

ASiantuntijasta esimieheksi IT-organisaatiossa

Case: Samcom Oy

Katja Ojala

Opinnäytetyö
Marraskuu 2012

Liiketalouden koulutusohjelma
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) OJALA, Katja	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 27.11.2012
	Sivumäärä 42	Julkaisun kieli suomi
	Luottamuksellisuus () saakka	Verkkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi ASiantuntijasta esimieheksi IT-ORGANISAATIOSSA Case: Samcom Oy		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) LEHTIMÄKI, Erja ja KALLIOMAA, Sami		
Toimeksiantaja(t) Samcom Oy		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyö tehtiin Samcom Oy:lle. Työssä tutkittiin kokemuksia etenemisestä asiantuntijasta esimieheksi Java-, Microsoft-, projektipäälliköt- ja sähköisen asioinnin testaus -osastoilla. Tutkimusongelmana oli, kuinka asiantuntijasta kasvetaan esimieheksi ja miten perehdytysprosessia tulisi kehittää tukemaan esimieheksi kasvua.</p> <p>Tutkimus on laadullisella tutkimusotteella toteutettu tapaustutkimus, ja aineisto hankittiin teema-haastatteluilla. Tutkimusta varten haastateltiin neljää yrityksen esimiestä, jotka on valittu yrityksen sisältä esimieheksi viimeisen kahden vuoden aikana. Haastattelut nauhoitettiin, aineisto litteroitiin ja lopuksi analysoitiin.</p> <p>Tutkimusaineistoa analysoimalla löydettiin kolme esimiesperehdytyksen ja roolin kehityskohdetta, joihin tulisi kiinnittää huomiota. Tutkimuksessa ilmeni, että esimiehen työnkuva ja vastuut olivat puutteellisesti määriteltyjä. Paine laskutettavan työn ja esimiestyön välillä oli liian suuri. Yrityksen pitäisi pystyä antamaan enemmän aikaa esimiestyölle ja luoda selkeä työnkuva uudelle esimiehelle. Esimiehet toivoivat kuukausittaisia esimiehille suunnattuja informaatiotilaisuuksia henkilöstöhallinnon ja ajankohtaisten asioiden saralta. Tutkimusraportissa on esitetty kehittämisehdotuksia havaittuihin ongelmakohtiin ja henkilöstöhallinnolle käytännön työkaluja esimiesperehdytysprosessiin.</p> <p>Aihetta ei ole aikaisemmin tutkittu toimeksiantajayrityksessä. Tutkimus tuotti henkilöstöhallinnon näkökulmasta hyödyllistä tietoa siitä, mitkä asiat uudet esimiehet kokivat tärkeiksi perehdytyksen onnistumiselle sekä esimieheksi kasvun tukemiselle. Tutkimuksen perusteella voidaan määritellä esimiesten vastuurajat uudelleen.</p>		
Avainsanat (asiasanat) esimiestyö, esimies, esimiesosaaminen, asiantuntija, alainen, perehdyttäminen, perehdytys		
Muut tiedot		



