

**Keskijohdon johtamistyönsä tueksi organisaatiolle
kohdistamat odotukset ja tarpeet
Case: Yritys X**

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Sähköinen liiketoiminta
Opinnäytetyö
Kevät 2011
Minna Aarnikoivu

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

AARNIKOIVU, MINNA Keskijohdon johtamistyönsä tueksi organisaatiolle
kohdistamat odotukset ja tarpeet

Case: Yritys X

Sähköisen liiketoiminnan opinnäytetyö, 97 sivua

Kevät 2011

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee Yritys X:n ja sen tukiyksikön johtamisen johtamista. Opinnäytetyössä selvitän millaista tukea ja mitä toimenpiteitä keskijohto tarvitsee ylimmältä johdolta ja organisaatiolta johtamistyönsä tueksi, mikä on ylimmän johdon rooli ja toiminnan merkitys organisaatiossa kokonaisuudessaan toteutuvassa johtamisessa ja esimiestyön laadussa ja miten keskijohdon organisaatiolta saama tukea voi kehittää.

Keskijohto on kriittinen tekijä organisaation menestyksellisessä toiminnassa, koska se toteuttaa sekä ylemmältä johdolta tulevat vaateet ja toisaalta vastaa työntekijöiltä tuleviin vaatimuksiin. Esimiehille keskitytään usein esittämään vaatimuksia siitä miten heidän tulee toimia. Vähemmälle huomiolle on jäänyt johtamisen johtaminen eli miten organisaatio voi tukea ja edistää esimiehen onnistumista esimiestehtävässä, laadukkaan esimiestyön toteutumista arjessa.

Opinnäytetyön teoriaosa sisältää katsauksen johtamiseen ja esimiestyöhön sekä niihin vaikuttaviin osa-alueisiin. Teoriaosan muodostavat alan kirjallisuus, internet-lähteet, tutkimukset ja haastattelu. Empiriaosuus on toteutettu marraskuussa 2010 lomakekyselyinä Yritys X:n esimiesten keskuudessa. Tutkimusmenetelmänä on osin kvantitatiivinen, osin kvalitatiivinen tutkimusote.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että yritys X:ssä ymmärretään ja omataan yhteinen näkemys johtamisen tärkeydestä. Ymmärrys ei kuitenkaan kaikilta osin konkretisoidu tekoihin arjessa. Ylin johto tarvitsee tukea kyetäkseen edesauttamaan laadukkaan johtamisen toteutumista. Esiin nousee myös keskijohdon osin jäsentymättömät tarpeet liittyen organisaation antamaan tukeen. Tämä kertonee ainakin osaltaan olemassa olevasta kulttuurista, jossa keskijohto on totunut selviytymään ilman erityistä organisaation tukea. Tukea ei ole osattu pyytää puhumattakaan sen vaatimisesta.

Tutkimuksessa nousi esiin konkreettisia kehittämiskohteita, joihin panostamalla tuetaan laadukkaan johtamisen toteutumista läpi organisaation

Avainsanat: Esimiestyö, johtamisen johtaminen, keskijohto, keskijohdon tarpeet

Lahti University of Applied Sciences
Faculty of Business Studies

MINNA AARNIKOIVU: Middle managers' expectations and needs towards an
organization
Case: Company X

Bachelor's Thesis in E-business 97 pages

Spring 2011

ABSTRACT

This thesis deals with middle managers' and organizational support. Good management is one of the most important factors in a successful company.

The study was carried out in cooperation with the case company X. The aim of the study was to examine what kind of support the middle managers need from an organization and get some ideas for developing the case company's managerial operation.

The theoretical part of the thesis is based on literature available on the subject, researches, articles, electronic materials and an interview.

In the empirical section of the study a mixture of qualitative and quantitative approaches were utilized. The data for the study was obtained by e-mail questionnaires posted in November to middle managers and CEOs of the company X. The research consists of 53 middle managers and 16 CEOs. The study surveyed the middle managers' and CEOs' views on the management, support available and what they need and hope to execute in their managerial job.

As a result of the empirical research it can be concluded that management is seen by middle managers and CEOs as a very important issue. One of the remarkable results in this project is that the study shows a need for discussion about the middle managers' role. The empirical research and previous literature show that managers need attention and support from their own superiors and organization. The results of the research show also that middle managers' needs towards an organization are not structured. Furthermore, CEOs also need support and information to sustain and develop good management through the whole organization. According to the results there are places where improvements can be made. The results of the study can be used to improve the case company's managerial system, performance appraisal, interaction, peer support and orientation.

Key words: management, leadership, middle managers, middle manager's needs, the support of organization

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite, tutkimusongelmat ja rajaukset	3
1.2	Tutkimusmenetelmät	6
1.3	Opinnäytetyön rakenne	8
2	JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ	9
2.1	Managerista ja leaderista valmentajaksi	11
2.2	Johtamisen johtaminen	14
3	JOHTAMISEEN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ	18
3.1	Organisaation ylin johto	19
3.2	Esimies itse	25
3.3	Henkilöstöhallinto	29
3.3.1	Perehdytys	31
3.3.2	Kehityskeskustelu	33
3.4	Organisaatiokulttuuri	35
3.5	Alaiset	38
4	CASE: YRITYS X	41
4.1	Kyselytutkimuksien toteutus	41
4.2	Tutkimustulokset ja keskeisimmät havainnot kyselyistä	44
4.2.1	Taustatiedot	44
4.2.2	Johtamisen ja esimiestyön merkitys	45
4.2.3	Oma toiminta alaisena (keskijohto) ja esimiesalaisen toiminta (ylin johto)	49
4.2.4	Oman esimiehen toiminta (keskijohto) ja esimiesten johtaminen (ylin johto)	52
4.2.5	Organisaatio ja esimiestyö	73
4.3	Kehittämisen- ja toimenpide-ehdotukset	81
4.4	Reliaabelius ja validius	87
5	YHTEENVETO	88
	LÄHTEET	92

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheen, keskijohdon johtamistyönsä tueksi organisaatiolle kohdistamat odotukset ja tarpeet, käsittelylle on tilaus, koska aihe näyttää olevan unohdettu niin kirjallisuudessa kuin tutkimuksissakin, jopa maailmanlaajuisesti. Tietämyksemme keskijohdosta on hyvin ohutta verrattuna esimerkiksi ylimpään johtoon (esim. Osterman 2008.) Työssäni koulutus- ja konsultointipalveluja tarjoavan ProTulos Oy:n kehittämishankkeissa on tullut esiin keskijohdon kokemus organisaatiolta saamansa tuen tarpeellisuudesta ja samalla sen riittämättömyydestä. Case-yritykseni positiivinen vastaanotto ja aito kiinnostus aiheeseen sekä halu hyödyntää tutkimuksen tuloksia olivat hyvä peruste yhteistyön käynnistämiseen. Yritys X:llä ja ProTulos Oy:llä on ollut aiemminkin yhteisiä koulutus- ja kehityshankkeita. Kyseisten hankkeiden puitteissa on myös tehty erilaisia johtamiseen liittyviä kyselyitä, jotka lisäävät tutkijan esiymmärrystä tutkittavasta organisaatiosta.

Yritys X:n toiminta finanssialalla on myös opinnäytetyön kannalta mielenkiintoista. Finanssiala on merkittävää kansantaloudellisesti - ei ole yhdentekevää millaista johtamista siellä suoritetaan.

Opinnäytetyö laajentaa näkökulmaa johtamisen ja esimiestyön kehittämiseen. Se ei keskity siihen, mitä yksittäisen keskijohtoa edustavan esimiehen tulee tehdä ja mihin pyrkiä, vaan siihen miten organisaatio voi aidosti tukea menestyvän ja menestystä tuottavan esimiehen toimintaa. Johtamisen johtamisen tutkimiseen, miten organisaatio voi auttaa esimiestä onnistumaan, on selkeä tilaus.

Johtaminen on keskeisin organisaation toimintaa ohjaava tekijä. Johtamisella on valtava merkitys yrityksen menestymiselle, se on olennainen kilpailutekijä. Siksi johtamiseen kannattaa investoida (Åhman 2004.). Tutkimusten mukaan alaistyytyväisyys korreloi johtamisen laadun kanssa lähes yksi yhteen. Korrelaatio yritysten tuloksiin on myös korkea. Johtamisen hyvyys korreloi merkittävästi myös asiakastyytyväisyyteen. (Kauppinen, 2006, 11.) Johtaminen ja esimiestyö saavat

kuitenkin paljon kritiikkiä osakseen ja harvemmin organisaatiot nostavat johtamisen esiin aitona kilpailutekijänä.

Professori Marja Erikssonin (2008) mukaan johtamisessa on paljon parantamista. Erikssonin ja Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan työpaikan jaksamattomuusongelmat liittyvät usein huonoon johtamiseen. Hyvä johtaminen taas näyttää pienentävän sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyseläkkeiden riskiä. Otalan (2005a) mukaan poissaolot lisäävät kustannuksia ja heikentävät kilpailukykyä kustannustehokkuuden kannalta. Heikko esimiestyö vie työntekijän motivaation ja heikentää sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin ja yritykseen. Parhaat lähtevät ja jäljelle jäävät ihmiset alkavat kukin tehdä asioita vain omasta näkökulmastaan. Tämä johtaa nopeasti kilpailukyvyn laskuun.

Esimiehiltä vaaditaan yhä enemmän ja entistä monipuolisempaa osaamista, erilaisia taitoja, tietoa, näkemystä ja nopeaa reagointi- ja toimintakykyä muuttuvassa ympäristössä. Keskijohto on kriittinen tekijä organisaation menestyksellisessä toiminnassa, koska se toteuttaa sekä ylemmältä johdolta tulevat vaateet ja toisaalta vastaa työntekijöiltä tuleviin vaatimuksiin. Keskijohtoon kohdistuu suuria vaatimuksia ja he itse kuvaavat omaa rooliaan puun ja kuoren välissä olemiseksi (Aarnikoivu 2010c). Organisaatiotason vaatimukset liittyvät talouden ja tehokkuuden lisäämiseen, kun taas työyhteisötason vaatimukset liittyvät työn sujuvaan organisointiin sekä työssä selviytymisen ja jaksamisen kysymyksiin (Tammi 2007). Lisääntynyt keskustelu esimiesten uupumisesta ja jaksamisesta osoittaa osaltaan esimiehiin kohdistuvan paineen.

Huolta ja huolenpitoa osoittavien kommenttien ja konkreettisen tuen sijaan esimiehet kuitenkin usein joutuvat kritiikin kohteeksi. Kritiikin lisäksi esimiehille keskitytään usein esittämään vaatimuksia siitä miten esimiehen tulee toimia. Huomattavasti vähemmälle huomiolle on jäänyt johtamisen johtaminen eli se miten organisaatio voi tukea ja edistää esimiehen onnistumista esimiestehtävässä, laadukkaasti johtamisen toteutumista.

1.1 Opinnäytetyön tavoite, tutkimusongelmat ja rajaukset

Opinnäytetyössäni lähestyn aihetta keskijohdon näkökulmasta. Keskityn selvittämään millaista tukea keskijohdon esimiehet tarvitsevat organisaatiolta esimiestyönsä tueksi, mikä on ylimmän johdon rooli ja toiminnan merkitys organisaatiossa kokonaisuudessaan toteutuvan johtamisen ja esimiestyön laadun osalta sekä miten organisaatio voi tukea keskijohtoa ja edistää laadukkaan esimiestyön toteutumista. Ylimmän johdon kysely tukee keskijohdon kyselyä. Ylimmän johdon kyselyn tarkoituksena on kerätä tietoa heidän näkemyksistä omasta ja laajemmin organisaation roolista suhteessa keskijohtoon johtamisen ja esimiestyön laadun näkökulmasta.

Opinnäytetyön tavoitteena on teeman esiin nostamisen lisäksi saattaa keskijohdon ääni kuuluviin, joka on jo sinänsä yksi merkittävä asia tilanteessa, jossa keskijohto on jäänyt pitkälti vaille huomiota tutkimuksissa ja kirjallisuudessa. Keskijohdon äänen kuulumisen ohella opinnäytetyö antaa tietoa esimiestyön laadun parantamiseen pureutumalla niihin tekijöihin, joilla organisaatio voi edistää ja tukea laadukkaan esimiestyön toteutumista läpi organisaation.

Laadukas esimiestyö on perusedellytys sille, että yritys pystyy toimimaan taloudellisesti menestyksellisesti. Yleisen näkemyksen mukaan odotukset johtamisesta ja sen laadusta tulevat tulevaisuudessa korostumaan (esim. Lumijärvi 2009). Empiiriset tutkimukset tuovat näyttöä siitä, että johdon omaehtoinen itsensä kehittäminen ja systemaattinen johtamiskoulutus edistävät korkean tuloksellisuuden aikaansaamista (Lumijärvi 2009). Yritysten tärkein kilpailutekijä on osaaminen, jonka kehittymisen mahdollistaa laadukas johtaminen. Laadukas johtaminen on keskeisin kilpailutekijä, jolla vaikutetaan asiakas- ja henkilökuntatyytyväisyyteen. Parhaista osaajista käydään kovaa kilpailua ja kovassa kilpailutilanteessa yhdenkään organisaation ei ole varaa menettää työntekijöitään huonon esimiestyön vuoksi. Heikko esimiestyö on The Saratoga Instituten tutkimuksissa vuodesta toiseen tärkein työpaikan vaihtamisen syy (Ojala 2005a, 172).

Esimiesten hyvinvointi on tärkeää koko työyhteisön kannalta. Esimiehen hyvinvoinnin ja yleensä toiminnan merkitys työyhteisössä on helppo ymmärtää esimer-

killä johtamisen kautta – esimies on esimerkki alaisilleen. Työn kuormitustekijöistä pahimpana keskijohdossa pidetään töiden liiallista määrää ja vaikutusvallan vähäisyyttä. Työn kuormitus- ja voimavaratekijöiden sekä hyvinvoinnin väliset yhteydet viittaavat siihen, että organisaatiolta, omalta esimieheltä, saatava tuki edesauttaa hyviä työtuloksia sekä työssä jaksamista. Oman esimiehen kanssa on tärkeää kehittää työn hallintaa. (Kinnunen 2006.)

Päätutkimuskysymys on:

- Mitä tukea keskijohto tarvitsee organisaatiolta ja sen ylimmältä johdolta johtamistyönsä tueksi?

Alatutkimuskysymykset ovat:

- Mikä on ylimmän johdon rooli ja toiminnan merkitys organisaatiossa toteutuvassa johtamisessa ja esimiestyön laadussa?
- Miten organisaatio voi tukea keskijohtoa ja edistää laadukkaan esimiestyön toteutumista?

Käytän opinnäytetyössä termejä organisaatio, ylin johto sekä keskijohto. Organisaatio tässä tutkimuksessa käsitetään ylimmäksi johdoksi ja yritys X:n tukiyksiköksi. Ylin johto tukiyksikkö tukenaan vastaa koko organisaation toiminnasta ja menestyksestä.

Keskijohdon esimiehet johtavat tiettyjä kokonaisuuksia esimerkiksi osastoja tai tulosityksiköitä. Alaistensa työn tukemisen ohella heille kuuluu vastualueen kehittäminen, toimintojen koordinointi ja ongelmatilanteiden selvittäminen.



Kuvio 1. Tutkimukset rajaukset ja toimijat

Opinnäytetyö on rajattu koskemaan yksityissektorilla toimivaa yritystä. 73 % työntekijöistä työskentelee yksityissektorilla ja se on suurin työllistäjä Suomessa (Tilastokeskus 2010). Yksityissektori voidaan jakaa kolmeen eri päätoimialaan: teollisuus, kauppa ja palvelut. Valitsin finanssialan, joka kuuluu palvelusektoriin. Finanssiala on merkittävä toimiala kansantaloudellisesti ja sen piirissä työskentelee noin 40 000 henkilöä. Kyselytutkimuksen ulkopuolelle rajasin ne yritykset X:n pienet toimipisteet, joissa ei ole varsinaista keskijohtoa.

Tutkimuksen rajaaminen finanssialalla toimivaan yritykseen on perusteltavissa sillä, että finanssialalla on elintärkeä merkitys koko yhteiskunnan ja kansantalouden kannalta. Finanssialalla tarkoitetaan Suomessa yrityksiä, jotka tarjoavat asiakkailleen pankki-, vakuutus- tai sijoituspalveluja. Finanssialalla toimivat vakuutusyhtiöt hoitavat lisäksi sosiaaliturvaan kuuluvia vakuutuksia, kuten työeläkevakuutusta ja lakisääteistä tapaturmavakuutusta. Myös liikennevakuutus, potilasvakuutus ja ympäristövahinkovakuutus hoidetaan lakisääteisesti. Suomen finanssimarkkinat ovat osa kansainvälisiä markkinoita. Markkinaerät koostuvat talletuk-

sista, sijoituksista, vakuutus- ja rahastosäästöistä, erityyppisistä luotoista ja työeläkevaroista. Kaikki yritykset ja kotitaloudet käyttävät tavalla tai toisella finanssimarkkinoilla toimivien yritysten palveluja päivittäin. (Finanssialan keskusliitto 2011.)

1.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmillä tarkoitetaan empiirisen tutkimuksen konkreettisia aineiston hankinta ja -analyysimetodeja tai -tekniikoita, jotka voidaan puolestaan luokitella laadullisiin (kvalitatiivisiin) ja määrällisiin (kvantitatiivisiin) menetelmiin (Saukkonen 2008.) Kun halutaan tietoa jonkin ilmiön laajuudesta ja voimakkuudesta käytetään standardoituja mittareita, esimerkiksi kyselylomakkeita ja muita kvantitatiivisia (määrällisiä) menetelmiä. Kvantitatiivinen tutkimus sopii tutkimukseen tiettyjen seikkojen esiintymistiheydestä, kun taas kvalitatiivinen (laadullinen) tutkimus soveltuu silloin, kun halutaan selvittää käyttäytymisen merkitys ja sen konteksti. (Esim. Hirsjärvi ym. 2008)

Opinnäytetyö koostuu teoriaosasta sekä empiriaosasta. Teoriaosan eli kirjallisuuskatsauksen avulla lisätään ymmärrystä johtamisesta ja esimiestyöstä sekä siihen vaikuttavista osa-alueista.

Empiriaosuus koostuu kahdesta suorittamastani survey- eli kyselytutkimuksesta, joiden kohderyhminä ovat yritys X:n keskijohto ja ylin johto.

Survey tarkoittaa sellaista kyselyn muotoa, jossa aineisto kerätään standardoidusti ja jossa kohdehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen tietystä perusjoukosta. Standardoituus tarkoittaa, että kysymykset tulee esittää kaikille vastaajille täsmälleen samalla tavalla. Kyselytutkimuksen etuna pidetään yleensä sitä, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto: saada paljon henkilöitä vastaamaan ja kysyä monia asioita. Koska kyselytutkimus voidaan lähettää laajalle joukolle, se on menetelmänä tehokas ja säästää siten tutkijan aikaa ja vaivaa. Kyselytutkimuksen heikkoutena esiin nostetaan aineiston pinnallisuus ja tutkimusten teoreettinen vaatimattomuus. (Hirsjärvi ym. 2009, 193 -195.)

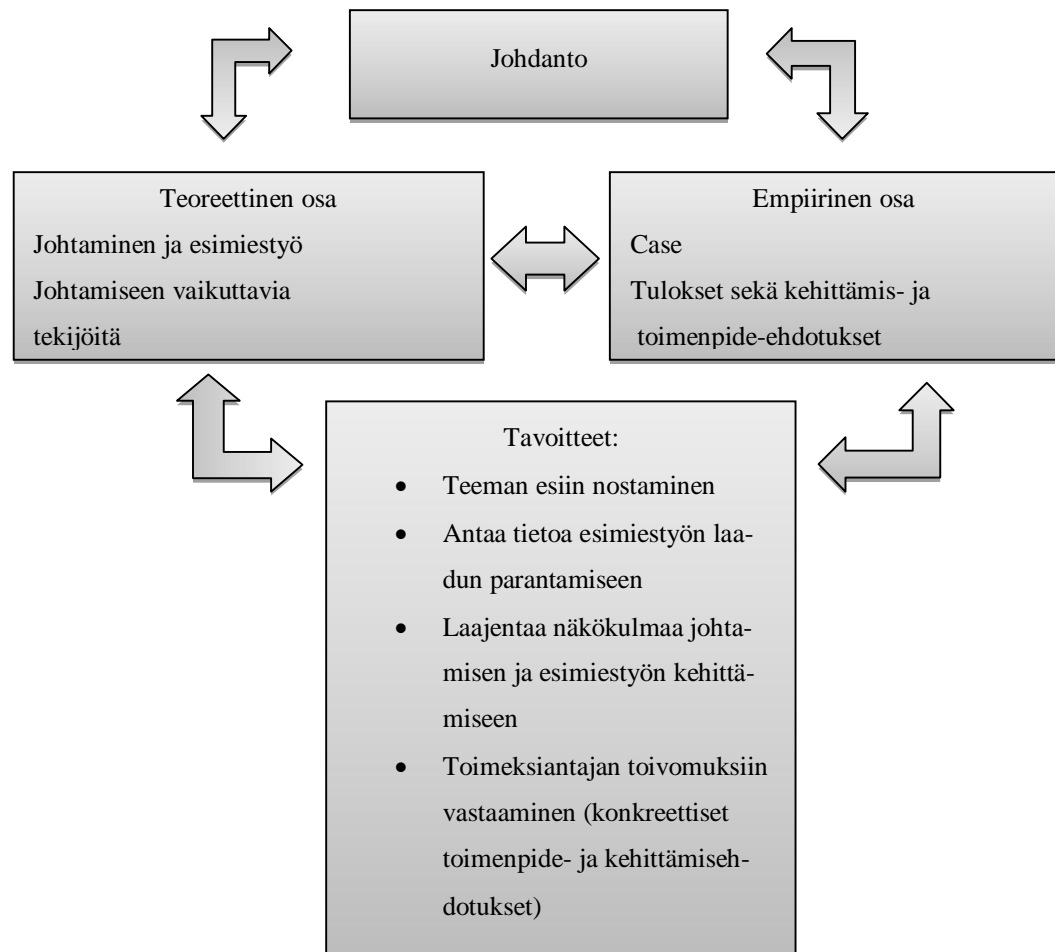
Aineiston keruumenetelmänä käytin sähköpostitse lähetettävää kysymyslomaketta. Tutkimusmenetelmänä oli sekä kvantitatiivinen että kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Kvantitatiivista tutkimusta edustivat kyselylomakkeen viisiluokkainen Likertin - asteikko ja kvalitatiivista tutkimusta puolestaan edustivat kyselylomakkeiden avoimet kysymykset. Avoimet kysymykset valitsin, koska ne antavat mahdollisuuden vastata mahdollisimman vapaasti ja rajoittamattomana. Hirsjärven ym. (2009, 136–137) mukaan kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus ovat lähestymistapoja, joita on käytännössä vaikea tarkkarajaisesti erottaa toisistaan. Ne nähdään tutkimuksen toisiaan täydentäviksi lähestymistavoiksi, ei kilpaileviksi suuntauksiksi. Sanotaan, että kvantitatiivinen tutkimusote käsittelee numeroita ja kvalitatiivinen käsittelee merkityksiä. Numerot ja merkitykset ovat vastavuoroisesti toisistaan riippuvaisia. Numerot perustuvat merkityksiä sisältävään käsitteellistämiseen, ja merkitystä sisältäviä käsitteellisiä ilmiöitä voidaan ilmaista numeroin. Mittaaminen sisältää kaikilla tasoilla sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen puolen.

Opinnäytetyön teoriaosan reliabiliteetin näkökulmasta perehdyin aiheeseen perusteellisesti. Lisäksi huomioin reliabiliteetin lähdeaineistossa. Kiinnitin huomioita lähdeaineiston laajuuteen, monipuolisuuteen ja ajankohtaisuuteen. Näin pystyin kattavasti vertailemaan ja tarkastelemaan tietoja sekä eri tutkimustuloksia. Arvioin lähteitä kriittisesti ja kiinnitin huomioita seuraaviin Hirsjärven ym.(2008, 109–110) esiin nostamiin seikkoihin: Kirjoittajan tunnettuus ja arvostettavuus, lähteen ikä ja lähdetiedon alkuperä, lähteen uskottavuus ja julkaisijan arvovalta ja vastuu sekä totuudellisuus ja puolueettomuus.

Tutkijana olen pyrkinyt objektiivisuuteen. Täydellinen objektiivisuus ei kuitenkaan ole mahdollista, koska se edellyttäisi oman ajattelun sulkemista täysin pois. Tutkijan objektiivisuuden näkökulmasta on todettu riittäväksi se, että tutkija pyrkii aktiivisesti tiedostamaan omat asenteensa ja uskomuksensa, ja koettaa parhaansa mukaan toimia siten, etteivät ne vaikuttaisi tutkimukseen liiaksi. Kappaleessa 4.4. käsittelen empiirisen osan reliaabeliutta sekä validiutta.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö muodostuu teoreettisesta osasta ja empiirisestä osasta. Teoriaosaan (luvut 2 ja 3) olen käyttänyt monipuolisesti eri lähteitä sekä kotimaasta että ulkomailla: kirjallisuutta, artikkeleita, tutkimuksia, internetsivustoja ja haastatteluita. Opinnäytetyön empiriaosuus (luku 4) muodostuu kahdesta kyselytutkimuksesta.



Kuvio 2. Opinnäytetyön rakenne

Ensimmäisessä luvussa johdattelen aihealueeseen ja sen taustoihin, tuon esiin aiheesta tehtyjä tutkimuksia sekä kerron rajauksista, case-yrityksen toimialasta sekä käytetyistä tutkimusmenetelmistä ja –aineistosta. Määrittelen myös opinnäytetyön tavoitteen, tutkimusongelmat sekä rajaukset. **Toisessa luvussa** käsittelen johtamista ja esimiestyötä. Selvitän mitä johtaminen on ollut ja mitä se on nyt. Esittelen myös mitä johtamisen johtamiseen kuuluu. **Kolmannessa luvussa** kartoitan tekijöitä, joilla organisaatio voi tukea keskijohtoa tavoitteena laadukkaan

esimiestyön toteutuminen. **Neljännessä luvussa** esittelen opinnäytetyön casen sekä kyselytutkimusten tulokset, toimenpide-ehdotukset ja jatkotutkimusehdotukset. **Viidennessä luvussa** on yhteenveto opinnäytetyöstä.

2 JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ

Hyvä johtaminen ja laadukas esimiestyö ovat yrityksen toiminnan vankka perusta ja se on osa organisaation aineetonta pääomaa. Useiden tutkimusten mukaan aineettomilla resursseilla, kuten osaamispääomalla, on suurin vaikutus yrityksen markkina-arvoon. 80-luvulla aineettomat resurssit tuottivat 40 % markkina-arvosta, 90-luvulla ne luovat jo yli 80 % ja 2000-luvulla ne ovat tärkein markkina-arvon luoja. (Jürgen H. Daum 2003, Otalan 2005b mukaan.)

Hyvän johtamisen merkitys ilmenee muun muassa suomalaisessa tutkimuksessa, jossa haastateltiin 3000 alle 29-vuotiaita nuoria. Nuorten mielestä hyvä esimiestyö on korkeampaa palkkatasoa tärkeämpää. Nuorten kokemuksilla ja käsityksillä organisaatioiden johtamiskäytännöistä on suora vaikutus työnantajan vetovoimaan ja mahdollisuuksiin rekrytoida osaavia työntekijöitä. (Taloudellinen tiedotustieto ym. 2010.)

Johtamista on tutkittu paljon ja siitä on olemassa tuhansia erilaisia määritelmiä ja malleja. Erään määritelmän mukaan johtaminen on prosessi, jolla johtaja saa organisaation jäsenet toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Vanhala ym. 2002, 46). Kauppisen (2006,11) mukaan puutteet johtamisprosessissa tuntuvat kaikkialla, koska se on organisaation vaikuttavin prosessi. Se liittyy kaikkiin muihin prosesseihin ja ohjaa niitä. Johtamisprosesseihin on keskitetty suuri osa organisaatiossa olevasta vallasta. Jos johtaminen ei toimi organisaation hyväksi, niin yritys ei tule menestymään.

Tavallisempia johtamisprosesseja ovat:

- Strateginen suunnittelu
- Käyttöomaisuusinvestointien budjetointi
- Projektien johtaminen
- Henkilöstön työhönnotto ja urakehityksen hallinta
- Koulutus ja kehittäminen
- Sisäinen viestintä
- Tietämyksen hallinta
- Säännöllinen tuloraportointi
- Työntekijän arviointi- ja palkkaussasiat (Hamel 2008, 37)

Pirnes (2003, 14,137) sanoo Johtamistaidon Opiston (JTO) tehtyjen johtamistutkimusten perusteella, että johtaminen on käyttäytymistä. Jotta se olisi tuloksellista käyttäytymistä, sen tulee olla tarkoituksenmukaista, kuhunkin tilanteeseen ja yhteyteen sopivaa. Mitä parempi johtamiskäyttämisen taso on, sitä parempi on työryhmän ilmapiiri ja sitä paremmat ovat aikaansaadut tulokset.

Hamel (2008, 36) on laatinut synteysin useiden vuosikymmenien aikana julkaisuista johtamisen teorioista. Hänen mukaan johtamistyö koostuu seuraavista osista:

- Tavoitteiden ja ohjelmien asettaminen
- Työponnistelujen voimistaminen ja yhteensovittaminen
- Toimintojen koordinointi ja valvonta
- Lahjakkuusresurssien kehittäminen
- Tiedon kerääminen ja soveltaminen
- Resurssien kerääminen ja suuntaaminen eri kohteisiin
- Henkilösuhteiden muodostaminen ja ylläpito
- Sidosryhmien vaatimusten yhteensovittaminen ja tyydyttäminen

Johtamisen on muututtava maailman muuttuessa. Ympäristön muutos tuo yritystoimintaan uusia vaatimuksia ja näiden vaatimusten seurauksena on johtamista pohdittava yhä uudelleen (Åhman 2004). Gary Hamelin (2008) mukaan johtajuus ei ole ajan tasalla. 1900-luvun alussa johtamisen asiantuntijat keksivät suurimman osan nykyäänkin käytetyistä keskeisistä työvälineistä ja – menetelmistä.

2.1 Managerista ja leaderista valmentajaksi

Erilaisia johtamisoppeja on olemassa lukuisia. Yhtenäistä eri johtamisopeille on se, että ne ovat jokainen oman aikakautensa tuote tuoden esiin sen ajan arvoja ja käsityksiä. Perinteisesti johtamiskirjallisuus on jakanut esimiehen tehtävät management- ja leadership-tehtäviin. Kotter (1990) erottaa asioiden johtamisen (management) ja ihmisten johtamisen (leadership). Kotterin mukaan managerit tekevät asioita oikein ja leaderit tekevät oikeita asioita. Kotterin mukaan asioiden ja ihmisten johtaminen ovat siis melko erilaisia ilmiöitä.

Management luo järjestystä ja yhdenmukaisuutta organisaatioon. Management:

- on suuntautunut organisaation sisäisiin asioihin ja nykyhetkeen
- keskittyy organisaation toimintaprosessiin, tehokkuuteen, resurssien allokontiin, päätöksentekoon, ongelmanratkaisuun ja valvontaan
- on tiedon keräämistä, analysointia, suunnittelua ja yhteisen tavoitteen asetantaa
- on tuloskeskeistä ja toteuttaa tarkoitusta

Leaderit taas painottavat visiota ja yhteistyötä sekä vaikuttavat ihmisten tunteisiin ja ajatuksiin. Leadership:

- suuntautuu organisaation ulkopuolelle ja tulevaisuuteen
- korostaa joustavuutta ja muutoksen hallintaa
- keskittyy tarkoituksen viestimiseen ja vision selkiyttämiseen
- pyrkii motivoinnin ja sitoutumisen aikaan saamiseen
- on ihmiskeskeisempää, johtaa esimerkin avulla
- luo tarkoitusta. (Kohonen 2008.)

