohdistaa niin toiminnoille ja prosesseille kuin yksilöille ja ryhmillekin. Ihmisten johtamisen näkökulmasta tärkeimpiä asioita ovat motivaatio, osaaminen, henkilöstön asenteet ja toimintatavat. Kaikki nämä tekijät tulee olla kunnossa, jotta organisaatio voi tuottaa lupaamiin tuotteita ja palveluita. (Hyppänen 2013, 109–110.)

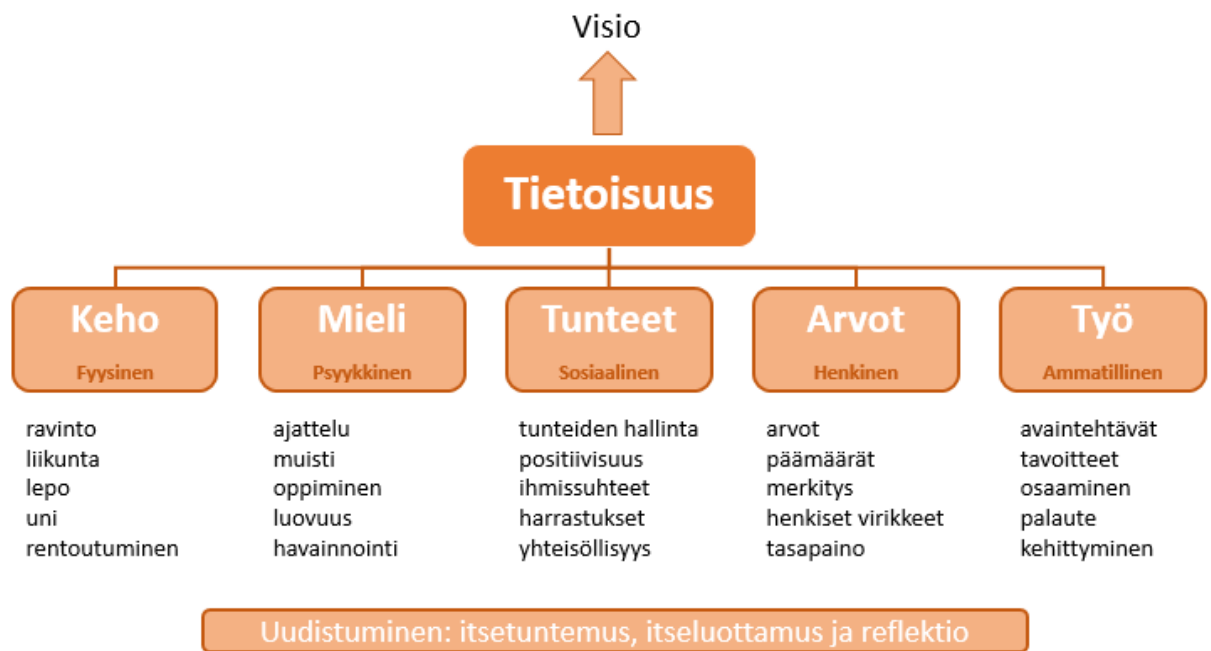
### 3.5.2 Itsensä johtaminen

*Itsensä johtaminen* on vaikuttamista, joka kohdistuu omaan itseensä. Itsensä johtaminen on erilaisten taitojen ja tietojen summa, mutta kaikista merkittävin rooli itsensä johtamisessa on tahdolla. Itsensä johtaminen koostuu hyvästä itsetuntemuksesta, selkeistä päämääristä, kyvystä ottaa vastuuta sekä terveestä itsetunnosta. Itsensä johtaminen on taito, jota jokainen tarvitsee. (Hyppänen 2013, 285.)

Itsensä johtaminen ei ole ainoastaan jokaisen yksilön henkilökohtainen asia, vaan se on yksi organisaation johtamisjärjestelmän osista. Johtamisen työkaluja sovelletaankin itsensä johtamiseen, ja se nähdään oleellisena osana yritysten toimintaa. Johtaminen on perinteisesti kuvattu prosessina, jonka tarkoitus on vaikuttaa yksilöihin ja ryhmiin, eli tyypillinen johtaminen on nähty ihmisten johtamisena. Tämän rinnalle on tullut itsensä johtamisen aate, jonka myötä organisaatioiden itseohjautuvuus kasvaa ja organisaatorakenteet maldutvat. (Sydänmaanlakka 2006, 43.)

Itsensä johtaminen on verrattain uusi tieteen alue, joka on terminä saanut alkunsa 1980-luvulla. Itsensä johtamisesta käytetyt englanninkieliset termit ovat self-management ja self-leadership. Vaikka monet tieteenalat ovat tutkineet ihmistä, ei olla pystytty tarjoamaan kokonaisvaltaista tai subjektiivista näkemystä asialle. Itsensä johtaminen pyrkiikin selittämään ihmisen käytöstä ja toimintaa tekijän ja kokijan näkökulmasta, jonka pyrkimyksenä on hankkia tietoa ja tämän tiedon myötä johtaa itse itseään paremmin. (Sydänmaanlakka 2016, 27.)

Jotta itsensä johtamista voitaisiin ymmärtää kokonaisvaltaisemmin, on tätä varten kehitetty Oy Minä Ab -malli (Kuvio 4) havainnollistamisen tueksi. Tämän mallin avulla voidaan itsensä johtaminen jäsentää osiin. Malli pohjautuu erilaisiin johtamisteorioihin sekä aikaisempaan itsensä johtamisesta esitettyyn teoriaan. Nykyajan johtamisteoriat painottavat, että itsensä johtaminen on perusta kaikelle johtamiselle. (Sydänmaanlakka 2006, 28-29.)



Kuvio 4. Oy Minä Ab. (Mukaillen: Sydänmaanlakka 2006, 29.)

Oy Minä Ab -mallin pohjalta voidaan ajatella jokaisen ihmisen olevan oma yrityksensä. Jokaisessa yrityksessä on viisi osastoa, jotka ovat keho, mieli, tunteet, arvot ja työ. Näiden osastojen vastuulla on fyysisten, psyykkisten, sosiaalisten, henkisten sekä ammatillisten osastojen toiminnoista huolehtiminen. Näiden lisäksi jokaisella on osasto, joka keskittyy uudistumiseen. Ensisijainen ja tärkein lähtökohta itsensä johtamiselle on kehosta eli fyysisistä toiminnoista huolehtiminen. Kehon toiminnan kannalta välttämättömiä asioita ovat ravinto, liikunta, uni ja rentoutuminen, joita ilman keho ei toimi kunnolla. Kehosta tulisi huolehtia jatkuvasti, mutta usein tämä unohtuu kaiken muun toiminnan keskellä. Kehon hyvinvoinnilla on valtavat vaikutukset mieleen. Mieli eli psyyke koostuu ajattelemisesta, havaitsemisesta, oppimisesta ja muistamisesta. Itsensä johtamisen kannalta oman mielen hallitseminen on tärkeä taito. Kolmas itsensä johtamisen osasto on tunteet, joita tarvitaan emotionaalisten ja sosiaalisten toimintojen hoitamiseen. Omista tunteistaan tulisi olla tietoinen, mutta samalla tulisi pystyä kiinnittämään huomiota myös muiden tunteisiin, jotta hyvien vuorovaikutussuhteiden luominen olisi mahdollista. Neljäs osasto on arvot, joka hoitaa Oy Minä Ab:n henkisiä toimintoja, jotka ovat yksilön kokemia merkityksiä ja tarkoituksia. Arvot ja periaatteet ohjaavat elämää, jonka vuoksi olisi tärkeää pysähtyä pohtimaan omia arvojaan ja omia toimintatapojaan arvoihin nähden. Oy Minä Ab -yrityksen ydin muodostuu näistä neljästä osastosta, mutta viidennen osaston merkitys on niin suuri, että sen nähdään kuuluvan osaksi yrityksen pääosastoja. Tämä osasto on työ, jossa huolehditaan ammatillisista toiminnoista. Työllä ei tarkoiteta pelkästään palkkatyötä, vaan kaikkea sellaista tekemistä, joka yhdistää yksilön ympäristöönsä. (Sydänmaanlakka 2006, 30-32.)

Näistä edellä mainituista viidestä osastosta syntyy jokaisen henkilön tietoisuus, joka on jokaisen henkilön todellinen minä ja omatunto. Tietoisuuden kautta muovautuu Oy Minä Ab:n visio eli se, mitä me haluamme olla tai miksi haluamme tulla. Itsensä johtamista voidaan kuvailla itseensä kohdistuvana vaikuttamisprosessina, jossa oman toiminnan arvioinnin kautta pyritään ohjaamaan kehoa, mieltä, tunteita ja arvoja. (Sydänmaanlakka 2006, 32-33.)

Sellaisilla yrityksillä, jotka ovat omaksuneet itsensä johtamisen osaksi kulttuuriaan, on merkittävä kilpailuetu luovuuden, innovaation ja asiakaskokemusten saralla. Tästä huolimatta monissa yrityksissä keskitytään lyhyen aikavälin taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseen, ja tällaisissa yrityksissä monesti työntekijöitä johdetaan autoritäärisin keinoin, jolloin työntekijät pelkäävät epäonnistumista. Tällaisissa yrityksissä ei kannusteta itsensä johtamisen harjoittamiseen, vaikka sillä olisikin positiivisia vaikutuksia yrityksen liiketoiminnalle. Kun henkilöstölle annetaan mahdollisuus olla osallisena koko organisaatiota koskevien ongelmien ratkaisemisessa ja osoittaa osaamisensa ja kykynsä, kasvaa henkilöstön itsetietoisuus, vastuuntuntoisuus ja motivaatio. (Bryant & Kazan 2013, 141–142.) Motivaatiolla taas nähdään suuri merkitys koko organisaation tavoitteiden saavuttamisen kannalta, kuten aikaisemmin tässä työssä on mainittu. Olisi siis ehdottoman tärkeää, että yritykset omaksuisivat itsensä johtamisen johtamisen perustana.

Organisaatioilla, jotka rohkaisevat itsensä johtamisen harjoittamiseen, voidaan todeta olevan tehokkaampia johtajia. Itsensä johtamisen omaksuneet esimiehet ja johtajat kykenevät erottamaan sen, mikä muita työntekijöitä motivoi. Tämän vuoksi johtajat voivat pyrkiä inspiroimaan työntekijöitään heille sopivalla tavalla. Itsensä johtamista tukevat johtajat kykenevät näkemään mahdollisuuksia ja hallitsemaan muutoksia. Muutosten johtaminen on nykyajan liiketoiminnan kannalta strateginen välttämättömyys. Johtaakseen muutoksia johtajien tulee pystyä erottamaan mahdollisuudet ja hallitsemaan yrityksen voimavaroja. (Bryant & Kazan 2013, 145.)

### **3.5.3 Henkilöstöjohtamisen haasteita**

Aikaisemmissa kappaleissa on sivuttu henkilöstöjohtamiseen liittyviä haasteita, josta esimerkkinä strategian havainnollistaminen ja sulauttaminen työntekijöiden päivittäiseen työhön. Henkilöstöjohtaminen pitää sisällään strategiajohtamisen lisäksi muitakin haasteita. Tässä kappaleessa perehdytään muutosten aiheuttamiin haasteisiin ja siihen, miten esimiehen ja johdon tulisi toimia muutosten aikana.

Väestön ikääntyminen nähdään yhtenä suurista rakennemuutoksista, joka vaikuttaa Suomen työmarkkinoihin. Muita rakennemuutoksia ovat esimerkiksi taloudelliset ja teknologiset muutokset. Väestön ikääntymisen myötä suomalaisilla työpaikoilla tulee olemaan vaje osaavan henkilöstön määrässä. Väestön ikääntyminen voidaan luokitella pitkän aikavälin haasteeksi, sillä työikäisen väestön määrään ei voida vaikuttaa. Myös suhdanne- ja kausivaihtelut vaikuttavat esimiehen työhön, mutta usein lyhyemmällä aikavälillä. Tämänkaltaisten muutosten ymmärtäminen on tärkeä osa esimiehen työtä. Henkilöstöjohtamisen ja hyvän esimiestyön rooli kasvaa etenkin juuri sellaisissa tilanteissa, joissa pula hyvistä osaajista on suuri. Esimiesten johtamiskäyttäytyminen ja organisaation ylimmän johdon päätökset ja toimintatavat vaikuttavat voimakkaasti yrityksen maineeseen työnantajana. Hyvän maineen omaava yritys saa helpommin houkutelluksi uusia työntekijöitä ja kykenee sitouttamaan nykyistä henkilöstöään entistä tehokkaammin. (Hyppänen 2013, 20.)

Jotta organisaatio selviytyisi muutostilanteista ja sopeutuisi niihin, tulisi organisaation pyrkiä säilyttämään kilpailuetunsa ja toimia innovatiivisesti. Todennäköisesti jossakin vaiheessa organisaation elinkaarta tullaan tilanteeseen, jossa yrityksen arvoja tai toimintatapoja joudutaan muuttamaan. Muutokset tulisi kuitenkin nähdä mahdollisuuksina eikä uhkina, sillä muutokset voivat viedä yritystä parempaan suuntaan ja olemalla avoin muutoksille luodaan parempaa yrityskulttuuria. Muutosprosessin tärkein tekijä on yrityksen johto. Muutosten alla organisaatioon kohdistuva paine näkyy johtajien ja esimiehien työssä, ja muutoksen pitäisikin lähteä johdon toimesta liikkeelle. Organisaatioiden tulee reagoida ulkopuolelta tuleviin muospaineisiin, eli yrityksen ei kannata jättäytyä jälkeen, jos huomaa muutosta tapahtuvan muissa organisaatioissa. (Thompson & Martin 2005, 795–796; 802.)

Muutokset organisaation kilpailutilanteessa ja toimintaympäristössä vaativat runsaasti joustavuutta henkilöstöjohtamiselta. Muita muutosjohtamista edellyttäviä tekijöitä nykypäivänä ovat esimerkiksi kilpailun kiristyminen globalisaation myötä, tuotannon siirtäminen halvempiin maihin, toimintojen verkostoituminen, teknologian kehitys sekä talouden suhdannevaihtelut. Myös asiakkaiden vaatimusten kasvu on yksi merkittävimmistä tekijöistä, joka määrittelee yritysmaailmaa. Tällaiset muutokset edellyttävät, että henkilöstö on osaavaa, kehittyvää ja valmis poisoppimaan vanhoista toimintatavoista. Tällaiset *muutostekijät* vaikuttavat suuresti esimiestyöhön, jolta edellytetään osaamisen ja toimintatapojen kehittämistä. Uudenlaista johtamista tarvitaan myös silloin, kun työtä ryhdytään tekemään uusissa muodoissa, eli esimerkiksi etätyönä. (Hyppänen 2013, 21.) Kuten Nordean (2016e) raportissakin mainittiin, asiakkaiden vaatimusten kasvu palvelun suhteen aiheuttaa haasteita esimiestyölle. Kasvaneista vaatimuksista ja muuttuneista toimintatavoista johtuen onkin tärkeää panostaa osaamisen kehittämiseen ja uuden osaamisen hankkimiseen.

Toimintatapojen muuttuessa haasteeksi nousee myös se, miten yritys säilyttää asiakkaidensa luottamuksen koko muutosprosessin ajan.

Suurimmista haasteista nykyajan yrityksille on informaatioteknologian räjähdysmäinen lisääntyminen ja asiakkaiden lisääntynyt teknologian käyttö. Teknologian lisääntymisen myötä asiakkaat voivat kartoittaa tuotteiden ja palveluiden tarjonnan ympäri maailman, jolloin tavanomaiset ja läheltä löytyvät tuotteet ja palvelut eivät ole enää ainoa vaihtoehto. Tällaisten suurten muutosten aikana huomio kiinnittyy voimakkaasti yrityksen johtoon ja heidän suoriutumistaan arvioidaan sekä yrityksen sisältä, että ulkopuolelta. (Wellington 2011, 197–198.) Jotta yritys voisi selviytyä kasvaneesta kilpailusta, tulee sen pystyä vastaamaan myös teknologisiin vaatimuksiin, ja siirtää palveluitaan esimerkiksi internetiin tai mobiilisovelluksiin.

Muutosten toteutuminen voi myös epäonnistua tai sitä voi jarruttaa monet asiat. Epäonnistumiselle voi olla monta syytä, ja ne voivat olla joko yksilö- tai yhteisötason syitä. Muutosta kohtaan koetaan usein vastahakoisuutta ja jopa pelkoa. Vastahakoisuus liittyy puolustusmekanismeihin, joita on havaittavissa niin yksilöiden kuin yhteisönkin keskuudessa. Puolustusmekanismit suojelevat yksilöiden mielen tasapainoa ja yhteisötasolla puolustusmekanismit syntyvät turvatakseen yhteisön toimivuuden. Tällainen voimakas yhteisöllisyys voi joskus koitua esteeksi muutokselle estämällä työyhteisön kehittämisen. Myös työyhteisön toimettomuus voi muodostua esteeksi muutoksen toteutumiselle. Tällaisessa tapauksessa työyhteisössä eletään mieluummin totuttujen ongelmien parissa, eikä ongelmiin viitsitä puuttua aktiivisesti. Jotta esimies saisi muutoksen eteenpäin, tulisi hänen aiheuttaa alaisissaan muutospainetta. Esimiehen tulee vision luomisen lisäksi saada alaisensa ymmärtämään, että muutosten toteutuminen on välttämätöntä. Kun työntekijät tunnistavat aidon tarpeen muutokselle, ovat he myös motivoituneempia tavoittelemaan ja toteuttamaan muutosta. (Kasslin-Pottier 2009, 129–130.)