Author(s) OJALA, Katja	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 27.11.2012
	Pages 42	Language Finnish
	Confidential () Until	Permission for web publication (X)
Title FROM A SUBJECT MATTER EXPERT INTO A SUPERVISOR AT AN IT ORGANISATION Case: Samcom Oy		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) LEHTIMÄKI, Erja and KALLIOMAA, Sami		
Assigned by Samcom Oy Plc		
Abstract <p>This thesis was assigned by Samcom PLC. The thesis focused on the experiences of persons who were in the process of transitioning from experts to supervisors in the departments of Java, Microsoft, project managers and testing of electronic customer relationships. The research problem was specified as how the experts grow into supervisors and how to further develop this orientation process so that it would support the growth towards being a supervisor.</p> <p>Theme interviews were used to collect data in this qualitative case study. Four supervisors, who had been appointed as supervisors within the last two years were interviewed at Samcom. The interviews were taped, transcribed and analyzed.</p> <p>An analysis of the data revealed three separate developmental targets for supervisory orientation and roles to be focused on in the future. It was also found that the job description for supervisory work and the related responsibilities were not adequately defined. The pressure between the work that warranted billing and supervisory work was too great. The organization should be able to allocate more time for supervisors to enable them to execute their tasks and to specify the job description for a new supervisor. In addition, supervisors hoped for monthly info sessions focusing on personnel management and other current issues. Several development suggestions as well as practical personnel management tools for the supervisory orientation process are presented in the study report.</p> <p>This research topic has not been studied previously in the client organization. This survey succeeded in producing knowledge from the perspective of personnel management on the things supervisors feel are important in terms of successful orientation, and which are essential in supporting the <u>growth towards becoming a supervisor</u>.</p>		
Keywords supervisory work, supervisor, supervisory skills, expert, henchman, orientation, orientation period		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	2
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja ongelmat.....	4
1.2	Tutkittava yritys	5
1.3	Tutkimuksen toteuttaminen.....	6
1.4	Teemahaastattelujen analyysi	8
2	VAADITTAVA ESIMIESOSAAMINEN.....	8
2.1	Asiantuntijasta esimieheksi	10
2.2	Odotukset esimiestyöstä – onko esimiehen elämä erilaista?	14
2.3	Esimiehen rooli, valta ja vastuut.....	16
3	ALAISTEN ODOTUKSET ESIMIEHELLE.....	19
3.1	Ristitulella oleminen – esimies vai osa porukkaa?	21
3.2	Odotukset omalta esimieheltä	22
4	PEREHDYTTÄMINEN	23
4.1	Uuden esimiehen perehdytys case-yrityksessä	24
4.2	Esimiehen odotukset perehdytyksestä case-yrityksessä	26
4.3	Onnistuneen perehdytyksen kulmakivet	28
4.4	Organisaation työkalut esimiehen perehdytykseen	29
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	31
5.1	Tulokset ja niiden hyödyntäminen.....	31
5.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	35
	LÄHTEET.....	38
	LIITTEET	41
	Liite 1. Teemahaastattelujen teemat	41

1 JOHDANTO

Kustannustehokkuuden nimissä esimiehiltä vaaditaan yhä enemmän tuloksia, kokonaisvaltaista asiantuntijuutta ja hyviä esimiestaitoja. Taustalla yrityksen toimintaa tehostetaan ja työntekijöitä vähennetään. Jatkuvat yt-neuvottelut ovat viikoittaista luettavaa ja kuultavaa tämän hetken sanomalehdistä ja uutisista. Kuitenkin joitakin poikkeuksia on olemassa. Vaikka toimintaa tehostetaan ja organisaatiomuutos on käynnissä, Samcom palkkaa lisää väkeä. Jyväskylä on hyvä paikka toimia, sillä täällä on hyvä koulutustarjonta. Kaupungista löytyy huippuluokan osaamista. (Rahkonen 2012, 10.)

Kun toimintaa kehitetään, se muuttaa työn rakenteita – myös henkisiä – joissa esimiehen johdolla toteutettavaa tehtävää suoritetaan (Havunen & Lavikkala 2012, 21). Yritysten organisaatiot muuttuvat ja esimiestyön haasteet lisääntyvät. Uusien roolien opettelu vie aikansa ja voi aiheuttaa jaksamisongelmia. Työhyvinvoinnilla ja esimiestyöllä näyttäisikin olevan selkeä yhteys työssä jaksamiseen. (Juuti 2006, 77.)

Nykyaikana työtä leimaavat jatkuva kiireen tunne ja riittämättömyys ison työkuorman keskellä. Pohjakallio ja Tuominen (2012, 34) viittaavat kirjassaan yhteen maailman johtavista työn tulevaisuuden tutkijoista Richard Donkiniin, joka on määritellyt kuusi keskeistä osa-aluetta, jotka leimaavat työn muutosta tällä vuosisadalla. Hänen mielestään olennaisia muutoksia ovat siirtymät

- teollisesta työstä tietotyöhön
- toimistosta kotiin
- ryhmätyöstä kohti yksilöllisempää työtä
- prosesseista projekteihin
- kiinteistä työajoista suurempaan joustoon
- selkeistä rooleista raja-aidat ylittäviin.