Modernissa johtamisessa yhdistyvät toiminnan ja ihmisten johtaminen oikeassa suhteessa aina vaaditun johtamistilanteen mukaan. Eri aikakausien erityispiirteistä johtuen riippuu se, korostetaanko vahvemmin joko management-tehtäviä tai leadership-tehtäviä. Management ja leadership ovat saaneet 2000-luvulla rinnalleen esimiehen coach-tehtävän. Coach eli valmentajan roolin ottanut esimies tukee työyhteisöään yhteisesti sovittujen tehtävien läpiviennissä niin, että onnistumisen, oppimisen ja hyvinvoinnin tunne ovat parasta mahdollista tasoa (Esim. Kansanen 2004; Kinnunen & Suvitie 2008).

Coach - roolissa korostuu tuki ja mahdollistaminen, henkilöstön voimaannuttaminen tiedostamaan omia voimavarojaan ja kyky ratkoa ongelmia.

Coach:

- oivalluttaa
- kysyy ja kuuntelee
- asettaa tavoitteita yhteistyössä henkilöstön kanssa
- keskittyy yksilöiden voimavaroihin
- vahvistaa vastuunottoa
- tukee yksilöiden ja tiimien kehittymistä
- johtaa itseään ja panostaa omaan kehittymiseensä. (Esim. Ristikangas & Ristikangas 2010, 40.)

Nykypäivänä valmentava johtaminen nostetaan esiin tavoiteltavana ja toimivana johtamistyylinä. Valmentavan johtajan toiminnan ideana on se, että hän ei suoranaisesti kehitä johdettaviaan, vaan pikemminkin varustaa heitä, sekä tukee heidän kasvuaan yksilöinä ja ammattilaisena. Valmentaja ei pyri siirtämään tietojaan valmennettavaan, vaan keskeistä on valmennettavan oma oivaltaminen. Valmentavan johtamisen ideologian mukaan ratkaisut ongelmiin ovat valmennettavalla itsellään. Valmentavassa toimintaotteessa tutkitaan nykytilanteen sijaan tavoitteita eli mihin halutaan päästä. Valmennuksella pyritään haastamaan valmennettavaa näihin tavoitteisiin pääsemiseksi ongelmien korjaamisen sijaan. Tämä tapahtuu ammentamalla ratkaisuja valmennettavasta itsestään. (Esim. Kansanen 2004; Ristikangas & Ristikangas 2010).

Valmentavan johtamisen ydin on Kansasen (2004) mukaan keskittyminen oikeisiin asioihin ja luovaan yhteistyöhön parhaiden mahdollisten tulosten saavuttamiseksi. Valmentava johtaminen perustuu hänen mukaansa suoritusten johtamiseen. Suoritusten johtamisen tukena ovat tulos- ja tavoitejohtaminen. Valmentava johtaja ottaa hänen mukaansa tasapuolisesti huomioon, mitä tehdään ja kuinka, jotta odotuksia vastaavat suoritukset mahdollistuvat. Valmentava johtaminen on esimiesten ja alaisten välinen tavoitteellinen ongelmanratkaisu – ja vuorovaikutusprosessi.

Valmentavalla johtamisella on liitännäspinta Edgar H. Scheinin prosessikonsultointiin ja sen johdannaisiin. Kaikissa näissä johtamismalleissa johtajuus perustuu ennen kaikkea toisen arvostamiseen ja kuuntelemiseen. Näissä johtamistyyliissä yhtäläisesti hyödynnetään kyselevää lähestymistapaa ja korostetaan dialogin merkitystä.

Aarnikoivu (2008) nostaa 2000-luvun johtamistyylinä esiin kumppanuusjohtamisen. Kumppanuusjohtamisessa hierarkian sijaan korostuu yhdessä tekeminen ja kumppanuussuhde esimiesten ja alaisten välillä – vastakkainasettelun sijaan toteutuu win - win – asetelma.

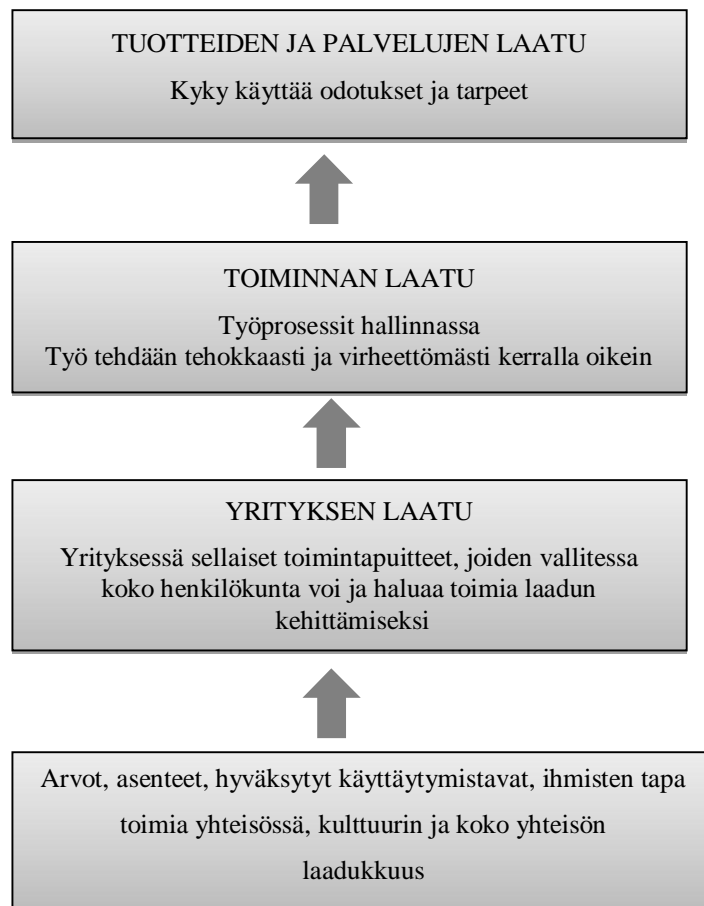
Tavoitteellisuus on ollut kaikissa johtamisopeissa tärkeää. Vanhimmissa opeissa organisaation tavoitteet määriteltiin ylhäältä alas: ylin johto välitti tiedon sellaise-

naan työntekijöille. Nykyään johtamisajattelussa pidetään tärkeänä, että toiminnan tavoitteista keskustellaan yhdessä työntekijöiden kanssa. (Sydänmaalakka 2005, 75.) Vuorovaikutteisuus ja osallistaminen korostuvat tämän päivän johtamisessa. Lisäksi nykyjohtamisen painopisteet johtamistyylistä riippumatta ovat pitkälti ihmisten johtamisen korostumisessa, koska työ ja työnkuva muuttuvat sekä työn tuloksia mitataan tarkemmin ja laajemmin. Työ on entistä kiireisempää ja kuluttavampaa. Lisäksi tämän päivän johtamiseen vaikuttavat tieto- ja asiantuntijatyön yleistyminen, erilaiset organisatoriset mallit kuten, etäjohtaminen sekä matriisivirtuaali- ja projektiorganisaatiot.

Nykypäivänä yhä enemmän johtamisen ja esimiestyön suuri merkitys organisaatiossa on tiedostettu, mistä kertoo myös se, että johtamisesta puhutaan aitona kilpailutekijänä. Kyseinen näkökulma edellyttää sitä, että päivittäisjohtamiseen liittyvien toimenpiteiden lisäksi näkökulmaa laajennetaan johtamiseen kokonaisuutena, siihen miten organisaatio ja ylin johto omalla tekemisellään ja myös tekemättä jättämisellään vaikuttavat laajemmin koko organisaatiossa toteutuvaan esimiestyön laatuun. Näin näkyväksi tulee johtamisen johtaminen.

2.2 Johtamisen johtaminen

Laadukas toiminta organisaatiossa perustuu laadukkaaseen johtamiseen. Laadukkaan johtamisen tarkoitus on lisätä muun muassa yrityksen tuottavuutta ja kilpailukykyä. Kuvio 3 esittää, mistä laatu muodostuu yritystoiminnassa.



Kuvio 3. Hyvän laadun hierarkia (Vihma 2005)

Ylin johto vaikuttaa omassa roolissaan kaikkiin laadun hierarkian osa-alueisiin. Sillä miten ylin johto toimii, on kiistaton merkityksen organisaation laatuun ja koko organisaation toimintaan.

Laatu on käsitteenä laaja ja siksi sille on vaikea antaa yhtä ainoaa määritelmää. Yrityksessä ylin johto määrittelee sen, mitä laatu yrityksen toiminnassa tarkoittaa. Laadun määrittely riippuu siis yrityksen intresseistä. Yrityksessä laatu ymmärretään usein samana asiana kuin asiakastytyväisyys. ISO 9001- standardin mukaan toiminnan laatu voidaan määrittää siten, että se täyttää ja ylittää asiakkaan tarpeet ja odotukset mahdollisimman tehokkaasti ja kannattavasti. Standardi määrittelee laadunhallintajärjestelmien vaatimukset organisaatiolle, jolla on tarpeen osoittaa organisaation kyky toimittaa jatkuvasti asiakasvaatimukset ja lakisääteiset vaatimukset täyttävä tuote, ja jonka tavoitteena on parantaa asiakastytyväisyyttä

(SFS 2011.) Johtamisen ja esimiestyön laatua arvioitaessa mittareina hyödynnetään yleensä erilaisia esimiesarviointeja ja henkilöstötyytyväisyystutkimuksia. Kun tavoitteena on esimiestyön ja johtamisen kehittäminen, olennaista on liittää laadun arviointiin myös johtamisen johtaminen yhtenä osa-alueena.

Johtamisen johtamisesta ei ole olemassa mitään yleisesti hyväksyttyä, jaettua näkemystä ja määritelmää. Määritelmän puuttuminen osoittaa osaltaan sen, että keski johdon tarvitsema tuki ja yleensä esimiehiin kohdistuva esimiestyö on jäänyt marginaaliin. Opinnäytetyössäni johtamisen johtaminen käsitetään organisaation esimiehelle tarjoamaksi tueksi ja konkreettisiksi toimenpiteiksi.

Hyvä johtamisen johtaminen alkaa hallituksesta. Voidakseen johtaa tehokkaasti hallitus joutuu suhteellisen lyhyessä ajassa tarkastelemaan yritystä monesta näkökulmasta. On tärkeää, että hallitus pystyy arvioimaan toimivan johdon valmiutta johtaa kokonaisuutta. Hallituksen tärkein tehtävä on toimitusjohtajan valitseminen. Sen jälkeen hallitus on osa johtamisprosessia ja hyvän hallituksen tulisi olla hyvin tietoinen tästä ja pystyä diagnosoimaan, mitä yritys tarvitsee, mitkä ovat johtamisen vaateet. (Kauppinen 2006, 223–224.)

Johtamista voidaan johtaa samalla tavalla kun esimerkiksi asiakkuuksia suunnitellaan ja johdetaan. Johtamisen johtaminen on konkreettista tekemistä: sille voidaan asettaa tavoitteita, sitä voidaan suunnitella, toteuttaa ja sen vaikuttavuutta seurata kuten mitä tahansa muutakin organisaation toimintoa. Johtamiselle pitäisi määrittää laatuksiteerit, joilla varmistettaisiin johtamiselle tietty laatu taso ja minimoitaisiin huonoon johtamiseen liittyviä riskejä. Johtamisen johtamisen auditoinnin tulisi kattaa vähintään:

1. Rakenteet

- Johtamistasot, johtamisen tehtävät
- Organisaation rakenne (johtamisjärjestelmä)

2. Toimintatavat

- Viestintäverkostot
- Johtamisen ”työryhmät”
- Tavoiteasetanta
- Seuranta

3. Kulttuuri

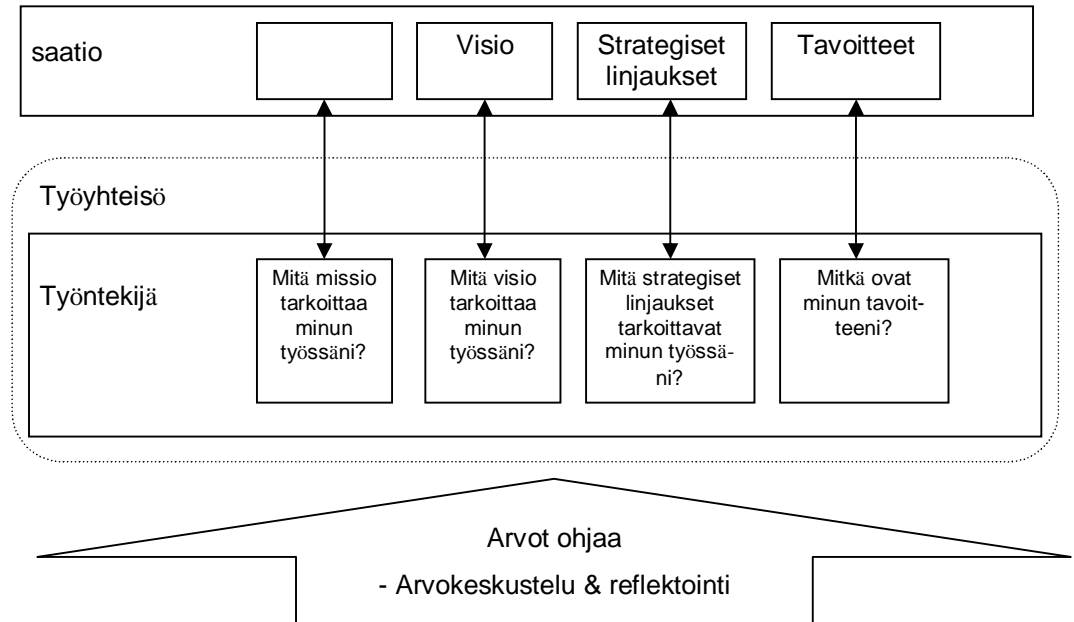
- Yhteinen kieli
- Johtajat/esimiehet, valinta
- Yhteinen kehittämisen malli (sisältää valmennukset) (Repo 2010)

Johtamisen johtamisen käsitteen myötä tarkasteluun tulee esimiehen oman esimiehen tuki. Pääsääntöisesti myös esimiehellä on esimies. Esimiesten kesken pätevät samat hyvän johtajuuden kriteerit kuin esimiesten suhteessa työntekijöihin: kiinnostunutta läsnäoloa, kunnioittavaa kuulluksi tulemista sekä konkreettista apua ja tukea tarvittaessa, keskinäistä luottamusta ja avoimuutta. (Tammi 2007.)

Sen lisäksi, että esimiehet itse ovat laadukkaan esimiestyön kohteita eli hyvän johtajuuden kriteerit toteutuvat, perustan menestyvälle liiketoiminnalle luo se, että yrityksen ylimmällä johdolla on selkeä näkemys yrityksen toiminnasta ja tästä näkemyksestä johdetut tavoitteet. Kriittistä on, että ylin johto johtaa systemaattisesti yritystä näiden tavoitteiden suuntaisesti.

Laadukas johtaminen edellyttää sitä, että ylin johto on määritellyt organisaation perustehtävän, tavoitetilan, tavoitteet ja keinot tavoitteisiin pääsemiseksi. Johtamisen ja johtajan tärkeimpiä tehtäviä ovat organisaation strategian, vision, mission ja arvojen luominen sekä toiminnan kehittäminen. Keskijohdon tehtävänä on jalkauttaa edellä mainitut tekemisen tasolle. Jalkauttaminen turvaa sen, että organisaation tavoitteet näkyvät käytännössä – työssä, jota organisaatiossa tehdään. Mikäli henkilöstö ei pysty liittämään omaa työpanostaan yrityksen kokonaisuuteen, puuttuu tekemiseltä laajempi merkitys, joka puolestaan vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen ja toiminnan tuloksiin. Näin ollen jalkauttamisen näkökulmasta on kriittis-

tä se, että keskijohto on ymmärtänyt ja sisäistänyt organisaation perustehtävän, tavoitetilan, tavoitteet ja strategian. Tässä ylimmän johdon rooli, toiminta keskijohdon esimiehinä on kriittinen.

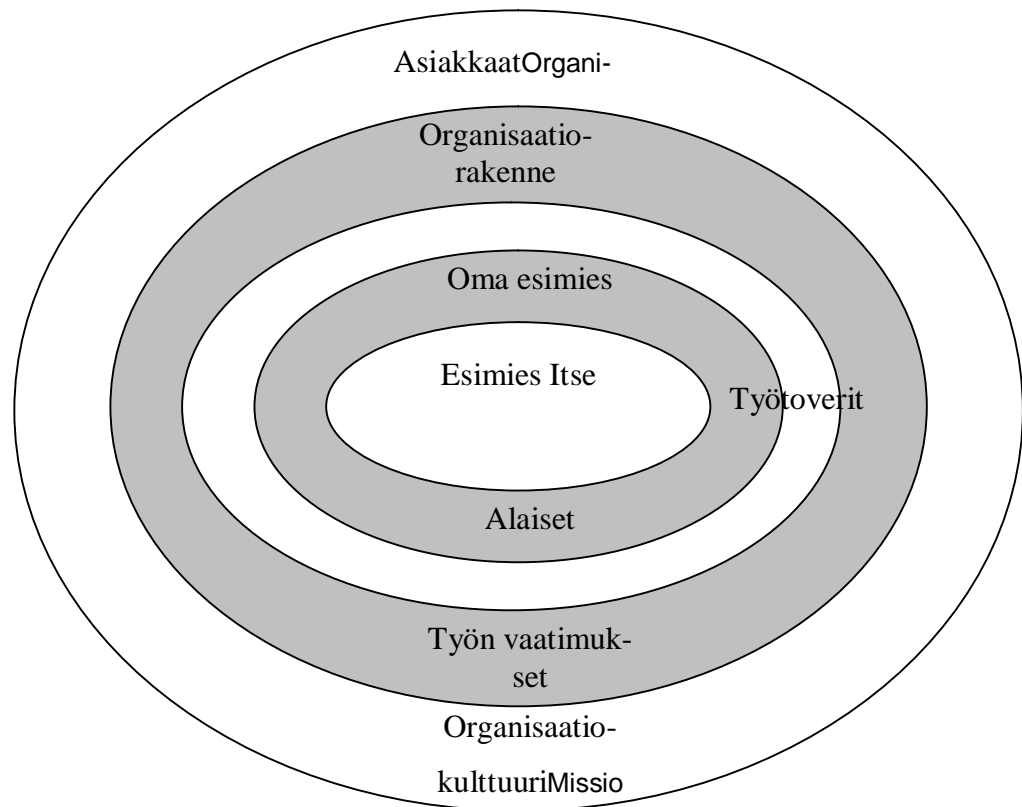


Kuvio 4. Työntekijän missio, visio, strategia ja tavoitteet (Aarnikoivu 2010b, 97)

Kuvio 4. esittää miten esimiehen tehtävänä on luoda merkityksiä alaisensa työlle osoittaen työn liityntäpinnan organisaation missioon, visioon, strategiaan ja tavoitteisiin.

3 JOHTAMISEEN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ

Ei ole yhtä ainoaa oikeaa tapaa johtaa, vaan hyvä johtaminen saa sisällön kussakin tilanteessa (esim. Aarnikoivu 2008). Alla oleva kuva esittää miten johtamistilanteeseen vaikuttaa useampi eri tekijä. Kukin tekijä on huomioitava tilannesääteisesti sopivassa suhteessa. (Tiusanen 2001, 46.)



Kuvio 5. Johtamiseen vaikuttavia tekijöitä (Tiusanen 2001, 46)

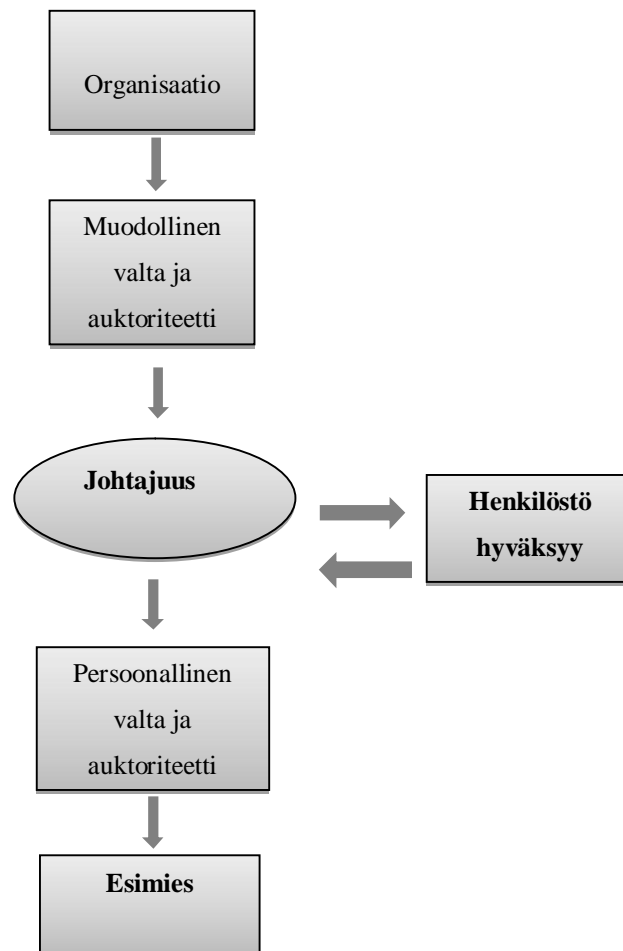
Johtamistilanteeseen vaikuttavat Tiusasen (2001) mukaan esimies itse, hänen esimiehensä, alaiset, työtoverit, työn vaatimukset, organisaatorakenne ja asiakkaat. Seuraavaksi keskityn esittelemään osan edellä mainituista tekijöistä huomioiden opinnäytetyön rajaukset. Käsiteltävät tekijät ovat ylin johto, esimies itse ja henkilöstöhallinto, jonka yhteydessä käsittelen perehdytyksen ja kehityskeskustelun. Perehdytyksen ja kehityskeskustelun käsittely on perusteltu johtuen niiden tärkeästä merkityksestä esimiehen roolissa ja tehtävässä onnistumisessa. Lisäksi ne liittyvät olennaisesti tyypilliseen henkilöstöhallinnon tehtäväkenttään ja prosesseihin. Edellisten lisäksi käsittelen organisaatiokulttuurin ja alaisten merkityksen omina osa-alueinaan.

3.1 Organisaation ylin johto

Johtajalla ja esimiehellä on rooli, johon kohdistuu tiettyjä odotuksia. Rooliodotukset heijastavat ympäristön, esimiesten, alaisten ja yhteistyökumppaneiden arvoja

ja tarpeita (Pirnes 2003). Ylimmän johdon tärkeä tehtävä on luoda sellainen johtamisjärjestelmä, joka tukee esimiehiä heidän työssään.

Esimies ei pysty suoriutumaan laadukkaasti tehtävistään, jos ylin johto ei ole valtuuttanut häntä tehtäväänsä. Organisaation valtuutuksen lisäksi roolin haltuun ottaminen ja esimiestehtävässä onnistuminen edellyttää sitä, että esimies ottaa ja ansaitsee paikkansa alaistensa silmissä. Organisaation tukea ja toimintaa roolin haltuun ottamisessa kuvaa käsite muodollinen valta ja auktoriteetti ja esimiehen toimesta tapahtuvaa roolin haltuun ottamista kuvaa käsite persoonallinen valta ja auktoriteetti. (Järvinen 2005). Kuviossa 6 on tuotu esiin ne tekijät, jotka liittyvät esimiesroolin haltuun ottamiseen ja esimiesroolissa toimimiseen.



Kuvio 6. Johtajuuden osatekijät (Järvinen 2005, 28)

Organisaation ylimmän johdon valtuutus on tärkeä, koska se helpottaa esimiehen toimintaa esimiesroolissa ja tukee roolin sisäistämistä. Esimerkiksi uuden esimie-

hen kohdalla organisaation valtuutus tarkoittaa sitä, että esimiehen rooli (oikeudet, velvollisuudet ja valtuudet) ja tehtävät, esimiestyön tavoitteet ja esimieheen kohdistuvat odotukset käydään läpi, sovitaan yhteisesti, miten nimityksestä kerrotaan henkilöstölle sekä keskustellaan toimenpiteistä, joilla esimiesrooli konkreettisesti otetaan haltuun. (Aarnikoivu 2008, 28 – 30.)

Organisaatio oikeuttaa esimiehen toimimaan tehtävässään eli esimies saa näin toimintansa tueksi muodollisen vallan ja auktoriteetin. Esimiehen persoonallinen valta ja auktoriteetti ovat myös tärkeitä. Organisaatio ei pysty vaikuttamaan esimiehen persoonalliseen valtaan ja auktoriteettiin vaan esimiehen on itse ansaittava ne alaisiltaan. (Aarnikoivu 2008, 28.)

Esimiehellä tulee olla erityinen rooli muihin työyhteisön jäseniin nähden, koska hän on valta-asemassa suhteessa työntekijöihin. Tämän aseman ja siihen liittyvän vallan, vastuun, resurssit ja tehtävät hän saa organisaatiolta: esimies on ennen kaikkea työnantajan edustaja, joka teettää alaisillaan työtä korvausta vastaan. Hän ei vastaa vain omasta työpanoksestaan, vaan myös muiden työyhteisön jäsenten työpanoksesta. Esimiehen roolina on tarvittaessa sanoa viimeinen sana työyhteisössä, tehdä vaikeatkin päätökset ja kyetä tuottamaan myös pettymyksiä. Esimiehen auktoriteetti perustuu siis ensisijaisesti hänen asemaansa organisaatiossa.

Persoonallisen vallan ja auktoriteetin, esimiehen henkilökohtaisen kyvyn ottaa ja käyttää valtaa, esimiehen tulee itse ansaita. Persoonallista valtaa on vahvasti korostettu, koska monissa organisaatioissa esimiehen muodollisen tehtävän, vastuun ja vallan määrittely on unohdettu. Unohduksen seurauksena johtajuus hämärtyy ja kaventuu erilaisiksi persoonallisiksi ominaisuuksiksi (Järvinen 2005, 27; Aarnikoivu 2008.)

Keskisen ja Paalumäen (2007) raportissa, todentui empiirisen aineiston kautta selkeästi, että johtaminen on vahvasti persoonallisuuteen sidoksissa olevaa osaamista ja toimintaa. On siis mahdollista toimia pätevästi ja laadukkaasti esimiehenä monella erilaisella tavalla.

Aarnikoivun (2008, 31) mukaan tärkeää esimiehen roolin haltuunottamisen onnistumisen kannalta on se, että organisaatio ei johda ohi. Tyypillistä on esimiehen vaihtuessa, että henkilöstö kääntyy yhä entisen esimiehensä puoleen ja ohittaa näin uuden esimiehen. Organisaation ylimmän johdon on puututtava tähän hetijämäkästi ja osoitettava henkilöstölle, että uusi esimies on johdossa. Monessa yrityksessä on vaikeuksia organisaatorakenteen ja sitä kautta vastuiden kanssa. Organisaatioiden johtamisrakenteet ovat käyneet monimutkaisiksi, siksi on entistäkin tärkeämpää huolehtia valta- ja vastuusuhteiden selkeydestä.

Perinteisissä hierarkkisissa organisaatioissa esimiehen asema ja johtamistehtävä oli melko selkeä ja yksinkertainen, sen sijaan modernissa, matalassa ja hajautetussa matriisiorganisaatioissa esimiehen organisatorinen valta-asema on usein epä-määräinen, minkä lisäksi myös asiantuntijavalta on siirtynyt esimieheltä alaiselle. Esimiesroolit saattavat olla epäselviä, ei tiedetä kuka vastaa mistäkin. Jos on selvää kuka on esimies, on tärkeää huolehtia siitä, että hän tietää tehtävänsä. Ylimmän johdon on johdettava johtamistyötä, koska muuten esimiestyön laatu ja siihen liittyvät tavoitteet, velvollisuudet, vastuut ja muut onnistumisen edellytykset ovat hunningolla. (Järvinen 2005, 33.)

Ylimmän johdon tuki, ohjaus ja esimerkki ovat esimiehelle tärkeää. Keskinen ja Paalumäki (2007) toteavat tutkimuksessaan, että esimiestyön voimavarat, mielekkyyden kokemus ja johtamisosaamisen olemassaolo edellyttävät monia organisatorisia ratkaisuja. Esimies on roolimalli ja esimerkillä johtaminen on yksi ylimmän johdon tehtävistä. Alaiset seuraavat esimiehensä asenteita, arvoja ja suhtautumistapaa. Keskeistä esimerkillä johtamisessa on johdon suhtautuminen omaan työhönsä ja kehittymiseensä. Tärkeitä asioita ovat esimiehen motivaatio omaan johtamistehtäväänsä ja sitoutuminen. Ne näkyvät konkreettisesti sitoutumisena työpaikan yhteisiin asioihin ja innostuksena omaan työhön sekä oman ammattitaidon kehittämisen. Motivaation on todettu lukuisissa johtamistutkimuksissa olevan keskeinen tekijä siinä, miten esimies onnistuu johtamistehtävässään ja miten hän siinä kehittyy. Sitä on pidetty jopa tärkeimpänä esimieheen liitettynä piirteenä. (Viitala 2005, 324.)

Järvinen (2005, 15) kuvaa osuvasti ylimmän johdon esimerkin vaikuttavuutta:

Monessa yrityksessä esimiestyö koetaankin lähinnä tuottamattomaksi askarteluksi, jota tehdään, jos aikaa jää varsinaisilta töiltä. Tyypillistä on, että esimies jättää johtamisjärjestelmään kuuluvat kehityskeskustelut, ryhmäpalaverit ja vastaavat tehtävät kokonaan hoitamatta vetoamalla muihin, kiireellisimpiin tehtäviin. Ei ole harvinaista, että tämä asenne välittyy esimiehille yrityksen ylimmän johdon edustajista, jotka ovat puheissaan esimerkiksi korostaneet alaisilleen kehityskeskustelun tärkeyttä, mutta jättävät ne itse pitämättä.

Luottamuksella ja vuorovaikutuksella on tärkeä rooli ja merkitys hyvässä johtamisessa ja tuloksellisessa johtajuudessa myös silloin, kun kyse on johtamisen johtamisesta. Luottamuksella on keskeinen rooli monissa johtamisopeissa ja niissä nähdään luottamuksen lisäävän johtamisen tuloksellisuutta. Luottamuksen roolin yhtenä johtamisen keinona on todettu olevan merkittävämpi nyt kuin koskaan aiemmin (Esim. Aarnikoivu 2010c, Huotari ja Iivonen 2004, 7-8). Vuorovaikutuksessa syntyvä luottamus vaikuttaa kaikkiin työyhteisössä työskenteleviin, niin yksilö- kuin organisaatiotasolla (Dirks & Scarlicki 2004, 21.) Hyvässä ja toimivassa esimies- ja alaisuudessa on läsnä keskinäinen luottamus.

Luottamuksesta esimiestyössä on saatavilla jonkin verran tutkimustietoa. JTO Oy:n ja Jyväskylän yliopiston (Kinnunen ym. 2008) tekemässä tutkimuksessa hyvien esimiesten tärkeimmäksi ominaisuudeksi saatiin luotettavuus. Nina Laine (2008) tutki väitöskirjaansa varten luottamusta esimiesten ja alaisten välillä. Väitöskirjan mukaan luottamus rakentuu yhdistelmästä tunnetta ja kokemusperäistä tietoa. Esimiehet voivat lisätä luottamusta omalla käytöksellään sekä kaikkien on mahdollista oppia luottamaan. Bijlsman ja Koopman (2003, 547) ovat myös tutkineet luottamusta työyhteisöissä ja heidän mukaan luottamus lisää sekä informaation uskottavuutta että organisaatioon ja päätöksiin sitoutumista, henkilökunnan halukkuutta pysyä työpaikassaan, sekä tiimityytyväisyyden lisääntymistä ja vasta-
vuoroista oppimista.

Luottamuksen rakentaminen ei voi olla pelkästään esimiesten tehtävä vaan se vaatii myös organisaatiotason toimenpiteitä. Organisaatiotasolla institutionaalisen luottamuksen voidaan nähdä koostuvan niistä organisaation mekanismeista, prosesseista ja rakenteista, mitkä eivät henkilöidy esimieheen tai työkavereihin. Tällöin työntekijä voi luottaa organisaation johdonmukaiseen toimintaan, vaikka esimiehet ja työkaverit vaihtuisivat. (Blomqvist 2008.) Luottamus linkittyy paitsi siis ihmisten väliseen toimintaan, vuorovaikutussuhteisiin myös kulttuuriin, joka kumpuaa pitkälti ylimmästä johdosta.