Jotta muutoshankkeissa voitaisiin onnistua, vaaditaan hyvä suunnitelma, määrätietoinen toteutus sekä toimiva ja laadukas ohjaus. Muutosten johtamista voidaan toteuttaa noudattamalla kahdeksaa vaihetta, jotka ovat muutoksen korvaamattomuuden todistaminen työntekijöille ja muulle organisaatiolle, vahvat ohjaajat, konkreettinen malli muutoksen vaatimasta toimintatavasta, viestintä, henkilöstön osallistaminen, edistysaskeleiden huomioiminen ja esiin tuominen sekä toimintatapojen vakiinnuttaminen. Esimiehen tulisi noudattaa näitä vaiheita yllä mainitussa järjestyksessä onnistuakseen muutoksen toteuttamisessa. Muutoksissa onnistuminen vaatii yrityksen johdolta runsaasti osaamista, tietoa ja taitoa. Näiden lisäksi erityisen tärkeä rooli on tahdolla, jonka avulla koko muutosprosessia viedään aktiivisesti eteenpäin. (Hyppänen 2013, 257–258.)

## 4 Laadullinen tutkimusprosessi ja tulokset

Tämä opinnäytetyö tutkii henkilöstöjohtamisen nykytilaa Nordea Marketsin Sales & Research Finland -osastolla. Työn tavoitteena oli tutkia osaston henkilöstöjohtamisen nykytilaa positiivisessa valossa. Tässä työssä tuodaan myös esiin kehityskohteita, mutta pääpaino on nykytilanteen toimivuuden tutkimisessa ja positiivisten piirteiden löytämisessä. Tällaisen kartoituksen avulla voitiin selvittää, missä on onnistuttu johtamisen saralla hyvin ja mitä asioita organisaation työntekijät arvostavat eniten. Kehityskohteiden selvittämisen myötä voitiin tuoda esiin seikkoja, joihin henkilöstöjohtamisessa tulisi jatkossa kiinnittää huomiota.

### 4.1 Laadullinen tutkimus

Tässä opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusprosessia. Holopaisen ja Pulkkinen (2008, 20–21) mukaan on kahdenlaisia tutkimuksia, teoreettisia ja empiirisiä. Teoreettisella tutkimuksella tarkoitetaan sellaista perustutkimusta, jossa etsitään uutta tietoa ja luodaan uusia menetelmiä. Empiirinen tutkimus puolestaan keskittyy itseensä tiedon etsintään, jossa käytetään hyödyksi perustutkimuksessa ilmenneitä tuloksia. Kvalitatiivinen eli laadullinen ja kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus ovat empiirisiä tutkimuksia. Kvalitatiivinen tutkimus usein pohjautuu kysymyksille ”miten?”, ”miksi?”, ja ”millainen?”. Tuomi ja Sarajärvi (2006, 19) kuitenkin muistuttavat, että kaiken tutkimuksen tulisi sisältää teoriaa. Tutkijan ei siis tule mennä harhaan ja ajatella, että empiirinen tutkimus ei sisältäisi teoriapohjaa tai teoreettisessa tutkimuksessa teoriaa käytettäisiin korostuneesti.

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkija joutuu rajaamaan aiheitaan useaan kertaan kerätessään tutkimusaineistoa, sillä vaihtelevat olosuhteet muokkaavat tutkimussuunnitelmaa jatkuvasti. Juuri tämän vuoksi on ensiarvoisen tärkeää, että tutkimusongelman rajaus on mahdollisimman selkeä, jotta aihe on helppo ymmärtää myös ulkopuolisen lukijan silmin. Aiheen tulisi kuitenkin olla samalla sellainen, että se ei rajoita joustavaa toteutusta, eli aihe ei saa olla liian harvinainen tai rajattu. Laadullisen tutkimuksen aineisto kerääntyy tutkijalle luonnollisten ja todellisten tilanteiden kautta, jolloin tutkijan on mahdollista paljastaa ennalta arvaamattomia tuloksia. Tämän opinnäytetyön aihe rajautui useampaan otteeseen, ja sisältöön tehtiin muutoksia sitä mukaan, kun löydettiin uusia mielenkiintoisia seikkoja. Työtä tehtäessä saatiin hyvin konkreettinen käsitys siitä, mitä laadullinen tutkimus tarkoittaa ja miten laadulliset menetelmät vaikuttavat koko tutkimusprosessiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 81–82; 160.)

Laadullisen tutkimuksen aineistoa voidaan kerätä monin eri keinoin. Tällaisia laadullisia metodeja ovat teemahaastattelut, havainnointi ja erilaisten dokumenttien tutkiminen. Tärkeää laadullisten metodien käytössä on se, että tutkittavien näkökulmat tulevat mahdollisimman selkeästi esille. Laadullista tutkimusta tehtäessä ei ole välttämätöntä tietää kuinka monta tapausta halutaan tutkia. Esimerkiksi teemahaastatteluja voidaan jatkaa niin kauan, kunnes ne eivät tuota enää uutta tietoa tutkimusongelmaan liittyen. Tällöin voidaan todeta aineiston olevan riittävä, koska samat asiat toistuvat eri henkilöiden haastatteluissa. On kuitenkin tärkeää muistaa, että jokainen tutkittava on ainutlaatuinen, joten kaikki tulokset tulevat varmasti eroamaan toisistaan ainakin jossakin määrin riippumatta haastateltavien määrästä. (Hirsjärvi ym. 2007, 160; 176–177.)

Laadullisen tutkimuksen tulokset ovat vahvasti sidoksissa itse tutkijaan sekä hänen käsitäksiinsä erilaisista ilmiöistä. Myös käytetyillä tutkimusvälineillä on vaikutusta tutkimuksen tuloksiin. Täten voidaan nähdä selkeä side tutkijan, tutkimusmetodien ja tulosten välillä, jolloin laadullisen tutkimuksen tulokset ovat subjektiivisia, eikä puhdasta objektiivista tietoa ole saatavilla. Tämän vuoksi on laadullista tutkimusta tehtäessä tärkeää muistaa tutkimuksen teoriapitoisuus ja teorian hyvä tunteminen. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 19.)

## **4.2 Puolistrukturoidut teemahaastattelut**

Tässä opinnäytetyössä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua aineistonkeruun menetelmänä. Jotta tutkittavien kanssa päästiin suoraan vuorovaikutukseen ja kysymyksiä tai vastauksia voitiin erikseen tarkentaa, koettiin teemahaastattelut parhaaksi menetelmäksi tämän tutkimuksen kannalta. Tässä kappaleessa kerrotaan aluksi yleisesti haastattelusta aineistonkeruumenetelmänä, jonka jälkeen perehdytään teemahaastatteluihin.

Aineistonkeruun menetelmänä haastattelu on hyvin joustava. Haastattelutilanteessa haastattelijalle syntyy mahdollisuus kysymysten toistamiseen, selventämiseen, järjestyksen muuttamiseen ja mahdollisten väärinkäsitysten oikaisemiseen. Haastattelulla on mahdollista saada paljon enemmän tietoa halutusta asiasta verrattuna esimerkiksi kyselylomakkeella saatavaan tietoon. Haastattelukysymykset voidaan toimittaa haastateltaville etukäteen, jolloin haastateltavilla on aikaa perehtyä kysymyksiin ja suunnitella vastauksiaan. Tällä tavoin voidaan varmistua siitä, että saadaan mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta asiasta. Myös haastattelun ajankohdasta on aiheellista sopia haastateltavien kanssa etukäteen ja haastateltaville tulisi myös kertoa, että miksi kyseinen haastattelu tehdään ja mitä tutkimus koskee. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 75.)

Haastattelun ehdoton etu on se, että haastateltavaksi voidaan valita sellaisia henkilöitä, joilla on aikaisempaa kokemusta ja tietoa tutkittavasta aiheesta. Haastateltavat harvoin kieltäytyvät jälkeensä haastatteluun osallistumisesta, joten tutkija voi varmistua siitä, että tietoa on saatavilla. Esimerkiksi lomakekyselyn riskinä on, että moni jättää vastaamatta kyselyyn tai avoimet vastaukset ovat hyvin niukkoja. Haastattelun eduksi voidaan myös lukea havainnoinnin mahdollisuus, jolloin haastattelija tulkitsee haastateltavan eleitä, äänenpainoja ja ilmeitä. Tutkijan tulee kuitenkin olla tarkkana, että käyttääkö havainnoimalla kerryttämäänsä tietoa raportissaan, jos näillä tiedoilla ei ole minkäänlaista lisäarvoa raportille. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 75–76.)

Haastattelumenetelmälle voidaan nähdä myös ongelmallisia puolia. Tällaisia haastattelun aiheuttamia ongelmia voivat olla esimerkiksi se, että haastattelijalla tulisi olla taitoa ja kokemusta samankaltaisista tilanteista myötäilläkseen haastateltavia ja säädelläkseen tiedon keruuta. Yhtenä ongelmana nähdään myös haastattelun viemä aika, sillä haastattelu-tilanteet usein kestävät pitkään. Lisäksi virhelähteet nähdään haastattelujen haittapuolella. Sekä haastattelija että haastateltava voivat toimia virhelähteinä. Haastattelija voi tulkita saamansa vastaukset väärin ja haastateltava voi yrittää antaa sellaisia vastauksia, jotka hän kokee sosiaalisesti suotaviksi. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35.)

Tutkimushaastatteluja on useita erilaisia. Haastattelulajit määräytyvät usein sillä perusteella miten tarkoin säädely eli muodollinen koko haastattelutilanne on. Tällaisista haastattelulajeista kaikista muodollisin on strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu, jossa edetään tarkasti haastattelijan määrittämien kysymyksien mukaan niille annettussa järjestyksessä. Kaikista vapaamuotoisin haastattelulaji on avoin haastattelu, jossa käydään vapaata keskustelua ainoastaan annettujen aiheiden ympärillä vastaamatta valmiisiin kysymyksiin. Näiden kahden lajin väliin asettuvat teemahaastattelut, joita voidaan pitää strukturoidun ja avoimen haastattelun välimuotona. Teemahaastattelussa ei välttämättä ole tarkkaa järjestystä kysymyksille, mutta aihepiirit ovat tiedossa. (Hirsjärvi ym. 2007, 202–203.)

Hirsjärven ja Hurmeen teoksessa *Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö* käytetään samankaltaista luokittelua haastattelulajeista. Haastattelut voidaan jakaa lomakehaastatteluihin sekä niiden ulkopuolelle jääviin puolistrukturoituihin ja strukturoimattomiin, eli avoimiin haastatteluihin. Puolistrukturoidulle haastattelulle ei ole olemassa yhtä ainoaa määritelmää, mutta ominaista sille on, että jokin asia on kaikille haastateltaville sama. Tämä voi olla esimerkiksi kysymyksien muoto, järjestys tai vastausvaihtoehdot. Teemahaastattelut voidaankin mieltää puolistrukturoiduiksi haastatteluiksi. Teemahaastat-

teluilla pyritään tuomaan haastateltavan näkemykset ja mielipiteet esiin etenemällä ennalta määriteltyjen teemojen varassa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 44–48.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin haastattelumenetelmänä puolistrukturoitua menetelmää, jossa teemat olivat selkeästi esillä. Haastateltavien kanssa sovittiin ajankohta haastattelulle sähköpostitse, ja kaikille haastateltaville annettiin ennalta määritetyt kysymykset (Liite 1), jotta he voisivat perehtyä niihin etukäteen ja valmistella vastauksiaan. Haastattelut suoritettiin työaikana Vallilassa, Nordea Marketsin toimitiloissa kevään 2016 aikana. Haastattelun aikana kysymyksissä edettiin haastateltavan haluamassa järjestyksessä. Usein haastattelun aikana voitiin myös palata aikaisempiin kysymyksiin, mikäli haastateltavat halusivat täydentää tai muokata vastauksiaan. Joidenkin haastateltavien kanssa syntyi myös vapaamuotoista keskustelua, josta haastattelija pystyi poimimaan vastauksia tiettyihin kysymyksiin. Muutamat kysymykset saattoivat myös liittyä voimakkaasti toisiinsa, jolloin vastauksia voitiin yhdistellä kysymyksien kesken. Haastattelut eivät rajoittuneet ainoastaan haastattelijan esittämiin kysymyksiin ja haastateltavien vastauksiin, vaan monesti päädyttiin keskustelemaan aiheesta hyvinkin vapaasti ja vaihtamaan mielipiteitä teemoihin liittyen. Haastattelija tiivistä vastaukset haastateltavalle jälkikäteen, jolloin voitiin kerrata saadut tulokset ja muokata niitä virheiden välttämiseksi.

Jokaiselle haastattelulle oli varattu aikaa yksi tunti, joka määritettiin testihaastattelun avulla. Myös testihaastattelun tuloksia käytettiin tässä työssä aineistona. Osa haastatteluista kesti koko tunnin, mutta muutama haastattelu käytiin muutamassa kymmenessä minuutissa. Tähän vaikutti se, miten perusteellisesti haastateltavat olivat valmistautuneet kysymyksiinsä tai kuinka innokkaita haastateltavat olivat käymään vapaampaa keskustelua kysymyksiin liittyen. Ennalta määritelty tunti riitti kuitenkin hyvin niissäkin haastatteluissa, joiden kanssa syntyi paljon keskustelua. Tässä työssä ei käytetty havainnoinnin mahdollisuutta haastattelutilanteessa, sillä niiden ei koettu tuovan lisäarvoa tuloksille. Tärkeänä pidettiin vain sitä, mitä haastateltavat vastasivat kuhunkin kysymykseen.

### **4.3 Haastateltavien valinta**

Laadullisessa tutkimuksessa oleellista on, että tiedonantajat, tässä tapauksessa haastateltavat, valitaan harkiten ja että valinnat sopivat tutkimuksen tarkoitukseen. Haastateltavien henkilöiden tulisi tietää tutkittavasta aiheesta jotakin, tai heillä tulisi olla kokemusta ilmiöön liittyen. Tutkimusraportista tulee ilmetä syyt haastateltavien valinnalle. Aineiston sopivuus on laadullisessa tutkimuksessa pitkälti kiinni tutkijasta itsestään ja hänen tekemistään valinnoista tiedonantajiin eli haastateltaviin liittyen. Tutkijan tulee raportissaan itse ottaa kantaa siihen, miten on onnistunut keräämään sopivat tiedonantajat valottamaan

valittuja teemoja. Tutkijan päätettävissä on myös se, kuinka suuri on hänen käyttämänsä aineiston koko. Laadullisessa työssä aineiston koolle ei ole annettu mitään tarkkaa määritelmää. Analyysin kannalta on kuitenkin tärkeää, että aineisto on tarpeeksi monipuolinen, jotta tulokset eivät jää liian vajaiksi. Aineiston riittävyttä voidaan tutkia saturaation näkökulmasta. Saturaatio tarkoittaa, että haastateltavilta ei ole enää saatavissa uutta tietoa, jolloin haastattelujen tulokset muistuttavat toinen toistaan. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 87–89.)

Tutkimuksen tarkoituksena on kiinnittää huomiota tiettyyn joukkoon tutkittavia, joista käytetään määritelmää perusjoukko. Tutkijan päätettäväksi jää, että tutkitaanko perusjoukon jokaista otantayksikköä, eli tehdäänkö kokonaistutkimus, vai tehdäänkö puolestaan otantatutkimus. Otantatutkimus tarkoittaa, että valitaan tutkittavaksi vain jokin perusjoukon osa, jonka ajatellaan edustavan hyvin koko perusjoukkoa. Tällainen osajoukko toimii käytännössä pienenä versiona perusjoukosta. Tässä opinnäytetyössä koko perusjoukosta valittiin pienempi osajoukko edustamaan koko Sales & Research Finland -osastoa. Kyseinen osasto olisi hyvin suuri käsiteltäväksi kokonaisuudessaan, joten tästä syystä päädyttiin valitsemaan pienempi joukko koko perusjoukosta. Tällaista kriteerit täyttävää osajoukkoa kutsutaan otokseksi. Otosta voidaan pitää edustavana, mikäli se on ominaisuuksiltaan rinnastettavissa koko perusjoukkoon. Tässä kappaleessa käytettyjä termejä käytetään useimmiten määrälliseen tutkimukseen liittyen, mutta avaamalla näitä termejä haluttiin valottaa tapaa, jolla tämän tutkimuksen haastateltavat valittiin. (Holopainen & Pulkkinen 2008, 29.)

Laadullisessa tutkimuksessa otoksen sijaan käytetään termiä harkinnanvarainen näyte, sillä tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää jotakin tiettyä tapahtumaa tai ilmiötä. Haastattelemalla jo pariakin henkilöä voidaan saada tutkimuksen kannalta arvokasta tietoa. Laadulliselle tutkimukselle tyypillinen joustavuus ja avoimuus vaikuttavat myös haastateltavien valintaan. Tutkija voi aluksi keskustella mahdollisten haastateltavien kanssa tutkittavasta aiheesta ja kartoittaa heidän tietämystään. Voidaan siis todeta, että laadullisessa tutkimuksessa myös tutkittavalla joukolla on vaikutusta aiheiden rajaamiseen, haastattelujen rakenteeseen sekä tutkimuksen kulkuun. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 58–59.)

Tämän tutkimuksen otos valittiin harkinnanvaraisin perustein, jolloin otantayksikön valinnassa pyritään mahdollisimman tasapuoliseen tulokseen. Harkinnanvaraisessa otannassa ei kuitenkaan toteudu tilanne, jossa perusjoukon jokainen otantayksikkö voisi tulla valituksi tutkittavaan otokseen. Tällaisessa tilanteessa tutkimuksen tuloksena on näyte, jonka haittana voi olla, ettei näyte välttämättä edustakaan parhaalla mahdollisella tavalla koko perusjoukkoa. (Holopainen & Pulkkinen 2008, 36.)