Koska esimiehen esimerkillä on suuri vaikutus oman osaston ja koko yrityksen toimintaan, yritykset haluavat huolehtia siitä, että esimiesvalinnat onnistuvat ja esimiehet toimivat annettujen ohjeiden ja toimintamallien mukaisesti. Luottamus syntyy rajoista ja luottamuksesta, niin kuin Kalliomaa ja Kettunen (2010, 57) kirjassaan toteavat. Ihmisille on annettava aidosti valtaa päättää oman vastuualueensa asioiden hoitamisesta (mts. 56). Esimies on vallankäyttäjä, esimerkki ja roolimalli, joka rakentaa luottamusta henkilöstön keskuudessa osoittamalla mallia oikeista ja hyväksyttävistä käyttäytymis- ja toimintatavoista (mts. 109).

Yleisten tutkimusten perusteella esimiestyön suosio on ollut laskussa viime vuosina. Työntekijät arvostavat enemmän haasteellisia ja mielenkiintoisia tehtäviä, työn- ja vapaa-ajan yhteensovittamista ja matalaa hierarkiaa kuin esimiesasemaa. Asiantuntijana työntekijä saa keskittyä oman alansa asiantuntijuuden kehittämiseen, eikä hänen tarvitse ottaa vastuulleen työntekijöiden matkalaskujen hyväksymistä saati lomien myöntämistä. Nousu asiantuntijasta esimieheksi voi olla shokki, kun uudella esimiehellä ei ole enää samaa aikaa käyttää asiantuntijatyöhön, vaan iso osa ajasta menee ihmisten johtamiseen ja hallinnollisten tehtävien tekemiseen. (Ristaniemi 2012, 10.)

Esimiesten työ on muuttunut monissa työpaikoissa selkeiden käskyjen antamisesta enemmänkin valmentajan rooliksi (Työyhteisötaidolla tulosta 2009, 4). Maailma muuttuu, ja päällikön rooli ei enää ole kaikki kaikessa. Tämä on huomattu myös toimeksiantajayrityksessä. Asiantuntijat hakevat esimiestehtäviin vääristä syistä, ja vastuun ottaminen hirvittää. Kuitenkin on povattu, että ihmisten kiinnostus johtajuutta kohtaan lisääntyy, kun roolit selkeytyvät. Mutta miten näitä rooleja tulisi selkeyttää?

Tutkimuksen aihe on toimeksiantajayritykselle ajankohtainen, koska uusia esimiehiä tarvitaan jatkuvasti liiketoiminnan kasvaessa. Yrityksessä on pyritty jakamaan vastuuta oman organisaation ihmisille, eikä ensimmäisenä palkkaamaan esimiehiä talon ulkopuolelta. Näin on haluttu tarjota kasvu- ja urapolkuja yrityksessä jo työskenteleville ihmisille. Myös perehdytysprosessi on kehitetty talossa henkilöstöhallinnon toi-

mesta. Yrityksessä koetaan tärkeäksi, että työviihtyvyys ja asioiden edistäminen eivät kärsi esimiesmuutoksesta tai vaillinaisesta perehdytyksestä.

Työskentelen toimeksiantajayrityksen palveluksessa henkilöstöhallinnon tehtävissä ja vastaan henkilöstöhallinnon kehittämis- ja koordinoititehtävistä. Idea tutkimuksen toteuttamisesta heräsi viimeisen vuoden aikana, kun yritys halusi lähteä kehittämään esimiesvalinta- ja esimiesperehdytysprosessia esimiehiltä saadun palautteen perusteella. Tällä tutkimuksella on erittäin suuri merkitys tutkijan omalle ammatilliselle kehitykselle sekä henkilöstöhallinnon prosessien ja yrityksen esimiestyön kehittämiseksi. Siksi koen esimieheksi kasvun ja esimiestyön kehittämisen tärkeäksi tutkimuskohteeksi toimeksiantajayrityksessä. Näiden näkökulmien pohjalta on myös mielenkiintoista kuulla esimiesten kokemuksia muutoksista ja jatkuvasta kasvusta sekä toisaalta löytää työkaluja esimiehille heidän toimintansa kehittämisen tukemiseen.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja ongelmat