Sydänmaalakka (2003) haastatteli johtajuutta käsittelevään väitöskirjaansa johtajia ja he mainitsivat seuraavanlaisia hyvän johtajan luonteenpiirteitä: päättäväinen, sosiaalinen, luotettava, innostava ja nöyrä. Nykyään on entisestään korostunut esimiesten sosiaaliset taidot: heiltä vaaditaan vahvaa viestintä- ja vuorovaikutusosaamista, halua ja kykyä kuunnella alaisiaan, asiakkaitaan ja muita sidosryhmäläisiä sekä kykyä innostaa työyhteisöä entistä parempiin tuloksiin. Olennaista on liittää kyseiset ominaisuudet osaksi myös ylimmän johdon toimintaa ja heidän toteuttamaansa esimiestyöhön.

Viestintään ja vuorovaikutukseen liittyy palautteen antaminen ja sen saaminen. Nuoret ja Johtaminen – tutkimus (Taloudellinen tiedotustoimisto ym. 2010) selvitti, että nuoret haluavat saada esimiehiltään runsaasti palautetta työstään. Urasuuntautuneet nuoret vaativat palautteelta suunnitelmallisuutta ja säännöllisyyttä. Ihmisen kaikkien vuorovaikutusvalmiuksien kehittämisen tärkein tekijä – nykykäsityksen mukaan synnynnäiseltä näyttävän perustemperamentin lisäksi – on hänen käyttäytymisestään ja toiminnastaan saamansa palaute (Salmimies 2008, 181). Jokaisen työyhteisön jäsenen on oikeus saada palautetta, myös esimiehen sekä alaisiltaan että omalta esimieheltään. Tämä koskee myös ylimmän johdon roolia keskijohdon esimiehinä. On tärkeää, että organisaatioon luodaan palaute-myönteinen kulttuuri. Aarnikoivun (2008, 141, 144) mukaan palautemyönteisessä ilmapiirissä palaute kulkee joka suuntaan: esimieheltä alaiselle ja alaiselta esimiehelle. Palautetta tulee antaa sekä onnistumisista että epäonnistumisista. Perussääntö on, että henkilön tulisi saada määrällisesti enemmän palautetta onnistumisista kuin epäonnistumisista. Palautteenantajan tulee myös kiinnittää huomioita omaan suhtautumiseensa ja asennoitumiseensa palautteeseen ja palautteen antamisen ta-

paan. Jos itse suhtautuu palautteeseen arvokkaana asiana, näkyy se palautteen antamisessa ja tukee myös palautteen vastaanottamista.

Esimies ohjaa palautteella konkreettisesti työn tekemistä, sitouttaa, kannustaa ja motivoi henkilöstöä sekä antaa mahdollisuuden kehittyä ja oppia. Lisäksi palautteen antaminen tulkitaan myös välittämisenä. Palaute toimii kokonaisuudessaan merkityksen luomisen työkaluna. Yleisenä kokemuksena puhutaan siitä, että esimiehet eivät anna riittävästi palautetta alaisilleen. Haasteena onkin selvittää, mikä on riittävä määrä palautetta. Yhtä oikeaa vastausta ei ole, vaan esimiehellä pitäisi olla tilanneherkkyyttä ja kykyä johtaa erilaisia yksilöitä sekä huomioida eri tilanteet. (Aarnikoivu 2008, 142, 149.)

Esimiehelle annettava tuki voi olla myös kollegiaalista. Helsingin kauppakorkeakoulun johtamisen kehittämishankkeessa huomattiin, että erityisesti esimiehet hyötyvät kollegojen antamista vinkeistä, ideoista sekä käytännön neuvoista, joiden avulla esimies voi kehittää toimintaansa. Kollegoilta saamiensa neuvojen avulla esimies teki ns. kehittämiskokeiluja, joilla hän testasi neuvojen toimivuutta omassa työssään. Esimieskollegoilta saatavaa tukea täydensi ohjaaja, joka esittelee kuhunkin johtamistilanteeseen soveltuvia toimintamalleja sekä työkaluja. (Helsingin kauppakorkeakoulu 2008.)

3.2 Esimies itse

Tutkimukset ovat osoittaneet muun muassa seuraavilla asioilla olevan yhteyden esimiestyössä onnistumiseen: esimiehen kyvyt ja taidot, kokemus, koulutus, halu kehittyä johtajana, motivaatio johtamistyöhön, elämäkokemus ja persoonallisuuden piirteet (Viitala 2007, 279 – 280.) Esimiehenä onnistuminen vaatii jatkuvaa itsensä ja osaamisensa kehittämistä.

Esimiestyö on laaja kokonaisuus sisältäen monia velvollisuuksia, vastuita ja osaamisen alueita. Organisaation menestyksen ja hyvän esimiestyön välillä on vahva yhteys. Menestyäkseen omassa tehtävässään on esimiehen tunnettava ja ymmärrettävä omat tehtävänsä ja niihin kuuluvat valtaoikeudet ja velvollisuudet

suhteessa organisaation kokonaisuuteen. Esimies on työnantajan edustaja organisaatiossa ja hänen perustehtävänsä on edistää ja turvata se, että työyhteisö saavuttaa sille asetetut tavoitteet ja saadaan aikaan paras mahdollinen suoritus. (Aarnikoivu 2010b; Järvinen 2005, 31.)

Taulukko 1 esittää miten esimiestaidot ovat esimiestyön arjessa tarvittavia taitoja, jotka saavat sisällön esimiehen tehtäväroolista. Esimiestaidot eivät ole liitettävissä vain yhteen tehtävärooliin, vaan kutakin esimiestaitoa voidaan tarvita myös useamman tehtäväroolin toteuttamiseksi.

Tehtäväroolit	Esimiestaito
Henkilösuhteisiin ja vuorovaikutukseen liittyvät roolit	<ul style="list-style-type: none"> - Viestintä- ja vuorovaikutustaidot - Ristiriitojen hallinta - Delegointi
Informaation hallintaan ja käsittelyyn liittyvät roolit	<ul style="list-style-type: none"> - Viestintä- ja vuorovaikutustaidot - Liiketoiminnan analysointi ja suunnittelutaidot - Delegointi
Päätöksentekoon ja ratkaisuihin liittyvät roolit	<ul style="list-style-type: none"> - Päätöksentekotaidot - Liiketoiminnan analysointi ja suunnittelutaidot - Delegointi
Itsensä johtamiseen ja esimiehenä kehittymiseen liittyvät roolit	<ul style="list-style-type: none"> - Itsensä johtamistaidot - Viestintä- ja vuorovaikutustaidot - Delegointi

Taulukko 1. Tehtäväroolit ja esimiestaidot (Aarnikoivu 2010b, 71)

Esimiestaitoa on myös se, että esimies näkee yrityksen kokonaisvaltaisesti ja hän osaa hyödyntää näkemystään yrityksen hyväksi. Tämä tarkoittaa sitä, että esimies tietää, mistä yrityksen markkina-arvo ja inhimillinen pääoma muodostuu ja miten se hyödynnetään. Esimiehen on tiedostettava asiakkaiden arvo, hänen on luotava

uutta osaamista ja tuotettava innovaatioita. Osaamispääoman käyttö on ratkaisevaa. Osaamispääomaan kuuluu ydinosaaminen, joka on sellaista osaamista mitä kilpailijoille ei ole. Ydinosaaminen on yksi yrityksen kriittinen menestystekijä. Esimiestyössä ne konkretisoituvat muutamaksi ydinosaamiseksi, jotka löytyvät seuraavilta osaamisalueilta:

- Yritystuntemus: ydinfilosofian sisäistäminen, kilpailu- ja markkinatilanteen tiedostaminen, yritystoimintaa ohjaavien lakien ja asetusten tunteminen, tavoitteiden asettaminen sekä sitouttaminen, oman talousajattelun hallitseminen, järjestelmien hallinta, IT-ajattelu, yrityksen ja oman uskomusjärjestelmän tunteminen, ydinasiakkaiden sekä tuotteiden tuntemus sekä myynti- ja markkinointiosaaminen
- Liiketoimintatietous: liiketoimintasuunnitelman laatimistaito, liiketoiminnan menestystekijöiden tiedostaminen, selkeän vision hahmottaminen, strategioiden suunnittelutaito, yrityksen arvon laskeminen sekä prosessiajattelun hallitseminen
- Johtamistaidot: henkilökohtaiset sekä sosiaaliset taidot, organisaatiokyky, johtamistyyl- ja tilanneherkkyyskyky, vastuun ja vallan jakaminen, ilmapiiirin hoitotaito, toiminta- ja palveluketjujen hallitseminen, palautejärjestelmän ja – tapojen hallinta sekä vuorovaikutustaidot
- Henkilökohtainen tehokkuus: olennaisten asioiden tekeminen, oman ajankäytön hallinta, tuloksien ja aikaansaannosten laadun varmistaminen, systemaattisen opettamisen ja kehittämistyön hallinta, oppimiskyky ja – halu, oma ammattitaito sekä tehokkaiden seurantamittareiden käyttö. (Tiusanen 2001, 11 – 13.)

Varsinaisen johtamisosaamisen lisäksi on olennaista tiedostaa se, että esimiehen tärkeä johtamisen työkalu on hänen persoonansa. Esimiehen persoonallisuus vaikuttaa merkittävästi hänen kykyynsä ottaa johtajuus ja käyttää valtaa sekä tapaan käyttäytyä ja kantaa esimiehen rooliin liittyviä paineita (Järvinen 2005, 69.) Esimiehen motivaatio omaan johtamistehtäväänsä syntyy pitkälti sen roolin tai niiden roolien kautta, jotka hänelle organisaatiossa muodostuvat ja jotka hän tulkitsee itsellään olevan. Rooli on tulkintaa siitä, mitä varten hän organisaatiossa on ole-

massa. Näin ollen esimiehen olisikin hyvä itsensä takia yrittää löytää esimiesroolilleen missio, jonka valossa rooli alaisiin nähden tulee merkitykselliseksi ja motivoivaksi. (Viitala 2005, 324–325.)

Johtamistyössä esimiehen persoonan eri puolet ja ominaisuudet joutuvat kovalle koetukselle. Esimies joutuu työssään vastaamaan jatkuviin haasteisiin. Työ voi olla kuluttavaa ja monessa tilanteessa esimies voi tuntea itsensä epävarmaksi. Esimiehen työn vankka perusta on vahva itsetuntemus, se on edellytys hyvälle johtajuudelle. Esimiehen on olennaista tietää, millainen on itse ja miten pystyy sitä hyödyntämään. Menestyvän johtamisen lähtökohta on ymmärtää oman ajattelun ja toiminnan vaikutukset toimittaessa muiden ihmisten kanssa. Esimies pystyy kehittämään itseään ja toimintaa omatessaan hyvän itsetuntemuksen. Itsetuntemukseen liittyy itsetunto, joka on ihmisen persoonallisuuden ydin. Hyvä itsetunto auttaa esimiestä vaikeidenkin aikojen ohi, hän on tietoinen omista puutteistaan mutta kykenee ne sietämään ja niitä kehittämään. Oman itsensä arvostamisen vuoksi on tärkeää, että esimies on tietoinen myös hyvistä puolistaan. (Esim. Sydänmaalakka 2004; Åhman 2004; Järvinen 2005.)

Sydänmaalakka (2003) kuvaa väitöskirjassaan johtajuuden muodostuvan seuraavista taidoista:

- Hyvinvointitaidot, kuten fyysinen kunto ja stressin hallinta
- Vuorovaikutustaidot, kuten vakuuttavuus, empatiakyvykyys ja viihtyminen ihmisten seurassa
- Tehokkuustaidot, kuten sisäinen ”draivi”, kyky tehdä päätöksiä ja ajan hallinta

Esimiehen hyvä itsetuntemus sitoo edellä mainitut taidot toisiinsa. Itsetuntemukseen liittyy vahvasti itsensä johtamisen taito. Itsensä johtamisen taidon merkitys on nykypäivän liikemaailmassa tärkeää. Jatkuvat muutokset ja erilaiset vaatimukset toimintaympäristössä vaativat johtajilta nopeaa reagoitokykyä, joustavuutta ja jatkuvaa kehittymiskykyä. Esimiesten täytyy systemaattisesti johtaa Oy Minä Ab:tä, jotta selviävät työn vaatimuksista. Åhmanin (2003) mukaan ei voi osata johtaa muita, ellei osaa ensin johtaa itseään.

Siitä huolimatta, että itsensä johtaminen on noussut suureen arvoon, se on melko uusi ilmiö liikemaailmassa. Kansainvälistä kirjallisuutta löytyy 80-luvun lopulta alkaen, tunnetuimmat alan kirjailijat lienevät Stephen Convey (89) sekä Jagdish Parikh (91). Suomessa 2000-luvulla itsensä johtamisesta on kirjoitettu jonkin verran mutta tutkimuksia aiheesta on niukalti. Tunnetuin tutkimus aiheesta Sydänmaalakan väitöskirjan lisäksi on Helena Åhmanin (2003) väitöskirja oman mielen johtamisesta, jossa hän haastatteli suomalaisia yritysjohtajia. Åhman kuvaa oman mielen johtamisen seuraavasti: ajatusten, tunteiden ja tahdon ohjaamista oman potentiaalin toteuttamiseksi ja elämän tasapainon löytämiseksi, eli menestyksen saavuttamiseksi. Åhmanin menestykseen johtavassa mallissa on neljä elementtiä:

1. Paradigmat, uskomukset ja asenteet
2. Minäkäsitys ja itsetuntemus
3. Tavoitteet ja arvot
4. Ihmiskäsitys ja verkostoituminen

Åhmanin mukaan oman mielen johtamista kehitetään kriittistä itsereflektiota ja tiedostamista korostaen. Reflektio on syvällistä itsearviointia, jonka avulla yksilö tiedostaa, tunnistaa ja tarvittaessa muuttaa ajattelumallejaan, uskomuksiaan ja asenteitaan. (Åhman 2003, 47.)

3.3 Henkilöstöhallinto

Organisaation johtamisjärjestelmään kuuluu yhtenä tärkeänä osa-alueena henkilöstöhallinto eli hr-toiminnot. Toimiva henkilöstöjohtaminen on yritykselle kilpailuetu. Henkilöstöhallinnon osa-alueet voidaan jakaa seuraavasti:

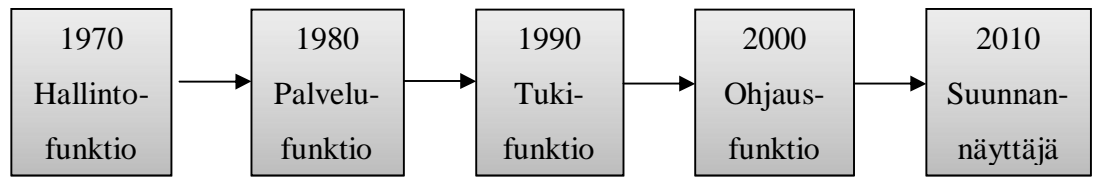
- Rekrytointi ja perehdyttäminen
- Henkilöstösuunnittelu
- Palkitseminen

- Sisäinen tiedottaminen
- Kehittäminen
- Johtaminen
- Työsuhdeasiat
- Henkilöstöpalvelut. (Lojander & Suonpää 2005, 124.)

Viitalan (2007) mukaan henkilöstöosastolla luodaan valmiita toimintamalleja, periaatteita ja työkaluja esimiehille. Henkilöstöosasto on yrityksessä toimivien esimiesten neuvonantaja ja tukija. Esimiehet ovat henkilöstöosaston asiakkaita ja heidän toimintaansa helpottaa, kun heillä on selkeät ohjeet ja toimintamallit. Isojen yritysten henkilöstöosastot ovat pienentyneet 2000-luvulle tultaessa, vaikka liiketoiminnan tehokkuuden kannalta henkilöstöjohtamisen rooli korostuu. Tämä muutos johtuu siitä, että henkilöstöjohtaminen on laajentunut koskemaan koko yritystä, myös esimiehiä.

Henkilöstöjohtamisen rooli on muuttunut sähköisten henkilöstöhallinnon järjestelmien eli ehr-järjestelmien yleistymisen takia. Näiden avulla perinteisesti henkilöstöhallinnon suorittamaa työtä jaetaan henkilöstöosastolta muualle organisaatioon. Ehr-järjestelmiä käyttävät yleisesti esimiehet, mutta niiden hallinnointi on yleensä keskitetty organisaatioiden hr-osastoille. (Esim. Viitala 2007, 248–249).

Henkilöstöhallinnon rooli on perinteisesti nähty tukitoimintona. Modernissa liiketoiminnassa se ei enää riitä, vaan henkilöstöjohtaminen pitää nostaa yhdeksi strategiseksi toiminnoksi. Sydänmaalakka (2000, 227) kuvaa henkilöstöfunktion kehittymistä seuraavasti:



Kuvio 7. Henkilöstöfunktion kehittyminen (Sydänmaalakka 2008, 227)

Hallinto-, palvelu-, ja tukifunktioiden tarkoituksina oli sopeuttaa ihmiset työskentelemään yritysten ja markkinoiden tarpeiden mukaisesti. 2000-luvulla henkilöstöhallinto otti ohjaavan roolin ja vuonna 2010 organisaatiot muokataan ihmisten tarpeita vastaaviksi. Tänä päivänä toimiva, kilpailuetua tuottava henkilöstöhallinto katsoo vahvasti tulevaisuuteen, se on toimintaa ohjaavaa ja tavoitteita asettavaa.

Tyypillisesti henkilöstöhallinnon yhtenä roolina on organisaatiossa kehityskeskustelu- ja perehdytysprosessien laatiminen sekä kehittäminen yhteistyössä esimiesten kanssa. Perehdytys ja kehityskeskustelut ovat esimiestyön laadun ja esimiestehtävissä onnistumisen näkökulmasta tärkeitä.

3.3.1 Perehdytys

Ylimmän johdon ja organisaation esimiehelle annettavaan valtuutukseen, tukeen ja ohjaukseen liittyy tärkeä osa-alue: työhön perehdyttäminen. Perehdyttämällä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen tavat, ihmiset ja työnsä sekä siihen liittyvät odotukset. Työsuojelulainsäädännössä on useita työnantajaa velvoittavia määräyksiä työhön perehdyttämisen järjestämiseksi. Käytännössä lähin esimies vastaa perehdyttämisen ja opastuksen suunnittelusta, toteuttamisesta ja valvonnasta. Hän voi delegoida erilaisia perehdyttämiseen ja opastukseen liittyviä tehtäviä koulutetulle työnopastajalle, mutta vastuu säilyy aina linjajohdolla ja esimiehellä. (Penttinen & Mäntynen 2009.)

Perehdyttämisen juuret ulottuvat Suomessa toisen maailmansodan jälkeiseen aikaan. Kasvava teollisuus kiihdytti tuotantoa voimakkaasti ja uusien työntekijöiden tarve lisääntyi nopealla tahdilla. 1900-luvun puolivälissä perehdyttämisen keskeisin tavoite oli taitava työsuoritus ja tehokas tuotanto. (Kjelin & Kuusisto 2003, 36.)

Perehdyttäminen on tärkeimpiä työpaikoilla toteutettavia koulutuksia. Perehdyttämisohjelma voidaan laatia yksilöllisesti, jolloin otetaan huomioon muun muassa työsuhteen kesto, ammattitaito, kokemus ja koulutus. Työhön perehdyttäminen koskee tarvittaessa kaikkia, myös jo pitempään työssä olleita, esimerkiksi silloin kun työtehtävät vaihtuvat esimerkiksi työntekijästä esimieheksi. Tilanne on henkilölle uusi ja hän tarvitsee muiden tukea menestyäkseen. Tällöin perehdytyksen tarkoituksena on luoda kokonaiskuva henkilön suhteesta koko työympäristöön. Myös oman roolin ymmärtäminen yrityksen päätöksenteossa on oleellista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 164 – 165.)

Perehdyttäminen on yksi tärkeä osa-alue henkilöstön kehittämisessä. Se on investointi, jolla lisätään henkilöstön osaamista, parannetaan laatua, tuetaan työssä jaksamista ja vähennetään työtapaturmia ja poissaoloja. Kyseessä on jatkuva prosessi, jota kehitetään henkilöstön ja työpaikan tarpeiden mukaan. Hyvä perehdyttäminen ja opastus edellyttävät suunnitelmallisuutta, dokumentointia, jatkuvuutta ja huolellista valmentautumista. Seuranta ja arviointi kuuluvat perehdyttämissuunnitelmaan. Seurannalla varmistetaan, että työntekijä on oppinut työtehtävänsä sekä perehdyttämisprosessin toimivuus. Suunnittelu sisältää myös perehdyttäjien ja opastajien koulutuksen ja tarvittavan aineiston. Apuna voi käyttää yrityksen toimintaan liittyvää aineistoa ja esitteitä, alan työsuojeluoppaita ja muuta aiheeseen liittyvää aineistoa. Hyvän perehdyttämis- ja opastussuunnitelman laatimiseen tarvitaan esimiesten, henkilöstöryhmien ja henkilöstöhallinnon edustajien sekä työterveyshuollon ja työsuojelun asiantuntijoiden välistä yhteistyötä. (Penttinen & Mäntynen 2009; Lepistö 2004.)

Perehdyttämisen tavoitteena on:

- Antaa henkilölle perustiedot työpaikasta
- Mahdollistaa tulokkaan myönteinen asennoituminen työyhteisöön
- Luoda hyvä yhteistyö uuden henkilön, esimiehen ja työtovereiden välillä
- Lyhentää oppimisaikaa
- Poistaa epävarmuutta
- Vähentää virheitä, tapaturmia ja muita työstä johtuvia haittoja, jotka voivat aiheutua työympäristön ja – tehtävien huonosta tuntemisesta
- Valmentaa tulokas uusiin tehtäviin tehtäväkohtaisella työnopastuksella
- Turvata työyhteisön tulevaisuus nyt ja tulevaisuudessa. (Lepistö 2004, 57.)

Yksi merkittävimmistä perehdyttämisen tavoitteista on työntekijän sitouttaminen ja motivoiminen, sillä nämä yhdessä mahdollistivat hyvän työtuloksen (Kjelin & Kuusisto 2003, 23 -23).

3.3.2 Kehityskeskustelu

Hyvän perehdytyksen lisäksi laadukas esimiestyö ja esimiehenä onnistuminen edellyttää myös systemaattista kehittymistä, jota organisaatio voi tehokkaasti tukea kehityskeskusteluiden kautta.

Kehityskeskustelujen juuret ulottuvat 1950-luvun loppupuolelle jolloin alettiin kiinnostua tuloksen tekemisen lisäksi myös työyhteisön sosiaalisista tekijöistä. 70-luvulta lähtien kehityskeskustelut ovat vakiintuneet osaksi johtamisen käytäntöjä. Kehityskeskustelu-termiä on edeltänyt aikakaudesta ja johtamistavoista riippuen esimerkiksi tavoite- ja tuloskeskustelu, esimies-alaiskeskustelu ja arviointikeskustelu. (Esim. Ronthy – Östberg ym. 1998.)

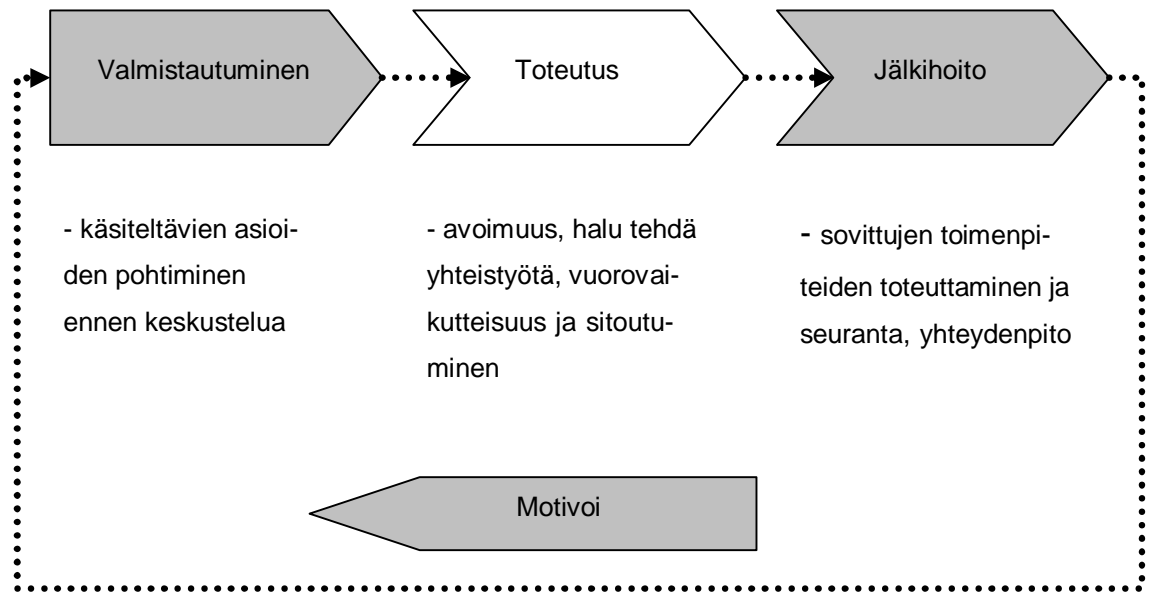
Aarnikoivun (2010a, 63) mukaan kehityskeskustelu on johtamisen työkalu, jolla edistetään henkilöstön sitoutumista, kehittymistä ja parhaan mahdollisen suorituksen syntymistä. Kehityskeskustelussa toteutuu eräänlainen tilinpäätös, jossa kitey-

tetään kaikki olennainen, joka vaikuttaa henkilön kykyyn suoriutua ja kehittyä. Siinä tarkastellaan nykytilaa ja mennyttä oppimisenäkökulmasta. Keskeisessä roolissa on tulevaisuuteen suuntaaminen tavoitteena luoda onnistumiselle edellytyksiä huomioiden toimintaympäristö.

Kehityskeskustelu antaa esimiehelle mahdollisuuden jalkauttaa missiota, visiota, strategiaa ja arvoja käytäntöön, tilaisuuden kuvata yrityksen tavoitteita alaiselle sekä keskustella siitä, mitä nämä tavoitteet tarkoittavat yksilön kannalta, tilaisuuden oppia tuntemaan alaisiaan, heidän osaamistaan, haluaan ja uskallustaan kehittyä, mahdollisuuden oman johtamistapansa tarkasteluun ja kehittämiseen, mahdollisuuden antaa palautetta sekä tilaisuuden saada uusia luovia ideoita (Juuti & Vuorela 2002.)

Jotta kehityskeskustelusta voidaan organisaatiossa puhua, tulee keskustelun toteutuksen täyttää seuraavat kriteerit:

- alainen käy kehityskeskustelun lähiesimiehensä kanssa (tietää, tuntee ja pystyy arvioimaan suoritusta)
- keskustelu toteutetaan säännöllisesti ja keskustelu on jatkumo
- keskustelua hyödynnetään johtamisen ja henkilöstön kehittämisen työkaluna
- keskustelun linkittäminen ylimmän johdon työkaluksi: tietoa ylimmältä johdolta ja tietoa ylimmälle johdolle
- keskusteluajankohta on sovittu ennakkoon ja keskusteluun on valmistaututtu, lisäksi keskustelutilanne on ”rauhoitettu”
- keskustelu dokumentoidaan
- keskustelun sisältö muodostuu kolmesta osa-alueesta: tavoitteet, tulos ja henkilökohtainen kehittyminen
- kehityskeskustelussa sovittujen asioiden toteutumista seurataan arjessa (tarkistuspisteet) (Aarnikoivu 2010, 79.)



Kuvio 8. Kehityskeskustelu prosessina (Aarnikoivu 2008, 122)

Kehityskeskustelu rakentuu kolmesta yllä olevan kuvan esittämästä vaiheesta, jotka ovat valmistautuminen, toteutus ja jälkihoito. Jokainen vaihe on kriittinen kehityskeskustelun onnistumisen näkökulmasta.

3.4 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuurilla on merkittävä vaikutus esimiestyön onnistumiseen. Parhaimmillaan organisaatiokulttuuri tukee esimiestä tavoitteissa ja pahimmillaan estää esimiestä toimimaan laadukkaasti.

Scheinin (2009, 29, 30 - 31) mukaan kulttuurilla on merkitystä, koska se on vahva, piilevä ja usein tiedostamaton sarja voimia, jotka määrittävät sekä yksilö- että ryhmäkäyttäytymistämme, käsitystapojamme, ajatusmallejamme ja arvojamme. Erityisesti organisaatiokulttuurilla on merkitystä, koska kulttuuriset elementit määrittävät strategiaa, päämääriä ja toimintatapoja. Kulttuurin ymmärtämisen suurimpana vaarana on liika yksinkertaistaminen, esimerkiksi määritellään kulttuuri tavaksi, jolla asioita tehdään. Parempi tapa ajatella kulttuuria on ymmärtää, että se ilmenee useilla ”tasoilla” ja että meidän täytyy ymmärtää ja hallita syvempiä tasoja. Kulttuurin tasot ulottuvat hyvin näkyvästä hyvin äänettömään ja näkymättömään. Alla oleva kuvio esittää edellä mainitut kolme kulttuurin tasoa: artefaktit, ilmaistut arvot sekä yhteiset piilevät oletukset.



Kuvio 9. Organisaatiokulttuurin tasot

Taso 1: Artefaktit

Tutustuessa organisaatioon on helpointa havaita artefaktien taso, eli se mitä näkee, kuulee ja tuntee kun liikkuu ympäriinsä. Artefaktien tasolla kulttuuri on hyvin selvä, ja sillä on välitön emotiaallinen vaikutus. Organisaatiokulttuuri muodostaa perustan organisaation toiminnalle ja se syntyy niistä normeista, jotka on muodostettu tietoisesti ja tiedostamatta. Organisaatiokulttuuri on epävirallisten sääntöjen ja tapojen järjestelmä, joka ohjaa henkilöstön toimintaa muodostamalla käsityksen siitä, mikä on hyväksyttävää ja mikä ei. Tosiasiassa ei tiedetä, miksi organisaation jäsenet käyttäytyvät niin kuin tekevät, ja miksi organisaation on rakentunut niin kuin on. Ymmärtääkseen sen on voitava keskustella yhteisön jäsenten kanssa. Tämä johtaa seuraavalla kulttuurin tasolle. (Esim. Aarnikoivu 2008, 43; Lehto 2001, 61; Schein 2009, 31–32).

Taso 2: Ilmaistut arvot

Scheinin (2009, 32) mukaan ymmärtääkseen tarpeeksi kulttuurista on otettava selvää mitä asioita organisaatio arvostaa. Miksi he tekevät sitä mitä tekevät? Organisaatioissa on usein määritelty strategian, mission ja vision lisäksi yrityksen arvot. Arvot ovat osa kulttuuria mutta esiintyvät konkreettisempina kuvaten yrityksen toimintaperiaatteita. Ylin johto määrittelee yrityksen arvot, jotka voivat

olla esimerkiksi asiakaslähtöisyys ja ympäristöystävällisyys. Aarnikoivu (2008, 19–20) toteaa, että ylimmän johdon tehtävä on sitouttaa henkilöstö antamalla konkreettinen merkitys ja sisältö yrityksen arvo-määritelmälle. On tärkeää, että keskijohto ymmärtää näiden arvojen merkityksen ja miten niitä hyödynnetään työkaluina arjessa. Johtamisen pitäisi aina perustua arvoihin ja periaatteisiin (Sydänmaalakka 2004, 13).

Arvot vaikuttavat esimiehen käyttäytymiseen ja kehittymiseen. Kun käyttäytyminen ja arvot ovat samansuuntaisia, ovat esimiehen arvot jäsentyneitä ja arvomaailma selkeä. Tämä näkyy siinä, että puheet ja teot ovat yhdenmukaisia. Esimiehen on tiedostettava omat henkilökohtaiset arvonsa ja peilattava niitä organisaation arvoihin. Esimiehen työtä helpottaa, jos hän uskoo yrityksen arvoihin ja pystyy toimimaan näiden arvojen pohjalta. Omien ja organisaation arvojen yhteensopiavuus luo työtyytyväisyyttä, sitouttaa ja motivoi. Arvoja pitäisi käyttää päätöksenteon välineenä ja se voi olla jopa mahdotonta, jos omat ja organisaation arvot eroavat toisistaan. Arvojen ristiriita voi myös estää esimiehen kehittymisen. Tutkimukset ovat tuoneet esille esimiehen esimerkin voimakkuuden: jos esimies ei usko yrityksen arvoihin eikä toimi niiden mukaisesti, se vaikuttaa niin esimieheen kuin koko työyhteisöön negatiivisesti. (Harvard Business School 2006).