Tämän opinnäytetyön haastateltavat valittiin siten, että saataisiin mahdollisimman monipuolista ja luotettavaa tietoa Sales & Research Finland -osaston henkilöstöjohtamisen nykytilasta. Haastateltaviksi valittiin sekä esimies- että alaistehtävissä työskenteleviä henkilöitä, joten kullakin haastateltavalla oli jonkinlaista tietoutta henkilöstöjohtamiseen liittyen. Tulosten kannalta oli tärkeää, että vastaukset olisivat monipuolisia ja haastatteleamalla eri tehtävissä työskenteleviä henkilöitä löydettäisiin erilaisia näkökulmia. Täten nähtäisiin, että kuinka vahvoja yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia vastauksien kesken ilmeni. Haastateltaviksi valikoitui Sales & Research Finland -osaston assistenttitiimi, joka kuuluu Business Development & Support -osastoon. Assistenttitiimi koostuu kuudesta vakituisesta työntekijästä sekä yhdestä assistenttiharjoittelijasta. Vakituksista työntekijöistä haastatteluun osallistui viisi henkilöä. Yksi vakituisista työntekijöistä toimii myös assistenttitiimin esimiehenä. Assistenttitiimin lisäksi haastateltavaksi valittiin Business Development & Support -osaston esimies, sekä koko Sales & Research Finland -osaston esimies. Yhteensä haastateltavia oli kahdeksan. Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina.

Assistenttitiimi oli luonnollinen valinta haastateltavaksi, sillä tutkija työskenteli itsekin kyseisessä tiimissä opinnäytetyötä tehdessään. Enempää haastateltavia ei valittu, sillä koettiin, että haastatteluista saadut tiedot olivat hyvin kattavia ja eri näkökulmat tulivat tarpeeksi selkeästi esille. Haastateltavaksi olisi voitu myös valita jokin muu joukko Sales & Research Finland -osaston sisältä, mutta läheisemmät suhteet assistenttitiimiin helpottivat esimerkiksi haastatteluaikeita suunnittelua. Täten tällä tutkitulla joukolla oli suurempi todennäköisyys päätyä tutkittavaan otokseen.

Haastattelukutsu lähetettiin kahdeksalle henkilölle, joista kaikki olivat halukkaita osallistumaan. Haastattelukutsussa kerrottiin tutkimuksen aiheesta, tavoitteesta, haastattelutarpeesta. Tutkimuksessa haastateltiin seuraavia henkilöitä:

- Mikko Ayub, Head of Sales & Research Finland, Baltics & Russia
- Pasi Pölkki, Head of Business Development & Support
- Tuija Salmimaa, Head of Business Support
- Kristiina Havakka-Sangaré, Assistant
- Satu Karila, Assistant
- Heidi Nissilä, Assistant
- Pauliina Takala, Assistant
- Erika Fjäder, Assistant Trainee

Tutkimuksen luonne ja tavoitteet selkiytettiin kaikille haastateltaville eettisiä tutkimusperiaatteita noudattaen. Haastateltaville tehtiin haastattelun alussa selväksi, että haastateltavan tulisi vastata annettuihin kysymyksiin, mutta aiheista voitaisiin myös keskustella vapaammin, eikä kysymyksissä täytynyt edetä annetussa järjestyksessä. Haastateltavilta pyydettiin lupa haastattelujen nauhoitukselle, jota käytettäisiin tarvittaessa tukena aineiston kokoamisessa. Vastausten kerrottiin kuitenkin olevan lopullisessa raportissa anonyymejä. Tutkijalla oli jokaisessa haastattelussa mukanaan haastattelupohjat, jossa kukin kysymys oli kirjattu erilliselle paperille. Vastauksista kirjattiin muistiinpanot kullekin kysymyspaperille. Näin oli helppo jälkepäin yhdistellä kunkin haastateltavan vastauksen kuhunkin kysymykseen, jolloin voitiin heti nähdä yhtäläisyydet ja eroavaisuudet haastateltavien vastauksissa. Vaikka haastattelut nauhoitettiin muistiinpanojen tueksi, varsinaista litterointia ei suoritettu hyvien muistiinpanojen vuoksi. Haastattelupohjan avulla oli helppo palata takaisin aikaisempiin kysymyksiin ja täydentää vastauksia jälkepäin. Jo haastattelun aikana oli havaittavissa suuria yhtäläisyyksiä vastauksissa, mutta mielenkiintoista oli myös havaita eroavaisuuksia ja persoonallisia vastauksia.

#### **4.4 Aineiston analyysi**

Aineiston analyysin pääperiaatteena on valita analyysitavaksi se, jonka avulla saadaan parhaiten vastaus tutkimusongelmaan. Analyysimenetelmänä laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää sisällönanalyysiä, joka nähdään perusanalyysimenetelmänä kaikille laadullisille tutkimuksille. Sisällönanalyysit voidaan jakaa esimerkiksi aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen ja teorialähtöiseen analyysiin. Perusrunko laadulliselle analyysille koostuu seuraavista asioista. Ensin aineistosta tulee nostaa esiin kiinnostavat seikat ja erotella ne koko aineistosta. Tämän jälkeen aineistosta voi jättää pois kaiken epäolennaisen ja sellaisen, joka ei ole tulosten kannalta kiinnostavaa. Kun kiinnostavat asiat on merkitty ja eritelty muusta aineistosta, voidaan ne teemoittaa, eli eritellään mitä haastateltavat ovat kustakin aiheesta sanoneet. Luokittelu tai teemoittaminen on mahdollista toteuttaa siinä vaiheessa, kun haastattelujen tulokset on litteroitu, eli kirjoitettu auki. Teemoittamisen jälkeen aineistosta kirjoitetaan yhteenveto. Tällainen toimintatapa on laadullisen tutkimuksen perusperiaatteen kannalta hyvä, koska tällä tavoin löydetään uusia ja mielenkiintoisia seikkoja, joita ei ennalta osattu odottaa. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 93–97.)

Laadullisen aineiston sisällönanalyysin tarkoituksena on luoda tutkittavasta ilmiöstä selkeä kuvaus. Saatu aineisto pyritään tuomaan tiiviiseen ja ymmärrettävään muotoon samalla säilyttäen aineiston sisältämä tärkeä informaatio. Tässä opinnäytetyössä on käytetty aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, joka voidaan jaotella tiettyihin vaiheisiin. Näitä analyysin vaiheita ovat haastattelujen kuunteleminen ja vastausten auki kirjoittaminen, pelkistettyjen

ilmausten etsiminen vastauksista ja niiden listaaminen sekä samankaltaisuuksien ja eroavaisuuksien erottelu aineistosta. Aineistolähtöiselle sisällönanalyysille on tyypillistä, että tulkinnan ja päättelyn avulla saadaan käsitteellisempi näkemys tutkittavasta asiasta. Tutkija pyrkii johtopäätöksiä tehdessään ymmärtämään asioita haastateltujen näkökulmasta. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 110–115.)

Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysiä pohdittaessa tulisi huomioida, että haastattelusta kertyvän aineiston analysointitapaa olisi tärkeää miettiä jo aineiston keruun aikana. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkijan tulee olla tietoinen käyttämästään analysointitavasta jo aineistoa kerätessään. Täten tutkija helpottaa omaa työtään siinä vaiheessa, kun on aika tutkia haastattelujen tuloksia. Laadulliselle tutkimukselle ei ole olemassa mitään vakiintuneita analyysitekniikoita, eikä yksi analyysitapa ole välttämättä parempi kuin toinen. Muutamia pääpiirteitä laadulliselle analyysille voidaan kuitenkin hahmottaa. Haastattelutilanteessa haastattelija voi tehdä havaintoja toistuvista ilmiöistä, jolloin aineiston analysointitapahtuu jo aineistoa kerätessä. Tutkija voi tarkentaa kysymyksiään ja esittää mahdollisia lisäkysymyksiä, jolloin hän saa lisää haluamaansa tietoa. Toisena pääpiirteinä laadulliselle analyysille on se, että analyysin sanotaan tapahtuvan lähellä aineistoa ja sen aihealuetta, sillä aineisto säilyy sanallisessa muodossa. (Hirsjärvi ja Hurme 2001, 135–136.)

Aineiston analyysille on Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 37) mukaan erilaisia lähestymistapoja. Jo haastattelun aikana haastattelija voi tulkita ja tiivistää haastateltavan vastauksia ja kertoa näistä tulkinnoista myös haastateltavalle. Tällöin haastateltava voi auttaa haastattelijaa vahvistamalla tulkinnat tai muokkaamalla ne oikeanlaisiksi. Tällä tavoin välttyään asiavirheiltä ja väärinymmärryksiltä. Tätä lähestymistapaa käytettiin tässä opinnäytetyössä, jotta saataisiin mahdollisimman selkeä ja asianmukainen käsitys aineistosta. Haastateltavien vastaukset olivat toisinaan hyvinkin laajoja, jolloin muistiinpanojen tekeminen oli hieman haasteellista. Tiivistämällä haastateltavien vastauksia kysymysten jälkeen varmistettiin, että mikään oleellinen asia ei jäänyt kirjaamatta muistiin. Samalla haastateltavat pystyivät korjaamaan mahdollisia väärinymmärryksiä ja halutessaan tarkentamaan vastauksiaan.

Haastattelujen jälkeen vastauksista pyrittiin löytämään tärkeitä samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia, ja ne jaoteltiin teemoittain. Tällä tavoin voitiin heti nähdä, mitkä asiat toistuivat haastateltavien vastauksissa, mutta samalla löydettiin myös persoonallisia vastauksia ja eriäviä mielipiteitä. Näitä tuloksia käsitellään seuraavassa kappaleessa.

## 4.5 Tulokset

Tässä kappaleessa paneudutaan haastattelujen tuloksiin. Tulokset on jaoteltu teemoittain eri otsikoiden alle, jolloin tuloksia on helpompi seurata niiden linkittyessä tiettyyn aihealueeseen. Haastattelujen tulokset pidetään anonyymeinä. Tuloksissa pyritään kuitenkin tuomaan esiin myös eriäviä vastauksia. Työssä on käytetty laadulliselle tutkimukselle tyyppillisiä lainauksia teemahaastatteluista, jotka tukevat laadullista tutkimusta menetelmänä sekä lisäävät tutkimuksen luotettavuutta. Tulokset käsitellään aihe-alueittain, koska samaan teemaan kuuluvien kysymyksien vastaukset nivoutuvat yhteen. Jokaisessa kappaleessa on kuitenkin selvitetty, mitä haastateltavilta on kysytty. Haastattelukysymykset (Liite 1) on esitetty Liitteet-kappaleessa.

### 4.5.1 Ihanne-esimies

Kahdessa ensimmäisessä kysymyksessä pohdittiin ihanne-esimiehen tärkeimpiä piirteitä. Ensimmäisessä kysymyksessä haluttiin tietää, minkälainen olisi kunkin haastateltavan ihanne-esimies. Tärkeimmiksi ihanne-esimiehen piirteiksi nousi vastauksissa selkeästi reiluus, rehellisyys sekä oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus. Oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta kuvailtiin esimiehen kykynä kohdella kaikkia alaisiaan tasapuolisesti ja tarvittaessa asettua heidän asemaansa. Esimiehen tulisi olla napakka, eikä hänen pitäisi voi olla manipuloitavissa. Rehellisyydellä tarkoitettiin, että esimies kertoo asiat totuudenmukaisesti. Ihanne-esimiehen tulisi haastateltavien mukaan olla myös luotettava ja samalla luottavainen. Luotettava esimies toimii kuten on luvannut, perustelee päätöksensä ja pysyy niissä, vie asioita epäroimättä eteenpäin ja toimii jatkuvana tukena ja kannustavana voimana alaisilleen. Luottavainen esimies ei vahdi alaistensa tekemisiä ja antaa alaisilleen tilaa tehdä työnsä omia vahvuuksiaan hyödyntäen.

Ihanne-esimiestä kuvailtiin myös motivoituneeksi, kannustavaksi, avoimeksi ja aidosti kiinnostuneeksi. Motivoitunut esimies vie alaisiaan päättäväisesti kohti asetettuja tavoitteita samalla kannustaen heitä kehittymään omilla vahvuusalueillaan. Ihanne-esimiestä kuvailtiin eräässä haastattelussa seuraavasti:

*”Johtajuus lähtee pitkälti esimiehestä itsestään. Kun pitää tekemästään työstä, niin se näkyy myös ulospäin. Ollakseen hyvä esimies tulee esimiehen itse arvostaa hyvää johtajuutta.”*

Esimes voi kannustaa alaistaan uusiin työtehtäviin organisaation sisällä nähdessään alaisessa potentiaalia. Tärkeä esimiehen piirre on olla avoin ja helposti lähestyttävä, ja jakaa tietoa aktiivisesti sekä alaistensa, että muiden organisaation työntekijöiden kesken. Aidosti

kiinnostunut esimies haluaa kuulla alaiensa mielipiteitä ja antaa alaisilleen mahdollisuuden vaikuttaa päätöksiin. Hän on myös kiinnostunut alaisistaan ihmisinä, eikä pelkää työntekijöinä. Esimiehen tulisikin olla hyvä ihmistuntija.

Ihanne-esimiehen piirteiksi mainittiin myös innovatiivisuus, kaukokatseisuus, tilannetajuisuus sekä kyky kuunnella ja keskustella. Innovatiivinen esimies ei pelkää uudistaa omia ja tiimensä toimintatapoja ja pohtii jatkuvasti uusia tapoja toimia tehokkaammin. Kaukokatseisuudella tarkoitetaan, että esimies näkee asiat laajemmasta perspektiivistä ja kykenee myös ennakoimaan tilanteita etukäteen olemalla askeleen edellä.

Yhdeksi ihanne-esimiehen tärkeimmäksi ominaisuudeksi nousi kyky kuunnella ja keskustella. Esimiehen tulisi pystyä tukemaan ja ymmärtämään alaisiaan, ja hänen tulisi luoda alaisilleen sellainen tunne, että he voivat kertoa esimiehelleen huoletta mieltä painavista asioista. Yhteistyön esimiehen kanssa tulisi olla vuorovaikutteista, ja tätä ominaisuutta kuvailtiin yhdessä haastattelussa seuraavasti:

*”Ihanne-esimieheni on sellainen, jonka kanssa voi pallotella ajatuksia puolin ja toisin. Omassa työssäni kohtaan kysymyksiä, joihin ei ole varmoja vastauksia, jolloin esimiehen kanssa olisi hyvä pystyä heittelemään ajatuksia. Esimiehen ei tule kuitenkaan antaa suoria vastauksia, vaan kuulen häneltä mieluummin mielipiteitä. Mielestäni ihanne-esimies antaa myös tehdä virheitä, sillä ilman virheitä emme opi.”*

Esimiehen olisi hyvä olla antamatta suoria vastauksia, vaan tärkeämpää olisi antaa mielipiteitä, jotka voivat myös olla eriäviä. Alaiselle tulisi antaa mahdollisuus keksiä vastaus itse, mutta avun ja tuen antaminen vaikeiden kysymysten äärellä on ensiarvoisen tärkeää. Haastatteluissa ilmeni, että esimiehellä pitäisi olla rohkeutta itse kysyä asioita kaikilta organisaation tahoilta, joita ovat alaiset, kollegat, omat esimiehet sekä asiakkaat. Oleellisenä nähtiin se, että esimies ei epäröi todeta olleensa väärässä. Tällä tavoin esimies vahvistaa luotettavuuttaan ja avoimuuttaan.

Toisessa kysymyksessä pohdittiin mitkä näistä ihanne-esimiehen piirteistä sopivat nykyiseen esimieheen Nordea Marketsissa. Moni vastaajista totesi jokaisen luettelemansa piirteen vastaavan omaa esimiestään täysin, mutta kaikista eniten esille nousi reiluus, oikeudenmukaisuus, molemminpuolinen luottamus ja avoimuus. Erityisesti assistenttien haastatteluissa nämä ominaisuudet nousivat vastauksissa esille. Esimiehen koettiin luottavan alaisiinsa ja heidän kykyihinsä sekä antavan tilaa työn tekemiselle. Vastaajien mukaan esimies kohtelee alaisiaan tasavertaisesti ja oikeudenmukaisesti, sekä perustelee teke-

mänsä päätökset. Esimiestä kuvailtiin avoimeksi, helposti lähestyttäväksi ja hänen kanssaan on helppo keskustella. Myös päättäväisyys oli yksi tärkeistä piirteistä, ja auktoriteetin säilyttäminen nähtiin oleellisena osana onnistunutta esimiestyötä.

Nordea Marketsissa esimiestehtävissä työskentelevien henkilöiden vastauksissa oli nähtävissä paljon samoja piirteitä, mutta tärkeimmiksi asioiksi nousi rehellisyys, kyky antaa tilaa ja kyky kuunnella. Esimerkiksi henkilörekrytointeja koskevissa kysymyksissä koettiin tärkeäksi, että esimies on tukena, mutta antaa myös rehellisen vastauksensa. Vastajat saivat esimieheltään paljon tilaa ja esimies kuunteli heitä mielellään aina kun sille nähtiin tarve.

#### **4.5.2 Motivaatio ja sitoutuminen**

Seuraavissa haastattelukysymyksissä käsiteltiin työntekijöiden motivaatiota ja työhön sitoutumista. Motivaatiota on käsitelty laajasti tämän työn aikaisemmissa kappaleissa. Sitoutumisella tarkoitetaan henkilön omistautuneisuutta sekä organisaatiolle, että itse työlle. Haastateltavilta kysyttiin millä tavoin heidän esimiehensä motivoi heitä työssään sekä mitkä asiat saivat heidät sitoutumaan työhönsä.