Työn tavoitteena on tutkia, kuinka asiantuntijasta kasvetaan esimieheksi IT-alan yrityksessä, ja miten perehdytysprosessia tulisi kehittää, jotta se tukisi esimieheksi kasvua. Tunnistamalla ongelmankohdat ja esittämällä niihin ratkaisuja, voidaan parantaa asiantuntijasta esimieheksi siirtyvän henkilön työtyytyväisyyttä ja sitoutumista sekä yrityksen tuloksellisuutta.

Tavoitteiden perusteella päätutkimuskysymykseksi muodostui seuraava kysymys:

Millaisia kokemuksia asiantuntijoilla on siirtymisestä esimieheksi IT-alan yrityksessä?

Tutkimuksen keskeisiksi alakysymyksiksi muodostuivat seuraavat kysymykset:

Millaista on hyvä esimiestyö?

Miten yritys voisi tukea esimieheksi kasvamista?

Millaista oli perehdytys?

Miten perehdyttämisprosessia tulisi kehittää?

Tutkimus on kvalitatiivisesti toteutettu tapaustutkimus. Tapaustutkimukselle on luonteenomaista, että yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia tuotetaan yksityiskohtaista intensiivistä tietoa (Aaltola, Aarnos, Grönfors, Eskola, Hakala, Heikkinen, Niikko, Ropo, Saarela-Kinnunen, Siekkinen, Syrjäjä, Valli, Vastamäki & Åhlberg 2007, 185). Tapaustutkimuksessa tutkitaan siis yhtä tai useampaa tapausta, jossa voi mahdollisesti olla joitain alayksiköitä. Tapaustutkimuksessa tutkimusprosessi tulee tehdä näkyväksi, jolloin lukija saa helposti selville, miten tutkimuksen johtopäätöksiin on päädytty, ja näin hän pystyy arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta. (Aaltola ym. 2007, 185–187.) Kanasen (2008, 51) mukaan tutkimusongelman määrittelyssä tulisi kiteytyä koko opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet.

1.2 Tutkittava yritys

Samcom Oy on tietojärjestelmätoimittaja, joka on keskittynyt sähköisten asiointipalveluiden, järjestelmäintegraatioiden ja raportointiratkaisuiden toteutukseen. Yrityksen perustivat Sami Kettunen ja Teemu Tapper vuonna 2005. Yritys toimii Jyväskylän keskustassa, ja se työllistää tällä hetkellä 95 it-alan ammattilaista. Toiminnan kulmakivinä ovat kustannustehokkuus ja kasvun hakeminen uusilla asiakkuuksilla ja palveluvalikoiman parannuksilla. Vahvuutena on osaava ja kokenut henkilöstö, asiantunteva myyntityö ja asiakaslupausten pitäminen.

Oy Samlink Ab osti syyskuussa 2010 Samcom Oy:n koko osakekannan. Kaupan myötä Samcom siirtyi itsenäisenä tytäryhtiönä Samlinkin omistukseen. Samlink on vuonna 1994 perustettu finanssitoimialan ICT- ja taloushallintopalveluiden tuottaja. Samlinkin pääomistajia ovat Aktia, Säästöpankit, POP Pankit, Handelsbanken ja Itella, joiden pankkijärjestelmiä Samlink kehittää. Samlinkin asiakkaina on pankkeja, energiayhtiöitä, media-alan yrityksiä, sosiaali- ja terveysalan toimijoita ja ennen kaikkea yrityksiä,

joissa erilaisilla sähköisillä asiointipalveluilla on suuri merkitys yrityksen liiketoiminnalle. Henkilöstömäärä koko konsernissa on noin 550 henkilöä ja liikevaihto vuonna 2011 oli 81,9 miljoonaa euroa. Kauppa oli osa Samlinkin kasvustrategiaa, jonka myötä Samlinkin palveluvalikoima laajentui ja Samcom sai lisää tunnettua.