Taso 3: Yhteiset piilevät oletukset

Syvämmän tason ymmärtämiseksi organisaatiota täytyy ajatella historiallisesta näkökulmasta. Mitkä ovat olleet kautta koko yrityksen historian perustajien ja keskeisten johtajien arvot, uskomukset ja oletukset, jotka ovat tehneet sen menestyksekkääksi? Kulttuurin ytimenä ovat perustajien, johtajien ja työntekijöiden yhdessä opitut arvot, uskomukset ja oletukset, joista tulee yhteisiä ja itsestään selviä, kun organisaatio pysyy menestyväenä. Ne ovat siis yhteisen oppimisprosessin tulosta (Schein 2009, 34 – 35.)

Organisaatiokulttuurin muokkaaminen

Organisaatiokulttuurin luonne vaikuttaa tutkimusten mukaan myös yritysten tehokkuuteen ja taloudelliseen menestykseen (Åhman 2004, 99, 102). Esimiesten ja johtajien tehtävänä on luoda sekä istuttaa kulttuuria ja esimerkillä johtamisella on tässä erityinen merkitys. Nuoressa ja kehittyvässä yrityksessä johtajan henkilökohtainen käyttäytyminen on ehdottomasti tärkein tekijä yrityksen kulttuurin muotoutumiselle (Schein 2009, 113 – 114). Organisaatiokulttuuri ei siis välttämättä ole pysyvä tila vaan se elää ympäristön muutosten mukana ja sitä voi myös tietoisesti muokata.

Scheinin (2009, 74 - 75) mukaan kulttuurin muokkaamiseen ei pidä lähteä ilman tarkkaa ja analyttistä suunnittelua ja etukäteispohdintaa, koska kulttuuri on syvä, laaja ja monimutkainen. Kulttuurin muokkaus alkaa selvittämällä miten olemassa oleva kulttuuri edistää tai estää haluttuja pyrkimyksiä.

3.5 Alaiset

Johtaminen ja johtajuus eivät ole vain yhden ihmisen asia vaan koko työyhteisön. Alaisten toiminnalla on ratkaiseva merkitys yrityksen menestykseen. Lumijärven (2009) mukaan monessa tutkimuksessa nousee esille, että työyhteisöllä on tärkeä välittävä rooli tuloksellisuuden aikaansaamisessa. Johtamisella on yhteys yrityksen tuloksellisuuteen ja tämä tuloksellisuus tapahtuu tyypillisesti työyhteisön kautta.

Alaistaidot ovat nousseet tärkeään osaan työyhteisön kehittämisessä. On ymmärretty, ettei esimies voi yksin rakentaa hyvää ja tuottavaa työyhteisöä, vaan alaisella on oma tärkeä osansa tässä ”rakennusprojektissa”. Alaistaitojen osalta tarkastellaan henkilöä alaisena, työryhmän jäsenenä, työkaverina ja sisäisenä ja ulkoisena asiakaspalvelijana (Aarnikoivu 2008, 79). Alaistaitoja tutkineet Rehnäck ja Keskinen (2005) määrittelevät alaistaidot työntekijän haluksi ja kyvyksi toimia työyhteisössään rakentavalla tavalla, esimiestä ja työtovereita tukien ja perustehtävän suuntaisesti.

Alaistaito- termi otettiin varsinaisesti käyttöön vasta 2000-luvun alussa. Ensimmäiset kansainvälistä tieteellistä kirjallisuutta alaistaidoista löytyy kuitenkin jo 1980-luvun alkupuolelta. Keskinen mukaan (2005, 19–20) tutkijat osoittivat tuolloin, että organisaation tehokkuus varmentuu, kun työntekijät ”ylittävät velvollisuutensa auttaa työtovereitaan ja saavuttaa organisaation tavoitteet”. Tällaisesta sitoutuneesta työkäyttäytymisestä tutkijat käyttivät käsitettä organisaatiokansalaisuus (organizational citizenship, OCB).

Työyhteisön tuloksellinen toiminta ja hyvinvointi edellyttävät esimiehen vastuun, velvollisuuksien ja oikeuksien ohella myös alaisen vastuun, velvollisuuksien ja oikeuksien esiin nostamista (Aarnikoivu 2008, 79). Näin korostetaan, että alaiseen suhtaudutaan täysivaltaisena työyhteisön jäsenenä pelkän passiivisen toiminnan kohteen sijaan.

Alaistaito on velvollisuutta huolehtia työpaikan viihtyisyydestä, resurssien järkevästä käytöstä, yhteystyöstä työtovereiden ja esimiehen kanssa, mielipiteiden ilmaisemista asioiden eteenpäin viemiseksi sekä aktiivista osallistumista työpaikan asioiden edistämiseksi (Rehnbäck & Keskinen (2005, 5.)

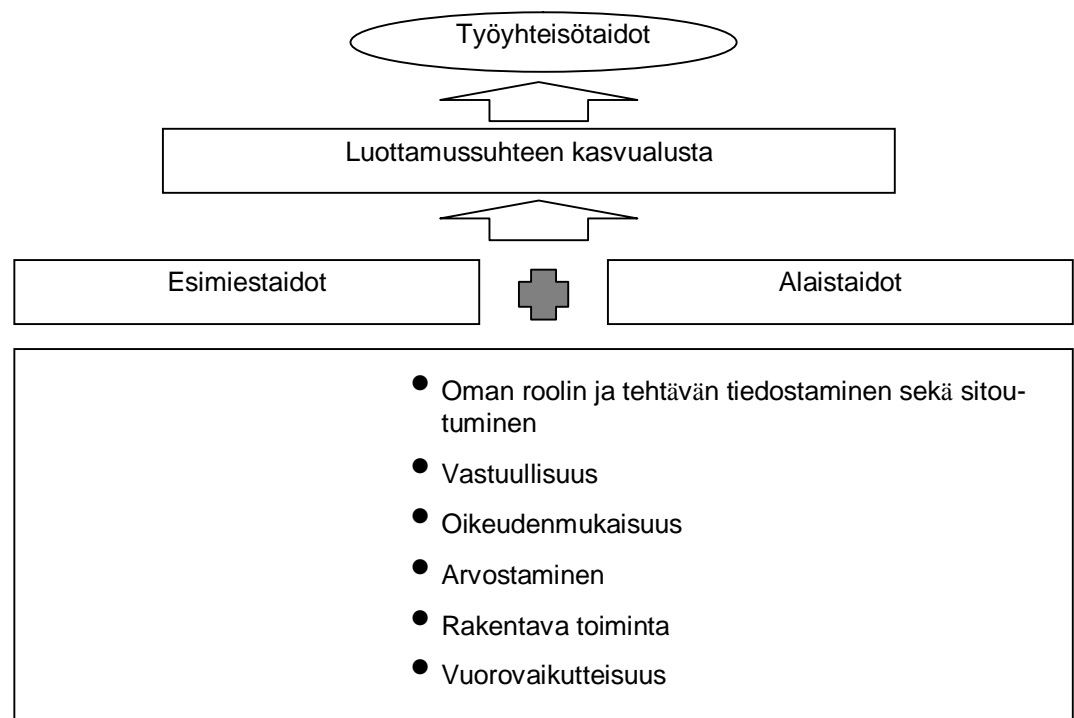
Aarnikoivu (2010, 90) korostaa pelkän velvollisuuden sijaan alaisen oikeutta toimia ja vaikuttaa työyhteisössä. Hänen mukaan alaistaitojen kehittyminen ja kehittäminen eivät voi kestävästi perustua pelkästään velvollisuuteen, koska alaistaidoissa on pitkälti kyse asenteesta, jonka mukaan työntekijä haluaa tuottaa hyvinvointia itselleen sekä muille.

Alaistaidot on kiteytettävissä kolmeen kohtaan:

1. Miten teet oman työsi hyvin
2. Miten olet vuorovaikutuksessa muiden työyhteisön jäsenten ja esimiesten kanssa
3. Miten otat vastuun omista tekemisistäsi (Rehnbäck & Keskinen 2005, 4)

Alaistaitoisuuden kehittyminen edellyttää laadukasta johtamista – laadukas johtaminen ja esimiehen omaavat hyvät esimiestaidot luovat perustan henkilöstön alaistaitojen kehittymiselle. Alaistaitojen käsittelyn ja niiden kehittymisen myötä työyhteisön työhyvinvointi ja tehokkuus lisääntyy. (Esim. Keskinen 2005; Aarnikoivu 2008.) Tämä johtuu siitä, että työyhteisön jäsenet tulevat tietoisiksi siitä, että he voivat itse vaikuttaa omaan ja muiden hyvinvointiin sekä omaan kehittymiseensä. Työyhteisön jäsenet tulevat tietoisiksi omista vaikutusmahdollisuuksistaan.

Alla olevassa kuviossa esitetään mistä työyhteisötaitot muodostuvat. Työyhteisötaitojen, esimies- ja alaistaitojen läsnäolo luo kasvualustan luottamussuhteen rakentumiselle - yhteistyön kivijalan syntymiselle.



Kuvio 10. Työyhteisötaitot (Aarnikoivu 2010b, 22)

Työyhteisötaitojen esiin tuominen laajentaa näkemystä johtamiseen ja esimiestyöhön. Laadukkaan esimiestyön toteutuminen edellyttää panostuksia myös alaisilta. Kyseinen näkökulma on hyvä huomioida myös johtamisen johtamisen saralla – ylimmän johdon onnistuminen keskijohdon esimiehinä vaatii panostuksia myös

keskijohdolta itseltään: aktiivista asioiden esiin tuomista, kysymistä ja tarvittaessa myös vaatimista.

4 CASE: YRITYS X

Yritys X:llä on useita toimipisteitä Suomessa. Yritys X on kasvanut voimakkaasti viime vuosien aikana. Yritys X:n palvelut kattavat kaikki henkilöasiakkaiden, pk-yritysten sekä maatalous-yrittäjien ja metsänomistajien maksuliike-, kortti-, säästämisen- ja sijoitus- sekä rahoituspalvelut.

Tukiyksikkö tukee yritys X:n toimintaa. Sen tehtäviin kuuluu esimerkiksi organisaation kehittäminen ja henkilöstön koulutus.

4.1 Kyselytutkimuksien toteutus

Tutkimus suoritettiin kyselyinä Yritys X:n esimiesten keskuudessa. Päädyin sähköpostitse lähetettävään kyselylomakkeen käyttöön, koska tutkittavien joukko oli suuri ja heidän toimipaikkansa olivat ympäri Suomea. Lisäksi lomakkeen täyttäminen ei ole sidottu tiettyyn aikaan ja paikkaan. Kysely suoritettiin Webropol-ohjelmalla, josta vastaukset vietiin Excel-taulukkoan analysoitavaksi.

Laadin kaksi, osin erilaista kyselylomaketta: oma keskijohdolle ja oma ylimmälle johdolle. Ennen kyselylomakkeen laadintaa tapasin yritys X:n kehittämisspäällikön. Tapaamisessa kävimme läpi opinnäytetyöhön liittyviä asioita, yrityksen tarpeista opinnäytetyöhön ja siihen liittyvän kyselyn suhteen sekä puhuimme alustavasti kyselylomakkeen kysymyksistä.

Kysymyslomakkeiden laadinnan perustana pidin toimeksiantajan toivomuksia ja odotuksia, opinnäytetyön tutkimusongelmaa sekä tutkimuskysymyksiä. Tutustuin myös alan kirjallisuuteen. Pyrin siihen, että kysymykset olivat yksiselitteisiä eivätkä olleet johdattelevia. Yritys X:n kehityspäällikkö, ProTuloksen toimitusjohtaja ja opinnäytetyön ohjaajani konsultoivat kysymysten asettelussa. Testasin lomakkeita kuudella koehenkilöllä.

Käytin kolmea erilaista kysymysmuotoa:

1. Avoimet kysymykset, joissa esitetään vain kysymys ja jätetään tyhjä tila vastausta varten.
2. Monivalintakysymykset, joissa tutkija on laatinut valmiit numeroidut vastausvaihtoehdot ja vastaaja merkitsee lomakkeesta valmiin vastausvaihtoehdon.
3. Asteikkoihin eli skaaloihin perustuva kysymystyyppi, joissa esitetään väittämiä ja vastaaja valitsee niistä sen, miten voimakkaasti hän on samaa mieltä tai eri mieltä kuin esitetty väittämä (Hirsjärvi ym. 2009, 198 – 200.)

Kyselylomakkeen täyttäminen aloitettiin taustakysymyksillä, jotka olivat monivalintakysymyksiä. Valtaosa kysymyksistä olivat asteikkokysymyksiä, viisiluokkaisia Likertin asteikolla, joiden vastausvaihtoehdot olivat:

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- ei osaa sanoa
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

Kysymykset olivat jaoteltu seuraavien otsikoiden alle:

- Taustatiedot
- Johtamisen ja esimiestyön merkitys
- Oma toiminta alaisena (keskijohdolla)
- Esimiesalaisten toiminta (ylimmällä johdolla)
- Oman esimiehen toiminta (keskijohdolla)
- Esimiesten johtaminen (ylimmällä johdolla)
- Organisaatio ja esimiestyö

Lomakkeen lopussa olivat avoimet kysymykset.

Noin viikkoa ennen kyselylomakkeen lähettämistä yritys X:n kehityspäällikkö lähetti sähköpostitse viestin ylimmälle johdolle, jossa hän kertoi tulevasta kyselystä ja sen tarkoituksesta. Lisäksi viestissään hän myös esitti toiveen, että mahdollisimman moni vastaisi, koska tuloksia hyödynnettäisiin koulutus- ja kehittämishankkeiden suunnittelussa. Lähetin kyselylomakkeet saatekirjeiden kanssa 5.11.10 sähköpostitse 95 keskijohdon esimiehelle ja 32 ylimmän johdon edustajalle. Vastausaikaa oli 18 päivää. Vastaajamäärän kasvattamiseksi lähetin muistutusviestin viimeisenä alkuperäisenä vastauspäivänä 22.11.10 ja jatkoin vastausaikaa neljällä päivällä. Vastauksia saatiin keskijohdon esimiehiltä 53 kappaletta ja ylemmältä johdolta 17. Vastausprosentti keskijohdon kyselyssä oli siis 55,8 % ja ylimmän johdon osalta 53 %.

Päivämäärä	Toimenpide
8.10.2010	Yritys X:n kehityspäällikön kanssa tapaaminen.
8.10.- 4.11.2010	Kysymysten suunnittelu ja laadinta.
25.10. -1.11.2010	Kysymysten testaus ulkopuolisilla henkilöillä.
1.11.2010	Yritys X:n viesti kyselystä ylimmälle johdolle.
5.11.2010	Saatteiden ja kyselyiden lähettäminen. Vastausaikaa 22.11.asti.
22.11.2010	Muistutus vastaamisesta. Vastausajan pidentäminen 26.11.asti.
27.11.- 31.12.2010	Tulosten kokoaminen ja vieminen Excel-taulukkoon.
7.1. – 9.3.2011	Vastausten analysointi ja tulkinta.

Taulukko 2. Kyselyn aikataulu ja toimenpiteet

4.2 Tutkimustulokset ja keskeisimmät havainnot kyselyistä

Seuraavissa kappaleissa esitetään kyselytutkimuksen tulokset, jotka havainnollistetaan taulukoin tai kuvioin. Keskeisimmät havainnot ja tulkinnat jokaisesta kysymyssarjasta ovat kappaleen lopussa. Tulkinnalla tarkoitetaan sitä, että tutkija pohtii analyysin tuloksia ja tekee niistä omia johtopäätöksiä. Tulkinta on aineiston analyysissa esiin nousevien merkitysten selkeyttämistä ja pohdintaa (Hirsjärvi ym. 2008, 224). Kappaleesta 4.3 löytyvät kehitys- ja toimenpide-ehdotukset.

4.2.1 Taustatiedot

Taustatiedot kysymyssarjassa selvitetään yritys X:n esimiesten esimieskokemuksen pituutta sekä alaisten määrää tavoitteena muodostaa käsitys tutkittavan yrityksen esimieskokemuksen pituudesta ja sen painottumisesta. Lisäksi taustatiedoissa kysytään suorien alaisten määrä tavoitteena selvittää esimiehen toiminnan puitteita. Organisaation ylin johto määrittäessään organisaatorakennetta ja toiminteita, määrittää myös sitä kuinka paljon yksittäisellä esimiehellä on alaisia.

Kokemus esimiestehtävistä

Esimeskokemuksen pituus	Keskijohto	Ylin johto
Alle vuosi	11,3 %	5,9 %
1 – 3	18,9 %	0 %
4 – 8	22,6 %	11,8 %
Yli 8 vuotta	47,2 %	82,4 %

Taulukko 3. Kokemus esimiestehtävistä

Keskijohdon esimiehistä lähes puolet (47,2 %) omaa yli kahdeksan vuoden esimiestyökokemuksen, 4-8 vuotta toimineita esimiehiä on 22,6 %, 1-3 vuotta 18,9 % ja alle vuoden esimiestyössä toimineita on 11,3 %. Ylimmästä johdosta 82,4 % on toiminut yli kahdeksan vuotta esimiestehtävissä, 11,8 % 4-8 vuotta ja alle vuoden esimeskokemuksen omaavia on 5,9 %.

Suorien alaisten määrä

Alaisten määrä	Keskijohto	Ylin johto
1 – 7	62,3 %	35,3 %
8 – 15	24,5 %	47,1 %
16 – 22	3,8 %	5,9 %
23 tai enemmän	0 %	11,8 %
Ei alaisia	9,4 %	0 %

Taulukko 4. Suorien alaisten määrä

62,3 % keskijohdon esimiehillä on suoria alaisia yhdestä seitsemään. Kahdeksasta viiteentoista alaista on lähes viidenneksellä (24,5 %), 16 – 22 alaista on 3,8 % esimiehellä sekä kymmenyksellä (9,4 %) keskijohdon vastaajista ei ole suoria alaisia lainkaan. Ylimmän johdon edustajista lähes puolella (47,1 %) on esimiehiä yhdestä kahdeksaan, 35,3 % omaa yhdestä seitsemän alaista, 5,9 % 16 – 22 alaista ja 11,8 % ylimmän johdon edustajilla on 23 tai enemmän alaisia.

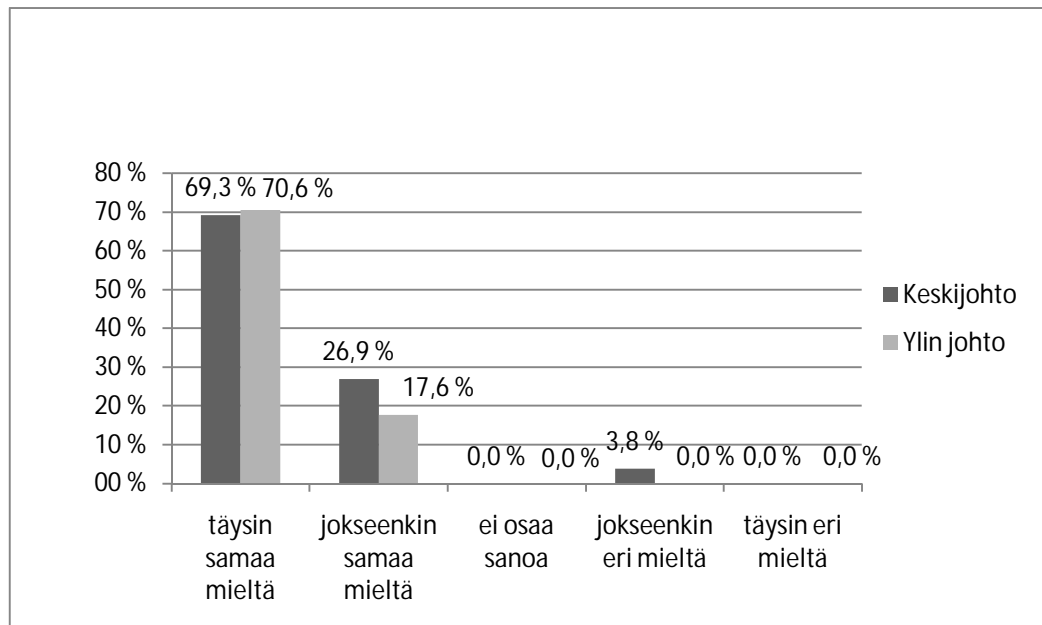
Kyselyssä esiin nousevaa pitkää esimiestyökokemusta voidaan pitää vahvuutena. Joukkoon mahtuu kuitenkin myös niitä, jotka ovat olleet esimiestehtävässä alle vuoden. Ko. ryhmä on kuitenkin selkeä vähemmistö. Lyhyt esimieskokemus voi ainakin osaltaan selittää osaltaan tiettyjen kysymysten ei osaa sanoa – vastaukset.

Suorien alaisten suuri määrä ei näyttäytyä tutkimuksen perusteella kehitettävänä asiana, vaan alaisten määrän ollessa kohtuullinen, se mahdollistaa esimiehelle aktiivisen roolin suhteessa kaikkiin alaisiin ja luo näin perustan laadukkaalle esimiestyölle.

4.2.2 Johtamisen ja esimiestyön merkitys

Johtamisen ja esimiestyön merkitys kysymyssarjalla haluttiin selvittää keskijohdon ja ylimmän johdon asenteita sekä näkemyksiä suhteessa johtamisen ja esimiestyön merkitykseen. Nykytilan lisäksi haluttiin myös selvittää näkemystä siitä, miten niiden merkitys nähdään tulevaisuudessa. Organisaation tuen ja persoonan merkitystä kartoittavien kysymysten avulla kerättiin tietoa vastaajien näkemyksis-

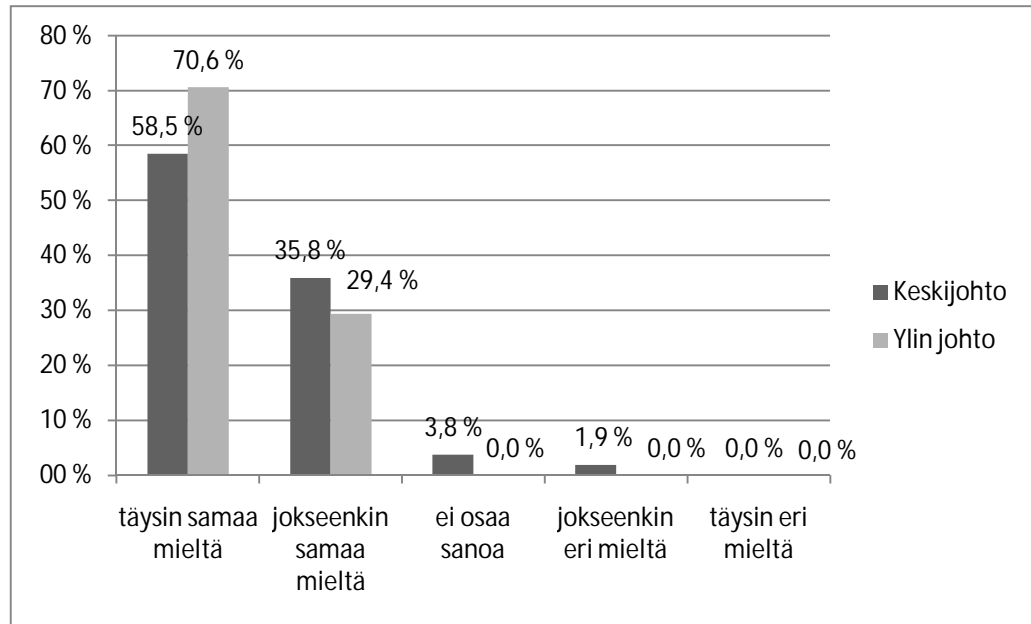
tä organisaation tuen ja esimiehen persoonan merkityksestä esimiestehtävässä onnistumisen kannalta.



Kuvio 11. Johtaminen ja esimiestyö ovat keskeisimpiä organisaation toimintaa ohjaavia tekijöitä

Johtaminen ja esimiestyö ovat keskeisimpiä organisaation toimintaa ohjaavia tekijöitä.

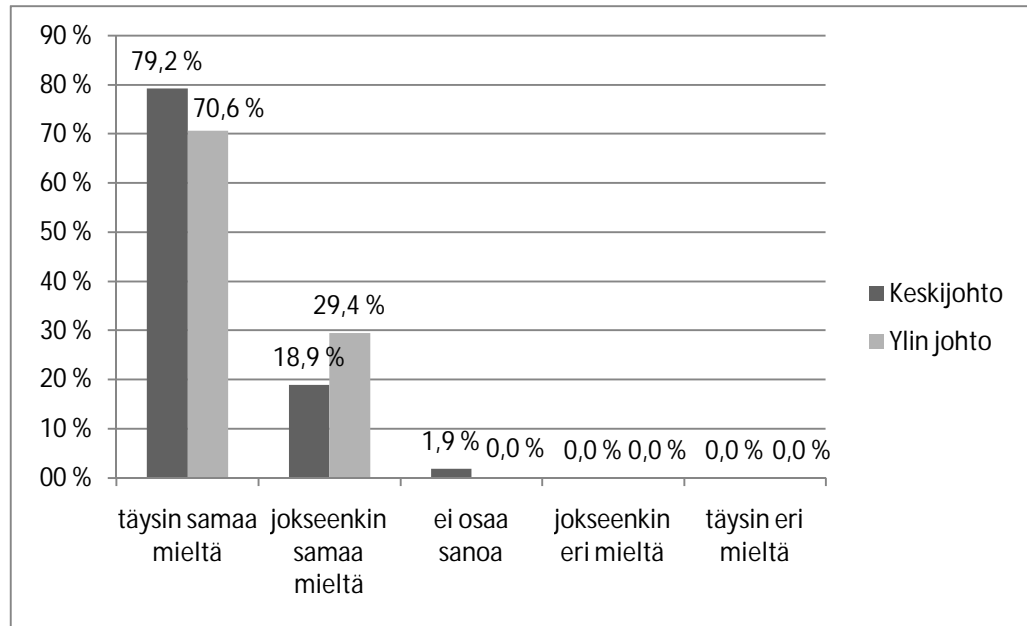
Keskijohdosta täysin samaa mieltä on valtaosa vastaajista (69,3 %) ja jokseenkin samaa mieltä ovat 26,9 % ja jokseenkin eri mieltä on 3,8 %. Ylimmästä johdosta on 82,4 % täysin samaa mieltä ja loput (17,6 %) vastaajista ovat jokseenkin samaa mieltä.



Kuvio 12. Johtamisen ja esimiestyön merkitys tulee entisestään korostumaan tulevaisuudessa.

Johtamisen ja esimiestyön merkitys tulee entisestään korostumaan tulevaisuudessa.

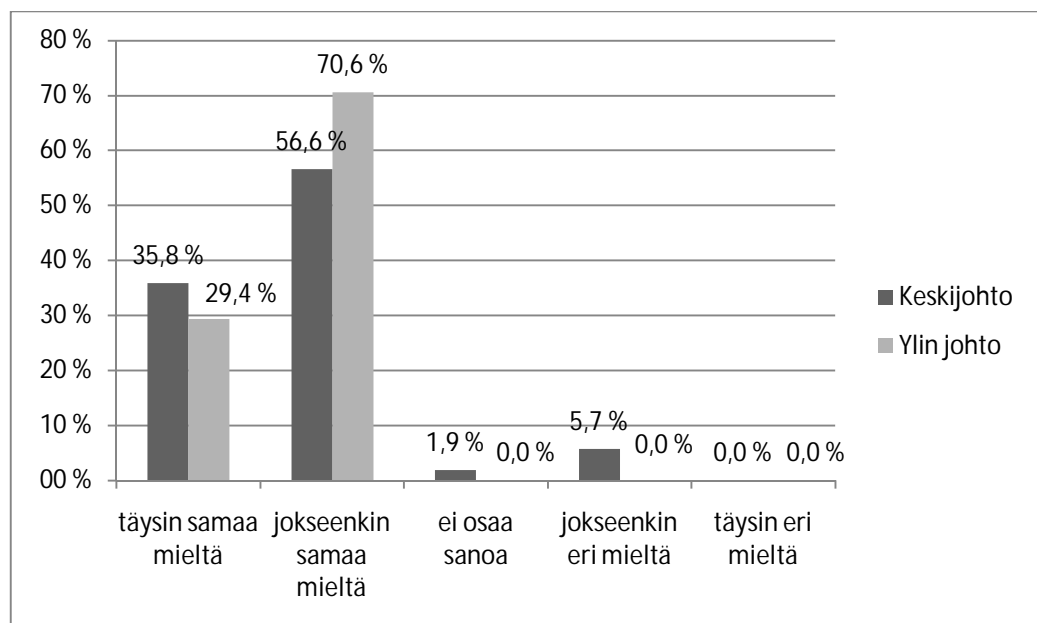
Yli puolet (58,5 %) keskijohdosta on täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä on 35,8 %, ei osaa sanoa 3,8 % ja 1,9 % on jokseenkin eri mieltä. Ylin johto uskoo vahvemmin johtamisen ja esimiestyön korostumiseen: 70,6 % on täysin samaa mieltä ja 29,4 % jokseenkin samaa mieltä.



Kuvio 13. Organisaation ja oman esimiehen antama tuki ovat merkityksellisiä esimiestehtävässä onnistumisen kannalta.

Organisaation ja oman esimiehen antama tuki ovat merkityksellisiä esimiestehtävässä onnistumisen kannalta.

Keskijohdosta neljä viidesosaa (79,2 %) on täysin samaa mieltä, 18,9 % jokseenkin samaa mieltä ja 1,9 % ei osaa sanoa. Ylimmästä johdosta valtaosa (70,6 %) on täysin samaa mieltä ja loppu kolmannes (29,4 %) jokseenkin samaa mieltä.



Kuvio 14. Persoonalla on ratkaiseva rooli esimiestehtävässä onnistumisessa.

Persoonalla on ratkaiseva rooli esimiestehtävässä onnistumisessa.

35,8 % on täysin samaa mieltä, yli puolet (56,6 %) keskijohdosta on jokseenkin samaa mieltä, 1,9 % ei osannut sanoa ja 5,7 % on jokseenkin eri mieltä. Lähes kolmannes ylimmästä johdosta (29,4 %) on täysin samaa mieltä ja 70,6 % jokseenkin samaa mieltä.

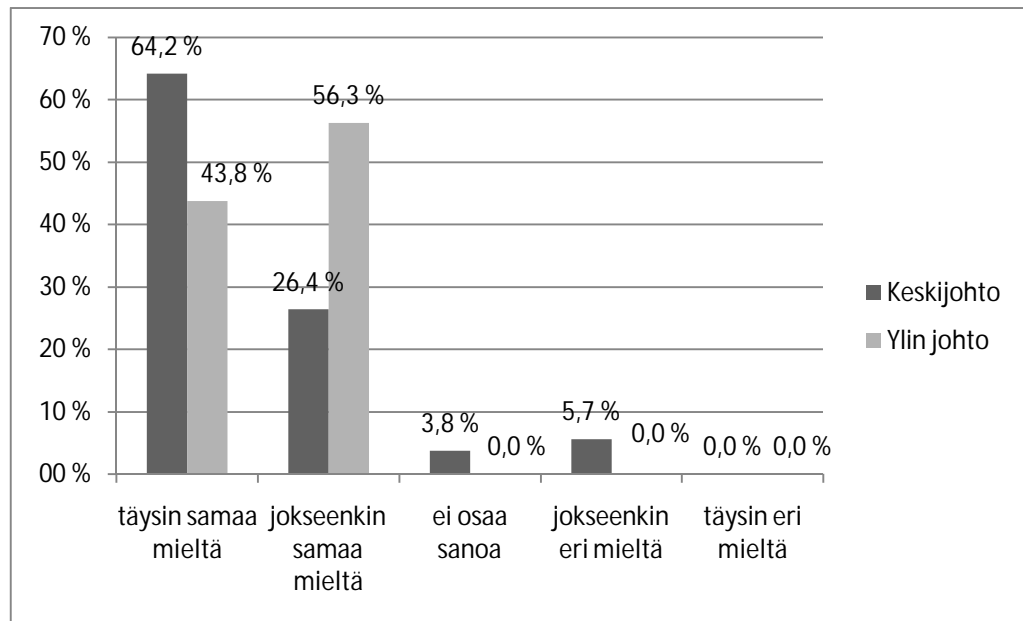
Erityisenä vahvuutena näyttäytyy se, että johtaminen koetaan tärkeäksi sekä keskijohdon että ylimmän johdon mielestä. Lisäksi johtamisen merkityksen uskotaan korostuvan entisestään tulevaisuudessa.