Haastateltavien mukaan ehdottomasti tärkeimmät keinot, joilla esimies heitä motivoi, olivat palautteen ja vastuutehtävien antaminen. Sekä positiivinen että rakentava palaute nähtiin hyvin motivoivina tekijöinä. Esimiehen kerrottiin myös antavan konkreettisia esimerkkejä siitä, miten omaa työtä voidaan parantaa. Tärkeäksi palautteenannon suhteen koettiin se, että etenkin rakentava palaute annetaan mahdollisimman reaaliaikaisesti, jolloin saatuun palautteeseen on helpompaa suhtautua ja mahdollisiin kehityskohteisiin on helpompaa tarttua. Jatkuvan palautteen ja dialogin merkitys oli erään haastateltavan mielestä hyvin tärkeä, ja kehujen saaminen oikealla hetkellä oli tärkeä motivaation kasvattaja. Myös kiitokset hyvin tehdystä työstä vaikuttivat työskentelymotivaatioon positiivisesti. Rakentavan palautteen ohella tärkeäksi nähtiin myös se, että esimies huomioi kunkin alaisensa kehittymismahdollisuudet hakemalla heidän vahvuuksiaan ja yrittämättä hyödyntää niitä. Haastateltavien mukaan vastuutehtävillä oli palautteen lisäksi todella suuri merkitys motivaation kasvuun. Antamalla vastuuta esimies voi osoittaa luottavansa alaisiinsa. Haastateltavat kokivat myös pystyvänsä vaikuttamaan heille annettuihin tehtäviin ilmaisemalla kiinnostuksen kohteensa ja vahvuutensa. Moni haastateltava mainitsikin, että heidän taitonsa ja toiveensa työn suhteen on otettu huomioon. Tarpeeksi haastavilla tehtävillä esimies voi myös ylläpitää alaisensa kehitystä ja mielenkiintoa työtehtäviä kohtaan. Muita keinoja, joilla haastateltavat kokivat esimiehensä motivoivan heitä, olivat esimerkiksi seuraavat:

*”Se, mikä on erittäin tärkeää, on esimiehen läsnäolo. Esimies kuuntelee ja tukee minua päätöksissäni. Esimies myös kiittää minua hyvästä työstä.”*

Muita motivaatiota kasvattavia seikkoja olivat alaisten hyvinvoinnista ja jaksamisesta huolehtiminen, kannustaminen sekä halu pyrkiä parempaan tulokseen. Kun esimiehellä on suuri halu tavoitella jotakin tulosta, on alaisia kannustettava ja innostettava työn tekoon. Tärkeänä motivoivana ominaisuutena pidettiin myös sitä, että esimiehen tulisi motivoida alaisiaan omalla esimerkillään, eli antamalla hyvää mallia siitä, miten työtä tulisi tehdä.

Työhön sitoutumista pohdittaessa ylivoimaiseksi tekijäksi nousi ihmiset organisaatiossa. Haastateltavien vastauksista ilmeni, että ystävälliset ihmiset organisaatiossa helpottavat kommunikointia ja lisäävät viihtyvyyttä työssä. Esimerkiksi assistentit kokivat hyvin tärkeäksi avoimen vuorovaikutuksen oman tiiminsä ulkopuolisten työntekijöiden kanssa, unohtamatta kuitenkin myös tiimin keskeistä vahvaa ilmapiiriä. Myös esimiesten ja alaisten väliset vuorovaikutussuhteet toimivat työhön sitouttavina tekijöinä. Sales & Research Finland -osastolla koettiin vallitsevan ilmapiiri, jossa erilaisuutta ymmärretään ja suvaitaan. Yhdessä haastattelussa nousi myös esiin se, miten tärkeää on saada tehdä töitä älykkäiden ihmisten parissa. Tämän koettiin olevan erittäin suuri etu Nordea Marketsissa.

Työhön sitoutumiseen vaikutti haastattelujen perusteella se, että tehty työ koettiin merkitykselliseksi sekä itselle että muille. Kokemus siitä, että työntekijä on tärkeä ja hyödyllinen, vaikuttavat suuresti työn merkityksellisyyteen, kuten eräässä haastattelussa todettiin:

*”Sitoutumista lisää kokemus siitä, että työstä saa jotakin itselle ja työstä oppii uutta. Kokemus siitä, että tehty työ on merkityksellistä, kasvattaa sitoutumisen tunnetta. Työn tulee siis olla merkityksellistä niin muille kuin itselle. Ihanteellista olisi päästä niin sanottuun flow-tilaan, jossa kokisi työn olevan kutsumus. Motivaatiota ja sitoutumista lisää myös se, että saa kehittää itseään niillä osa-alueilla, jotka itseään kiinnostavat.”*

Työ koettiin sitouttavaksi, kun työtehtävät olivat monipuolisia ja tarpeeksi haastavia. Lisäksi hyvä työympäristö ja innostus tulla joka aamu töihin vaikuttivat positiivisesti sitoutuneisuuteen. Näiden tekijöiden ohella raha koettiin sitouttavaksi tekijäksi, eikä asiallisen korvauksen merkitystä motivaation tai sitoutumisen lisääjänä ole syytä aliarvioida. Haastatteluista ilmeni, että raha ei kuitenkaan ainoana tekijänä riitä motivoimaan tai sitouttamaan työntekijää työhönsä.

Eräissä haastattelussa ilmeni, että työntekijän sitoutumista lisää se, jos esimies pystyy maalaamaan tulevaisuuden kuvaa pidemmälle tähtäimelle ja luomaan alaiselleen tiettyjä välitavoitteita. Tällainen toimintatapa lisää työntekijän motivaatiota saattaa annetut tehtävät loppuun tietäessään, että tämän jälkeen häntä odottaa jokin suurempi tavoite tai mielenkiintoisempi tehtävä. Tietäessään tulevaisuuden haasteista työntekijä sitoutuu työhönssä paremmin, kun hän tietää, että hänen kykyihinsä luotetaan. Etenkin nuoret työntekijät voisivat hyötyä tällaisesta toimintatavasta.

### **4.5.3 Osaamisen hyödyntäminen**

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin, miten heidän osaamistaan hyödynnetään. Tällä kysymyksellä pyrittiin selvittämään, miten hyvin heidän taitonsa on huomioitu ja missä määrin he pääsevät toteuttamaan itseään ja käyttämään vahvuuksiaan. Monien haastateltavien vastauksista ilmeni, että he pääsevät työssään hyödyntämään eri osaamisen alueitaan. Muutamalla vastaajalla oli kielitaitoa, josta hyötyivät työssään. Myös kulttuuritietous nähtiin todella tärkeänä taitona, josta oli hyötyä matkustettaessa ja kanssakäymisessä erilaisten ihmisten kanssa.

Muutama vastaajista koki saavansa vaikuttaa erilaisiin kehitysprojekteihin antamalla mielipiteitä ja ideoita, joita kokemuksen kautta on työssä karttunut. Eräs vastaaja totesi hänelle karttuneen paljon arvokasta, hiljaista tietoa, jonka koki tärkeäksi tekijäksi osaamisen kannalta. Vastauksista ilmeni myös ihan konkreettisia osaamisen alueita, joita työntekijät pääsivät hyödyntämään työssään. Tällaisia olivat esimerkiksi IT-työkalujen käyttö, visuaalisuuden ja mielikuvituksen käyttö tilaisuuksien järjestämisessä, pitkä kokemus esimiestyöstä ja esimerkiksi rento suhtautuminen asioihin, jota voidaan hyödyntää esimerkiksi ulkomailla hankalissa työtehtävissä.

Näiden tekijöiden lisäksi myös tietyistä luonteenpiirteistä koettiin olevan hyötyä jokapäiväisessä työssä. Tällaisista piirteistä mainittiin esimerkiksi tehokkuus, sopeutumiskyky ja joustavuus. Muita piirteitä olivat ongelmanratkaisukyky, sosiaalisuus ja ihmisläheisyys. Kaikkia näitä ominaisuuksia pystyttiin hyödyntämään omassa työssä. Tehokkuutta voitiin hyödyntää kiireisissä toimeksiannoissa, sopeutumiskyky helpotti vaihteleviin työtehtäviin mukautumisessa ja joustavuuden koettiin helpottavan sekä omaa että muiden työskentelyä esimerkiksi työtuntien suhteen. Ongelmanratkaisukyky tuli tarpeeseen hankalien kysymyksien äärellä, joissa tärkeää on pystyä näkemään asiat kokonaisvaltaisesti. Lisäksi työssä koettiin pärjäävän hyvin, jos työntekijä oli sosiaalinen ja ihmisläheinen.

Osaamista pohdittaessa yhdessä haastattelussa nousi esiin kysymys yleisemmällä tasolla Sales & Research Finland -osaston osaamisesta ja sen noteeraamisesta. Yhdessä haastattelussa kommentoitiin asiaa seuraavasti:

*”Miten hyvin me tiedämme Sales & Research Finland -osastolla kaikkien työntekijöidemme kyvyt? Osaammeko johtamisen kannalta miettiä, mitä kykyjä on tarjolla ja mihin tehtäviä ihmisiä tulisi kykyjensä puolesta sijoittaa?”*

Toisessa haastattelussa päädyttiin pohtimaan samaa asiaa, ja haastateltava totesi organisaation kulttuurin pyrkivän siihen, että kaikista työntekijöistä otetaan irti kaikki mahdollinen osaaminen. Samalla pohdittiin myös sitä, että kuka on ensisijaisessa vastuussa siitä, että työntekijöiden osaaminen ja kyvyt tuodaan esille? Vastuu osaamisen esiin tuomisesta tulisi olla jokaisella itsellään, mutta esimies voi auttaa tässä asiassa. Työntekijöiden tulisi parantaa oman nimen organisaation tietoon saattamista, ja markkinoida omia kykyjään sekä kollegoilleen että muihin organisaation osiin.

Samassa haastattelussa todettiin, että Sales & Research Finland -osaston osaamista tulisi vaalia, sillä osaamisen taso on todella korkea ja työntekijöillä on laaja kirjo erilaista osaamista. Tämän vuoksi tulisikin pohtia sitä, että ollaanko organisaatiossa tarpeeksi hyviä tuomaan esille oman osaamisen taso, ja uskalletaanko osaamiselle laittaa tarpeeksi korkea hinta. Samalla pohdittiin sitä, kuinka halukkaita asiakkaat ovat maksamaan osaamisesta, vaikka hyvään osaamiseen kannattaisi ehdottomasti sijoittaa.

#### **4.5.4 Itsetunto**

Osaamista käsittelevän kysymyksen jälkeen haastateltavilta tiedusteltiin niitä työhön liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat heidän itsetuntoonsa positiivisesti. Ylivoimaisin itsetuntoon positiivisesti vaikuttava tekijä oli haastattelujen perusteella onnistuminen, jonka jokainen vastaajista nimesi. Onnistumisen tunnetta koettiin parhaiten silloin, kun oli saanut jonkun vaativan työtehtävän päätökseen ja kun muut organisaation työntekijät olivat tyytyväisiä tehtyyn työhön. Tärkeäksi koettiin myös se, että onnistumisista annettiin palautetta, eli hyvästä työstä saatiin tunnustusta. Myös rakentava palaute nähtiin tärkeänä tekijänä, vaikka tehtävässä olisikin onnistuttu. Kiitoksen saaminen koettiin arvokkaana, ja säännöllisten kiitosten saaminen pienistäkin asioista nähtiin kohottavan itsetuntoa positiivisesti.

Esimiehen näkökulmasta onnistumisen hetkiä koettiin esimerkiksi rekrytointiin liittyvissä tilanteissa. Esimiehen itsetuntoon nähtiin vaikuttavan hyvinkin positiivisesti se, että esimies oli onnistunut löytämään oikeita ihmisiä oikeisiin tehtäviin, ja näki näiden ihmisten

menestyvän työssään. Liiketoiminnan kannalta itsetuntoon vaikuttivat ehdottomasti kilpailussa pärjääminen, jolloin tavoitteena on, että oma organisaatio on paras, kannattavin sekä tuloksellisin ja asiakkaat tyytyväisimpiä.

Itsetuntoon vaikutti positiivisesti myös se, että työn kautta opittiin tunnistamaan omia vahvuuksia ja heikkouksia. Näiden ominaisuuksien tunnistamiskykyä voitaisiin hyödyntää tulevaisuudessa sekä työ- että yksityiselämässä. Tämän lisäksi itsetuntoa kohottavia tekijöitä olivat vastuun saaminen, hyvät vuorovaikutustaidot sekä uuden oppiminen ja kehityksessä mukana pysyminen. Tärkeää itsetunnon kannalta oli myös se, että työntekijällä oli selkeä kuva omasta roolistaan työyhteisössä.

#### 4.5.5 Esimiehen tukeminen

Yksi tämän opinnäytetyön haastattelukysymyksistä koski sitä, millä tavoin haastateltavat tukevat esimiestään onnistumaan työssään. Merkittävimmiksi keinoiksi tukea esimiestä osoittautuivat rehellisyys, avoimuus, annettujen työtehtävien suorittaminen huolellisesti ja ajallaan sekä palautteenanto. Rehellisyyttä ja avoimuutta valotettiin eräässä haastattelussa seuraavasti:

*”Työntekijän tulisi olla avoin ja rehellinen esimiehelleen oman työtilanteen ja yksityiselämän suhteen. Pieniä yksityiskohtia ei tarvitse esimiehelle kertoa, mutta esimerkiksi hyvin positiiviset sekä myös negatiiviset asiat on hyvä olla esimiehen tiedossa. Tällöin esimiehen on esimerkiksi helpompi suhtautua kokonaistyötilanteeseen asianmukaisesti ja tukea alaistaan tarvittaessa.”*

Avoimuuden ja vastaanottavaisuuden nähtiin olevan tärkeitä esimerkiksi muutosasioissa, ja esimiestä tuettiin ymmärtämällä myös vaikeita päätöksiä. Oleellinen keino esimiehen tukemiseksi on annettujen työtehtävien toteuttaminen mahdollisimman hyvin, sillä kukin työntekijä edustaa omaa tiimiään ja samalla esimiestään. Myös työyhteisön sääntöjen noudattaminen nähtiin tärkeänä. Moni haastateltava oli sitä mieltä, että mahdollisuus antaa palautetta esimiehelle on hyvä tapa tukea esimiestä. Haastatteluista ilmeni, että esimiehet ottivat hyvin vastaan annetun palautteen, oli kyseessä sitten positiivinen tai rakentava palaute ja esimiehet pitivät jatkuvaa palautteen saamista tärkeänä.

Esimiestä tuettiin antamalla kehitysehdotuksia ja keskustelemalla niistä avoimesti. Mahdolliset puutteet uskallettiin ottaa esiin esimiehen kuullen. Eräässä keskustelussa tuli myös esille eriävien mielipiteiden esittämisen tärkeys. Tässä haastattelussa ilmeni, että jos esimiehellä oli jokin tietty ajatus tai visio, niin myötäilevät mielipiteet eivät aina tuo pää-

töksentekoon paljoakaan lisäarvoa. Olisikin aina hyvä esittää eriäviä tai kyseenalaistavia mielipiteitä, jolloin päätettävistä asioista syntyy enemmän keskustelua. Tällä tavoin voidaan tukea esimiestä tuomalla esille monipuolisia näkökulmia. Esimiehen työtä tuettiin myös siten, että esimerkiksi tiettyjä prosesseja esivalmisteltiin huolellisesti ja pohjatyön tekemisessä nähtiin vaivaa. Jos esimiehellä on joku ongelma ratkaistavanaan, siihen pyrittiin antamaan valmiita ratkaisuja ja vaihtoehtoja, eikä kaikkea ongelmanratkaisua jätetty esimiehen vastuulle.

#### 4.5.6 Onnistunut esimiestyö

Haastattelujen avulla pyrittiin selvittämään, missä asioissa haastateltavien esimiehet ovat onnistuneet erityisen hyvin. Etenkin assistenttien haastatteluista ilmeni, että esimies on onnistunut ohjaamaan assistenttitiimiä loistavasti ja luomaan tiiviin ryhmähengen. Esimies on avoimesti ylpeä tiimistään ja on onnistunut tasapainottelemaan tiiminsä ja muun organisaation välillä, ajamalla samaan aikaan sekä tiiminsä että koko yrityksen etua. Esimiehen koettiin onnistuneen assistenttitiimin osaamisen esiin tuomisessa muulle organisaatiolle. Assistentit kokivat esimiehensä olevan onnistuneesti läsnä ja aidosti kiinnostunut tiimiin liittyvistä asioista.

Assistenttien haastatteluista kävi ilmi, että esimies luottaa vahvasti alaistensa mielipiteisiin ja antaa heille runsaasti vaikutusmahdollisuuksia. Muita asioita, joissa esimiehen nähtiin onnistuneen, olivat tasapuolisuus, jämäptiys, tarkkuus, luotettavuus, vilpittömyys sekä toimiminen samanaikaisesti sekä auktoriteettina että yhtenä tiimin jäsenistä. Jämptiydellä ja tasapuolisuudella voidaan myös selittää sitä, että esimies ei ole millään tavoin taivuteltavissa, mikä lisää alaisten luottamusta.

Yhdessä haastattelussa ilmeni, että esimies oli asettunut nykyiseen työtehtäväänsä hyvin erilaisista työtehtävistä. Esimiehen onnistumista kuvailtiin tällä tavoin:

*”Esimieheni on onnistunut hyvin siinä, että on ottanut nykyisen osastonsa vastuulleen ilman aikaisempaa kokemusta. Hän on onnistunut luottamaan osastoonsa lyhyessä ajassa. Epäilykset esimiehen onnistumisesta olivat suuria, ja esimies myös itse tiedosti nämä epäilykset.”*

Esimiestehtävissä työskentelevät totesivat haastatteluissaan omien esimiestensä onnistuneen ihmisjohtajana. Ihmisjohtajuutta pohdittaessa arvoon nousivat esimerkiksi avoimuus, kyky kuunnella ja neuvoa sekä se, että esimies ei ikinä käske tekemään asioita. Esimiehen kerrottiin antavan hyviä neuvoja ja ohjeita sekä avarakatseisia näkökulmia, mutta ei

välttämättä suoria vastauksia ongelmien ratkaisemiseksi. Esimiehen koettiin täten antavan mahdollisuuden itse ratkaista ongelmia, mitä pidettiin hyvänä asiana. Haastatteluissa ilmeni myös, että esimiehet olivat onnistuneet antamaan alaisilleen tilaa työskennellä itsenäisesti ja vapaasti. Tärkeäksi tekijäksi nousi se, että esimiehen tulee antaa alaiensa tehdä virheitä, ja tässä oltiin haastateltavien mukaan onnistuttu. Myös sopiva auktoriteetti oli onnistuttu löytämään.