Keväällä 2012 Samcomin ja Samlinkin yksiköjä yhtenäistettiin, ja samalla toteutettiin isompi organisaatiomuutos. Organisaatiomuutoksen yhteydessä vaihtui myös yksikön vetovastuu, kun yrityksen perustaja päätti lähteä sapattivapaalle, ja tilalle palkattiin uusi toimitusjohtaja. Iso organisaatiomuutos vie aina voimia ja tehtävänjaot sekä vastuut hahmottuvat vasta ajan kanssa. Organisaatiomuutoksen myötä esimiesten vastuuta lisättiin, joten haasteena oli saada esimiesperehdytys tarpeeksi kattavaksi ja esimiestyötä tukevaksi. Kevään ja kesän informaatiotilaisuuksille asetettiin suuret odotukset uusien vastuiden ja roolien viestinnässä. Odotukset tutkimuksen tuloksista olivat koko organisaation näkökulmasta suuret. Miten vastuiden ja roolien viestintä oli onnistunut esimiesnäkökulmasta?

1.3 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimukseen kerättiin empiiristä aineistoa teemahaastatteluilta (liite 1). Teemahaastattelujen teemat syntyivät käytännön ja teorian vuoropuheluna. Teemahaastattelu on siis eräänlainen keskustelu, joka tosin tapahtuu tutkijan aloitteesta ja usein tutkijan ehdoilla, mutta jossa tutkija pyrkii vuorovaikutuksessa saamaan selville haastateltavilta häntä kiinnostavat asiat, tai ainakin ne, jotka kuuluvat tutkimuksen aihepiiriin (Aaltola & Valli 2007, 25.)

Haastatteluihin valittiin yhteensä neljä esimiestä, jotka on nostettu asiantuntijoista esimieheksi viimeisen kahden vuoden aikana. Yksi esimiehistä oli Java-osastolta, yksi Microsoft-osastolta, yksi projektipäällikkö-osastolta ja yksi sähköisen asioinnin testaus -osastolta. Yrityksessä on yhteensä 6 osastoa ja 12 esimiestä. Haastateltavat valittiin niin, että saadaan mahdollisimman kattava kuva esimiestyön haasteista ja näke-

myksistä eri osastoilta. Tarkoituksena oli haastatella kaikkien kuuden osaston esimiehiä, mutta heidän työkiireiden vuoksi se ei ollut mahdollista.

Haastattelut toteutettiin syyskuussa 2012. Haastatteluissa oli neljä pääteemaa: asi-
antuntijasta esimieheksi, esimiehen työ organisaatiossa, mitä esimiehen työn tulisi
olla organisaatiossa ja uuden esimiehen perehdytys. Haastattelujen kautta kartoiteti-
tiin yrityksessä toimivien henkilöiden kokemuksia ylennyksestä esimieheksi, esimie-
hentyöstä ja siitä, miten esimiesten perehdytystä ja tukea esimiestyölle tulisi tulevai-
suudessa kehittää esimiesten näkökulmasta.

Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelut, koska esimiesvalintoja ja
perehdytystä ei ole aikaisemmin tutkittu yrityksessä. Teemahaastattelu on tällöin
oiva keino saada tietoa ei niin tunnetuista asioista. Haastattelut etenivät etukäteen
annettujen teemojen pohjalta, ja haastatteluihin oli varattu aikaa 1,5 tuntia haasta-
teltavaa kohden. Käytännössä haastattelut kestivät hieman yli tunnin haastateltava
kohden. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Tekstiaineistoa syntyi 56 sivua. Ai-
neisto analysoitiin teemoittelemalla se aineistolähtöisesti. Teemoittelun apuna käy-
tettiin koodausta.