Yhtä mieltä ollaan myös siitä, että organisaation ja oman esimiehen tuki ovat merkityksellisiä esimiestyössä onnistumisen kannalta. Kyseinen näkemys luo hyvän perustan johtamisen kehittämiseksi jatkossa. Ylimmän johdon ja keskijohdon välillä vallitsi myös lähes yhtenäinen näkemys persoonan merkityksessä onnistumisessa esimiestyössä. Näkemys persoonan suuresta merkityksestä voi todentua kehityskohteenä ja myös vahvuutena. Jos esimiestävässä onnistuminen liitetään pelkästään tai suurelta osin persoonaan ja persoonakysymykseksi on riskinä se, että esimiehen saama tuki organisaatiolta jää vajaaksi. Näkemys, jonka mukaan pelkästään persoona selittää onnistumiset ja epäonnistumiset on huolestuttava, koska tällöin esimiestyö on pelkästään esimiehen asia, josta organisaatio on ulkoistanut itsensä. Ymmärrys persoonan suuresta merkityksestä on vahvuus siinä mielessä, että se osoittaa esimiestyön olevan persoonasta käsin tehtävää työtä, johon persoona väistämättä vaikuttaa. Esimiehenä onnistuminen edellyttää kiistatta aitoutta ja ”itsensä likoon pistämistä”.

4.2.3 Oma toiminta alaisena (keskijohto) ja esimiesalaisen toiminta (ylin johto)

Kysymyssarjalla kerättiin tietoa keskijohdon esimiesten näkemyksestä toiminnastaan ja aktiivisuudestaan suhteessa omaan esimieheensä tiedon hakemisen ja tuen pyytämisen osalta. Ylimmältä johdolta kerättiin tietoa heidän näkemyksestään keskijohdon toiminnasta vastaavilla osa-alueilla. Lisäksi kysymyssarjan avulla haluttiin myös selvittää keskijohdon ja ylimmän johdon välisiä suhteita luotta-

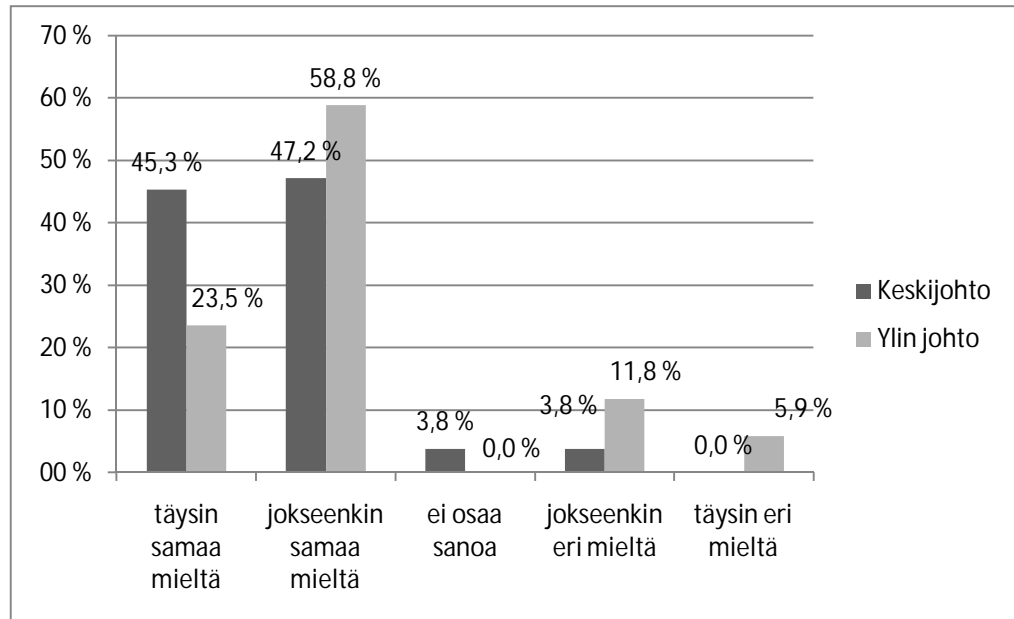
muksen näkökulmasta. Luottamus luo perustan toimivalle yhteistyölle, kun taas epäluottamuksen vaikutus on päinvastainen.



Kuvio 15. Haen oma aloitteisesti tarvittaessa tietoa esimieheltäni (keskijohto)/ esimiehet pyytävät minulta tarvittaessa oma-aloitteisesti tietoa (ylin johto).

Haen oma aloitteisesti tarvittaessa tietoa esimieheltäni (keskijohto)/ esimiehet pyytävät minulta tarvittaessa oma-aloitteisesti tietoa (ylin johto).

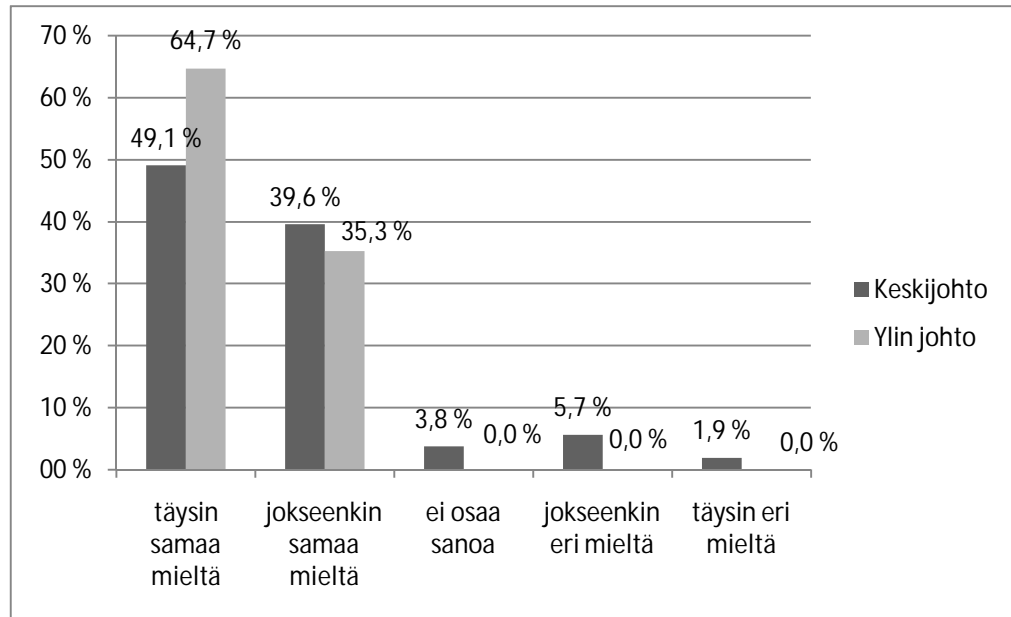
Valtaosa keskijohdosta (64,2 %) on täysin samaa mieltä, 26,4 % on jokseenkin samaa mieltä, 3,8 % ei osaa sanoa ja 5,7 % on jokseenkin eri mieltä. Ylimmästä johdosta 43,8 % täysin samaa mieltä ja reilut puolet (56,3 %) on jokseenkin samaa mieltä.



Kuvio 16. Pyydän oma aloitteisesti tarvittaessa tukea esimieheltäni (keskijohto)/esimiehet hakevat tarvittaessa oma-aloitteisesti tukea (ylin johto).

Pyydän oma aloitteisesti tarvittaessa tukea esimieheltäni (keskijohto) /esimiehet hakevat tarvittaessa oma-aloitteisesti tukea (ylin johto).

Keskijohdon vastaukset lähes puolittuivat: täysin samaa mieltä 45,3 %, jokseenkin samaa mieltä 47,2 % ja vastaajista 3,8 % ei osannut sanoa sekä on jokseenkin eri mieltä. Lähes neljännes (23,5 %) ylimmästä johdosta on täysin samaa mieltä, 58,8 % on jokseenkin samaa mieltä, reilu kymmenesosa (11,8 %) on jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä on 5,9 %.



Kuvio 17. Luotan esimieheeni (keskijohto)/ Luotan esimiesalaisiini (ylin johto)

Luotan esimieheeni (keskijohto)/ Luotan esimiesalaisiini (ylin johto)

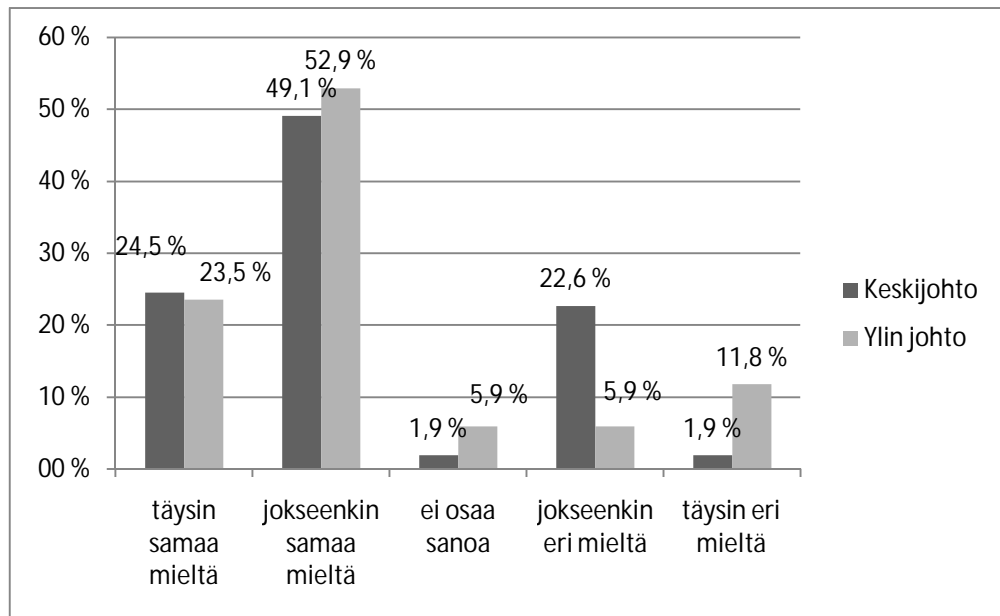
Keskijohdosta lähes puolet (49,1 %) on täysin samaa mieltä, 39,6 % on jokseenkin samaa mieltä, 3,8 % ei osaa sanoa, 5,7 % on jokseenkin eri mieltä ja 1,9 % on täysin eri mieltä. Ylimmän johdon luottamus alaisiinsa on hieman vahvempaa: 64,7 % on täysin samaa mieltä ja 35,3 % jokseenkin samaa mieltä.

Vastausten perusteella voidaan todeta, että yritys X:n yksi vahvuus on luottamuksellinen ilmapiiri keskijohdon ja ylimmän johdon välillä. Ylimmän johdon kriittisempi suhtautuminen keskijohdon aktiivisuuteen tiedon ja tuen pyytämässä ker-toneee siitä, että ylin johto toivoo keskijohdolta enemmän aktiivisuutta.

4.2.4 Oman esimiehen toiminta (keskijohto) ja esimiesten johtaminen (ylin johto)

Kysymyssarjan tavoitteena on selvittää keskijohdon näkemystä ylimmän johdon toiminnasta keskijohdon esimiesten esimiehinä. Kysymyssarja sisältää myös kysymyksiä ylimmälle johdolle tavoitteena selvittää sitä, miten ylin johto näkee oman toimintansa suhteessa keskijohtoon. Kysymyssarja tekee näkyväksi mahdolliset keskijohdon ja ylimmän johdon näkemuserot. Näkemuserojen näkyväksi te-

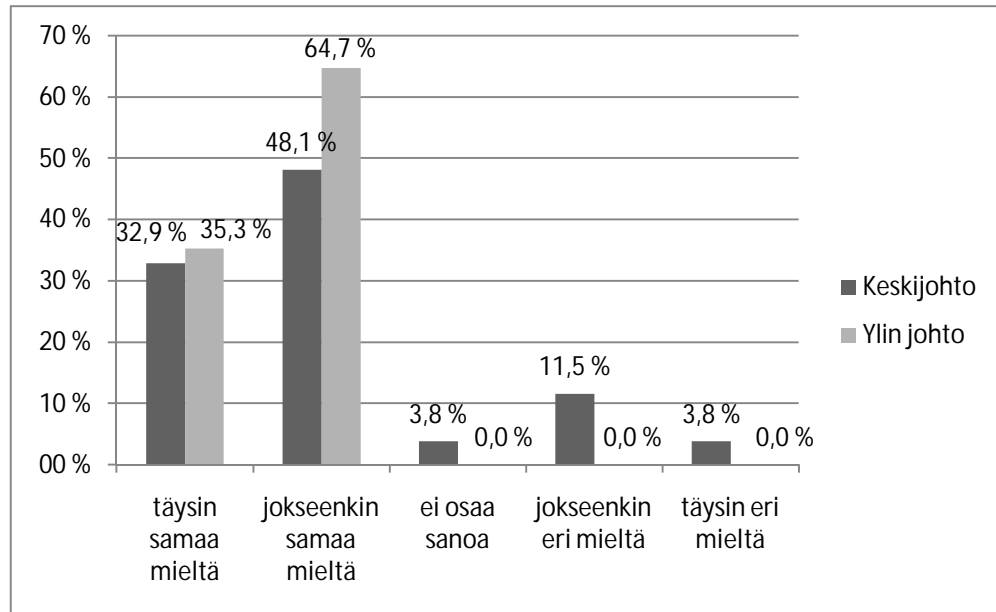
keminen luo perustan keskustelulle organisaatiossa ja toiminnan edelleen kehittämiseksi.



Kuvio 18. Työlleni on asetettu esimieheni toimesta selkeät tavoitteet (keskijohto)/
Esimiesten työlle on asetettu pankissamme selkeät tavoitteet (ylin johto).

*Työlleni on asetettu esimieheni toimesta selkeät tavoitteet (keskijohto)/
Esimiesten työlle on asetettu pankissamme selkeät tavoitteet (ylin johto).*

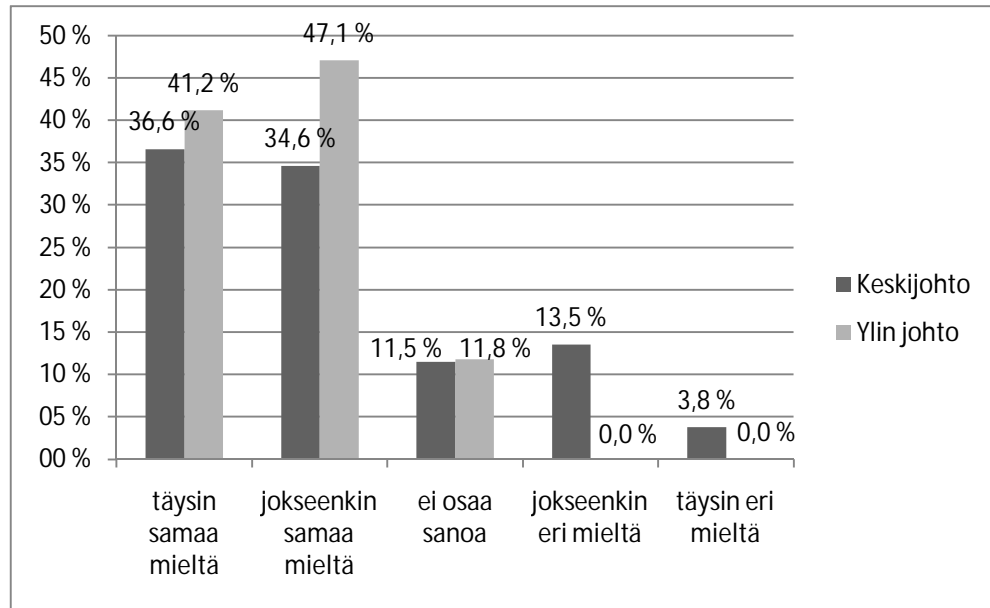
Keskijohdosta noin neljäsosa (24,5 %) on täysin samaa mieltä, lähes puolet (49,1 %) on jokseenkin samaa mieltä, 1,9 % ei osaa sanoa, jokseenkin eri mieltä on 22,6 % ja 1,9 % vastaajista on täysin eri mieltä. Ylimmästä johdosta täysin samaa mieltä on noin viidesosa (23,5 %), yli puolet (52,9 %) on jokseenkin samaa mieltä, ei osaa sanoa 5,9 %, jokseenkin eri mieltä 5,9 % ja täysin eri mieltä 11,8 %



Kuvio 19. Esimieheni tukee minua esimiestehtävissä (keskijohto)/ Panostan siihen, että olen esimiesten tukena (ylin johto)

Esimeheni tukee minua esimiestehtävissä (keskijohto)/ Panostan siihen, että olen esimiesten tukena (ylin johto)

Kolmannes (32,9 %) keskijohdosta on täysin samaa mieltä, Lähes puolet (48,1 %) jokseenkin samaa mieltä, 3,8 % ei osaa sanoa, 11,5 % jokseenkin eri mieltä ja 3,8 % on täysin eri mieltä. Ylimmästä johdosta 35,3 % on täysin samaa mieltä ja loput (64,7 %) on jokseenkin samaa mieltä.

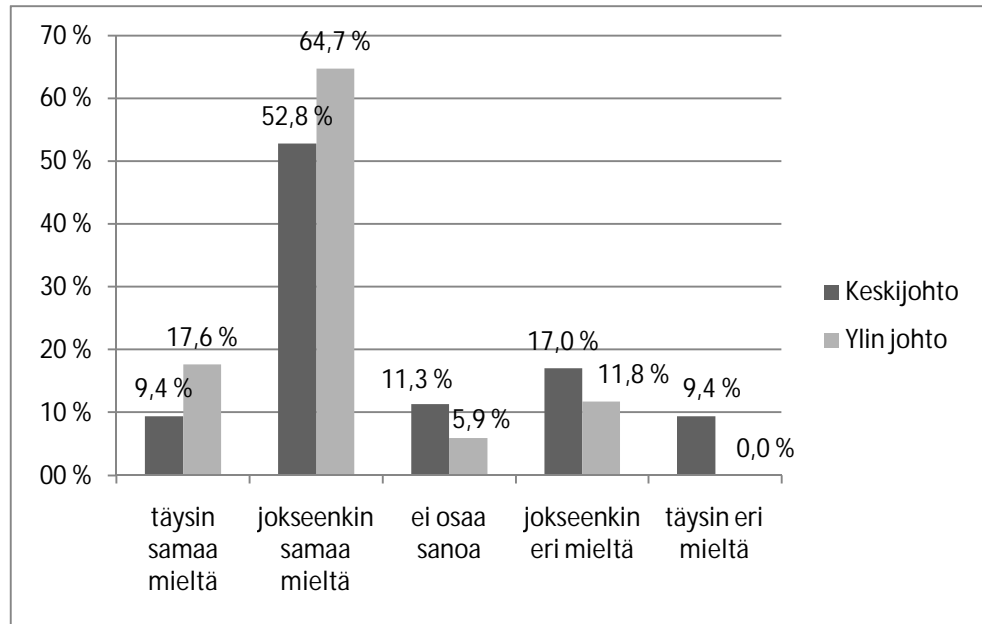


Ku-

vio 20. Esimieheni seuraa tavoitteiden toteutumista (keskijohto)/ Seuraan esimiesten työn tavoitteiden toteutumista (ylin johto)

Esimeheni seuraa tavoitteiden toteutumista (keskijohto)/ Seuraan esimiesten työn tavoitteiden toteutumista (ylin johto)

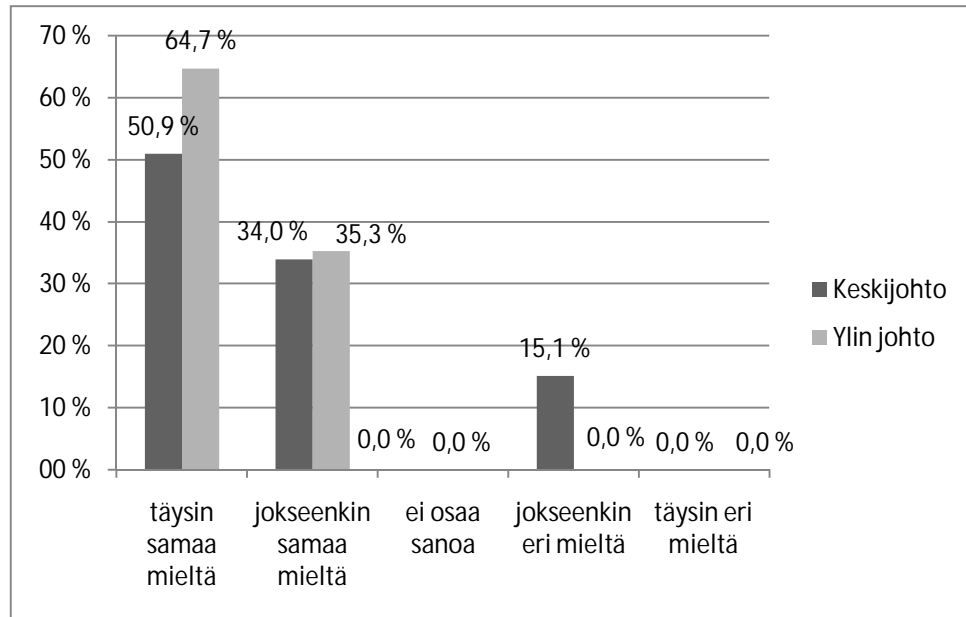
Keskijohdosta 36,6 % on täysin samaa mieltä, 34,6 % on jokseenkin samaa mieltä, reilu kymmenesosa (11,5 %) ei osaa sanoa, 13,5 % on jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä on 3,8 %. Ylimmästä johdosta 41,2 % on täysin samaa mieltä, vajaat puolet (47,1 %) on jokseenkin samaa mieltä ja 11,8 % ei osaa sanoa.



Kuvio 21. Saan esimiehlteni riittävästi palautetta toiminnastani (keskijohto) /Annan säännöllisesti palautetta pankkimme esimiehille (ylin johto)

Saan esimiehlteni riittävästi palautetta toiminnastani (keskijohto) /Annan säännöllisesti palautetta pankkimme esimiehille (ylin johto)

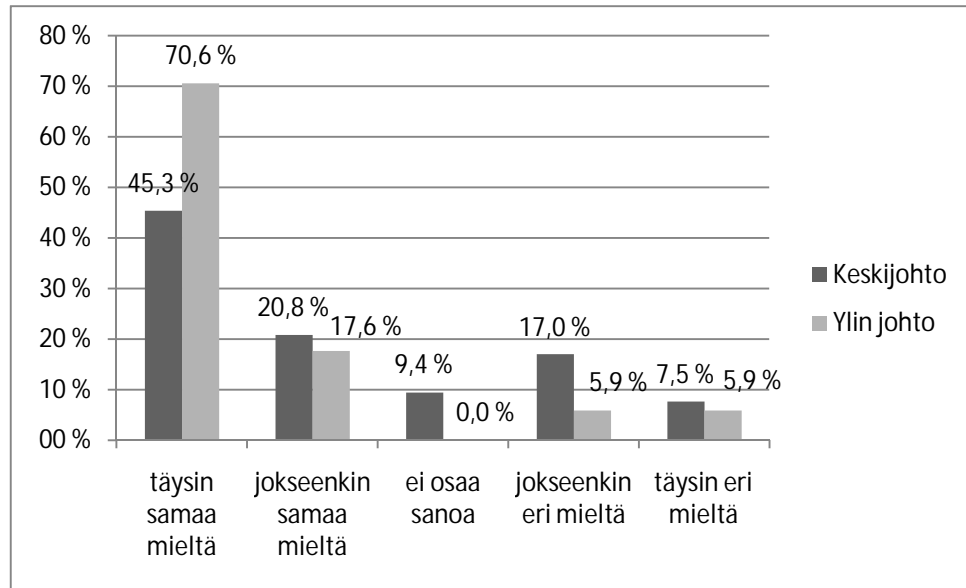
Keskijohdosta kymmenesosa (9,4 %) on täysin samaa mieltä, yli puolet (52,8 %) on jokseenkin samaa mieltä, 11,3 % ei osaa sanoa, 17 % on jokseenkin eri mieltä, ja 9,4 % on täysin eri mieltä. Ylimmästä johdosta 17,6 % on täysin samaa mieltä, valtaosa (64,7 %) on jokseenkin samaa mieltä, 5,9 % ei osaa sanoa ja 11,8 % jokseenkin eri mieltä.



Kuvio 22. Minulla on organisaation antamat riittävät valtuudet ja valta toimia esimiestehtävässä (keskijohto)/ Esimiehillä on riittävät valtuudet ja valta toimia esimiestehtävässä (ylin johto)

Minulla on organisaation antamat riittävät valtuudet ja valta toimia esimiestehtävässä (keskijohto)/ Esimiehillä on riittävät valtuudet ja valta toimia esimiestehtävässä (ylin johto)

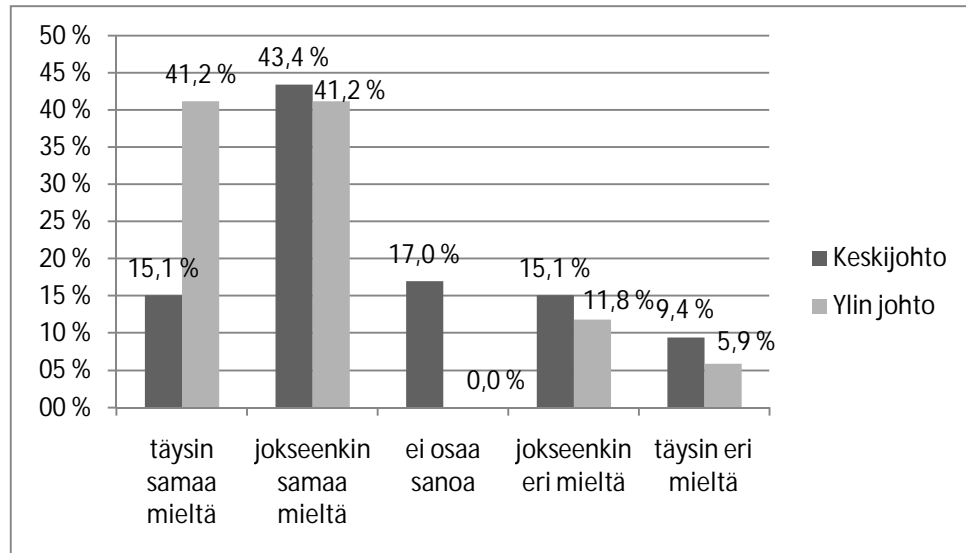
Keskijohdosta puolet (50,9 %) on täysin samaa mieltä, 34 % jokseenkin samaa mieltä ja 15,1 % on jokseenkin eri mieltä. Ylimmästä johdosta 64,7 % on täysin samaa mieltä ja loput 35,3 % jokseenkin samaa mieltä.



Kuvio 23. Käyn esimieheni kanssa kehityskeskustelut (keskijohto)/ Käyn kehityskeskustelut esimiesten kanssa (ylin johto)

Käyn esimieheni kanssa kehityskeskustelut (keskijohto)/ Käyn kehityskeskustelut esimiesten kanssa (ylin johto)

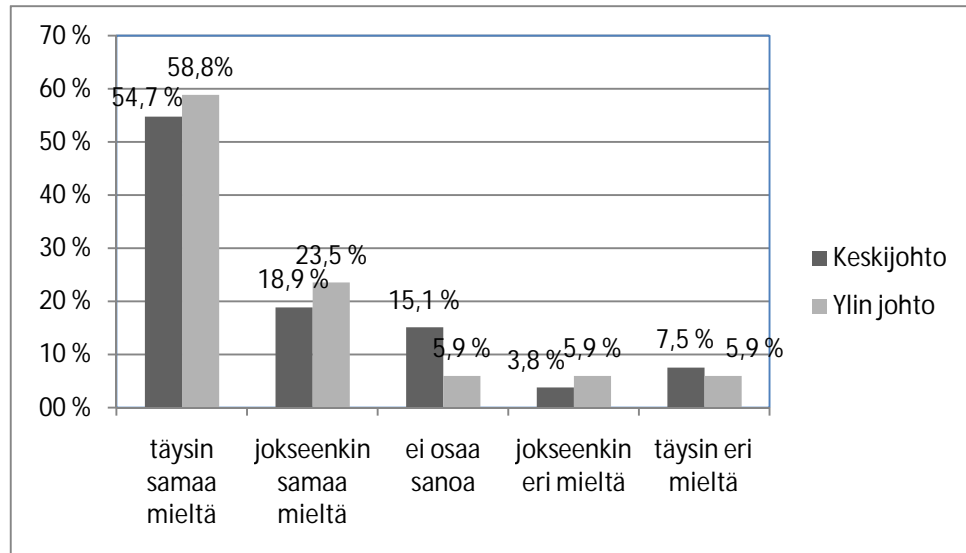
Keskijohdosta 45,3 % on täysin samaa mieltä, viidennes (20,8 %) on jokseenkin samaa mieltä, kymmenesosa (9,4 %) ei osaa sanoa, 17 % on jokseenkin eri mieltä ja 7,5 % on täysin eri mieltä. Ylimmästä johdosta valtaosa (70,6 %) on täysin samaa mieltä, 17,6 % jokseenkin samaa mieltä ja 5,9 % jokseenkin eri mieltä sekä 5,9 % täysin eri mieltä.



Kuvio 24. Esimieheni panostaa kehityskeskusteluihimme (keskijohto)/ Panostan kehityskeskusteluiden käymiseen (ylin johto)

Esimeheni panostaa kehityskeskusteluihimme (keskijohto)/Panostan kehityskeskusteluiden käymiseen (ylin johto)

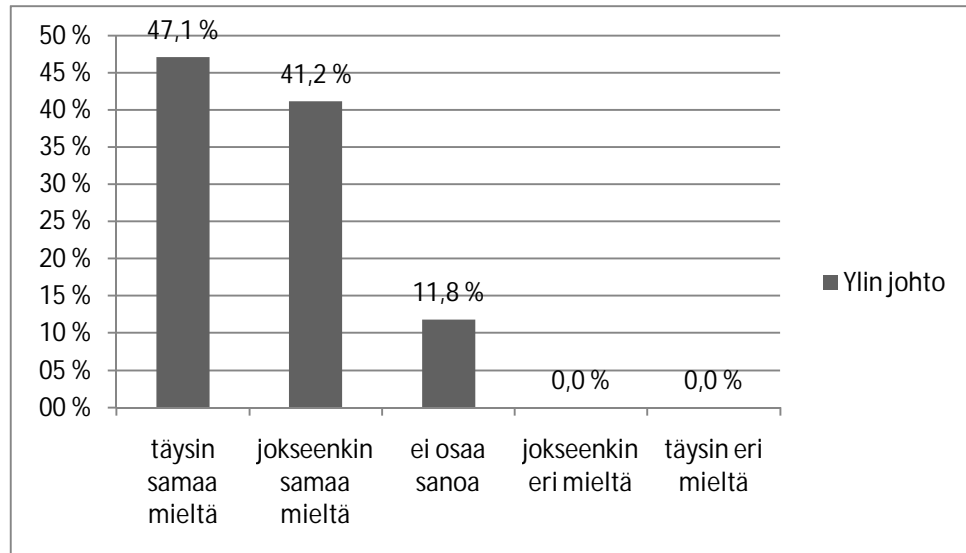
Keskijohdosta 15,1 % on täysin samaa mieltä, valtaosa (43,4 %) on jokseenkin samaa mieltä, 17 % ei osaa sanoa ja jokseenkin eri mieltä on 15,1 % ja loput 9,4 % on täysin eri mieltä. Ylimmästä johdosta 41,2 % on täysin samaa mieltä ja 41,2 % jokseenkin samaa mieltä, 11,8 % on jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä on 5,9 %.