#### **4.5.7 Esimiestyön haasteet ja muutosjohtaminen**

Tässä opinnäytetyössä haluttiin tuoda esiin esimiestyön haasteita sekä esimies- että alaistehtävissä työskentelevien henkilöiden näkökulmasta. Muutokset nähtiin yhtenä suurimmista esimiestyön haasteista ja myöhemmin on myös käsitelty sitä, miten haastateltavien mielestä esimiehen tulisi muutostilanteissa toimia.

Esimiestyön haasteista kysyttäessä yhdeksi merkittävimmäksi tekijäksi nousi ihmisten erilaisuuden hyväksyminen ja ihmisten johtaminen. Erilaisuutta tulisi pystyä hyödyntämään ja se pitäisi nähdä voimavarana organisaatiolle. Erilaisten ihmisten yhteensovittaminen nähtiin yhtenä haasteena, joka omalta osaltaan vaikuttaa esimerkiksi rekrytointiprosessiin. Rekrytointi on vaativa prosessi, jossa rekrytoijan tulisi pystyä valitsemaan oikea henkilö oikeaan tehtävään. Ihmisten johtamisen haasteita kuvailtiin seuraavasti:

*”Esimiestyön haaste on se, että kaikki ihmiset ovat erilaisia. Kaikkia ei voi ohjata samalla tavalla, vaikka kuitenkin tasapuolisuuteen tulee pyrkiä. Erilaisten ihmisten yhteen sovittaminen ja tiimityö ovat esimiestyön suurimpia haasteita.”*

Toisena haasteena moni haastateltava mainitsi sen, että miten esimies löytäisi parhaan tasapainon esimiehenä ja kollegana toimimisen välille. Esimerkiksi päätöksiä vaativissa tilanteissa esimiehen tulee ottaa johtajan rooli ja viedä asioita määrätietoisesti eteenpäin, kun taas joissakin tilanteissa esimiehen tulee ottaa rennompia ote ja toimia samalla tasolla kollegoidensa kanssa.

Kolmantena merkittävänä haasteena nähtiin muuttuva ympäristö ja sopeutumiskyky uusiin toimintatapoihin ja tilanteisiin. Esimiehen tulisi jatkuvasti olla askeleen edellä ja pystyä näkemään mihin suuntaan työtä ryhdytään kehittämään, mihin panostetaan ja mitkä asiat jätetään vähemmälle huomiolle. Muutostilanteissa tärkeään rooliin astuu viestintä ja sen kunnossa pitäminen, jotta kehityksessä ja muutoksessa pysyttäisiin mukana.

Haastatteluissa ilmeni myös muita haasteita aiheuttavia tekijöitä, joita ovat tasainen ja oikeudenmukainen työnjako ja turvallisen ja avoimen ilmapiirin luominen. Esimerkiksi irtisanomistilanteessa muille alaisille tulisi jäädä turvallinen olo esimiehestään, hänen toiminnastaan ja omasta työsuhteestaan. Tämän vuoksi irtisanomistilanteessa olisi tärkeää säilyttää avoimuus ja rehellisyys kaikkien osapuolten kesken. Esimies voi kokea myös haasteelliseksi viestin eteenpäin saamisen sellaisena kuin on tarkoituskin. Tällä tarkoitetaan tilannetta, jossa esimies haluaisi alaistensa toimivan tietyllä tavalla tietyn asian saavuttamiseksi, mutta alaiset eivät välttämättä ymmärrä viestiä tai toimivat siitä huolimatta omien mieltymystensä mukaan. Tämänkaltaisten tilanteiden välttämiseksi selkeä ja yksinkertainen viestinsä on yksi esimiestyön tärkeimpiä työvälineitä.

Esimiestyön haasteita käsittelevän kysymyksen jälkeen haastateltavilta kysyttiin, että miten esimiehen tulisi toimia muutostilanteissa. Tärkein seikka, jonka mukaan haastateltavat toivoivat esimiehen toimivan muutosten aikana, oli avoimuus. Esimiehen tulisi avoimesti kertoa syyt muutokselle ja perustella ne ymmärrettävästi selventäen, mihin muutokset vaikuttavat ja miksi niitä tehdään. Syyt muutoksille pitäisi pystyä selittämään niin, että kuka tahansa voi ne ymmärtää. Muutoksista tulisi kertoa hyvissä ajoin ja tiedon panttausta tulisi ehdottomasti välttää. Läpinäkyvyys tulisi säilyttää kaikessa muutokseen liittyvässä toiminnassa, ja esimiehen tulee olla läsnä ja näkyvillä. Esimiehen pitäisi vastata esitettyihin kysymyksiin rehellisesti sekä myöntää, jos ei tiedä vastausta johonkin kysymykseen. Lisäksi esimiehen tulisi huomioida, että lähes aina esiintyy muutosvastarintaa. Tämän vuoksi on oleellista säilyttää avoimuus ja yrittää löytää asian hyvät puolet, eli mitä hyötyä muutos tuo tullessaan. Esimiestyön haasteita käsittelevässä kappaleessa on mainittu muutosjohtaminen ja se, että miten muutosvastarintaan tulisi suhtautua ja miten muutos saadaan vastarinnasta huolimatta eteenpäin.

Muutokseen ryhdyttäessä esimiehen tulisi haastateltavien mukaan toimia johdonmukaisesti, sillä usein muutoksen toteutukseen kiinnitetään paljon huomiota. Alaisten on tärkeää tietää, miten muutoksen aikana toimitaan ja miten muutoksesta viestitään sekä organisaation sisällä, että ulkopuolella. Moni haastateltava mainitsi, että esimiehen esimerkillä on tärkeä rooli muutoksen aikana. Esimiehen tulisi toimia esimerkkinä ja saada alaisensa sitoutumaan muutokseen, eli hänen tulisi johtaa esimerkin voimalla. Esimiehen toivottiin myös ottavan päävastuu muutoksen toteuttamisesta. Alaisille ei tulisi asettaa suurta vastuuta muutosten eteenpäin viemisessä ilman, että esimies on itse aktiivisesti mukana muutosprosessissa.

Haastattelun vastaajat kertoivat myös mielipiteitään siitä, miten esimiehen tulisi osoittaa myötätuntoa ja ymmärtävyyttä alaisiaan kohtaan muutostilanteissa. Alaisille tulisi antaa

tilaa reagoida muutoksiin, ja kaikkiin tunteisiin tulisi suhtautua asiallisesti. Mikäli esimies huomaa suurta vastarintaa, tulisi hänen osoittaa myötätuntoaan ja tunnustella tilannetta rauhallisesti. Vastarinnasta huolimatta esimiehen tulisi kuitenkin viedä muutosta määrätietoisesti eteenpäin. Vaikeista asioista pitäisi myös kertoa niin rehellisesti kuin mahdollista, etenkin ihmisiin liittyvien muutoksien aikana. Empatiaa voi osoittaa kuuntelemalla ja keskustelemalla hankalista asioista avoimesti ja osoittamalla ymmärrystä työntekijää ja hänen tunteitaan kohtaan. Empatialla on tärkeä rooli esimerkiksi irtisanomistilanteissa, mutta rehellisyyttä tulee korostaa kertomalla asiat totuudenmukaisesti.

#### **4.5.8 Muutokset henkilöstöjohtamisessa**

Haastateltavilta haluttiin tiedustella, että miten henkilöstöjohtaminen on muuttunut heidän Nordeassa työskentelynsä aikana. Joillakin haastateltavilla oli kertynyt kymmenien vuosien työkokemusta Nordeasta, mutta joillakin kokemusta oli lyhyemmältä ajalta. Muutoksia johtamiskulttuurissa olivat kuitenkin huomanneet myös ne, joilla kokemusta oli vain muutamalta vuodelta.

Haastatteluista ilmeni, että muutoksia Nordean johtamisessa voidaan nähdä jo muutaman vuoden takaa. Aikaisemmin johtaminen painottui enemmän auktoriteetteihin ja kilpailuhenkisyyteen. Virheiden tekemiseen suhtauduttiin kielteisemmin ja tieto valui ylhäältä alemmille tahoille. Myös titteleillä oli suuri merkitys, ja aikoinaan tapoihin kuului teitittelä korkeammissa tehtävissä työskenteleviä henkilöitä. Erään haastateltavan ilmaisu ”teitittelystä työkaveriksi” kuvaa hyvin sitä, mihin suuntaan johtaminen on kehittynyt.

Nykyinen johtaminen Nordea Marketsin Sales & Research Finland -osastolla nähdään hyvin paljon ihmisläheisempänä, pehmeämpänä ja ohjaavampana. Tällaiset muutokset linkittyvät voimakkaasti Nordean strategiaan. Uudistetun strategian myötä haluttiin henkilöstön lisäksi keskittyä myös enemmän asiakkaisiin ja heidän tarpeidensa kuuntelemiseen. Tämän muutoksen myötä organisaation työntekijöistä on tullut helposti lähestyttäviä, ja esimerkiksi johtajat keskustelevat ja vuorovaikuttavat samalla tasolla alaistensa kanssa. Johtajat pyrkivät saavuttamaan haluamansa keskustelun ja ihmisten toiminnan kautta, eivätkä pyri käyttämään päätäntävaltaansa. Osa haastateltavista mainitsi myös, että virheitä pidetään inhimillisenä ja ne sallitaan. Edellisessä kappaleessa mainitut tittelit tai palkka eivät enää riitä ylläpitämään tyytyväisyyttä työtä kohtaan, vaan nykyään tärkeimmässä roolissa ovat mielekkäät ja monipuoliset työtehtävät sekä esimiestyön toimivuus.

Lähestulkoon kaikki haastateltavat totesivatkin johtamisen menneen huomattavasti parempaan suuntaan, ja olevansa tyytyväisiä nykyiseen johtamiseen Sales & Research Finland -osastolla. Yhdessä haastattelussa ilmeni, että muutosta on havaittu omassa työkentelyssä. Itsessään oli huomattu puolia, jotka olivat kehittyneet huomattavasti sekä puolia, jotka vaativat vielä harjoitusta. Haastateltava oli oman kokemuksensa mukaan kehittänyt itsensä johtamisen saralla.

#### 4.5.9 Esimiestyön kehittäminen

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli positiivisten asioiden löytämisen lisäksi kartoittaa mahdollisia kehityskohteita liittyen Nordea Marketsin esimiestyöhön. Haastattelun viimeisessä kysymyksessä pyydettiin esittämään kehitysideoita tai vaihtoehtoisesti kertomaan, mitkä asiat ovat haastateltavien mielestä tällä hetkellä erityisen hyvää esimiestyössä.

Useassa haastattelussa mainittiin, että esimiestyötä tulisi kehittää koulutuksen kautta. Koulutuksissa tulisi erityisesti painottaa ihmisjohtamista. Koulutusta voitaisiin tarjota sekä esimiehille, että alaisille. Haastatteluista ilmeni esimerkiksi seuraavia koulutusehdotuksia:

*”Esimiehiä tulisi kouluttaa ihmisjohtamisen saralla. Esimiehille tulisi koulutuksen ohella tarjota työkaluja ihmisjohtamiseen. Tällaisia työkaluja olisi esimerkiksi se, millä tavoin kehityskeskustelussa puhutaan ja annetaan palautetta.”*

*”Usein puhutaan esimiesten kouluttamisesta, mutta myös alaisia voitaisiin kouluttaa siten, että heidän tietoisuutensa esimiestyöstä kasvaisi. Koulutuksen myötä alaiset tietäisivät, että minkälaisia tehtäviä heidän esimiehelleen kuuluu. Tällöin alaisen olisi helpompi ymmärtää, miksi esimies tekee tiettyjä asioita, tai miksi esimies puuttuu tietynlaiseen toimintaan.”*

Eräs haastateltava totesi, että esimiesten tulisi enemmän keskittyä alaisiinsa persoonina, eikä ainoastaan katsoa heidän osaamistaan. Kyseisen haastateltavan mukaan voidaan nähdä eräänlaisena ongelmana se, että parhaasta asiantuntijasta on Marketsissa usein tehty tiiminsä esimies. Esimieheksi tulisi kuitenkin aina valita sellainen henkilö, joka persoonaltaan sopii esimiestehtävään parhaiten ja on paras ihmistuntija. Asiantuntijuus olisi tällaisessa tilanteessa vähemmän arvossa. Työyhteisöön tulisi myös haalia lisää erilaisia ihmisiä, joiden yksilölliset toimintatavat ja ajatukset otettaisiin huomioon. Näin saataisiin lisää rikkautta organisaatioon.

Yhtenä kehitysehdotuksena mainittiin, että esimiesten työmäärää tulisi jakaa niin, että esimiehellä olisi enemmän aikaa olla fyysisesti läsnä alaisilleen. Tällöin tulisi ottaa huomioon esimerkiksi ulkomailla työskentelevät alaiset, jotka ovat hyvin vähän suorassa kontaktissa esimiehensä kanssa. Eräs haastateltava myös toivoi, että hänen esimiehensä saisi tunnustusta hyvästä työstään palkitsemisen tai kompensaation muodossa. Esimiehen toivottiin myös saavan vertaistukea haastavissa tilanteissa työtovereiltaan, jotka työskentelevät samassa asemassa.

Johtamista tulisi erään haastateltavan mukaan kehittää myös itsensä johtamisen kautta, jolloin kaikki työntekijät voisivat omalla panoksellaan osallistua johtamisen kehittämiseen. Jokainen työntekijä voisi tällöin kehittää itseään kuuntelijana, sekä tarkkailla työilmapiiriä aktiivisesti ja parantaa sitä omien tekojensa kautta. Työntekijöiden tulisi kehittää omaa ajatteluaan niin, että osattaisiin tuoda esiin tavanomaisesta poikkeavia ehdotuksia ja ajatuksia esiin. Jokaisen työntekijän tulisi esimiehen ohella kehittää omaa intuitiotaan ja osaamistaan sekä pyrkiä kehittämään omia näkemyksiään monipuolisemmiksi.

Konkreettisia kehitysehdotuksia olivat esimerkiksi viestinnän eri keinojen kehittäminen ja yksinkertaistaminen. Esimiehien olisi myös tärkeää pitää mielessään ne piirteet, joita alaiset eniten hänessä arvostavat, ja ylläpitää näitä ominaisuuksia.

Tämän kysymyksen osalta haastateltavat mainitsivat myös sellaisia asioita, jotka heidän mielestään toimivat johtamisen osalta erinomaisesti tällä hetkellä. Tällaisia asioita olivat esimerkiksi järkevä ja inhimillinen johtaminen sekä ihmisläheisyys ja avoimuus, eli ideoita ja ehdotuksia otetaan avoimesti vastaan, mikä vaikuttaa oleellisesti työilmapiiriin. Myös kuukausikeskusteluja pidettiin erittäin hyvänä johtamisen työkaluna. Kuukausikeskustelujen hyvänä puolena nähtiin se, että niiden avulla työntekijä voi kertoa senhetkisestä työtilanteestaan, jolloin esimies saa käsityksen siitä, miten työtehtäviä tulisi mahdollisesti jakaa esimerkiksi tiimin kesken. Hyvänä asiana koettiin se, että työtilanteen tasapainottamiseen tartutaan saman tien ja esimies pyrkii etsimään konkreettisia ratkaisuja tasapainon löytämiseen. Kuukausikeskustelut tarjoavat myös oivan mahdollisuuden kertoa yksityiselämän asioista, joilla voi olla toisinaan suurtakin vaikutusta työelämään.

Yhtenä kehityskohteena nähtiin myös vastuun antaminen. Vastuuta tulisi antaa mahdollisimman alas organisaatiossa, jolloin kaikki työntekijät voivat kokea olevansa osa liiketoimintaa. Hyödyllistä olisi myös, jos vastuuta annettaisiin mieluummin hieman liikaa kuin liian vähän, jolloin henkilöiden todellinen kapasiteetti varmasti hyödynnettäisiin. Esimies-

ten tulisi myös selkeästi kommunikoida alaisilleen tulevaisuuden mahdollisuuksista, ja antaa näköalapaikkoja kiinnostuksen ylläpitämiseksi.

## 5 Pohdinta

Laadullista tutkimusprosessia käsittelevässä, neljännessä kappaleessa todettiin, että tavoitteet tälle työlle oli selvittää Marketsin Sales & Research Finland -osaston henkilöstöjohtamisen nykytilaa positiivisesta näkökulmasta ja löytää kehityskohteita. Haastattelukysymyksillä pyrittiin selvittämään, miten haastateltavat kokevat henkilöstöjohtamisen nykytilan ja nousisiko haastatteluista esiin kehitysehdotuksia. Jotta näihin kysymyksiin saataisiin vastaus, esitettiin haastateltaville kysymyksiä eri teemoihin liittyen, jolloin saatiin monipuolista tietoa henkilöstöjohtamisen eri osa-alueista.