Koodauksen avulla pyrittiin merkitsemään aineiston tutkimusongelman kannalta kes-
keisiä asioita. Usein esiintyvät avainkäsitteet ja sanat, jotka liittyivät kehityskohteisiin
merkittiin eri värein päälleviivaamalla. Näin saatiin selkeytettyä aineistoa ja nostettua
tutkimuksen kannalta olennaiset teemat esille. Myös yksittäiset aineistosta löytyneet
kehityskohteet merkittiin aineistoon alleviivaamalla. Aineistosta löydettiin tutkimus-
ongelmaan liittyviä kehityskohteita. Kehityskohteet on avattu tutkimuksessa tar-
kemmin ja niihin on etsitty teorian avulla käytännön työkaluja.

1.4 Teemahaastattelujen analyysi

Tässä raportissa on esitelty aineiston analyysin kautta löydetty esimiehen kasvun, roolin ja perehdytyksen kehityskohteet. Tutkimuksessa ilmeni kolme pääkohtaa ja yksittäisiä kehitystoiveita, joita kehittämällä voidaan tukea uuden esimiehen kasvua, sitoutumista yritykseen sekä työ- ja alaistyytyväisyyttä. Teemahaastattelujen pohjalta kaikille esimiehille nousi kehityskohteiksi yksimielisesti seuraavat asiat:

1. Aika esimiestyölle, esimiestyön ja asiantuntijatyön jakaantuminen
2. Selkeys omaan työnkuvaan ja vastuisiin
3. Esimiehille suunnatut keskustelevat informaatiotilaisuudet ajankohtaisista aiheista

Esimiestyön ja asiantuntijatyön painopistettä muuttamalla esimiehen työnkuvaa ja vastuita selkeyttämällä sekä erilaisten keskustelevien informaatiotilaisuuksien järjestämisellä saadaan parempi tuki esimiestyölle. Näillä toimenpiteillä taataan uuden esimiehen perehdytyksen ja esimiestyön onnistuminen. Aiheisiin on pureuduttu aineistoa tutkimalla ja aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen syventymällä. Aineiston ja kirjallisuuden pohjalta on lähdetty miettimään erityyppisiä ratkaisuehdotuksia ilmenneisiin kehityskohteisiin. Tutkimusaineistoa analysoimalla löydettiin esimiesperehdytyksen ja roolin kehityskohteita, joihin tulisi kiinnittää huomiota toimintaa kehitettäessä.

2 VAADITTAVA ESIMIESOSAAMINEN

Esimesosaamisen perustana ovat oikeat asennetekijät: on haluttava toimia esimies-tehtävissä (Hyppänen 2007, 22). Toki tämä ei yksin riitä. Työelämässä menestyminen edellyttää työorganisaatiossa toimimiseen liittyvien taitojen sekä jatkuvan ammatilliseen erityisosaamiseen liittyvän tiedon päivittämistä (Työyhteisötaidolla tulosta 2009, 4). Esimiehellä pitää olla lisäksi hyvät vuorovaikutustaidot, tunneälyä ja kyky

johtaa ihmisiä. Hänen on osattava antaa palautetta, pystyttävä puuttumaan ristiriitailanteisiin ja hoitamaan asioita hyvää henkilöstöpolitiikkaa noudattaen. Esimiehenä työskentely ja onnistuminen edellyttävät ensisijaisesti johtajuuden ottamista ja sen merkityksen ymmärtämistä (Järvinen 2011, 143). Jos et osaa johtaa itseäsi hyvin, et todennäköisesti pysty johtamaan muitakaan hyvin (Sydänmaanlakka 2002, 218).

Haastateltava 2: Jos asiantuntija toimii parhaillaan yhdessä projektissa ja vaikka syventyy siihen. Esimiehen täytyy pysyä kärryillä vaikkapa nyt sit kymmenenkin henkilön töistä ja tietää, mitä he tekee ja pystyä tukee, johtaa sitä niitten tekemistä. Siinä tulee itelle tietty paljon enempi vastuuta, joutuu niin moneen asiaan sekaantumaan.