Kuvio 25. Esimieheni edellyttää, että käyn alaisteni kanssa kehityskeskustelut/Seuraan, että esimiehet käyvät alaistensa kanssa kehityskeskustelut (ylin johto)

Esimeheni edellyttää, että käyn alaisteni kanssa kehityskeskustelut/Seuraan, että esimiehet käyvät alaistensa kanssa kehityskeskustelut (ylin johto)

Keskijohdosta reilut puolet (54,7 %) on täysin samaa mieltä, lähes viidennes (18,9 %) jokseenkin samaa mieltä, 15,1 % ei osaa sanoa, 3,8 % on jokseenkin eri mieltä ja 7,5 % on täysin eri mieltä. Ylimmästä johdosta valtaosa (58,8 %) on täysin samaa mieltä, neljännes (23,5 %) on jokseenkin samaa mieltä, 5,9 % ei osaa sanoa, jokseenkin eri mieltä on 5,9 % ja täysin eri mieltä myös 5,9 %.

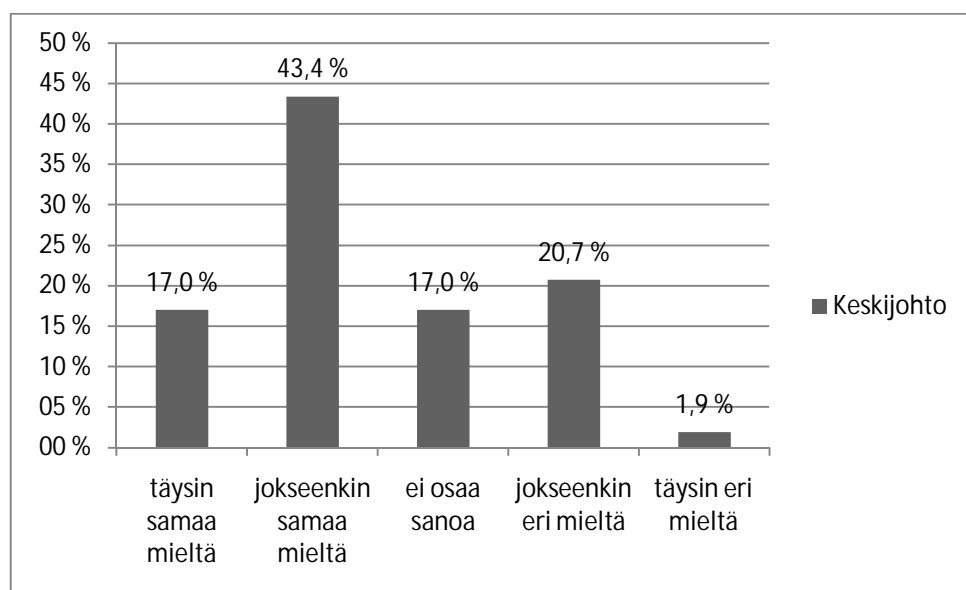


Kuvio 26. Kehitän jatkossa esimiestyötäni suhteessa esimiesalaisiini (ylin johto)

Kehitän jatkossa esimiestyötäni suhteessa esimiesalaisiini (ylin johto)

Melkein puolet (47,1 %) täysin samaa mieltä ja 41,2 % jokseenkin samaa mieltä sekä 11,8 % ei osaa sanoa.

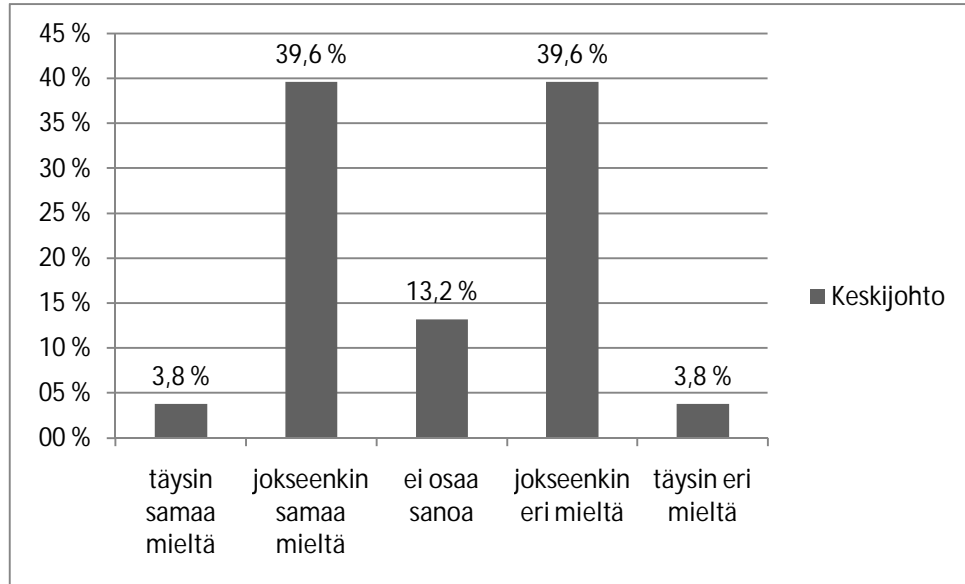
Edellisten kysymysten lisäksi keskijohdolle esitettiin tarkentavia kysymyksiä liittyen oman esimiehen toimintaan. Kysymysten tavoitteena oli edelleen selvittää keskijohdon näkemystä oman esimiehen esimiestaidoista ja toiminnasta tärkeillä esimiestyön osa-alueilla.



Kuvio 27. Esimieheni panostaa johtamiseeni

Esimieheni panostaa johtamiseen

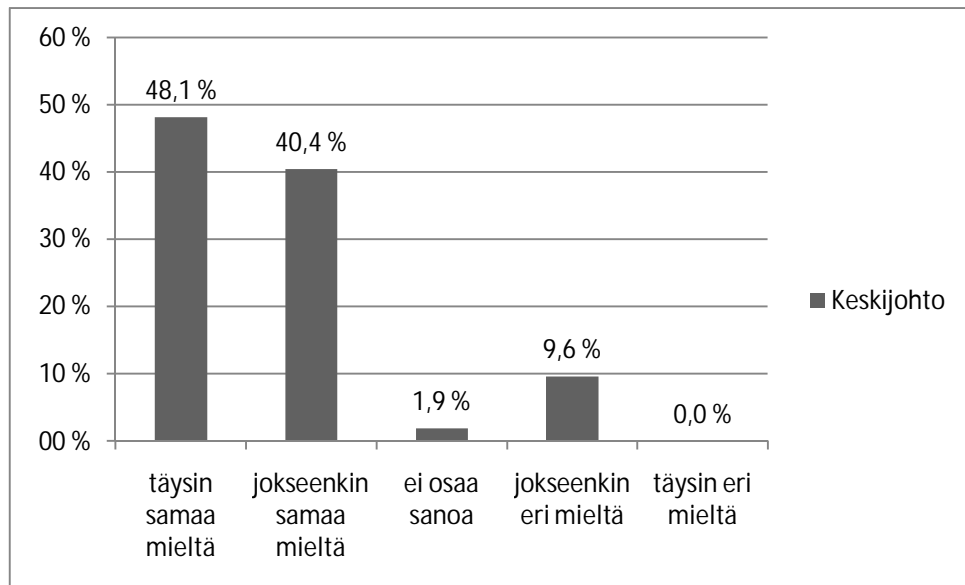
17 % on täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä on 43,4 %, 17 % ei osaa sanoa, viidennes (20,7 %) on jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä on 1,9 %.



Kuvio 28. Perehdytys esimiestehtävään toteutettiin laadukkaasti

Perehdytys esimiestehtävään toteutettiin laadukkaasti

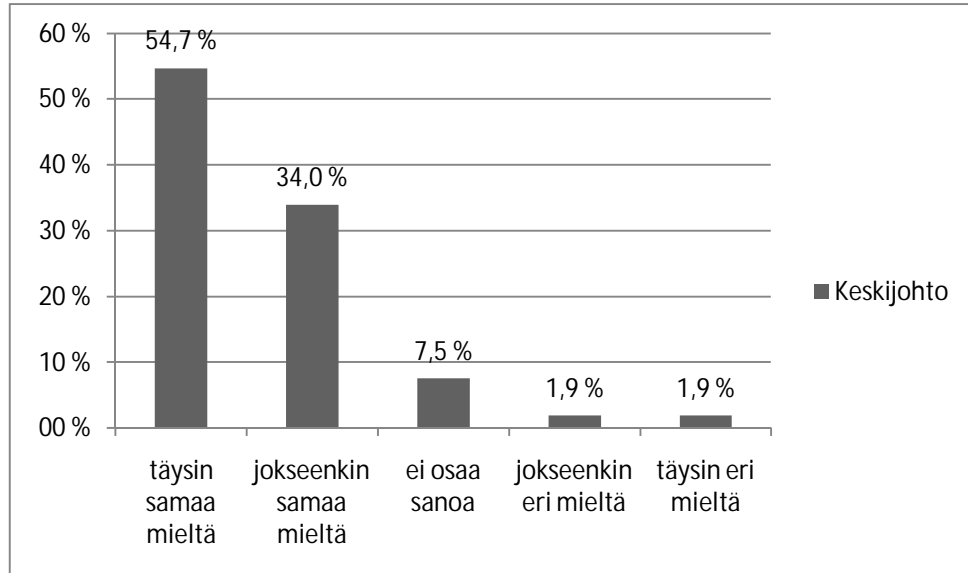
3,8 % on täysin samaa mieltä, 39,6 % on jokseenkin samaa mieltä, 13,2 % ei osaa sanoa, 39,6 % on jokseenkin eri mieltä sekä täysin eri mieltä on 3,8 %.



Kuvio 29. Tiedän mitkä ovat valtuuteni

Tiedän mitkä ovat valtuuteni

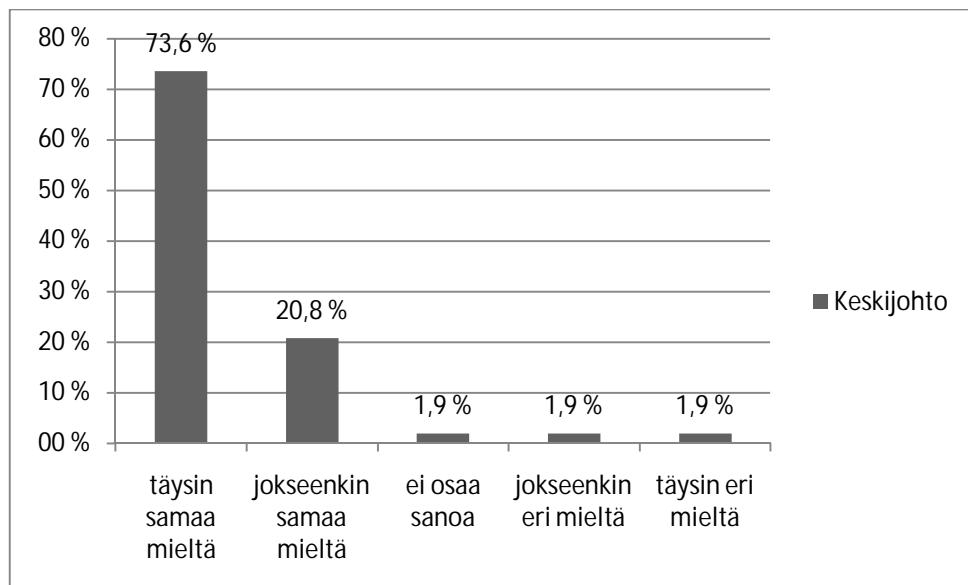
Täysin samaa mieltä on 48,1 %, jokseenkin samaa mieltä 40,4 %, ei osaa sanoa 1,9 % ja 9,6 % on jokseenkin eri mieltä.



Kuvio 30. Esimieheni luottaa minuun

Esimieheni luottaa minuun

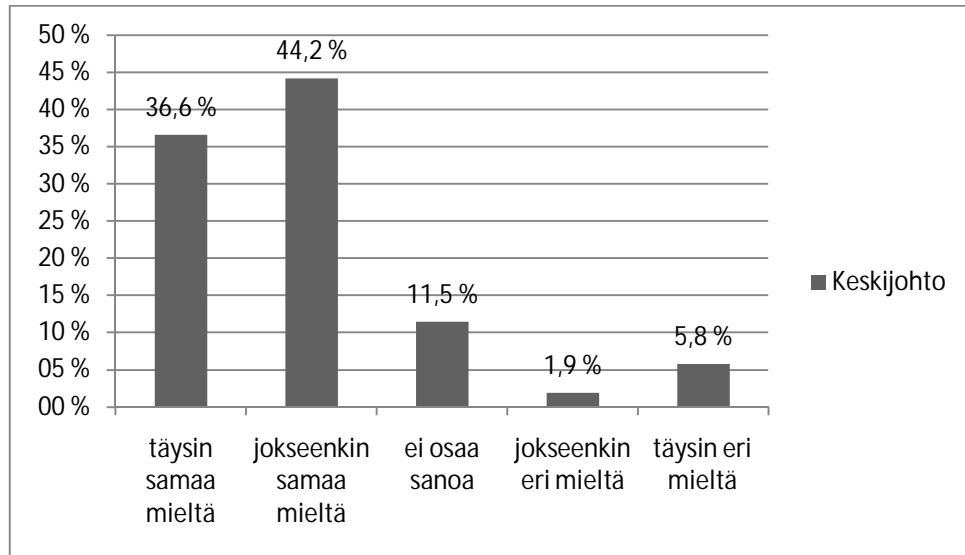
Yli puolet (54,7 %) keski johdosta on täysin samaa mieltä, noin kolmannes (34 %) jokseenkin samaa mieltä, 7,5 % ei osaa sanoa ja 1,9 % on jokseenkin sekä täysin eri mieltä.



Kuvio 31. Saan tarvittaessa yhteyden esimieheeni

Saan tarvittaessa yhteyden esimieheeni

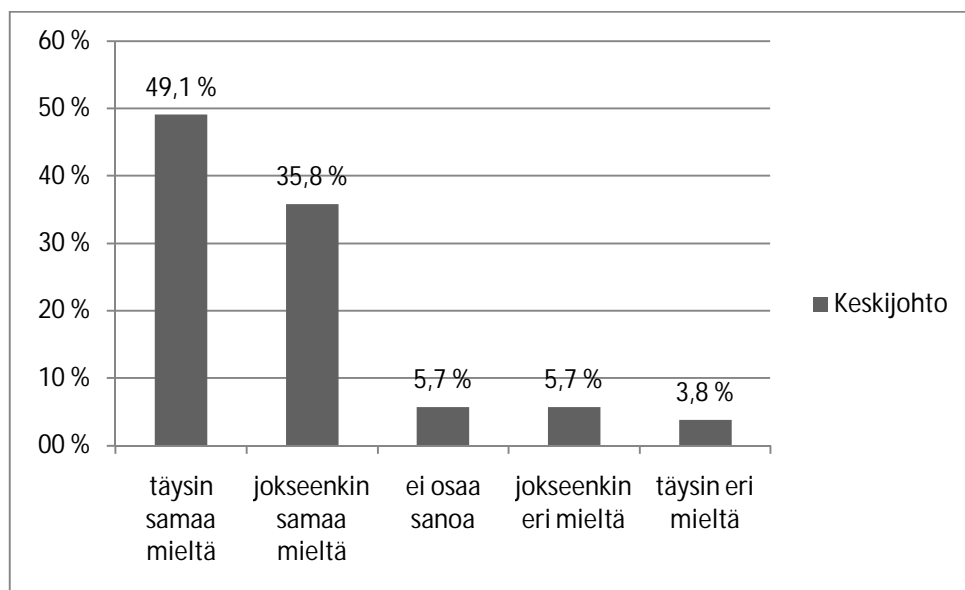
Valtaosa (73,6 %) on täysin samaa mieltä, viidennes (20,8 %) on jokseenkin samaa mieltä ja 1,9 % ei osaa sanoa sekä on jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä.



Kuvio 32. Esimieheni tukee henkilökohtaista kehittymistäni

Esimeheni tukee henkilökohtaista kehittymistäni

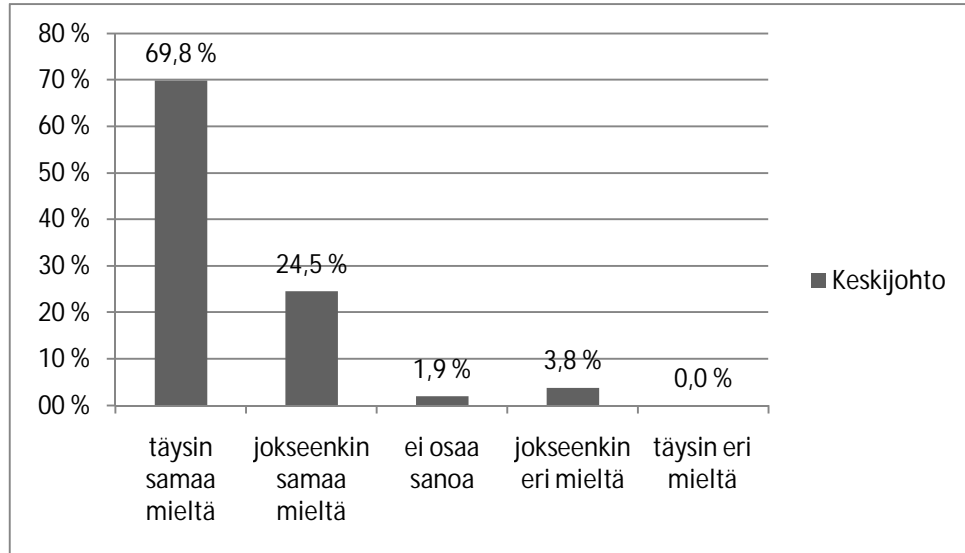
36,6 % on täysin samaa mieltä, 44,2 % on jokseenkin samaa mieltä, 11,5 % ei osaa sanoa, 1,9 % on jokseenkin eri mieltä ja 5,8 % täysin eri mieltä.



Kuvio 33. Esimieheni kuuntelee minua

Esimieheni kuuntelee minua

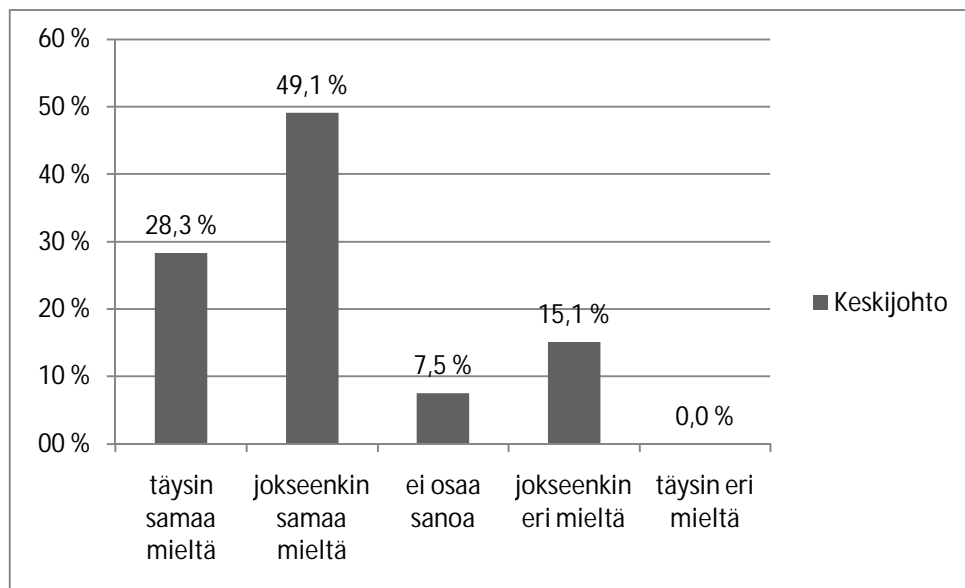
Lähes puolet (49,1 %) on täysin samaa mieltä, 35,8 % on jokseenkin samaa mieltä, 5,7 % ei osaa sanoa ja on jokseenkin eri mieltä, 3,8 % on täysin eri mieltä.



Kuvio 34. Pystyn tarvittaessa keskustelemaan työyhteisön tilanteesta esimieheni kanssa

Pystyn tarvittaessa keskustelemaan työyhteisön tilanteesta esimieheni kanssa

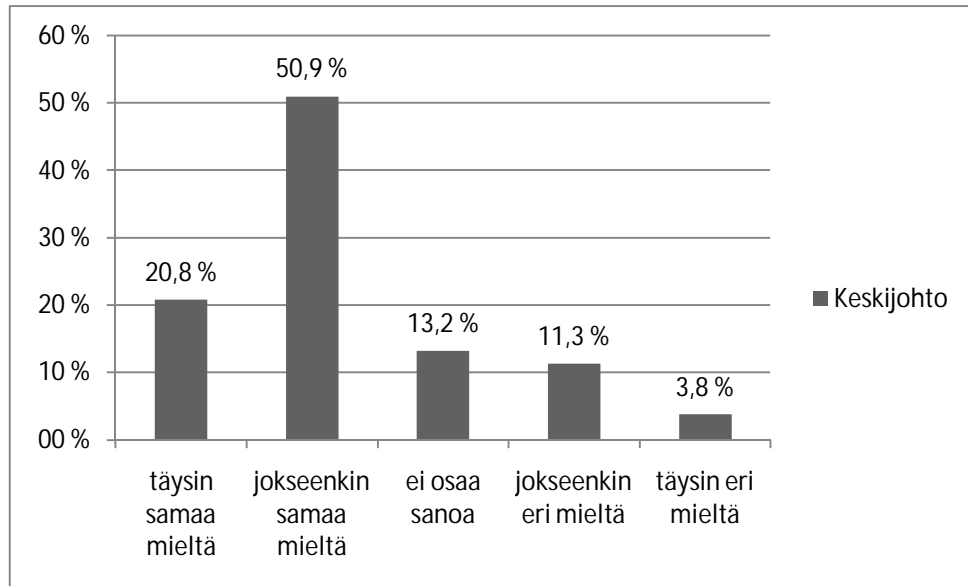
Valtaosa (69,8 %) on täysin samaa mieltä, neljännes (24,5 %) on jokseenkin samaa mieltä, 1,9 % ei osaa sanoa ja 3,8 % on jokseenkin eri mieltä.



Kuvio 35. Esimieheni ei johda ohitse ts. hän johtaa henkilöstöä minun kauttani

Esimieheni ei johda ohitse ts. hän johtaa henkilöstöä minun kauttani

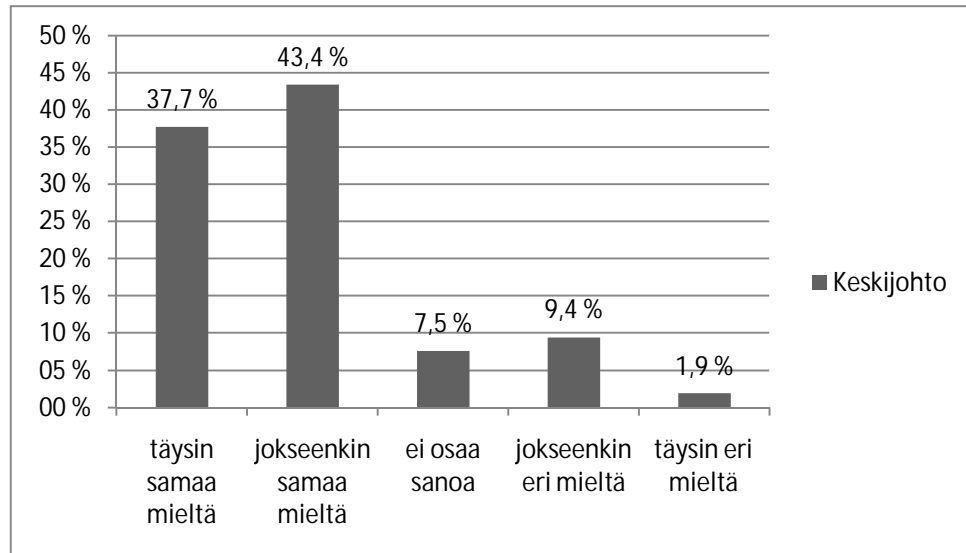
Kolmannes (28,3 %) on täysin samaa mieltä, lähes puolet (49,1 %) vastaajista on jokseenkin samaa mieltä, 7,5 % ei osaa sanoa ja 5,1 % on jokseenkin eri mieltä.



Kuvio 36. Esimieheni omaa mielestäni hyvät esimiestaidot

Esimieheni omaa mielestäni hyvät esimiestaidot

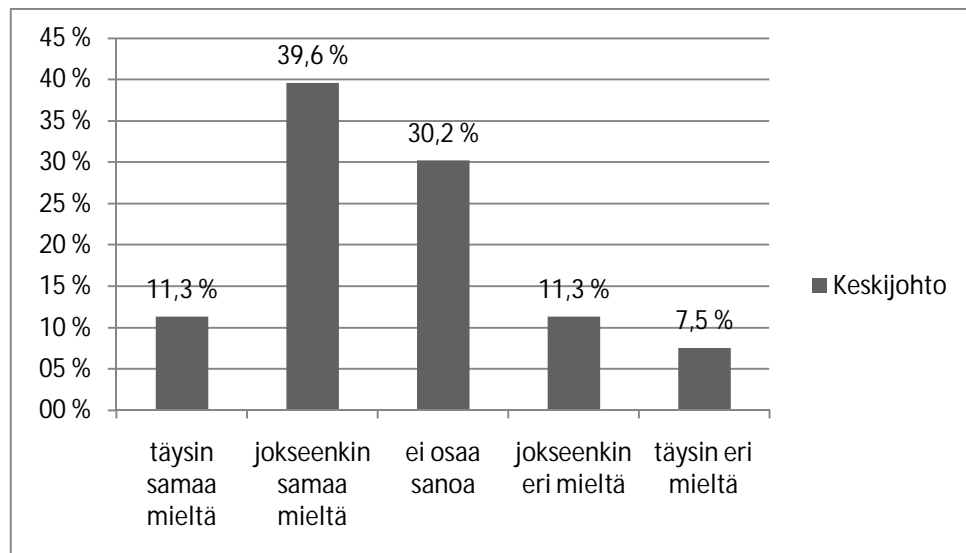
20,8 % on täysin samaa mieltä, puolet (50,9 %) vastaajista on jokseenkin samaa mieltä, 13,2 % ei osaa sanoa, 11,3 % on jokseenkin eri mieltä ja 3,8 % on täysin eri mieltä.



Kuvio 37. Esimieheni välittää minulle esimiestyöni tueksi riittävästi tietoa organisaation tilasta

Esimieheni välittää minulle esimiestyöni tueksi riittävästi tietoa organisaation tilasta

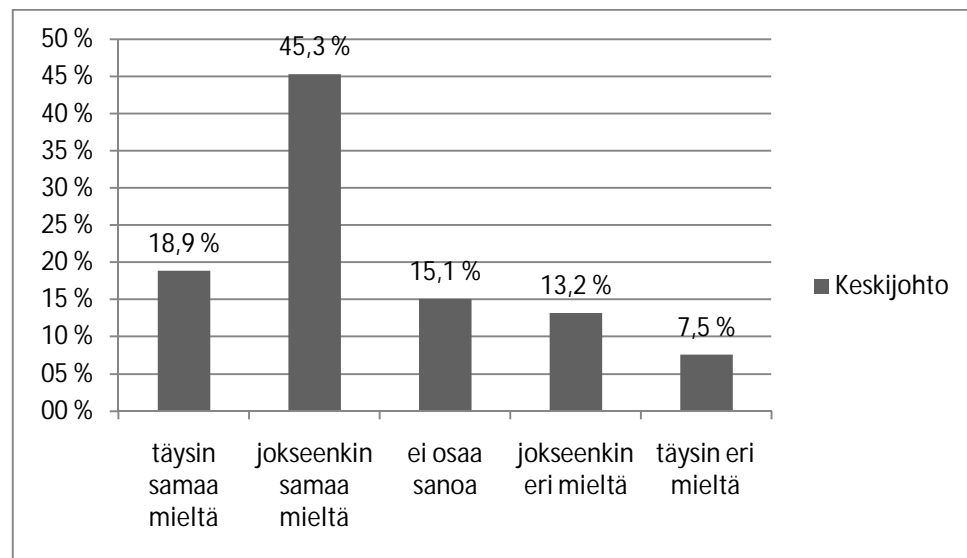
37,7 % on täysin samaa mieltä, 43,4 % on jokseenkin samaa mieltä, 7,5 % ei osaa sanoa, kymmenesosa (9,4 %) on jokseenkin eri mieltä ja 1,9 % on täysin eri mieltä.



Kuvio 38. Esimieheni huolehtii omalta osaltaan, että kehityskeskustelussa sovitut toimenpiteet toteutuvat

Esimieheni huolehtii omalta osaltaan, että kehityskeskustelussa sovitut toimenpiteet toteutuvat

11,3 % on täysin samaa mieltä, 39,6 % vastaajista on jokseenkin samaa mieltä, 30,2 % ei osaa sanoa, 11,3 % on jokseenkin eri mieltä ja 7,5 % on täysin eri mieltä.



Kuvio 39. Esimieheni antama hyvä esimerkki tukee esimiestehtävässä onnistumistani

Esimieheni antama hyvä esimerkki tukee esimiestehtävässä onnistumistani

Täysin samaa mieltä on 18,9 %, suurin osa (45,3 %) on jokseenkin samaa mieltä, 15,1 % ei osaa sanoa, 13,2 % on jokseenkin eri mieltä ja 7,5 % vastaajista on täysin eri mieltä.

Työn tavoitteiden asettamisessa ja toteutumisen seurannassa on enemmistön mielestä onnistuttu. Huomattava määrä eli neljännes keskijohdosta ja lähes viidennes ylimmästä johdosta on kuitenkin sitä mieltä, että esimiestyölle ei ole asetettu selkeitä tavoitteita. Huomionarvoista on se, että ylin johto tutkimuksen perusteella tiedostaa tavoitteiden asettamiseen liittyvät puutteet. Samalla on kuitenkin hämmentävää se, että yli 20 % ylimmästä johdosta on eri mieltä, jokseenkin eri mieltä tai ei osaa sanoa kysymykseen selkeiden tavoitteiden olemassaolosta. Parhaimmillaan tietoisuus ja asian näkyväksi tuleminen luo perustaa sille, että tavoitteiden asettamiseen panostetaan jatkossa.

Tavoitteiden seurannan osalta keskijohdosta yli neljännes näkee parantamisen varaa. Ylimmän johdon näkemys seurannasta on positiivisempi. Tosin lähes 12 % ei osaa sanoa kantaansa tavoitteiden seurantaan.

Keskijohdosta lähes kolmannes suhtautuu hyvin kriittisesti saamansa palautteen määrään. Hyvän perustan palautteen määrän kasvulle luo se, että keskijohdon ohella myös ylin johto tiedostaa palautteen määrään liittyvät puutteet. Kokemus liian vähäisestä palautteen määrästä ja tarpeesta kasvattaa palautteellisuutta on linjassa yleisesti yritysmaailmassa vallitsevan tilanteen kanssa. Niukka palautekulttuuri on Suomessa yleisesti koettu ongelma, vaikka palautteen merkitystä ei meillä kiistetä.

Vastausten perusteella keskijohdon valtuuksien ja vallan tarkkaan määrittelyyn on tarvetta. Vaikkakin enemmistö on täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa asian tärkeys vaatii, että täysin samaa mieltä väittämän kanssa olevien määrä olisi suurempi kummankin vastaajaryhmän osalta. Valtuudet ja valta (muodollinen valta ja auktoriteetti) eivät voi olla epämääräisiä, vaan ne tulee olla selkeästi ja tarkasti määritelty.

Esimiehen rooliin ja mahdollisuuksiin ottaa rooli haltuun liittyy olennaisesti ohi johtaminen, jota vastausten perusteella pankeissa tapahtuu. Vain noin kolmannes keskijohdosta on täysin sitä mieltä, että ylin johto johtaa henkilöstöä keskijohdon kautta. Tilausta on sille, että ylin johto antaa tilaa ja tätä kautta uskottavuuden keskijohdolle suhteessa alaisiin.