### 5.1 Tutkimustulosten tarkastelu

Jotta tutkimukseen osallistuneet haastateltavat saatiin viritetyksi haastattelun aiheeseen, kysyttiin heiltä ihanne-esimiehen tärkeimpiä piirteitä, ja miten nämä piirteet sopivat tämänhetkiseen esimieheen. Vastauksista ilmeni, että hyvin moni haastateltavista yhdistäisi kaikki luettelemansa ihanne-esimiehen piirteet tämänhetkiseen esimieheensä. Tällainen tulos helpotti tutkijan työtä, sillä tämänkaltainen positiivinen havainto vahvisti opinnäytetyön positiivista lähestymistapaa tutkimuksen aiheeseen. Näiden tulosten pohjalta oli myös helpompi käsitellä muita haastattelun teemoja osallistujien kanssa, sillä heillä oli valmiiksi hyvä ja positiivinen kuva esimiestyöstä.

Kuten Kaplan ja Norton (2009, 168–169) mainitsevat, henkilöstön motivointi on kolmivaiheinen prosessi, jossa henkilöstö perehdytetään yrityksen strategiaan, heitä koulutetaan sekä heille asetetaan henkilökohtaisia tavoitteita ja heitä koulutetaan, jotta osaamisen vastaisi strategian vaatimuksia. Tämän opinnäytetyön motivaatiota käsittelevässä kappaleessa Wellington (2011, 50–52) toteaa, että esimiehen tulee tietää, miten hän voi toiminnallaan kasvattaa henkilöstönsä motivaatiota. Wellingtonin mukaan työntekijälle tulee osoittaa tunnustusta hyvästä työstä, jotta työntekijät pysyisivät jatkossakin motivoituneina. Motivaatiota kasvattaa työntekijälle luotu mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa päätöksissä, sekä työntekijöille asetetut haasteet.

Haastatteluissa ilmeni, että juuri nämä asiat motivoivat Sales & Research Finlandin työntekijöitä. Moni haastateltavista vastasi, että heidän esimiehensä motivoi antamalla erilaisia vastuutehtäviä, jotka ovat tarpeeksi haastavia, ja esimies kiittää hyvästä työstä. Samojen tekijöiden koettiin myös sitouttavan haastateltavia työhön. Täten voidaan todeta, että työntekijän motivaatio ja työhön sitoutuminen riippuvat pitkälti samankaltaisista tekijöistä. Nämä tekijät ovat voimakkaasti sidoksissa esimiehen toimintaan, joten esimiehen voidaan päätellä olevan merkittävä tekijä työntekijän motivaation ja sitoutumisen kannalta. Moti-

vaatioon voi myös vaikuttaa työ itsessään, jolloin Wellingtonin (2011, 61–63; 128–133) mukaan esimiehen tulisi pystyä antamaan vastuutehtäviä ja antaa alaisensa tehdä työtä omalla tyylillään, omia vahvuuksiaan hyödyntäen. Tämä vaatii esimieheltä luottamusta työntekijöitään kohtaan sekä halua delegoida haastavampia tehtäviä alaisilleen. Tällaisen toimintavan voidaan nähdä onnistuneen Sales & Research Finland -osastolla, sillä haastattelujen tulokset todistavat, että esimiehet ovat halukkaita antamaan vastuutehtäviä ja hyödyntämään työntekijöidensä motivaatiota ja sitoutumista.

Haastatteluista saaduista tuloksista voidaan todeta, että työntekijöiden osaamista hyödynnetään ja työntekijöille annetaan mahdollisuus käyttää erikoisosaamistaan työssään. Tällainen toimintatapa lisää työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista työhön, kun he saavat paneutua itseään kiinnostaviin tehtäviin ja kehittää itseään osaamisensa saralla. Hyppäsen (2013, 107–108) mukaan on tärkeää pystyä hyödyntämään yrityksen olemassa olevia voimavaroja, jolloin henkilöstön osaamiseen tulisi kiinnittää runsaasti huomiota ja sitä tulisi kehittää tarvittaessa. Kuten eräässä haastattelussa ilmeni, Nordea Marketsissa pyritään hyödyntämään kaikki tarjolla oleva osaaminen. Tulosten perusteella voidaankin todeta, että työntekijöiden osaamiseen puututaan ja sitä halutaan kehittää, ja työntekijät kokevat, että heidän erilaisia taitoja, tietoja ja kiinnostuksen kohteita halutaan hyödyntää ja niitä arvostetaan.

Sen lisäksi, että esimiehen oletetaan tukevan ja kannustavan työntekijöitään parempiin tuloksiin, motivoivan heitä ja asettamalla tavoitteita, tulee työntekijöiden vastaavasti omalla toiminnallaan tukea esimiestään tämän työssä. Sales & Research Finland -osaston työntekijöiden keinoja tukea esimiestään on hoitaa annetut työtehtävät mahdollisimman hyvin, antaa sekä positiivista että rakentavaa palautetta, olla avoin ja rehellinen sekä osallistua aktiivisesti kehitysprojekteihin. Näiden tulosten myötä voidaan ymmärtää, että työntekijät tukevat esimiestään samoilla keinoilla, joilla esimies tukee alaisiaan. Esimiestyön voidaan nähdä olevan hyvin osallistavaa ja esimies ja työntekijät toimivat vuorovaikuttavasti ja tasavertaisesti toistensa kanssa. Työ alaisten ja esimiesten välillä on keskusteltavaa ja kannustavaa, eikä asioita saada aikaan käskemällä. Kun kaikki osapuolet saavat ilmaista mielipiteensä ja antaa palautetta, saavutetaan tasavertaisempi työympäristö, jossa kaikkien näkökulmat otetaan huomioon.

Haastateltavilta haluttiin selvittää, missä asioissa Sales & Research Finland -osaston henkilöstöjohtamisessa on onnistuttu erityisen hyvin, ja mihin osaston työntekijät ovat tyytyväisiä. Tuloksia tarkasteltaessa ilmeni, että työntekijät kokevat luottavansa esimieheensä. Luottamuksen lisäksi esimiestyössä on onnistuttu ihmisten johtamisessa, ja esimiehet kuuntelevat ja ovat kiinnostuneita alaisensa asioista samalla toimien sopivana auktori-

teettina. Työntekijöille annetaan tilaa tehdä työnsä omalla tavallaan eikä virheiden tekoa tarvitse pelätä. Aikaisemmin esimiestyön koettiin perustuvan auktoriteetteihin ja tulosten saavuttamiseen, mutta nykyään organisaatiota johdetaan ihmislähtöisesti. Organisaation työntekijöiden koettiin olevan helposti lähestyttäviä, ja vuorovaikutus toimi kaikkien osastojen ja eri tehtävissä toimivien henkilöiden kesken. Työturvallisuuskeskuksen (2016) mukaan onnistuneen esimiestyön ja ihmisten johtamisen tärkeimpiä välineitä ovat juurikin toimiva yhteistyö esimiesten ja alaisten kesken, luottamus ja avoin vuorovaikutus. Näitä tekijöitä ylläpitämällä voidaan Nordea Marketsissa varmistua siitä, että työntekijät kokevat esimiestyön onnistuneen ja tyytyväisyys esimiestyöhön säilyy.

Tutkimuksessa haluttiin selvittää, että minkälaisia haasteita haastateltavat uskovat esimiesten kohtaavan työssään. Haastateltavista osa työskentelee esimiestehtävissä, joten heiltä saatiin myös tietoa esimiestyön todellisista haasteista. Tuloksista ilmeni, että suurimpia esimiestyön haasteita ovat muutoksissa mukana pysyminen, erilaisuuden hyväksyminen, ihmisten johtaminen, tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus, rekrytointi ja tasapainottelu esimiehen ja työkaverin roolien välillä. Tuloksista oli mielenkiintoista huomata, että haastateltavien vastauksissa ilmeni hyvin samanlaisia piirteitä riippumatta siitä, työskentelkö henkilö esimiestehtävissä vai ei. Tästä voidaan päätellä, että ne haasteet, joita esimiehet työssään kohtaavat, ovat työntekijöiden tiedossa ja työntekijät saattavat kokea samankaltaisia haasteita myös omassa työssään. Jotta organisaatiossa vallitsisi hyvä ilmapiiri ja ihmiset nauttisivat työstään, tulisi kaikkien työntekijöiden hyväksyä erilaisuutta. Ei riitä, että vain esimiehillä on kyky hyväksyä ja hyödyntää ihmisten erilaisia ominaisuuksia ja kykyjä. On myös tärkeää, että työntekijät kohtelevat toinen toistaan tasapuolisesti. Tämän lisäksi on tärkeää pysytellä mukana muutoksissa ja omalla toiminnallaan pystyä kehittämään organisaatiota parempaan suuntaan. Organisaatioon kohdistuvien vaatimusten kasvaessa niin esimiehiltä kuin työntekijöiltäkin vaaditaan joustavuutta ja halua kehittyä.

Lisäksi haastateltavilta kysyttiin, että miten esimiehen tulisi toimia muutosten aikana. Muutosjohtamiselta toivottiin läpinäkyvyyttä, rehellisyyttä, selkeyttä, empatiaa ja muutoksen määrätietoista eteenpäin viemistä ja esimerkin voimalla johtamista. Vaikka kyseessä olisi-kin suuri muutos, joka aiheuttaisi vastarintaa, tulee haastateltavien mukaan esimiehen todistaa muutoksen tuomat hyvät asiat ja omalla toiminnallaan ohjata työntekijöitä kohti muutoksen toteuttamista. Nämä tulokset ovat täysin rinnastettavissa aikaisemmin tässä tutkimuksessa esitettyihin muutosjohtamisen vaiheisiin. Kuten Thompson ja Martin (2005, 795–796; 802) esittävät, tulisi organisaation muutokset nähdä mahdollisuuksina, jotka vievät yritystä eteenpäin. Muutostilanteissa yrityksen johdon merkitys korostuu, ja muutosten tulisikin lähteä liikkeelle yrityksen johdosta. Haasteita esimiestyölle aiheuttaa Nordean

(2016e) mukaan muutoksen asiakkaiden vaatimuksissa ja käyttäytymisessä. Jotta tällaisista muutostilanteista selviytyttäisiin, tulee yrityksen johdon todistaa muutosten tärkeys yrityksen toimivuuden kannalta, ohjata muutosta määrätietoisesti ja viestiä aktiivisesti sekä panna merkille pienetkin edistysaskeleet muutoksen aikana.

Tutkimuksen käytettävyyden ja mielenkiintoisuuden kannalta pidettiin myös tärkeänä selvittää, mitä asioita haastateltavat haluaisivat kehittää Sales & Research Finlandin henkilöstöjohtamisessa. Kehityskohteiksi nousi esimerkiksi koulutuksen lisääminen, esimiesten läsnäolon lisääminen alaistensa keskuudessa, oikeiden ihmisten valitseminen esimiestehtäviin, hyvästä esimiestyöstä palkitseminen sekä johtajuuden kehittäminen itsensä johtamisen näkökulmasta. Koulutuksen osalta nähtiin tärkeänä, että sekä esimiehet että alaiset osallistuisivat säännöllisin väliajoin erilaisiin koulutuksiin. Esimiehiä voitaisiin kouluttaa entistä paremmiksi ihmisjohtajiksi, ja alaisia voitaisiin kouluttaa siten, että he ymmärtäisivät paremmin esimiestyötä ja esimieheltä vaadittavia asioita. Tällä tavoin alaisten olisi helpompi ymmärtää esimiesten tekemiä päätöksiä ja nähdä asiat laajemmasta perspektiivistä. Tällaisesta koulutuksesta olisi hyötyä, sillä sen avulla voitaisiin luoda entistä vuorovaikutteisempaa organisaatiota, jossa tehtyjä päätöksiä osattaisiin arvostaa entistä paremmin. Tällöin myös mahdollisiin muutoksiin voitaisiin suhtautua avoimemmin. Koulutuksen myötä alaiset voisivat oppia antamaan esimiehelleen palautetta avoimemmin, ja ymmärtäisivät puolestaan esimieheltään saamaansa palautetta suhteessa työn tavoitteisiin.

Tärkeänä koettiin myös, että esimiehet olisivat enemmän läsnä etenkin ulkomailla työskenteleville alaisilleen. Onnistuneen esimiestyön kannalta on oleellista, että vuorovaikutus esimiehen ja alaisen välillä toimii. Myös palautteenantoa helpottaakseen esimiesten tulisi toimia läheisemmissä kontakteissa alaistensa kanssa, sillä esimerkiksi palautteen antaminen puhelimitse sulkee pois mahdollisuuden lukea toisen ihmisen reaktioita, jolloin kannustaminen ja tukeminen hankaloituvat. Tällainen toiminta edellyttäisi kuitenkin, että esimiehille annettaisiin mahdollisuus viettää enemmän aikaa alaistensa kanssa, jolloin aikaa jouduttaisiin nipistämään varsinaiselta työltä. Esimieheksi olisikin tärkeää valita sellaiset henkilöt, jotka ovat kiinnostuneet organisaation toiminnasta työntekijän näkökulmasta, ja jotka itse arvostavat hyvää esimiestyötä ja ovat hyviä ihmistuntijoita. Eräässä kehitysehdotuksessa mainittiinkin, että parhaan asiantuntijan sijaan Sales & Research Finlandin esimieheksi tulisi valita parhaiten esimiestehtäviin soveltuvat ihmiset. Kun esimiehenä työskentelee henkilö, joka on aidosti kiinnostunut kehittymään esimiehenä ja viemään alaisiaan kohti tavoitteita parhaita keinoja hyödyntäen, saadaan organisaatioon parempaa ja ihmisläheisempää esimiesosaamista. Tämä vaatii kuitenkin aikaa yrityksen johdolta, sillä tärkeää olisi tutustua työntekijöihin ja arvioida heidän soveltuvuuttaan esimiestehtäviin.

Yhdeksi kehitysehdotukseksi nousi myös esimiestyön kehittäminen itsensä johtamisen kautta. Tässä opinnäytetyössä haluttiin ottaa esiin itsensä johtaminen omana kappaleenaan, sillä itsensä johtamisen merkitystä yhtenä johtamisen tärkeimmistä lähtökohdista ei sovi vähätellä. Sydänmaanlakan (2006, 27; 43) mukaan itsensä johtaminen on osa yrityksen johtamisjärjestelmää, eikä pelkästään keino vaikuttaa omaan itseensä. Itsensä johtaminen on nousemassa yhdeksi johtamisen aatteista, jonka myötä voidaan madaltaa organisaatorakenteita. Itsensä johtaminen on tiedon ja taidon kartuttamista, jonka myötä yksilö voi johtaa itseään tehokkaammin parempiin suorituksiin. Bryant ja Kazan (2013, 141–142) mainitsevatkin, että sellaiset yritykset, joissa itsensä johtaminen on otettu mukaan osaksi yrityksen kulttuuria, omaavat kilpailuedun asiakaskokemusten, luovuuden ja innovatiivisuuden saralla. Itsensä johtamisen voidaan siis nähdä heijastuvan siihen, miten asiakkaat kokevat yrityksen palvelut ja kuinka tyytyväisiä he ovat yrityksen toimintaan. Tässä korostuu yksi Nordean tärkeimmistä arvoista, eli erinomaiset asiakaskokemukset. Jotta tällaisiin erinomaisiin asiakaskokemuksiin päästäisiin, niin itsensä johtaminen voitaisiin nähdä hyvänä työkaluna tämän arvon toteutumisen kannalta.

Yrityksen visiota ja arvoja käsiteltiin tämän opinnäytetyön kolmannessa kappaleessa, jossa käsiteltiin henkilöstöjohtamista osana strategiaa. Vuonna 2014 julkaistussa People policy in Nordea -tiedotteessa eritellään Nordean visio ja arvot. Nordean visio on olla erinomainen eurooppalainen pankki, jonka henkilöstön toiminnalla saavutetaan tunnustusta. Nordean arvoa pyritään kasvattamaan kiinnittämällä erityistä huomiota asiakkaisiin ja osakkeenomistajiin. Nordean erinomaisuus määrittyy asiakkaiden kokemusten perusteella. Lähtökohtana kaikelle Nordean tekemiselle ovat erinomaiset asiakaskokemukset. Erinomaisen asiakaskokemusten aikaansaaminen on jokaisen Nordean työntekijän vastuulla. Nordean liiketoimintaa harjoitetaan vastuullisesti ja asiantuntijuutta hyödyntäen. Nordean arvot luovat perustan jokapäiväiselle työnteolle. Nämä arvot ovat erinomaiset asiakaskokemukset, ihmiset ratkaisevat ja yksi Nordean joukkue. Erinomaisiin asiakaskokemuksiin päästään toimimalla aina asiakas mielessä ja asiakkaiden tarpeet huomioiden. Tavoitteena on luoda pitkäaikaisia asiakassuhteita. Ihmiset ratkaisevat tarkoittaa, että Nordeassa tiedostetaan ihmisten vaikutus yrityksen toimintaan antamalla heille mahdollisuus kasvaa ja kehittyä urallaan. Työntekijöiden oma-aloitteisuutta vaalitaan sekä suorituksia arvioidaan rehellisesti ja reilusti. Yksi Nordean joukkue tarkoittaa toimimista yhdessä koko organisaation voimin ja osoittamalla luottamusta kaikkia työntekijöitä kohtaan. Organisaation säännöt ja ohjeistukset tehdään selkeiksi ja käyttökelpoisiksi koko henkilöstölle, ja työntekijöiltä odotetaan yhteistyökykyä. (Nordea 2014.)