Haastateltava 3: Hyvä esimies on luotettava ja helposti lähestyttävä, tasapuolinen ja reilu, osaa tehdä päätöksiä, osaa kiittää, osaa antaa palautetta ja ottaa vastaan palautetta. Esimies vastaa siitä, että alaisilla on mahdollisuudet kehittyä ja hän pitää huolta siitä, että töitä tehdään, ja mitä töitä tehdään, tosin siihen ei pysty aina vaikuttamaan. Ylipäätensä on sellainen oman tiimin edustaja tässä organisaatiossa ja vastaa siitä, että tieto kulkee kaikille ja on ylipäätensä jonkinlainen hahmo, jolle voi tulla kysymään ja puhumaan asiasta kuin asiasta.

Esimehen työ on asioiden ja ihmisten johtamista. Asioiden johtaminen on tavoitteiden seuranta, raportointia ja palavereja. Ihmisten johtaminen on kuuntelua, ymmärtämistä ja palautteen antamista. Esimieheltä odotetaan tietoa, näkemystä, suuntaa, ratkaisuja, kannustusta ja päätöksiä. Johtaminen on tekoja ja lupauksia, joista pidetään kiinni. Kun näihin asioihin sitoudutaan, esimiesosaaminen kehittyy vähä vähältä. (Erämetsä 2009, 28–43.) Hokkasen ja Strömbergin (2003, 111) mielestä on olemassa yhdeksän sellaista johtajan käyttäytymiselle ominaista piirrettä, jotka ovat enemmän tai vähemmän yhteisiä kaikille johtajille ja johtamistilanteille:

1. Aloitteisuus
2. Kokoava vaikutus ryhmään
3. Edustaminen
4. Integrointi
5. Organisointi

6. Ryhmän hallinta sanan myönteisessä mielessä
7. Viestintä
8. Kiittäminen ja moittiminen
9. Tuottaminen

Esimiehen työ ei ole aina helppoa. Esimiehet kohtaavat jatkuvasti vastoinkäymisiä ja haastavia tilanteita, jolloin esimiehen itsetunto joutuu koetukselle. Haastavissa tilanteissa työ on monesti yksinäistä selvittämistä, ja vastoinkäymisiä on vain opittava kestämään. Esimiehen on ymmärrettävä alaisen lähtökohdat ja tapa keskustella jokaisen alaisen kanssa, jotta yhteisen sävelen löytäminen olisi helpompaa. (Pentikäinen 2009, 15–16.) Aineiston analyysissä ilmeni, että uudet esimiehet yllättyivät siitä, kuinka paljon esiintymistä ja viestintää esimiestyössä on. Monille uusista esimiehistä vakuuttava esiintyminen ja viestintä oli asia, jota heidän tulee kehittää omassa toiminnassaan. Esimiehet toivoivat, että asiasta kerrotaan uusille rekrytoitaville esimiehille jo haastattelutilanteessa.

Haastateltava 1: Et tavallaan sun pitäis osata ohjata sitä heidän tekemistä myös siitä asiantuntijanäkökulmasta ja olla myös esimies, resurssivastaava, kehittää asioita ja saaha tiimiä kehittämään asioita. Se on jotenkin niinku, ne roolit sekoittuu entistä enemmän.

Haastateltava 2: No yks on mitä huomaa tärkeitä niinku esimiehen asemassa on esiintyminen ja jämäkkä viestintä ja se, että kertoo ne asiat sillai niinku objektiivisesti. Ehkä se on se, mitä vielä voi kehittää omassa osaamisessa ja kannattaa korostaa esimiesrekrytointeja tehdessä.