Tutkimuksen perusteella kehityskohteena näyttäytyy keskijohdon esiin tuoma kokemus ylimmän johdon vähäisestä panostuksesta keskijohdon johtamiseen. Keskijohdosta vain 17 % kokee, että ylin johto panostaa täysin heidän johtamiensa. Vastaava sama määrä ei osaa sanoa. Ei osaa sanoa vastausten suuri osuus on huolestuttavaa, koska panostusten tulisi näkyä keskijohdon arjessa konkreettisesti. Ylin johto on mitä ilmeisimmin tiedostanut panostusten tarpeen, koska melkein 90 % heistä aikoo kehittää esimiestyötään suhteessa esimiesalaisiinsa. Vahvuutena näyttäytyy keskijohdon kokema yhteyden saaminen omaan esimieheensä. Lisäksi keskijohdon kokemuksen mukaan he pystyvät keskustelemaan

esimiehensä kanssa työyhteisön tilanteesta. Keskijohdon vastausten perusteella ylin johto näyttää olevan läsnä keskijohdon arjessa ja kuuntelevan esimiesalaisiaan. Keskijohdon kokemus esimieheltään saamasta tiedosta esimiestyönsä tueksi osoittaa sen, että olennaisen ja riittävän tiedon määrittelyyn on tilaus. Yleisesti tiedonkulku ja kokemus tiedon riittävydestä nousevat esiin organisaatioiden haasteena, joten siinä mielessä tulos ei ole yllättävä. Johtamisen ja esimiestyön kehittymisen kannalta tulosten perusteella on olennaista, että ylin johto pohtii sitä miten he voisivat tukea entistä enemmän esimiesten henkilökohtaista kehittymistä. Esimiesten henkilökohtainen kehittyminen on laadukkaan esimiestyön kivijalka.

Esimerkillä johtamisen tärkeä merkitys näkyi keskijohdon avoimissa vastauksissa. Tutkimuksen perusteella kuitenkin esimiehen antaman hyvän esimerkin rooli jää suhteellisen vähäiseksi. Alle puolet on samaa mieltä siitä, että esimiehen antama hyvä esimerkki tukee esimiehenä onnistumista. Viidennes vastaajista kokee, ettei esimiehen antama hyvä esimerkki tukenut esimiestehtävässä onnistumista. Tulos ei välttämättä tarkoita sitä, että ylin johto ei omaa riittävästi esimiestaitoja esimerkkinä toimimiseen. Tulos saattaa kertoa siitä, että keskijohto kokee, että ylimmän johdon antama esimerkki ei ole tarpeellista tehtävässä onnistumisen kannalta.

Tutkimuksen vastausten perusteella yksi merkittävä kehittämisaalue on kehityskeskustelu. Keskijohdon ja ylimmän johdon näkemyksen eroavat kehityskeskusteluiden saralla. Kehityskeskusteluiden esiin nouseminen kehityskohteenä on yllättävää siitä näkökulmasta, että yritys X:ssä on panostettu huomattavasti kehityskeskusteluihin ja siihen liittyvään materiaaliin. Kehityskeskustelun näyttäytyminen kehityskohteenä on kriittistä siinä mielessä, että kehityskeskustelu on tärkeä tuloksellisen johtamisen väline. Se kuuluu luonnollisena ja vakiintuneena osana kaikkien yritysten toimintaan, joissa osaamisen kehittyminen on tunnustettu strategisesti tärkeänä asiana (Viitala 2005, 361). Oikein käyty kehityskeskustelu on arvokas sekä työntekijälle, että koko yritykselle.

Keskijohdon ja ylimmän johdon vastaukset poikkesivat toisistaan eli näkemyksissä oli suuriakin eroja. Keskijohdosta 45,6 % on täysin samaa mieltä siitä, että kehityskeskustelut käydään, ylimmästä johdosta puolestaan huomattavasti suurempi

osuus, yli 70 %, oli sitä mieltä, että kehityskeskustelut käydään. Jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa olevien vastausten runsaus sekä keskijohdon että ylimmän johdon kohdalla hämmentää. Vastausten perusteella on vedettävissä se johdopäätös, että kehityskeskustelua toimenpiteenä ei ole ymmärretty oikein ja sitä ei käydä säännöllisesti. Ylimmästä johdosta yli 82 % kokee panostavansa kehityskeskusteluiden käymiseen. Keskijohdosta alle 60 % kokee esimiehensä panostavan keskusteluiden käymiseen. Huomion arvoista on myös se, että keskijohdosta 17 % ei tiedä panostaako oma esimies kehityskeskustelun käymiseen.

Huomattava osuus eli kolmannes keskijohdosta ei osaa sanoa huolehtiiko oma esimies siitä, että kehityskeskustelussa sovitut toimenpiteet toteutuvat. Vastaukset kertonevat osaltaan kehityskeskustelun jäsentymättömyydestä ja myös siitä, että keskustelu jää puheen tasolle eikä konkretisoidu käytäntöön. Keskustelun jälkihoito jää toteutumatta. Ylin johto vastasi seuraavansa, että esimiesalaiset käyvät alaistensa kanssa kehityskeskustelut. Tämä osoittaa sen positiivisen asian, että kehityskeskusteluita kuitenkin pidetään tärkeinä. Avoimissa vastauksissa ylin johto myös mainitsi useasti kehityskeskustelun sellaiseksi toimenpiteeksi, johon he aikovat panostaa.

Keskijohdosta viidennes on täysin samaa mieltä siitä, että oma esimies omaa hyvät esimiestäidot. Puolet oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä. Noin 15 % on asiasta jokseenkin tai täysin eri mieltä. Ylimmän johdon kannattaa kriittisesti pohtia omien esimiestäitöjensä vahvuuksia ja kehityskohteita.

Avoimet kysymykset

Vastaukset avoimiin kysymyksiin olivat pääsääntöisesti linjassa asteikkokysymysten tulosten kanssa. Avoimissa kysymyksissä keskijohdolle esitettiin kysymys: *Miten oma esimiehesi voi tukea sinua, jotta voit onnistua esimiestehtävässä? Listaa konkreettisia asioita.*

Vastauksia tuli 18 kappaletta. Valtaosa vastaajista toivoi enemmän palautetta ja keskinäistä vuorovaikutusta, aikaa keskustelulle, selkeää vastuuden, valtuuksien ja toimintatapojen määrittelyä sekä tavoitteiden asettamista. Toivotaan, että oma

esimies olisi mukana suunnittelutyössä (esim. strategia- ja vuosisuunnittelu) sekä säännöllisiä kehityskeskusteluita.

”Kertomalla selkeästi omat vastuualueeni/työtehtäväni ja asettamalla niihin selkeät tavoitteet ja aikataulut. Kertomalla omat valtuuteni selkeästi. Tavoitteiden yhteisellä seurannalla. Varaamalla aikaa keskustelulle, kun tarvitsen tukea päätöksentekooni.”

”Toimimalla johdonmukaisesti, pitämällä kiinni sovituista menettelytavoista, antamalla palautetta, osallistumalla aktiivisesti työyhteisön toimintaan”.

”Minulla oli vain neljän päivän pikaperehdyttäminen. En tiedä pitäisikö jalkautua tuonne asiakaspalvelijoiden pariin ja olla enemmän mukana heidän arjessaan vai onko parempi, että keskityn myynninseurantaraporttien tutkimiseen ja tavoitteisiin liittyvät keskustelut käydään tsemppi- tai kehityskeskustelun omaisesti tai porukalla esim. aamupalavereissa erillään päivittäisestä asiakaspalvelusta”.

Ylimmältä johdolta kysyttiin: *Mihin asioihin aiot itse panostaa esimiesten johtamisessa ja miksi?*

Vastauksia tuli 13 kappaletta. Vastauksissa korostui panostus erityisesti esimiesten kokonaisvaltaiseen kehittymiseen, vuorovaikutukseen, läsnäoloon, tukemiseen, sparraukseen, kehityskeskusteluihin, tavoitteiden asettamiseen, roolien/toimenkuvien selkeyttämiseen, motivointiin ja yhdessä tekemiseen.

”Kannustamiseen ja tiedonkulkuun sekä laajaan osallistumiseen. Miksi? Esimiehen pitää saada enemmän tietoa ja kannustusta kuin tehtävän hoitaminen vaatii, jotta mielenkiinto kokonaisuuteen säilyy”.

”Uusien esimiesten mukaan ottaminen pankin strategia- ja vuosisuunnittelutyöhön sen varmistamiseksi, että osaamista löytyy myös jatkossa”.

”Kehityskeskustelujen käymiseen. Olen huomannut, että se on hyvä tapa sitouttaa ja sopia asioita. Kehityskeskustelu antaa myös paljon tietoa johtamisen tueksi ja kehittämiseksi”.

Ylimmältä johdolta kysyttiin myös: *Mikä mielestäsi on kriittistä esimiesten johtamisessa? Listaa mahdollisia kehittämistarpeita esimiesten johtamisen kehittämiseksi ja mahdollisia konkreettisia kehittämistoimenpiteitä.*

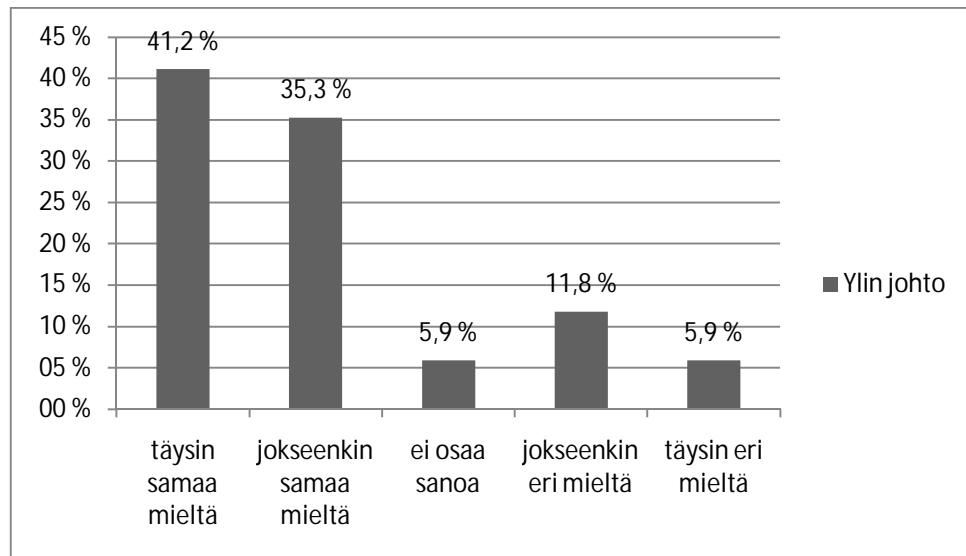
Vastauksia tuli 13 kappaletta. Vastausten perusteella kriittistä on saada esimiehet käyttämään aikaansa ihmisten johtamiseen sekä ymmärtämään kokonaisuutta ja riippuvuussuhteita yhteistyökumppaneista. On tärkeää antaa riittävästi vapautta, vastuuta ja valtaa sekä asettaa riittävän haasteelliset tulostavoitteet ja seurata/reagoida tavoitteiden toteutumista.

”Avoin ja keskusteleva ilmapiiri - oikeat rekrytoinnit - sopiva tavoitteellisuus ja tuki ongelmissa - koko johtoryhmän kehittymisestä huolehtiminen - organisaatiossa pitää olla eri-ikäisiä ja laajasti alaa osaavia kehittymiskykyisiä henkilöitä”.

”Riittävän ajan varaaminen johtamiseen. Palautteen antaminen ja saaminen. Riittävän haasteellisten tulostavoitteiden asettaminen ja tulosten seuranta. Kehityskeskustelujen käyminen”.

4.2.5 Organisaatio ja esimiestyö

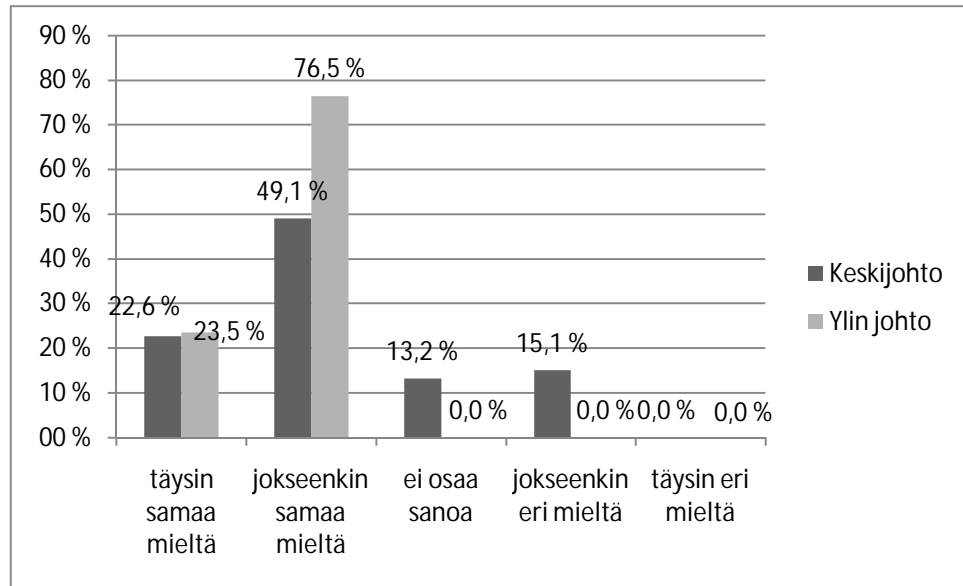
Organisaation ja esimiestyö – kysymyssarjan tavoitteena oli selvittää keskijohdon ja ylimmän johdon kokemusta organisaation panostuksista esimiestyöhön ja keskijohdon tukeen. Kysymyssarja sisältää kysymyksiä myös tukiyksikön tukirooliin liittyen. Kysymyssarja sisältää kysymyksiä sekä keskijohdolle, että ylimmälle johdolle tavoitteena selvittää näkemysten yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia.



Kuvio 40. Organisaatiossamme panostetaan esimiestyön kehittämiseen (ylin johto)

Organisaatiossamme panostetaan esimiestyön kehittämiseen (ylin johto)

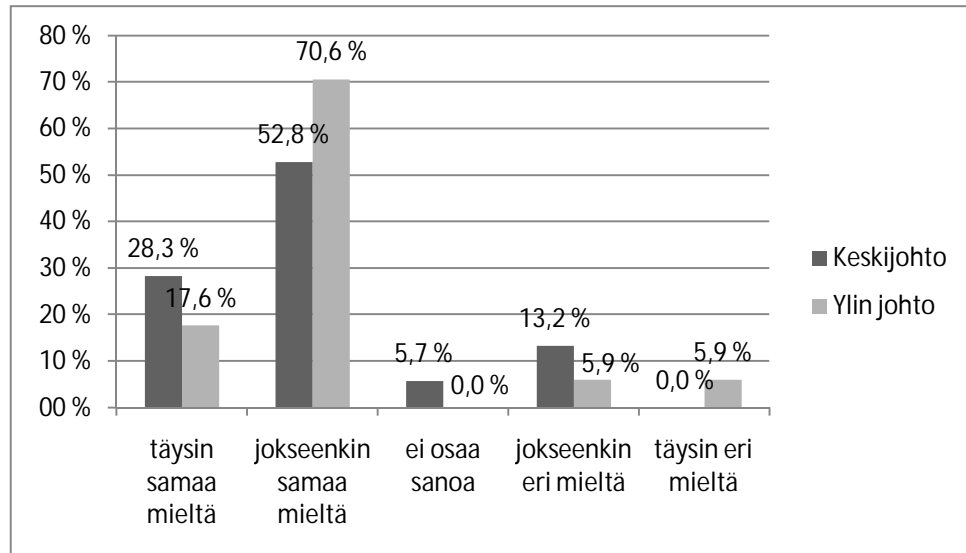
41,2 % on täysin samaa mieltä, reilu kolmasosa (35,3 %) jokseenkin samaa mieltä, 5,9 % ei osaa sanoa, 11,8 % jokseenkin eri mieltä ja 5,9 % on täysin eri mieltä väittämän kanssa.



Kuvio 41. Pankin toiminnan puitteet tukevat onnistumistani esimiestehtävässä (keskijohto)/ Näkemykseni mukaan pankin toiminnan puitteet tukevat esimiestehtävässä onnistumista (ylin johto)

*Pankin toiminnan puitteet tukevat onnistumistani esimiestehtävässä (keskijohto)/
Näkemykseni mukaan pankin toiminnan puitteet tukevat esimiestehtävässä onnistumista (ylin johto)*

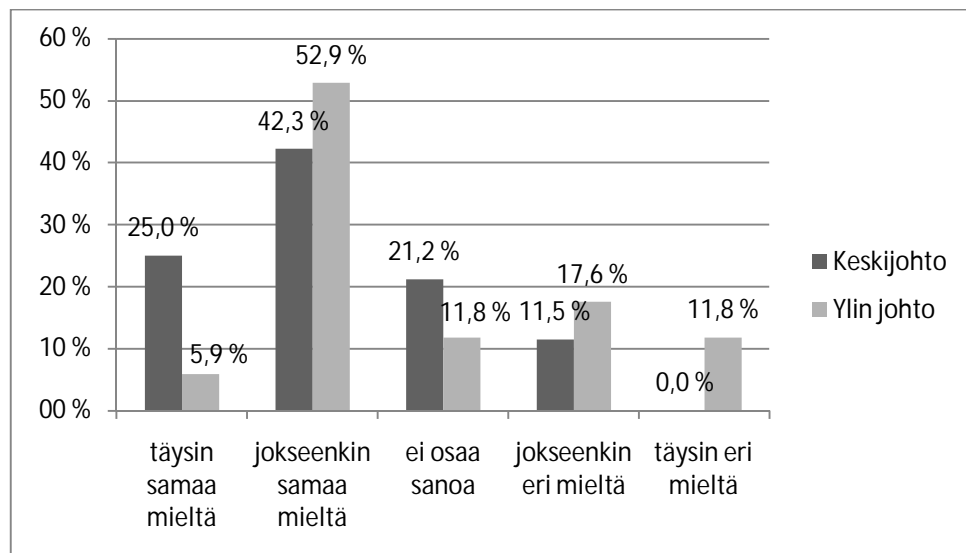
Keskijohdosta 22,6 % on täysin samaa mieltä, lähes puolet (49,1 %) on jokseenkin samaa mieltä, 13,2 % ei osaa sanoa ja 15,1 % on jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Ylimmästä johdosta 23,5 % on täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja valtaosa (76,5 %) on jokseenkin samaa mieltä.



Kuvio 42. Esimiehen rooli on selkeä ja määritelty (keskijohto) / Esimiehen rooli on pankissamme selkeä ja määritelty (ylin johto)

Esimehen rooli on selkeä ja määritelty (keskijohto) / Esimehen rooli on pankissamme selkeä ja määritelty (ylin johto)

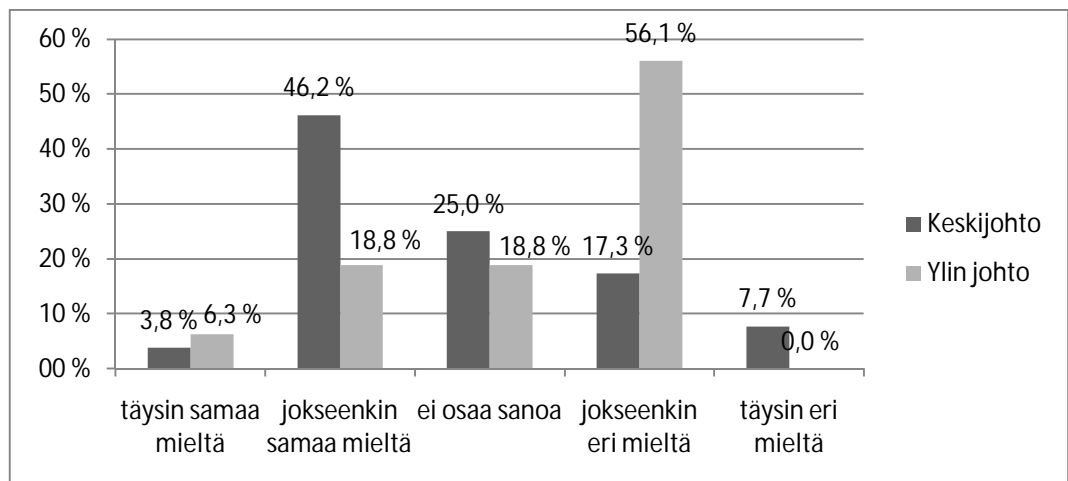
Keskijohdosta 28,3 % on täysin samaa mieltä, noin puolet (52,8 %) on jokseenkin samaa mieltä, 5,7 % ei osaa sanoa ja 13,2 % jokseenkin eri mieltä. Ylimmästä johdosta 17,6 % on täysin samaa mieltä, 70,6 % on jokseenkin samaa mieltä, 5,9 % on jokseenkin eri mieltä ja 5,9 % on täysin eri mieltä.



Kuvio 43. Tiedän milloin olen onnistunut esimiehenä (keskijohto) / Pankissamme on määritelty se, milloin esimies on onnistunut tehtävässään (ylin johto)

Tiedän milloin olen onnistunut esimiehenä (keskijohto)/ Pankissamme on määritelty se, milloin esimies on onnistunut tehtävässään (ylin johto)

Neljännes (25 %) on samaa mieltä, suurin osa (42,3 %) keskijohdosta on jokseenkin samaa mieltä, 21,2 % ei osaa sanoa ja 11,5 % on jokseenkin eri mieltä. Ylimmässä johdossa 5,9 % on täysin samaa mieltä, yli puolet (52,9 %) on jokseenkin samaa mieltä, 11,8 % ei osaa sanoa, 17,6 % on jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä on 11,8 %.



Kuvio 44. Olen saanut tukea tukiyksiköltä esimiestehtävään (keskijohto) / Olen saanut tukiyksiköltä riittävästi tukea oman esimiestyön ja myös esimiesalaisten johtamisen kehittämiseen (ylin johto)

Olen saanut tukea tukiyksiköltä esimiestehtävään (keskijohto) / Olen saanut tukiyksiköltä riittävästi tukea oman esimiestyön ja myös esimiesalaisten johtamisen kehittämiseen (ylin johto)

Keskijohdosta 3,8 % on täysin samaa mieltä, valtaosa (46,2 %) on jokseenkin samaa mieltä, neljännes (25 %) ei osaa sanoa, 17,3 % on jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä on 7,7 %. Ylimmästä johdosta 6,3 % on täysin samaa mieltä, 18,8 % on jokseenkin samaa mieltä, 18,8 % ei osaa sanoa ja yli puolet (56,1 %) on jokseenkin eri mieltä.

Kun ylimmän johdon näkemystä panostuksista esimiestyön kehittämiseen verrataan aiemmin käsiteltyyn näkemykseen johtamisen ja esimiestyön merkityksestä ja sen merkityksestä tulevaisuudessa, tulee jälleen nähtäväksi se, että esimiestyön tärkeys tiedostetaan, mutta se ei kaikilta osin näy tekemisen tasolla. Yli 80 %

ylimmästä johdosta näkee johtamisen ja esimiestyön keskeisimpänä organisaation toimintaa ohjaavana tekijänä. Lisäksi noin 70 % ylimmästä johdosta katsoo, että johtamisen merkitys korostuu tulevaisuudessa. Kuitenkin väittämän ”Organisaatiomme panostaa esimiestyön kehittämiseen” kanssa täysin samaa mieltä on ylimmästä johdosta vain 41,2 %.

Keskijohto suhtautuu toiminnan puitteisiin kriittisemmin kuin ylin johto. Keskijohdon näkemys osoittaa sen, että keskustelua toiminnan puitteista ja niiden kehittämisestä pankeissa tarvitaan. Väittämän ”esimiehen rooli on selkeä ja määriteltävä” vastauksissa huomion arvoista on se, että keskijohdosta väittämän kanssa täysin samaa mieltä olevia on enemmän kuin ylimmästä johdosta. Kokonaisuutena täysin samaa mieltä olevien osuus on suhteellisen matala, joten keskustelua esimiehen roolista tarvittaneen pankeissa. Vastausten perusteella on nähtävissä se, että keskijohdolla ja ylimmällä johdolla ei ole jaettua, yksiselitteistä kuvaa keskijohdon roolista. Esimiehen tehtävä on niin kriittinen, että panostukset roolin selkeyttämiseen ja määrittelyyn ovat perusteltuja. Kummankin vastaajaryhmän vastausten perusteella esimiesten onnistumisen määrittelyyn on kiinnitettävä huomiota. Ylin johto kokee, ettei sitä milloin esimies on onnistunut tehtävässään ole määriteltäviä riittävän hyvin. Lähes kolmannes kokee, että määrittelyä ei ole tehty tai se on hyvin heikolla tasolla. Keskijohto näkee asian hieman positiivisemmin. Täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa on lähes 70 %. Hyvän esimiestyön kehittämisen kannalta on tärkeää, että esimies tietää milloin on onnistunut esimiestehtävässä. Onnistumisen määrittely kuuluu olennaisesti esimiehen roolin määrittelyyn ja roolin selkeyttämiseen.

Keskijohto ja ylin johto suhtautuvat kriittisesti tukiyksiköltä saamansa tukeen. Kysyttäessä yksiköltä saamastaan tuesta keskijohdosta yli neljännes koki, ettei ole saanut tukea riittävästi ja lisäksi neljännes ei osannut sanoa. Ylimmän johdon asenne on kriittisempi kuin keskijohdon. Yli 56 % ylimmästä johdosta on väittämän ”olen saanut tukiyksiköltä riittävästi tukea oman esimiestyön ja myös esimiesalaisten johtamisen kehittämiseen” kanssa jokseenkin eri mieltä, kun vastaava luku keskijohdossa on noin 17 %. Ylimmän johdon ja keskijohdon näkemyserot saattavat johtua siitä, että ylin johto toimii tiiviimmässä yhteistyössä tukiyksikköön omasta roolistaan johtuen. Keskijohdolle tukiyksikkö saattaa olla

kaukaisempi. Tukiyksikön kaukaisemmasta roolista keskijohtoon kertonee ei osaa sanoa - vastaajien suuri määrä.

Avoimet kysymykset

Avoimissa kysymyksissä keskijohdolta kysyttiin: Millaista tukea olet saanut tukiyksiköltä esimiestehtävään?

Vastauksia tuli 31 kappaletta. Valtaosa vastaajista oli osallistunut tukiyksikön järjestämään koulutukseen, joista mainittiin: koulutus, esimieskoulutus, Jet-koulutus, myyntikoulutus, palkkakeskustelukoulutus, johtamisen erikoisammattitutkinto ja asiakkuuden kohtaaminen. Esimiespäivät saivat useita mainintoja. Niistä oli saatu tukea ajankohtaisiin kysymyksiin. Lisäksi ne koettiin foorumina ajatusten vaihdolle sekä keinona tavata kollegoja.

”Esimiespäivät, esimiehille järjestettyjä kursseja. Anti jäänyt kuitenkin vähän pintapuoliseksi”

”Tuki ollut lähinnä tiedollisia valmiuksia”

”Tukiyksikkö on etäinen, tuki tulee ehkä esimiespäivien tai muiden koulutuspäivien kautta ja avulla”

”Varmaan tukiyksiköltä saa tukea, jos on halua kouluttaa”

Keskijohdolta kysyttiin myös: *Miten tukiyksikkö voi auttaa sinua onnistumaan esimiehenä?*

Vastauksia tuli 23 kappaletta. Valtaosa oli sitä mieltä, että tukiyksikön pitäisi järjestää säännöllisesti (jatkossakin) laadukasta koulutusta (esim. coaching) niin esimiehille kuin muulle henkilöstölle. Esimiespäivien järjestämistä, myös alueellisesti, pidettiin erittäin tärkeänä. Toivottiin myös, että tukiyksikössä olisi eri alojen erikoishenkilöitä, joihin voisi tukeutua ja että, tukiyksikkö järjestää ja kehittää koulutusta sekä esimiestyössä tarvittavia seurantavälineitä ja – ohjelmia, pitää yritys X:n yhtenäisenä, nopeaa informaatiota/tiedottamista ajankohtaisista asioista

ja suunnitelmista, valmiita materiaaleja, kirjepohjia ja lomakkeita käytännön työtä helpottamaan.

”Vuosittain järjestettävät esimiespäivät olivat hyviä sekä anniltaan että hyvä kanava mielipidevaihtoon kollegojen kanssa. Aika yksinäistä puurtamista tämä välillä on ns. puun ja kuoren välissä. Voisiko näitä päiviä yrittää herättää uudelleen henkiin??”

”Enempi yhteisiä toteutettavia selkeämpiä linjoja. Uudistamalla vähän. Lisää erikoishenkilöitä joihin voi tukeutua.”

”Mielestäni esimiesvalmennusta tulisi olla enemmän, kuten myös erilaisia johtamiseen suunnattuja koulutuskokonaisuuksia. Tietoa tulisi olla enemmän tarjolla.”

”Voisi olla jopa uudelle esimiehelle suunniteltu oma koulutuspolku, josta voisi halutessaan suorittaa järkevän kokonaisuuden tai osia.”

Ylimmältä johdolta kysyttiin: *Minkälaista roolia/toimenpiteitä toivot tukiyksiköltä esimiesten johtamisen kehittämiseksi (kehittämistarpeet)?*

Vastauksia tuli 13 kappaletta. Toivottiin vahvempaa roolia ja panostusta erityisesti esimiesten koulutukseen (ajankohtaista, käytännönläheistä) sekä säännöllisten esimiespäivien järjestämiseen ja alueellisen yhteistyön lisäämiseen.

”Yhteinen esimieskoulutusohjelma, jossa on oma osionsa ylimmälle johdolle ja oma osionsa esimiehille. Sama kouluttaja, samat asiat, mutta näkökulma hieman erilainen. Yksi yhteinen punainen lanka”.

“Tukiyksikön tulisi panostaa vaan entistä enemmän esimiesten johtamistaitojen koulutukseen, koska se on menestymisen kannalta tärkein osa-alue tulevaisuudessa”.

”Konkreettisiin asioihin paneutuvaa koulutusta. Perusasiat tiedostetaan, mutta monesti esimiesten johtaminen jää heikommalle, kun ei

ole konkreettisia työkaluja. Myös esimiesten omien tavoitteiden konkreettinen asettaminen on ongelma, koska tulokset eivät ole kappaleissa mitattavissa”.

Keskijohdolta kysyttiin myös: *Mahdollisia muita kehittämideoita tukemaan esimiehiä ja laadukkaan johtamisen toteutumista?*

Vastauksia tuli 16 kappaletta. Valtaosa vastaajista toivoi jatkuvaa esimieskoulutusta, mainittiin pankkinäkökulma ja ihmisten johtaminen, sekä säännöllisiä esimiestapaamisia. Toivottiin myös alaisille alaitaito- ja valmennusta, vinkkejä johtamiskirjallisuuteen ja sitä, että tukiyksikkö laittaa hyvät ideat kiertoon ja selvittää uusissa asioissa toimintatapoja ja juridiikkaa.

”Keskustelu ja ajatusten vaihto toimivista käytännöistä toimii aina. Jonkinlaiset keskijohdon omat esimiespäivät voisivat olla tällainen foorumi, jossa voisi vaihtaa ajatuksia samoissa tehtävissä toimivien kanssa. Mentori toisesta konttorista, että esim. minun sparraajani voisi olla vaikkapa jostain toiselta puolelta Suomea olevasta konttorista, joka tuo uudenlaista näkökulmaa esimiestyöhön, kuin ehkä oma esimieheni.”

”Johtamiskoulutus (perehdyttäminen) alusta alkaen systemaattiseksi. Uusien osaavien esimiesten rekrytointi suuri haaste lähivuosina”

4.3 Kehittämisen- ja toimenpide-ehdotukset

Yksi opinnäytetyön tarkoitus on auttaa case-yritystä tunnistamaan toiminnan vahvuuksia ja löytämään kriittiset kehittämisalueet sekä antaa konkreettisia kehitys- ja toimenpide-ehdotuksia toiminnan kehittämiseen. Kehittämistoimenpide-ehdotuksilla sekä johtamisen johtamisen merkityksen korostamisella tuetaan ennistä tuloksellisempaa toimintaa.