Näiden arvojen voidaan nähdä heijastuvan tämän tutkimuksen tuloksissa. Erinomaiset asiakaskokemukset vaativat taakseen osaavaa ja motivoitunutta henkilökuntaa, jonka työtä johdetaan kohti yhteisiä tavoitteita. Varmistaakseen erinomaisten asiakaskokemusten toteutumisen täytyy esimiesten kiinnittää huomiota työntekijöiden motivaatioon, osamiseen ja työhön sitoutumiseen. Näitä asioita tavoitellakseen esimies voi kannustaa alaisiaan, kiittää heitä työstään, antaa lisävastuuta ja kuunnella alaisten toiveita. Esimiesten tulee myös antaa asianmukaista palautetta tehdystä työstä, jotta he voisivat ohjata alaisiaan kohti haluttuja tavoitteita. Haastattelussa ilmenneiden tulosten mukaan Sales & Research Finland -osaston työntekijöiden osaamista arvostetaan ja sitä pyritään kehittämään jatkuvasti. Työntekijät ovat myös motivoituneita ja sitoutuneita työhönsä. Erinomaiset asiakaskokemukset ovat myös tärkeä arvo Business Development & Support -osaston työntekijöille. Business Development & Support –osastolla työskentelee assistentteja, jotka avustavat muita Nordea Marketsin työntekijöitä onnistumaan omassa työssään. Assistenttien tärkein tavoite on palvella muita Marketsin työntekijöitä tehokkaasti, joustavasti ja asiantuntevasti, ja tästä syystä tämän Nordean arvon voidaan nähdä toteutuvan haastateltujen henkilöiden työssä hyvinkin näkyvästi.

Jotta Nordean arvoista toinen, ihmiset ratkaisevat, toteutuisi, tulee esimiesten antaa alaisilleen mahdollisuus kehitykseen ja kasvuun. Työntekijöitä tulee kannustaa uusiin, haastavampiin tehtäviin, mikäli huomaavat alaisissa motivaation hiipumista tai työn haasteettomuuden. Työntekijöiden oma-aloitteisuutta tulee vaalia ja heidän suoriutumistaan tulee arvioida. Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että työntekijöiden suoriutumiseen kiinnitetään huomiota ja palautetta annetaan rehellisesti ja asianmukaisesti. Haastateltavat kokevat saavansa mahdollisuuden kehittää omaa osaamistaan ja tämän vuoksi voidaan todeta, että toinen Nordean arvoista toteutuu Sales & Research Finland -osastolla.

Kolmas Nordean arvoista, yksi Nordean joukkue, näkyy vahvasti tämän tutkimuksen tuloksissa. Haastateltavat arvostavat toimivaa vuorovaikutusta koko organisaation kesken ja ovat tyytyväisiä siihen, että nykypäivän henkilöstöjohtaminen on keskittynyt juurikin vuorovaikutukseen ja ihmisläheisyyteen. Nordeassa osoitetaan luottamusta työntekijöiden kesken, mikä lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta. Esimiehet luottavat alaistensa toimintaan, ja alaiset luottavat siihen, että esimiehet toimivat vastuullisesti ja oikeudenmukaisesti. Organisaatiossa on kuitenkin selkeät tavat toimia, ja nämä on tehty kaikille selväksi. Työntekijät pyrkivät puhaltamaan yhteen hiileen, ja tutkimuksen tuloksista ilmenikin, että yhteistyö sekä tiimien että muiden organisaation osapuolien kesken toimii mutkattomasti.

## 5.2 Johtopäätökset sekä kehitys- ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen tulosten tarkemman tarkastelun ohella haluttiin tässä pohdinta-osuudessa myös arvioida sitä, onko varsinainen tutkimusongelma ratkaistu, miten tutkimus lisää tietoa ja miten tietoa voidaan hyödyntää, sekä millä tavoin aihetta voitaisiin tutkia lisää. Lisäksi paneudutaan siihen, mitä olisi voitu mahdollisesti tehdä toisin.

Tässä tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että tulokset kuvaavat hyvin Nordea Marketsin Sales & Research Finland -osaston henkilöstöjohtamisen nykytilaa. Tulokset antavat kattavan kuvan siitä, mitä haastateltavat esimiehessään arvostavat, mitkä asiat heitä motivoivat ja sitouttavat työhönsä, miten heidän osaamistaan hyödynnetään, mitkä asiat kohottavat itsetuntoa, miten esimiestä tuetaan ja missä asioissa esimies on onnistunut erityisen hyvin. Lisäksi vastaus saatiin siihen, mitkä asiat haastateltavat kokevat esimiestyön haasteiksi, miten esimiestyötä tulisi harjoittaa muutostilanteissa ja miten Marketsin esimiestyö on kehittynyt vuosien saatossa tähän päivään. Lisäksi saatiin arvokkaita kehitysehdotuksia, jotka ovat suhteellisen konkreettisia ja ajavat sekä esimiehen että alaisen etua yhtäaikaaisesti. Henkilöstöjohtamisen nykytilasta pystyttiin näiden kysymyksiä avulla käsittelemään positiivisessa, mutta totuudenmukaisessa valossa, kuten tutkimuksen tavoitteena olikin. Haastateltavilta saatiin luotettavaa tietoa, ja etuna voidaan pitää sitä, että haastateltavilla on kokemusta Marketsin esimiestyöstä eripituisilta ajoilta sekä eri näkökulmista. Näin vastauksiin saatiin vaihtelua, mutta yhtäläisyyksiä vastauksissa voitiin havaita runsaasti. Kaiken kaikkiaan tutkimus on monipuolinen katsaus siihen, millä mallilla henkilöstöjohtaminen tällä hetkellä on, ja miten sitä vielä voitaisiin parantaa.

Vaikka Sales & Research Finland -osastolla pidetäänkin säännöllisiä kuukausi- ja kehityskeskusteluja, sekä otetaan palautetta ja kehitysehdotuksia vastaan ja tutkitaan työntekijöiden tyytyväisyyttä esimiestyötä kohtaan, saadaan tämän tutkimuksen myötä lisää hyödyllistä tietoa esimiestyöstä. Jos esimerkiksi esimies kysyisi alaisiltaan, miten esimiestyötä tulisi kehittää, voi alaisen olla vaikeaa vastata kysymykseen. Voi olla, että alainen ei ole pohtinut asiaa sen koommin, tai ei vain yksinkertaisesti tohdi vastata kysymykseen. Kun työntekijälle luodaan tällaisen anonyymin tutkimuksen myötä mahdollisuus esittää kehitysehdotuksia, voi niiden esiin tuominen olla joillekin helpompaa. Myös mahdollisuus valmistautua haastatteluun pohtimalla kysymyksiä etukäteen mahdollistaa monipuolisempien ideoiden ja mielipiteiden esittämisen. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt olivat hyvin avoimia esittäessään näkemyksiään ja mielipiteitään, jonka myötä saatiin paljon uutta tietoa aiheesta. Tieto oli tutkijan kannalta todella arvokasta, sillä laajat tutkimustulokset auttoivat tutkimuksen tulosten analysoinnissa ja päätelmien tekemisessä. Niiden heijas-

tuminen aikaisemmin esitettyyn teoriaan vahvistivat tutkijan mielenkiintoa tutkimusta kohtaan, sillä tutkimus koettiin aidoksi, eikä täysin teoriasta irralliseksi. Esimerkiksi kyselylomakkeena tehtynä tutkimus ei olisi tuottanut lainkaan yhtä monipuolista tulosta. Tieto on myös esimiestehtävissä työskentelevien kannalta uutuusarvoista, sillä tällaisia tutkimuksia ei ole aikaisemmin tehty. Varmasti esimiesten ja alaisten välisissä keskusteluissa nämä asiat usein nousevat esille ja niistä keskustellaan, mutta tässä tutkimuksessa asiat on koottu yhtenäiseksi ja monipuoliseksi kokonaisuudeksi useamman henkilön näkökulmasta.

Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää esimerkiksi esimiesten koulutuksissa antamalla esimerkkejä siitä, mitä työntekijät esimiehessään arvostavat. Näihin ominaisuuksiin voidaan perehtyä syvällisemmin ja pyrkiä siihen, että esimiehet omaksuisivat tällaisia piirteitä ja kehittäisivät itseään paremmiksi ihmisjohtajiksi. Myös alaisille on tärkeää viestiä esimiestyöhön liittyvistä asioista, jotta alaiset ymmärtävät esimiestyöhön liittyviä päätöksiä ja ratkaisuja. Tutkimuksesta saatua tietoa voidaan myös hyödyntää muutostilanteissa huomioimalla ne asiat, joiden mukaan työntekijät toivoisivat esimiehensä toimivan muutostilanteissa.

Jotta tästä tutkimuksesta olisi saatu vielä monipuolisempi ja tuloksista yleistettävämpiä, olisi voitu valita lisää haastateltavia Sales & Research Finland -osastolta erilaisista tehtävistä. Tutkimus tuntui kiinnostavan tutkijan lisäksi myös haastateltavia, joten tutkimukseen olisi varmasti saatu lisää osallistujia. Nykyisellä osallistujamäärällä saavutettiin kuitenkin sopiva määrä tietoa, joka oli hallittavissa. Suuri haastateltavien määrä olisi vaatinut mittavaa työtä tuloksien käsittely- ja analyysivaiheessa, joka jo tällä määrällä haastateltavia vei aikansa suuren tietomäärän vuoksi. Toisaalta kysymyksistä oltaisiin voitu karsia muutama pois, jolloin haastateltavien määrää oltaisiin voitu lisätä. Näin oltaisiin varmistuttu, että vastauksissa ei syntyisi päällekkäisyyksiä, jota tämän tutkimuksen vastauksissa ilmeni. Vastaukset saattoivat toistaa itseään, sillä jotkin kysymyksistä olivat hyvin samankaltaisia tai sivusivat samoja teemoja.

Tutkimuksen kannalta olisi ollut mielenkiintoista haastatella useampia korkeammissa esimiestehtävissä työskenteleviä henkilöitä. Näin olisi saatu lisää vaihtelevia näkökulmia, ja mielenkiintoista olisi ollut tietää, olisivatko näiden henkilöiden vastaukset olleet samankaltaisia muiden työntekijöiden vastausten kanssa.

Tätä tutkimusta voitaisiin jalostaa siten, että tutkittaisiin esimerkiksi vain muutamaa tässä tutkimuksessa esiin nostettua teemaa. Olisi mielenkiintoista tutkia lisää motivaatiota, sitoutumista ja osaamista kyseisessä organisaatiossa, jolloin tutkimukseen voitaisiin ottaa

lisää osallistujia. Näistä osa-alueista on tarjolla jo itsessään niin paljon tietoa, että niistä saisi kootuksi helposti kokonaisen tutkimuksen. Myös kehitysehdotusten perusteella voitaisiin luoda kokonaan uusi tutkimus, jossa annettaisiin vielä konkreettisempia ehdotuksia esimiestyön kehittämiseksi. Näistä ehdotuksista voitaisiin koostaa selkeä kokonaisuus, jossa esitettäisiin kehitysehdotus ja menetelmät ehdotuksen toteuttamiselle. Tutkimuksessa voisi olla selkeä ajatus siitä, miten kehitysehdotusta lähdettäisiin viemään eteenpäin, miten se toteutettaisiin, minkälaisia voimavaroja se vaatisi ja mitkä muutoksen tavoitteet olisivat.

Lisäksi itsensä johtamisen kasvava merkitys osana esimiestyötä ja johtamista loisi oivan jatkotutkimusmahdollisuuden. Itsensä johtamista voitaisiin tutkia sekä haastattelemalla että havainnoimalla organisaation työntekijöitä. Tämän jälkeen voitaisiin tutkimuksen tulokset koota yhteen ja arvioida sitä, millä tavoin organisaatiossa johdetaan itseään ja miten kukin organisaation jäsen voisi kehittyä itsensä johtamisen saralla. Se, minkälaiset vaikutukset itsensä johtamisella on organisaation liiketoimintaan, olisi hyvin mielenkiintoista ja uutta tietoa, sillä itsensä johtaminen voidaan vielä nähdä verrattain uutena näkökulmana yrityksen johtamiselle.

### **5.3 Tutkimuksen luotettavuus**

Kaikissa tutkimuksissa pyritään siihen, että tuloksien luotettavuutta arvioitaisiin virheiden välttämiseksi. Tulosten luotettavuutta voidaan mitata kahden pääkäsitteen avulla, jotka ovat reliaabelius ja validius. Reliaabeliutta voidaan arvioida kahdella eri tapaa. Tuloksia voidaan pitää reliaabelina, kun kaksi tutkijaa päätyy samanlaiseen tulokseen samaa asiaa tutkittaessa. Toinen tapa arvioida tutkimuksen reliaabeliutta on tutkia samaa henkilöä eri tutkimuskerroilla ja verrata molempien tutkimustulosten samankaltaisuutta. Tällä tavoin saadaan selville tutkimuksen kyky tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliaabelius siis tarkoittaa tulosten toistettavuutta. Tutkimustulosten validius eli pätevyys puolestaan tarkoittaa sitä, että valitut tutkimusmenetelmät mittaavat juuri sitä, mitä kuuluukin. Mikäli esimerkiksi haastateltavat ymmärtävät kysymykset väärin, eikä tutkija korjaa näitä väärinkäsityksiä, ei saatuja tuloksia voida pitää valideina, sillä ne eivät enää vastaa todellisuutta. Tästä syystä on tärkeää pohtia mitä tutkimusmenetelmää käytetään ja miten tuloksista saataisiin mahdollisimman luotettavia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226–227.)

Reliaabeliuuden käsitteeseen tulisi kuitenkin suhtautua tietyllä varauksella. On melko epätodennäköistä, että kaksi eri tutkijaa tulkitisivat kolmannen osapuolen haastatteluvastaukset tismalleen samalla tavalla. Tähän vaikuttavat tutkijoiden yksilölliset kokemukset ja näkemykset, joiden pohjalta tulkintoja tehdään. Reliaabeliutta mitattaessa tulisi myös ottaa

huomioon, että jos samaa henkilöä tutkitaan kahdella eri kerralla, vaikuttaa saatuihin tuloksiin ihmisen luontainen ominaisuus kehittyä ja muuttua ajan saatossa. Reliaabeliuden kannalta on oleellista, että tulosten myötä saadaan mahdollisimman hyvä kuva haastateltavien ajatusmaailmasta. Reliaabelius riippuu pitkälti tutkijan tulkinnoista, eli siitä, kuinka luotettavasti hän on analysoinut aineistoa. Tähän vaikuttaa suuresti esimerkiksi se, onko kaikki käytössä oleva aineisto hyödynnetty ja litteroitu oikein. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 186–189.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa ei kuitenkaan kannata liiaksi tukeutua reliabiliteetin tai validiteetin käsitteisiin, sillä nämä termit ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen tarpeet huomioon ottaen. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tulisikin tarkastella muiden käsitteiden nojalla, joita ovat esimerkiksi uskottavuus ja siirrettävyys eli yleistettävyys. Laadullisen tutkimuksen uskottavuudella tarkoitetaan, että aineiston totuudenmukaisuutta on arvioitu riittävästi, ja esimerkiksi haastateltavien valinnat on perusteltu huolellisesti. Tutkimuksessa käytettyjen käsitteiden tulisi sopia itse tutkimusongelmaan ja aineistosta saatuihin tuloksiin. Siirrettävyys eli yleistettävyys mittaavat sitä, voiko tutkimuksen tuloksia siirtää tutkimuksen ulkopuoliseen vastaavaan asiayhteyteen vai voidaan ko niitä pitää pätevinä vain kyseisen tutkimuksen kannalta. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä selostamalla yksityiskohtaisesti aineiston kokoaminen sekä kirjoittamalla mahdollisimman selvästi. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 133–139.)

Mikäli tämä opinnäytetyö tehtäisiin toisena ajankohtana, mutta tutkimusaineisto kerättäisiin samoilta henkilöiltä ja haastattelukysymykset olisivat samat, olisi tuloksissa varmasti eroavaisuuksia tämänhetkisiin tuloksiin. Tutkittaessa henkilöstöjohtamisen nykytilaa haastateltavien vastaukset riippuvat suuresti niistä olosuhteista, jotka haastattelutilanteen ajankohtana vallitsevat. Haastateltavien senhetkiset suhteet esimieheensä vaikuttavat vastauksien luonteeseen. Lisäksi työtilanteen luonteella voisi olla vaikutusta vastauksiin, jos haastateltava kokisi työnsä haastatteluhetkellä esimerkiksi hyvin stressaavaksi. Usein haastateltavien asema työyhteisössä muuttuu, jolloin näkemykset myös esimiestyöstä saattavat muuttua. Näiden seikkojen myötä voidaan todeta, että toistamalla sama tutkimus voitaisiin saada jokseenkin erilaisia tuloksia.

Valitun tutkimusmenetelmän luotettavuutta pohdittaessa voidaan todeta, että teemahaastattelut sopivat tämän tutkimuksen aineiston keräämiseen hyvin. Tässä laadullisessa tutkimuksessa käytetyt teemahaastattelut mahdollistivat aitojen ja monipuolisten tulosten saamisen, sillä haastattelutilanteet suoritettiin jokaisen haastateltavan kanssa kahden kesken ilman häiriötekijöitä. Haastateltavan oli täten mahdollista täydentää ja korjata antamiaan vastauksia, ja tutkija saattoi tarpeen tullen esittää lisäkysymyksiä.

Tulokset myös tiivistettiin haastateltavalle jokaisen kysymyksen päätteeksi, jolloin mahdollisiin virheisiin ja väärinkäsityksiin voitiin puuttua saman tien. Haastattelukysymykset toimitettiin haastateltaville useita päiviä etukäteen, jotta haastateltavat voisivat rauhassa perehtyä kysymyksiin. Haastateltavat saattoivat myös pyytää tarkennusta johonkin kysymykseen, jolloin vältyttiin siltä, että haastateltavat antaisivat väärää vastauksia.