Opinnäytetyö osaltaan tukee johtamisen johtamisen määrittelyä ja toteutusta yritys X:ssä. Opinnäytetyö on aikansa tuote eli se kertoo nykytilanteesta. Jatkossa olennaista on, että organisaatiossa uudistetaan esimiestyöhön ja johtamiseen liittyviä toimintamalleja ajan hetki ja mahdolliset toimintaympäristön muutokset huomioiden.

Kehitettävä asia	Toimenpide
Ylimmän johdon johtamismotivaation merkityksen tiedostaminen. Ylimmän johdon esimiesroolin tiedostaminen	Reflektointi ja henkilökohtainen valmennus
Ylimmän johdon johtamisosaamisen (johtamisen johtaminen) kehittäminen	Yhteiset tilaisuudet: käsitellään ylimmän johdon roolia johtamisen ja esimiestyön näkökulmasta sekä konkreettisella tasolla esimiestyön toteuttamista.
Johtamisen ja esimiestyön systemaattinen kehittäminen ja toimintamallien luonti	Toimintaympäristön muutoksiin reagointi (seuranta), keskijohdon tarpeiden kartoittaminen ja johtamisen kehittäminen tilannesidonnaisesti (esim. johtamisjärjestelmän kehittäminen ja yritys X:n esimiehen tapa toimia – käsikirja)
Tukiyksikön roolin selkeyttäminen ja vahvistaminen	Roolin määrittely suhteessa pankkeihin, tietoisuuden kasvattaminen toiminnasta ja asiointikynnyksen madaltaminen
Kehityskeskustelu	Kehityskeskustelun merkityksen ja ”olemuksen” kirkastaminen, olemassa olevan materiaalin sekä ohjeistuksen hyödyntäminen. Kehityskeskustelunvalmennus esimiehille ja koko henkilöstölle
Palautteen lisääminen keskijohdolle ja läpi organisaation	Palautteen merkityksen sisäistäminen, suunnitelmallisuus palautteen annossa ja seuranta, koulutus ja esimiehen esimerkki (palautemyönteisen kulttuurin kehittäminen)
Perehdytys	Esimiestehtävään liittyvän perehdytysprosessin suunnittelu, toteutus ja seuranta

Vuorovaikutuksen ja osaamisen jakamisen lisääminen yli pankkirajojen, vertaistuen toteutumisen tukeminen, alueelliset verkostot	Säännölliset esimiespäivät, esimiesten yhteinen foorumi, mentorointi, coaching ja kollegiaalisen vertaistukiverkon luominen
---	---

Taulukko 5. Kehittämisen- ja toimenpide-ehdotukset

Ylimmän johdon johtamismotivaation merkityksen ja esimiesroolin tiedostaminen

Edellä olen käsitellyt (kappale 3.1) esimiehen motivaation suurta merkitystä. Case-yrityksessä johtamisen kehittyminen edellyttää sitä, että ylin johto tiedostaa oman johtamismotivaationsa kriittisen merkityksen ja myös oman roolinsa esimiehenä sekä sen edellyttämät asiat. Tämä vaatii ennen kaikkea sitä, että ylimmän johdon edustajat arvioivat kriittisesti omaa motivaatiotaan suhteessa johtamistehäväänsä ja panostavat motivaation kehittämiseen. Tämä edellyttää itseohjautuvaa reflektointia. Reflektiosta on lisää asiaa kappaleessa 3.2. Lisäksi konkreettisenä toimenpiteenä johtamismotivaation tunnistamisessa ja kehittämisessä voi toimia henkilökohtainen valmennus (coaching). Henkilökohtaisen valmennuksen muotoja ovat esimerkiksi: business coaching, työnohjaus, tuutorointi ja mentorointi. Romanan (2007) väitöskirjan tutkimukseen osallistuneet esimiehet arvioivat ulkopuolisen valmentajan antaman ohjauksen erittäin hyödylliseksi. Esimiehet mainitsivat muun muassa, että ohjaus helpotti työssä jaksamista, lisäsi itsetuntemusta sekä selkeytti ja vahvisti työroolia sekä toimintatapaa. Myös tilanteiden analysointi ja suunnitelmallisuus, osallistuminen sekä vuorovaikutus- ja kommunikointitaidot paranivat ohjauksen eli coachingin ansiosta.

Ylimmän johdon johtamisosaamisen (johtamisen johtaminen) kehittäminen

Johtamistyöhön liittyvät motivaation ohella esiin nousi ylimmän johdon tarve kehittää johtamisosaamistaan. Ylin johto toi esiin aikomuksen panostaa johtamisen kehittämiseen. Olennaista on, että heille myös tarjotaan tukea johtamisosaamisen kehittämisen saralla. Konkreettisena toimenpiteenä mainittakoon ylimmälle johdolle suunnatut yhteiset tilaisuudet, joissa käsitellään ylimmän johdon roolia johtamisen ja esimiestyön näkökulmasta sekä käsitellään konkreettisella tasolla esimiestyön toteuttamista.

Olennaista on myös tiedostaa se, että keskijohdon tarpeet eivät ole staattisia, vaan yritys X:ssä toteuttavan laadukkaan johtamisen ja esimiestyön toteutumisen tukemista varten on aiheellista panostaa johtamisjärjestelmiin ja esimerkiksi konkreettisiin esimiehen tapaa toimia määrittämiin ohjeistuksiin. Ohjeistusten tarkoituksena ei ole ”sitoa esimiesten käsiä”, vaan turvata tasalaatuisen, yritys X:lle yhtenäisten ja toimiviksi koettujen toimintamallien toteutumisen arjessa johtamiseen ja esimiestyöhön liittyen. Toimintaympäristön muuttuessa myös johtamiseen liittyviä järjestelmiä, toiminteita ja tarpeita on aiheellista tarkastella ja arvioida uudestaan.

Johtamisen ja esimiestyön systemaattinen kehittäminen ja toimintamallien luonti

Keskijohdon tarpeiden kartoittamisen ja seurannan sekä konkreettisten esimiesten tapaa toimia ohjaavien ohjeistusten laatimisen rinnalla on aiheellista määritellä esimiehen rooli. Tämä edellyttää edellä mainittujen persoonallisen vallan ja auktoriteetin sekä muodollisen vallan ja auktoriteetin (kappale 3.1) käsitteiden avaamista pankin arjessa. Esimiehen valta- ja vastuukysymykset tulee määritellä ja selkeyttää. Esimiehen perustehtävän kirkastukselle on tilaus. Se edellyttää myös esimiesten ajankäytön hahmottamista ja suuntaamista eli sen määrittämistä mihin esimiehen ajan tulisi kulua (operatiivinen työ vs. esimiestyö). Esimiehen roolin määrittely edellyttää myös sitä, että organisaatiossa on yhteinen näkemys siitä milloin esimies on onnistunut esimiestehtävässä ja miten esimiehen onnistumista mitataan.

Tukiyksikön roolin selkeyttäminen ja vahvistaminen

Tukiyksikön roolin kirkastamiseen ja edelleen kehittämiseen on selkeä tarve. Taivoitteena on se, että roolista vallitsee yhtenäinen näkemys tukiyksikön sisällä. Kun yhtenäinen näkemys on määritelty edellyttää se tukiyksiköltä yhtenäistä ja suunniteltua viestintää suhteessa pankkeihin. Roolin määrittämisessä ja selkeyttämisessä olennaista on huomioida se, miten pankit pääsevät vaikuttamaan tukiyksikön linjanvetoihin. Jotta pankit sitoutuvat tukiyksikön rooliin, edellyttää se hyvin todennäköisesti sitä, että he pääsevät tavalla tai toisella ottamaan kantaa rooliin ja sen kehittämiseen. Muutoinkin yhteydenpito pankkeihin vaatinee selkeyttämistä. Se, miten turvataan riittävä vuorovaikutus pankkien ja tukiyksikön välillä vaatii pohdintaa. Roolin määrittelyn kirkastamisen ja edelleen kehittämisen myötä tarkasteluun tulevat myös toimenpiteet, jota tukiyksikkö toteuttaa suhteessa pankkeihin.

Tutkimuksessa pankkien tarpeet suhteessa tukiyksikköön olivat pitkälti jäsentymättömiä. Tukiyksikköön suhtauduttiin kriittisesti ja samalla kehittämissuhteet sekä toiveet jäivät kuitenkin suhteellisen vähäisiksi. Tätäkin taustaa vasten on olennaista, että keskustelua tukiyksikön roolista käydään edelleen pankkien kanssa. Nyt vaikuttaa osin siltä, että pankeissa ollaan tyytymättömiä yksikön toimintaan tietämättä mihin kuitenkaan ollaan tyytymättömiä – halutaan, mutta ei tiedetä mitä. Tilanteessa on vaikea kehittää toimintaa tuloksellisesti.

Tutkimuksen perusteella tukiyksiköltä toivotaan säännöllistä ja laadukasta koulutusta esimiehille ja muulle henkilöstölle, esimiespäiviä myös alueellisesti, konkreettisia esimiestyössä tarvittavia seurantavälineitä ja ohjelmia, eri alojen asiantuntemusta ja ohjausta, tiedottamista ajankohtaisista asioista ja perustyötä helpottavia toimintamalleja.

Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelua tärkeänä johtamisen työkaluna käsittelen kappaleessa 3.3.2. Tutkimuksessa kehityskeskustelut nousivat esiin yhtenä tärkeänä kehityskohteena. Valitettavan usein niiden anti jää konkretisoitumatta arkeen ja se vaikuttaa kehi-

tyskeskustelujen uskottavuuteen ja sitä kautta sitoutumiseen niihin. Ylimmän johdon kyselyssä esiin tuli ymmärrys kehityskeskustelun tärkeydestä. Arjessa se kuitenkin näyttäytyy asiana, joka kuuluu toteuttaa vaikututtavuuden jäädessä toissijaiseksi. Kehityskeskusteluiden kehittäminen edellyttää ennen kaikkea kehityskeskustelun merkityksen ymmärtämistä ja sitoutumista siihen, että kehityskeskustelutilanteessa tavoitellaan aitoja hyötyjä. Olennaista on myös, että pankit hyödynnevät tukiyksikön laatimaa olemassa olevaa materiaalia liittyen kehityskeskusteluihin. Lisäksi kehityskeskusteluosaamista voidaan myös kehittää paitsi esimiesten koulutusten myös koko henkilöstön koulutusten avulla.

Palautteen lisääminen keskijohdolle ja läpi organisaation

Palautteen määrä nousi tutkimuksessa kehitettäväksi asiaksi. Palautetta käsitellään kappaleessa 3.1. Keskijohto tarvitsee palautetta kyetäkseen kehittymään esimiehenä ja tunnistaakseen toimintansa vahvuuksia ja kehityskohteita. Lisäksi palaute osoittaa välittämistä, joten sillä on suuri vaikutus esimiehen motivaatioon. Palaute luo merkitystä esimiehen työlle. Palautteen määrän kasvattaminen edellyttää ennen kaikkea halua panostaa siihen. Palautteen suuri merkitys tulee ymmärtää ja sitoutua palautteen antamiseen. Lisäksi olennaista on, että esimiehet tavalla tai toisella seuraavat omaa palautteenantotapaansa ja määräänsä, kiinnittävät siihen erityistä huomiota, joka tukee käyttäytymisen muutosta. Lisäksi palautteen antamista saattaa tukea myös koulutuksen järjestäminen aiheesta. Olennaista on kuitenkin ensisijaisesti korostaa palautteen merkitystä ja istuttaa palaute osaksi pankkien tapaa toimia.

Perehdytys

Perehdytys näyttäytyy asiana, johon aineiston perusteella on aiheellista panostaa. Perehdytyksen merkitystä ja toteuttamista käsitellen tarkemmin kappaleessa 3.3.1. Yleisesti yrityksissä tiedostetaan perehdytyksen merkitys. Tästä huolimatta perehdytys kuitenkin valitettavan usein toteutuu heikkotasoisesti. Perehdytyksen laadukas toteutuminen edellyttää perehdytyksen merkityksen tiedostamista ja perehdytysprosessin suunnittelua sekä perehdytyksen systemaattista toteuttamista jälki-seurantaa unohtamatta.

Vuorovaikutuksen ja osaamisen jakamisen lisääminen yli pankkirajojen, vertaistuen toteutumisen tukeminen, alueelliset verkostot

Tutkimuksessa nousee esiin tarve vuorovaikutteisuuden ja osaamisen jakamisen lisäämiseen esimiesten kesken yli pankkirajojen. Näin mahdollistuu vertaistuki ja kehittyminen esimiesten vuoropuhelun myötä. Konkreettisina toimenpiteinä vuorovaikutteisuutta, osaamisen jakamista ja vertaistuen toteutumista tukemaan ovat säännölliset esimiespäivät, se että esimiehillä on yhteinen foorumi keskusteluun, coaching, mentorointi ja kollegiaalisen vertaistukiverkoston luominen.

4.4 Reliaabelius ja validius

Tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validius tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituksin mitata. (Hirsjärvi ym. 2010, 231.)

Tutkimus tulee tehdä rehellisesti ja puolueettomasti, ja tutkimustuloksessa on ilmoitettava kaikki tutkimustulokset ja johtopäätökset, vaikka ne eivät olisi toimeksiantajan kannalta edullisia. Tutkimuksen reliabiliteetti eli luotettavuus perustuu tutkijan kykyyn tulkita tulosteet oikein sekä kykyyn olla kriittinen ja tarkka. (Heikkilä 2008, 31 - 32, 186.)

Luotettavuutta voidaan pitää hyvänä koska kerätyt tiedot kuvaavat niitä asioita, joita on ollut tarkoituskin. Kyselylomakkeiden laadinnassa sekä vastausten keräämisessä ja analysoinnissa olin erityisen huolellinen ja tarkka. Tutkimuksen eri vaiheet on dokumentoitu tarkasti ja keskeiset vaiheet voidaan toistaa. Olen pyrkinyt kuvaamaan tulokset ja niistä johdetut johtopäätökset loogisesti osoittaen niiden yhteyden aineistoon. Ennen kyselylomakkeiden laadintaa perehdyin kattavasti kirjallisuuteen. Kyselylomakkeet olivat selkeitä: kysymykset olivat yksiselitteisiä ja helposti ymmärrettäviä. Kysymysten laadinnassa auttoivat ProTuloksen toimitusjohtaja, case- yrityksen kehittämispäällikkö sekä opinnäytetyön ohjaaja. Kyselylomakkeita testattiin myös kuudella koehenkilöllä.

Vastauksia kyselyyn tuli keskijohdolta 53 kappaletta (vastausprosentti 55,8 %) ja ylimmältä johdolta 17 kappaletta (vastausprosentti 53 %). Vastausprosentteja voidaan pitää riittävinä tutkimuksen johtopäätösten kannalta. Avoimiin kysymyksiin saatiin hyvin vastauksia, varsinkin ylin johto vastasi niihin kiitettävästi. Ylimmälle johdolle suunnattuihin avoimiin kysymyksiin kaikkiin tuli 13 vastausta. Keski johdon avointen kysymysten vastausten keskiarvo on 22 kappaletta. Kyselylomakkeen rinnalla haastattelun käyttäminen olisi nostanut tutkimuksen reliabiliteettia. Mahdollisuus tarkentavien kysymysten tekoon ja havaintojen tekeminen olisi syventänyt aiheen käsittelyä ja saadun tiedon laatua.

Opinnäytetyössä mitattiin sitä mitä oli tarkoitus eli tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset. Tutkimustuloksilla on selkeästi yhteneväisyyksiä käyttämäni kirjallisuuden sekä aikaisempien tutkimusten kanssa. Tutkimus antaa luotettavaa tietoa case-yrityksen tämän hetkisestä tilanteesta.

5 YHTEENVETO

Opinnäytetyö päätavoitteena oli selvittää mitä tukea keskijohdon esimiehet tarvitsevat organisaation ylimmältä johdolta johtamistyönsä tueksi. Lisäksi yhtenä tärkeänä ulottuvuutena oli saattaa tutkimuksellisesti marginaaliin jääneen keskijohdon ääni kuuluviin. Työssä käsiteltiin laadukasta johtamista ja sitä millaista osaaamista siihen tarvitaan. Lisäksi käsiteltiin johtamisen johtamista ja kartoitettiin johtamiseen vaikuttavia eri tekijöitä. Empiriaosuudessa tutkittiin case - yrityksen johtamista ja esimiestyötä tavoitteena löytää ja tunnistaa ne keinot, joilla organisaation ylin johto voi tukea keskijohtoa esimiestyössä. Keski johdolle ja ylimmälle johdolle suunnattujen kyselyiden tulosten, kirjallisuuden ja aikaisempien tutkimusten tuloksena syntyi case-yrityksen toiminnan kehittämiseen tarkoitettuja kehittämis- ja toimenpide-ehdotuksia.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että yritys X:ssä ymmärretään ja omataan yhteinen näkemys johtamisen tärkeydestä sekä keskijohdon että ylimmän johdon toimesta. Se tarjoaa erinomaisen lähtökohdan johtamisen kokonais-

valtaiselle kehittämiselle.

Siitä huolimatta, että ylin johto ymmärtää johtamisen ja keskijohdon suuren merkityksen yrityksen menestyksellisessä toiminnassa, ei ymmärrys läheskään aina konkretisoidu tekoihin arjessa. Tutkimus tekee näkyväksi sen, että myös ylin johto tarvitsee tukea kyetäkseen edistämään organisaatiossa laadukkaan johtamisen toteutumista. Ylimmän johdon toimintaa tukee systemaattinen johtamisjärjestelmä, jossa on määritelty ainakin seuraavat, standardoidut tekijät: Organisaation toiminnan tarkoitus, yhteiset toimintatavat, tavoitteet ja niiden seuranta sekä tulosta kuvaavat mittarit. Johtamisjärjestelmän laatimisen merkitys selittyy sillä tosiasialla, että yrityksen menestymisen ehto on ylimmän johdon selkeä ja yhtenäinen kuva yrityksen toiminnasta ja tavoitteista. Ylimmän johdon tehtävänä on ”jalkauttaa” tämä kuva keskijohdolle ja huolehdittava siitä, että yrityksessä toimitaan systemaattisesti johtamisjärjestelmän standardien mukaisesti.

Esimiehenä onnistuminen riippuu niin esimiehestä itsestään kuin myös organisaation luomista puitteista. Esimiehen on huolehdittava jatkuvasta itsensä ja osaamisensa kehittämistä. Johtaminen on nykyisin yhä enemmän itsensä johtamista, oppimista ja vuorovaikutusta. Sen lisäksi, että esimies johtaa itseään, pitää huolta omasta osaamisestaan ja kehittymisestään tulee organisaation luoda puitteet johtamisen onnistumiselle ja tiedostaa se, että esimies tarvitsee johtamistyönsä tueksi myös oman esimiehensä tuen. Hyvän johtamisen perusta lepää vahvasti luottamuksen ja avoimen vuorovaikutuksen varassa.

Tutkimuksessa suhteellisen suuri osa vastauksista on luokassa ”en osaa sanoa”. Se kertonee osaltaan keskijohdon jäsentymättömistä tarpeista liittyen organisaation antamaan tukeen. Tarpeiden jäsentymättömyys kuvaa osaltaan olemassa olevaa kulttuuria, jossa keskijohto on tottunut pärjäämään ja selviytymään ilman erityistä organisaation tukea. Tukea ei ole osattu pyytää puhumattakaan sen vaatimisesta. Näin ollen keskustelua keskijohdon tuen määrästä ja laadusta tarvitaan myös jatkossa paitsi case-yrityksessä myös yhteiskunnassa laajemmin. Keskustelun lisäksi tarvitaan myös keskijohdolta aktiivista otetta johdettavan roolissa. Myös keskijohdon osalta on aiheellista nostaa esiin alaistaidot. Alaistaitoinen henkilö toimii aktiivisesti suhteessa omaan esimieheensä, kysyy ja hakee tietoa. Kiteytettynä alaistaidot ovat vaikuttamista ja kannanottamista, jota nyt tarvitaan myös keski-

johdolta, kun tavoitteena on laadukkaan johtamisen johtamisen toteutuminen. Onnistuminen on kahden kauppa myös ylimmän johdon ja keskijohdon välillä.

Johtamisen kehittämiseksi ylimmältä johdolta edellytetään nyt tahtoa ja tekoja vastaamisessa keskijohdon tarpeisiin ja yleensä johtamisen kehittämisessä. Case-yrityksen kannalta on kuitenkin hyvä huomioida ylimmän johdon suhteellisen alhainen vastausprosentti (53 %). Tutkimus ei anna vastausta siihen mistä alhainen vastausprosentti johtuu. Sen kuitenkin voidaan olettaa johtuvan ainakin osittain siitä, että ylimmän johdon toiminnassa johtamiseen ja esimiestyöhön liittyvien asioiden tärkeyden ylittävät monet muut asiat. Toisin sanoen esimiestyön ja johtamisen kehittämisen prioriteetti ei ole läheskään kaikkien ylimmän johdon edustajien osalta korkealla. Voi myös olettaa, että ne ylimmän johdon edustajat, jotka antoivat aikaa asialle ja vastasivat kyselyyn, ovat juuri niitä, jotka näkevät johtamisen tärkeänä.

Tilanteessa, jossa tavoitteena on tukea keskijohdon toimintaa, joka väistämättä edellyttää panostuksia ylimmältä johdosta, näyttäytyy alhainen vastausprosentti erityisen huolestuttavalta. Lisäksi ylimmän johdon alhaisen vastausprosentin osalta herää kysymys siitä, onko ylimmän johdon passiivisuus heijastunut myös keskijohdon vastausaktiivisuuteen.

Yksi tavoitteistani oli, että opinnäytetyöni tuo keskijohdon tärkeän aseman organisaation menestyksessä näkyvämmäksi. Kiinnostus aiheeseen lähti siitä tosiasiasta, että keskijohto on varsin unohdettu niin kirjallisuudessa kun tutkimuksissakin. Toivon, että opinnäytetyön tulokset tukevat sitä, että yritys X:ssä pystytään kiinnittämään huomioita johtamisen johtamiseen huomioiden tutkimustulosten esittämät kehityskohteet. Konkreettiset toimenpide- ja kehitysehdotukset antavat case-yritykselle mahdollisuuden kehittää toimintaansa ja tehdä johtamisesta aidosti kilpailuetua tuottavan asian.

Laajemmin opinnäytetyön tarkoituksena on avata keskustelu keskijohdon roolista ja tuen tarpeesta. Paitsi, että tietoisuus aiheesta kasvaa, voi opinnäytetyö vaikuttaa laajemminkin siihen, millaista johtamista yrityksissä aiotaan tulevaisuudessa suorittaa ja minkälaisen roolin johtamisen johtaminen yrityksissä saa.

Jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyössä nousee esiin ylimmän johdon tarve kehittää johtamisosaamistaan. Ylimpään johtoon kohdistuva jatkotutkimus mahdollistaisi tiedon keruun ylimmän johdon kokemuksista nykyisestä johtamisosaamisestaan ja sen kehittämisen tarpeista.

Opinnäytetyön ulkopuolelle on rajattu keskijohdon alaiset. Mielenkiintoisen jatkotutkimusaiheen tarjoaa keskijohdon alaisten kokemus johtamisesta ja esimiestyöstä ja sen laadusta. Yhtenä jatkotutkimusaiheena näyttäytyy se heijastuuko se miten keskijohtoa johdetaan heidän alaisilleen ja jos heijastuu niin miten. Jatkotutkimus vastaisi näin ollen kysymykseen näkyvätkö ylimmän johdon panostukset tai panostusten puute keskijohtoon läpi organisaation vaikuttaen kokonaisvaltaisesti johtamisen ja esimiestyön laatuun.

LÄHTEET

Kirjalliset aineistot

Aarnikoivu H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOY

Aarnikoivu H.2010a. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari

Aarnikoivu H.2010b. Työelämä. Menesty & voi hyvin. Helsinki: WSOY

Biljsma K.M and Koopman P. 2003. Trust within organizations. Personel Review, vol 23, No: 5

Convey S.R 1989. The Seven Habits of Highly Effective People. New York: A Fireside Book

Dirks K. T. & Scarlicki, D. P. (2004), Trust in leaders: existing research and emerging issues. Teoksessa R. M. Kramer & K. S. Cook (toim.) Trust and distrust in organizations: dilemmas and approaches. New York: Russell Sage Foundation

Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P.2008. Tutki ja kirjoita. 13 – 14. osin uudistettu painos. Keuruu: Otava

Hirsjärvi S., Remes, P. & Sajavaara, P.2009. Tutki ja kirjoita. 15.uudistettu painos. Helsinki: Tammi

Iivonen M. 2004. Trust building as a management strategy. Teoksessa M.-L. Huotari & M. Iivonen (toim.) Trust in knowledge management systems in organizations. Hershey: Idea group publishing

Juuti P. & Vuorela A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus

Järvinen P. 2003. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOY

Järvinen P. 2005. Ammattina esimies. Helsinki: WSOY

Kansanen O. 2004. Esimies valmentajana – yhteistyöllä tuloksiin. Helsinki: WSOY

Kauppinen T. 2006. Johtamisen johtaminen - kuinka johtamisesta tehdään kilpailukykyä lisäävä tekijä. Helsinki: Talentum Media Oy

Kotter J.P. 1990. A force for change: How Leadership Differs from Management. Free Press. New York

Lehto T. 2001. Onnellako? Entä nyt? Suomalaisen johtamisen haasteita. Helsinki: Talentum Media Oy

Lepistö I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Helsinki. Työturvallisuuskeskus

Lumijärvi I. 2009. Johtamisen vaikutus organisaation tuloksellisuuteen. Tampere: Juvenes Print

Osterman P. 2008. The truth about Middle Managers: Who they are, how they work, why they matter. USA: Harvard Business Press

Otala L. 2005a. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Helsinki: WSOY

Parikh J. 1991. Managing Your Self. Management by Detached Involvement. Oxford: Blackwell

Pirnes U. 2003. Kehittyvä johtajuus. Helsinki: Otava

Ristikangas M-R & Ristikangas. Valmentava johtaminen. Helsinki: WSOYpro

Ronthy-Österberg M. & Rosendahl S. 1998. Keskustelu kehittää. Juva: WSOY

Salmimies R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Helsinki: WSOY

- Schein E. 2009. Yrityskulttuuri – selviytymisopas:tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Helsinki: Suomen Laatu keskus
- Sydänmaalakka P. 2000. Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Gummerus
- Sydänmaalakka P. 2003. Intelligent Leadership and Leadership Competences. Developing a leadership framework for intelligent organizations. Helsinki University of Technology. Espoo
- Sydänmaalakka P. 2005. Sydänmaalakka, P. 2005. Intelligent leadership. Leading People in Intelligent Organisations. Espoo: Pertec Consulting
- Sydänmaalakka P. 2006. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Talentum Media Oy
- Tiusanen O. 2001. Uudistava ja uudistuva johtaminen esimiestyössä. Helsinki: Helia
- Åhman H. 2003. Oman mielen johtaminen- näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatiossa. Teknillinen korkeakoulu, Espoo
- Åhman H. 2004. Menestyvä johtaminen – haasta itsesi. Helsinki: WSOY
- Vanhala S. & Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. 3. p. Keuruu : KY-palvelu
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Inforviestintä Oy
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy

Sähköiset lähteet

Blomqvist K. 2008. Luottamus organisaation työhyvinvoinnin ja tehokkuuden taustalla. Lappeenrannan teknillinen yliopisto [viitattu 7.10.10]. Saatavissa: http://www.stat.fi/ajk/tapahtumia/2008-05-21_luottamus_artikkeli.pdf

Eriksson M. 2008 [viitattu 2.9.10]. Saatavissa: <http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-koulutus/2010/02/07/pomon-huono-kaytos-vie-voimasi/20101828/139>

Finanssialan keskusliitto 2011. Finanssimarkkinat 2008. [viitattu 2.1.11]. Saatavissa: http://www.fkl.fi/www/page/fk_www_3625

Harvard Business School 2006 [viitattu 1.11.10]. Saatavissa: <http://hbswk.hbs.edu/item/5229.html>

Helsingin Kauppakorkeakoulu 2008 [viitattu 12.3.11]. Saatavissa: http://esrlomake.mol.fi/esrtiepa/loppuraportti_S02255.html

Jokinen J., Mäkikangas A., Feldt T., Kinnunen U., Hyvönen K 2007. Nuoret esimiehet vuonna 1996 ja 2006: Työn ja hyvinvoinnin muutokset kahden kohorttitutkimuksen valossa. Jyväskylän yliopiston psykologian laitos [viitattu 3.9.10]. Saatavissa: <http://www.tsr.fi/tutkimustietoa/tata-on-tutkittu/hanke/?h=105363&n=aineisto>

Keskinen S. 2005. Alaistaito - Luottamus, sitoutuminen ja sopimus [viitattu 27.11.10]. Kunnallisalan kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisu 59. Vammala: Vammalan kirjapaino. Saatavissa: <http://www.polemiikki.fi/files/library/attachments/Polemia59.pdf>

Keskinen S., Paalumäki A. 2007. Esimieskoulutuksen tarve ja motiivit akateemisessa ympäristössä. Helsingin yliopisto [viitattu 2.9.10]. Saatavissa: http://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10224/3889/hallinnon_julkaisuja_39_2007.pdf?sequence=2

Kinnunen U. 2006, Jyväskylän yliopisto, psykologian laitos [viitattu 3.9.10].
<http://www.tsr.fi/tutkimustietoa/tata-on-tutkittu/hanke/?h=104129&n=tiedote>

Kohonen Eeva 2008. Joensuun yliopisto [viitattu 2.9.10]. Saatavissa:
<http://www.joensuu.fi/taloustieteet/opiskelu/EKohonen/OJPJohdanto2008.pdf>

Laine Nina 2008. Trust in Superior-Subordinate Relationship.
Acta Electronica Universitatis Tempensis 753 [viitattu 12.10.10]. Saatavissa:
<http://acta.uta.fi>

Otala L. 2005b. Teknillinen korkeakoulu, Espoo [viitattu 2.9.10]. Saatavissa:
<http://www.vmwork.net/material/LeenamajjaOtala271005.pdf>

Penttinen A., Mäntynen J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus. Työturvallisuuskeskus TTK [viitattu 4.11.10]. Saatavissa:
http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf

Rehnbäck K., Keskinen S. 2005. Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Kuntien eläkevakuutus [viitattu 2.9.10]. Saatavissa:
http://www.keva.fi/Table_pict/cid3/Info_txt/id4235/Atte9103_05s.pdf

Repo O. 2010 [viitattu 12.9.10]. Saatavissa:
http://www.hr4.fi/fi/uutiskirjeet/uutiskirje-1-2010/hr4_johtamisen_laatustandardi/010

Romana A. 2007. Yksilötyönohjaus esimiestyön kehittämisen välineenä [viitattu 12.03.11]. Saatavissa: <http://www.tsr.fi/tutkimustietoa/tata-on-tutkittu/hanke?h=105036>

Saukkonen 2010. Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineistot [viitattu 2.11.10]. Saatavissa:
<http://www.valt.helsinki.fi/staff/psaukkon/tutkielma/Tutkimusmenetelmat.html>

Suomen Standardisoimisliitto ry. 2011[viitattu 12.01.11]. Saatavissa:
<http://www.sfs.fi/iso9000/laadunhallinta/>

Taloudellinen tiedotustoimisto ja T-Media 2010. Nuoret ja johtaminen [viitattu 2.11.10]. Saatavissa: <http://www.tat.fi/Tutkimukset/Nuoret-ja-johtaminen-tutkimus>

Tammi O. 2007. Esimies tukee muutoksessa. Kuntien eläkevakuutus [viitattu 13.10.10]. Saatavissa:
http://www.keva.fi/Table_pict/cid3/Info_txt/id4235/Esimes_tukee_muutoksessa_9115_07.pdf.)

Vihma M. 2005. Johtaminen, arvot ja laadunhallinta.

Suulliset lähteet

Aarnikoivu Henrietta (2010c), toimitusjohtaja ProTulos oy, haastattelu
25.11.2010

Muut lähteet

Kinnunen & Suvitie, Jyväskylän yliopisto ja JTO-Palvelut 2008. Johtajan toiminnan ja käyttäytymisen yhteys stressiin, palautumiseen ja hyvinvointiin. Ei julkaistu.