Tämän laadullisen tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin vahvistamaan selostamalla mahdollisimman tarkasti tutkimuksen kohde ja tavoitteet, tutkimusmenetelmät, aineiston keruun keinot ja analyysitapa. Myös tutkimustulokset on kirjattu selkeästi, monipuolisesti ja totuudenmukaisesti sekä tutkimuksen onnistumista ja kehittämistä on arvioitu avoimesti. Tällä tavoin lukijalle annetaan tarkka kuva siitä, mitä on tehty ja miten tuloksiin on päädytty, jolloin laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on helpompi arvioida. Tutkimuksessa on pyritty myös käyttämään mahdollisimman tuoreita tiedonlähteitä monipuolisesti ja peilattu saatuja tuloksia teoriaan. Työn luotettavuutta lisää myös se, että toimeksiantaja on lukeut työnsä ja puuttunut mahdollisiin epäselvyyksiin tai virheisiin. Näin voidaan vakuuttaa, että työ sisältää asianmukaista tietoa toimeksiantajayrityksestä Nordea Marketsista.

#### **5.4 Tutkimuksen eettisyys**

Tutkimusta tehtäessä tutkijan tulee ottaa huomioon, että tehty tutkimus noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä, eli tutkimus on eettisesti hyvä. Tutkijan vastuulla on tuntea tutkimuksen tekoon liittyvät eettiset periaatteet ja toimia niiden mukaan. Hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää, että tutkija noudattaa työssään rehellisyyttä ja huolellisuutta sekä tallentaa, esittää ja arvioi tutkimuksensa tulokset asianmukaisesti. Lisäksi tutkijan tulee olla koko tutkimustyön ajan yksityiskohtainen niin suunnittelussa, toteutuksessa ja raportoinnissa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 23–24.)

Laadullisessa, ihmisiin kohdistuvassa tutkimuksessa tulisi noudattaa siihen liittyviä eettisiä ohjenuoria. Tutkimukseen osallistuvilla henkilöillä tulisi tehdä selväksi tutkimuksen tavoitteet ja menetelmät. Osallistujien, eli tässä tapauksessa haastateltavien, tulee voida olla vapaaehtoisia osallistumaan tutkimukseen, eli heillä on myös mahdollisuus kieltäytyä tutkimukseen osallistumisesta. Haastateltavilla tulee olla mahdollisuus jälkikäteen kieltää heiltä saatujen vastauksien käyttö tutkimuksessa. Oleellista on, että haastateltavalla on selkeä käsitys siitä, mitä tutkimus koskee ja miksi se tehdään. Tutkimuksissa saatuja tietoja ei saa luovuttaa ulkopuolisille ja tietoja tulee säilyttää asianmukaisesti. Haastateltavien tulee olla nimettömiä tutkimuksen tuloksissa, ellei lupaa henkilöllisyyden paljastamiseen ole saatu. Yksittäisten henkilöiden vastaukset eivät saa olla tunnistettavissa. Tutkimuk-

seen osallistuvien henkilöiden tulee voida luottaa tutkijaan, jolloin tutkijan tehtävä on toimia vastuuntuntoisesti ja noudattaa lupauksiaan. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 128–129.)

Tällaista hyvää tieteellistä käytäntöä ja eettisiä periaatteita on voi loukata viittaamalla puutteellisesti aikaisempiin tutkimustuloksiin, raportoimalla huolimattomasti tai harhaanjohtavasti käytetyistä menetelmistä ja tutkimustuloksista ja kirjaamalla tulokset puutteellisesti. Myös tieteellinen vilppi, eli tiedon luvaton lainaaminen tai vääristäminen ovat vastoin tutkimuksen eettisiä periaatteita. Itse tutkijalla on vastuu siitä, että eettisiä periaatteita ei loukata ja hyvää tieteellistä käytäntöä noudatetaan. Tutkimuksen tulee olla rehellistä ja vilpittöntä. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 130.)

Tässä opinnäytetyössä on pyritty toimimaan laadullisen tutkimuksen eettisiä periaatteita kunnioittaen. Tutkimuksessa on käytetty lähdeviitteitä oikein ja teoriaan on viitattu selkeästi ja asianmukaisesti. Tutkimuksen vaiheet on tuotu esiin yksityiskohtaisesti, jotta työtä voitaisiin pitää luotettavana ja eettisesti hyvänä. Varsinaisen tutkimuksen osalta osallistujille tehtiin selväksi tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja haastattelutilanteen luonne. Haastateltaville kerrottiin jo haastattelukutsussa, että heidän antamansa tiedot säilyvät anonyymeinä, eikä niitä paljasteta muille osallistujille tai tutkimuksen ulkopuolisille henkilöille. Haastattelutilanteessa kerrattiin vielä tutkimuksen tavoitteet ja syyt sille, miksi haastattelua pidetään arvokkaana aineiston keruun menetelmänä. Myös anonymiteetistä mainittiin. Haastateltavilta pyydettiin lupa haastattelun nauhoittamiselle muistiinpanojen tueksi. Nauhoittamisen tarkoituksena oli, että haastatteluihin voitaisiin palata uudestaan, mikäli jokin asia jäisi kirjaamatta muistiin haastattelun aikana. Näin varmistuttaisiin, että tuloksissa ilmenisi mahdollisimman asianmukainen tieto, eikä tärkeitä yksityiskohtia jäisi kirjaamatta ylös. Käsin kirjoitetut haastattelumuistiinpanot kirjoitettiin puhtaaksi tietokoneelle, jonka jälkeen molemmat muistiinpanot taltioitiin asianmukaisesti. Myös nauhoitetut haastattelut säilytettiin, jotta haastattelutulosten oikeellisuus voitaisiin tarpeen vaatiessa todentaa.

Tutkimuksen tulokset pyrittiin kirjaamaan mahdollisimman selkeäksi kokonaisuudeksi, jossa tuotiin esiin haastatteluissa ilmenneitä seikkoja monipuolisesti. Suuresta aineistomäärästä huolimatta tuloksiin haluttiin tuoda yleisimpien seikkojen ohella myös yksityiskohtaisempaa tietoa, jotta tulokset olisivat monipuolisia, eivätkä liian yleistettyjä. Aineisto on pyritty tuomaan esiin niin, että se on helppolukuista ja se etenee loogisessa järjestyksessä. Pohdinnoissa on käsitelty saatuja tuloksia toimeksiantajayrityksen näkökulma huomioiden, eli tuloksista on esitetty henkilöstöjohtamisen kannalta päätelmiä ja kehitysehdotuksia. Tuloksia on heijastettu aikaisemmin tutkimuksessa käsiteltyyn teoriaan, joka on luonut päätelmille vankemman perustan. Lopuksi on arvioitu rehellisesti työn onnistumista ja sitä, mitä olisi voitu mahdollisesti tehdä toisin.

## 6 Arviointi

Opinnäytetyö prosessi alkoi alkukeväällä 2016, kun sopiva aihe oli löytynyt. Opinnäytetyön aiheen löytyminen ei ollut täysin yksiselitteistä, sillä toimeksiantajalla ei ollut valmiina mitään tiettyä aihetta, josta opinnäytetyön voisi tehdä. Toimeksiantaja oli kuitenkin avoin erilaisille aihe-ehdotuksille. Aihe muodostui yhdessä työkavereiden kanssa, kun kerroin pääaineestani johtamisesta ja henkilöstövoimavaroista. Kun aihe löytyi, oli koko opinnäytetyöprosessi helpompi käsittää, ja tutkimuksen tekeminen alkoi konkretisoitua. Työ lähti käyntiin reippaasti, sillä harjoittelujaksoni Nordea Marketsissa oli lähenemässä loppuaan. Sillä, että sain jatkaa samoissa tehtävissä harjoitteluni päätyttyä koulun ohella, oli valtavan suuri merkitys koko opinnäytetyöprosessille ja sen toimivuudelle. Työn tekemisen kannalta oli tärkeää, että kontaktit ja oleelliset materiaalit olisivat helposti käytettävissäni.

Aiheen valinnan jälkeen ryhdyin suunnittelemaan työni sisältöä. Ideoita hain kirjallisuudesta, jolloin ymmärsin henkilöstöjohtamisen käsitteen laajuuden. Työn aiheen rajaaminen sopivan mielenkiintoiseksi ja kattavaksi ei ollut helppoa, sillä en ollut vielä kovin perehtynyt henkilöstöjohtamiseen. Sain kuitenkin muodostetuksi melko järkevän suunnitelman työn sisällöstä, jonka pohjalta ryhdyin tutustumaan kirjallisuuteen lisää. Koska laadullinen tutkimusmenetelmä mahdollistaa aiheen rajauksen muutokset tutkimuksen edetessä, oli aiheen rajaaminen joustavaa.

Aiheen rajauksen jälkeen ryhdyin suunnittelemaan haastatteluja, joiden avulla saisin aineistoa tutkimukseeni. Haastattelukysymyksieni tulisi heijastua teoriaosuuteen, jota olin jo ehtinyt hieman kirjoittaa. Haastattelut pidettiin huhti-toukokuun 2016 aikana. Haastattelu oli minulle täysin uusi menetelmä, joten aluksi epäröin kysymyksiäni ja kykyäni haastatella. Toimeksiantaja ja opinnäyteohjaaja olivat kuitenkin hyväksyneet kysymykset, joten niiden osalta ei syntynyt väärinymmärryksiä tai sekaannusta. Haastattelut pidettiin suhteellisen tiiviissä aikataulussa, minkä johdosta asiat säilyivät tuoreessa muistissa, ja haastattelujen tuloksista oli mahdollista hahmotella jo alustavaa analyysiä. Haastatteluprosessin valmistuttua ryhdyin luokittelemaan haastattelujen tuloksia, ja sain saman tien käsityksen tutkimuksen tuloksista. Tämä oli hyvin mielenkiintoinen vaihe ja oli mukavaa huomata, että tutkimus tuotti arvokkaita tuloksia, joista voisi olla myös toimeksiantajalle hyötyä.

Varsinainen kirjoitustyö suoritettiin syksyn 2016 aikana, jolloin tuloksiin perehdyttiin entistä syvemmin, ja työn teoreettista osuutta viimeisteltiin. Kaikista aikaa vievintä opinnäytetyöprosessissa oli tulosten kirjaaminen ja niiden syvällisempi tarkastelu. Tämä oli kuitenkin yksi opinnäytetyöprosessin mielenkiintoisimmista vaiheista, sillä tässä vaiheessa lopullisen työn tulokset riippuisivat hyvin pitkälti tutkijan omasta tulkinnasta. Tämä vaihe oli

myös ehdottomasti haastavin, sillä tutkimustulokset tuli esittää mahdollisimman puolueettomasti silti säilyttäen positiivisen näkökulman. Vaihe opetti hyvin paljon asioiden tarkastelua laajemmasta mittakaavasta, sillä tuloksista tuli löytää syvempiä merkityksiä, eikä ainoastaan luetella haastatteluissa mainittuja seikkoja.

Opinnäytetyöprosessi kaiken kaikkiaan opetti tiedonhankintaa, tiedon käsittelyä, lähdekritiikkiä, kriittistä ajattelua omaa työtä kohtaan, päättäväisyyttä ja oman työskentelyn aikatauluttamista. Opin todella paljon erilaisten lähteiden käytöstä ja lähdeviitteiden käyttö tuli tutuksi.

Vaikka opinnäytetyö tuntuikin aluksi todella suurelta ja hieman ahdistavaltakin työltä, opetti prosessi päättäväisyyttä työn loppuun saattamiseksi. Työhön ryhtyessä ei itse kirjoittaminen tai tiedon hankinta olleet lainkaan niin kamalia, kuin miltä ne olivat aluksi tuntuneet. Oman työskentelyn aikatauluttamista helpotti myös huomattavasti toimeksiantajan ymmärrys opinnäytetyöprosessia kohtaan. Toimeksiantaja ei antanut mitään tiettyä aikataulua työn valmistumiselle, jolloin työ oli helppo toteuttaa omien aikataulujen puitteissa.

Olisin voinut ryhtyä kirjoittamaan opinnäytetyötä jo keväällä ja kesällä. Olisin myös voinut aktiivisemmin pohtia opinnäytetyötä jo työharjoittelun alussa. Toisaalta uskon, että tämä oli minulle paras tapa toimia, sillä toimeksiantajallakaan ei ollut kiire opinnäytetyön valmistamisen kanssa. Nyt syksyllä kirjoitin työtä paljon tiiviimmässä tahdissa, jolloin opinnäytetyöhön paneutuminen oli helpompaa. Kirjoitin työtä useampana päivänä viikossa, jolloin aiheet olivat tuoreessa muistissa, eikä mikään oleellinen asia päässyt unohtumaan.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyö oli mielenkiintoinen ja hyvin opettavainen prosessi. Työtä oli mukava tehdä, sillä aihe sivuaa opintojani, on mielenkiintoinen sekä ajankohtainen niin toimeksiantajayrityksen kuin yleisesti yritystoiminnan kannalta. Opinnäytetyön aikana opin kirjoittamaan johdonmukaisemmin kuin ennen, ja pidempien kirjoitustehtävien tekeminen ei tunnu raskaalta, sillä tekstin pystyy jäsentelemään mielessään selkeäksi kokonaisuudeksi. Uskon, että opinnäytetyöstäni on minulle myös tulevaisuudessa hyötyä, sillä pyrin maisterikoulutukseen tradenomiksi valmistuttuani. Voin käyttää sitä ohjenuorana niin lyhyissä kuin pitkissäkin kirjoitustehtävissä, ja se on varmasti mielenkiintoista luettavaa myöhemminkin. Opinnäytetyössäni esitetyt jatkotutkimusehdotukset voivat olla hyödyllistä tietoa oman opinnäytetyönsä aihetta pohtivalle, tai minulle itselleni mahdollista pro gradu -tutkielmaa ajatellen.

## Lähteet

Bryant, A. & Kazan, A. 2013. Self-leadership. How to become a more successful, efficient, and effective leader from the inside and out. McGraw-Hill books.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2007. Tutki ja kirjoita. Tammi. Keuruu.

Holopainen, M. & Pulkkinen P. 2008. Tilastolliset menetelmät. WSOY. Helsinki.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita Publishing Oy. Porvoo.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Kaplan, R. & Norton, D. 2004. Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mittaviksi tuloksiksi. Harvard Business School Press. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Kaplan, R. & Norton, D. 2009. Strategiaverkko. Harvard Business School Press. Gummerus Kirjapaino Oy.

Kasslin-Pottier, H. 2009. Reilu ja rohkea esimies. Yrityskirjat Oy. Helsinki.

Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Hansaprint Oy. Vantaa

Nordea 2014. People policy in Nordea. Luettavissa: <http://www.nordea.com/Images/35-48906/Nordea-people-policy-20140331.pdf> Luettu 14.9.2016

Nordea 2016a. Keitä me olemme. Luettavissa: <http://www.nordea.com/fi/tietoa-nordeasta/keita-olemme/nordean-asema/index.html> Luettu 12.9.2016

Nordea 2016b. Viimeisin neljännesvuositulos. Factbook Second Quarter 2016. Luettavissa: <http://www.nordea.com/fi/investor-relations/raportteja-ja-esityksia/latest-interim-results/> Luettu 12.9.2016

Nordea 2016c. Nordean historia. Luettavissa:

<http://www.nordea.com/fi/tietoa-nordeasta/keita-olemme/nordean-historia/> Luettu 12.9.2016

Nordea 2016d. Local/subsidiary reports. Annual Report 2015 Nordea Bank Finland. Luettavissa: <http://www.nordea.com/fi/investor-relations/raportteja-ja-esityksia/select-reports-and-presentations/local-subsiary-reports/> Luettu 12.9.2016

Nordea 2016e. Raportit ja faktat. Nordea Sustainability Report 2015. Luettavissa:

<http://www.nordea.com/fi/vastuullisuus/raportointi/raportit-ja-faktat/> Luettu 12.9.2015

Nordea Markets 2016a. About us. Luettavissa:

[http://www.nordeamarkets.com/Nordea+Markets/We+are+Nordea+Markets/About+us/46557.html?InkID=d-box\\_related-links\\_07-05-2014](http://www.nordeamarkets.com/Nordea+Markets/We+are+Nordea+Markets/About+us/46557.html?InkID=d-box_related-links_07-05-2014) Luettu 13.9.2016

Nordea Markets 2016b. Nordean sisäiseen käyttöön suunnatut organisaatiokaaviot.

Nordea Markets 2015. Nordea Markets FICC Yleisesitys. Nordean sisäiseen käyttöön suunnattu PowerPoint-esitys.

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Thompson, J. & Martin, F. 2005. Strategic Management. Awareness and change. Thomson Learning. London.

Tuomi, J. & Sarajärvi A. 2006. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Jyväskylä.

Työturvallisuuskeskus 2016. Johtaminen ja esimiestyö. Luettavissa:

[http://ttk.fi/tyohyvinvointi\\_ja\\_tyosuojelu/tyohyvinvoinnin\\_perusteet/johtaminen\\_ja\\_esimiestyo](http://ttk.fi/tyohyvinvointi_ja_tyosuojelu/tyohyvinvoinnin_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo) Luettu 16.9.2016

Valli, R. & Aaltola, J. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. PS-kustannus. Jyväskylä.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Wellington, P. 2011. Effective people management. Kogan Page. London.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Haastattelukysymykset**

1. Minkälainen on ihanne-esimiehesi?
2. Mitkä ihanne-esimiehesi piirteet vastaavat esimestäsi Nordeassa?
3. Millä tavoin esimiehesi motivoi sinua työssäsi?
4. Mitkä asiat saavat sinut sitoutumaan työhösi?
5. Miten osaamistasi hyödynnetään?
6. Mitkä työhön liittyvät tekijät vaikuttavat itsetuntoosi positiivisesti?
7. Miten tuet esimestäsi onnistumaan työssään?
8. Missä asioissa esimiehesi on onnistunut erityisen hyvin?
9. Mitkä ovat esimiestyön haasteita?
10. Miten esimiehen tulisi toimia muutoksien aikana?
11. Miten johtaminen on muuttunut Nordeassa työskentelysi aikana?
12. Miten kehittäisit Nordean esimiestyötä?