2.1 Asiantuntijasta esimieheksi

Esimiesasema merkitsee monille asiantuntijoille etenemistä uralla eteenpäin, ja useimmissa yrityksissä katsotaan, että esimies on asiantuntijan yläpuolella. Joillakin aloilla nouseminen esimieheksi voi olla jopa ainoa tapa saada palkankorotus. Tyypillisesti esimiesasemaa tarjotaan parhaille asiantuntijoille ajattelematta sitä, onko paras asiantuntija hyvä esimies. Esimiestyö nähdään asiana, joka tuo valtaa ja vaikutus-

mahdollisuuksia. Kuitenkin useimmille uusille esimiehille ihmisten johtaminen on aseman myötä tuleva velvollisuus, jopa taakka. Ihmisten johtaminen ja työntekijöiden välisen asioiden selvittäminen on tyypillisesti esimiestyön ensimmäinen haaste. Erityisen haastavan asiasta tekee se, että asiantuntija ylennetään ryhmän jäsenestä esimieheksi. Osa entisistä työkavereista saattaa kadehtia ja osa ottaa uuden esimiehen silmätikuksi, jonka jokaista mahdollista virhettä odotetaan. Esimieheksi kasvaminen voi olla raskas koettelemus uusille esimiehille, jotka lähtevät tähän tehtävään melko vähäisin esimiestaidoin. (Aaltonen, Ristikangas & Pitkänen 2008, 36–38.)

Hyväksi esimieheksi ei tulla vaan opitaan (Ristaniemi 2012, 10). Esimies joutuu kehittymään myös ihmisenä, koska hän kohtaa jatkuvasti erilaisia ihmisiä ja ihmisten haasteita. Ajan kanssa esimies oppii kontrolloimaan itseään ja tunteitaan, ja kasvaa näin ihmisenä. Polku asiantuntijasta esimieheksi on hyvin palkitseva, kun antaa aikaa itsellensä kehittyä esimiehenä. (Aaltonen, Ristikangas & Pitkänen 2008, 52–54.) Johtajan kehittyminen vaatii nöyrää asennetta, itsensä on laitettava likoon, tarpeen tullen käärittävä hihat ylös ja mentävä auttamaan alaisia (Ristaniemi 2012, 10).

Toimeksiantajayrityksen esimiehet, joita haastateltiin, ovat nuoria, vasta esimiesuransa alkumetreillä olevia asiantuntijoita. Teemahaastattelun analyysissä ilmeni, että he kokivat vahvuudeksi oman osa-alueensa asiantuntemuksen, jonka kautta he ovat mielestään saaneet luottamuksen omiin alaisiinsa. Luottamuksen rakentaminen ja esimiesrooliin kasvaminen otti oman aikansa. Aikaa tähän meni puolesta vuodesta vuoteen. Pitkänen (2010, 48) toteaaakin, että asiantuntija ajattelee organisaationsa toimintaa oman alansa tiedon ja osaamisen kautta. Tyypillistä Pitkäsen (2010, 51) mielestä on se, että asiantuntija keskittyy enemmän työn tekniseen sisältöön kuin johtamiseen, vaikka johtaminen ei saisi jäädä vähemmälle. Asiantuntijuutta painottava kulttuuri ja dynaaminen työympäristö muodostavat yhtälön, jossa asioiden johtaminen saattaa monesti mennä ihmisten johtamisen edelle, todetaan Pystysen (2012, 31) tutkimuksessa.

Haastateltava 2: Olen kehityskeskustelussa saanut palautteena, että kerrankin esimies tietää, mitä tehdään ja osaa ottaa kantaa siihen tekemiseen. Että niinku tietää, mistä siellä on kyse ihan ruohonjuuritasolla ja pystyy ohjaamaan sitä niitten arkityötä.

Haastateltava 4: Mä sanoisin, että mulla se vie varmaan puolikin vuotta, että mä pääsen siihen niinku esimiehen rooliin ihan jo pelkästään sen takia, että meillä on niinku samalla kun muodostetaan uutta tiimiä, muodostetaan uutta tavallaan organisaation osaa ja tehdään paljon uutta, et se vaatii sen takia semmoista hahmottamista.

Kun asiantuntijoita haastatellaan esimiestehtävään, pitää muistaa esittää heille kysymys, haluavatko he todella olla esimiehiä ja luopua osasta asiantuntijatyötä. Liian usein paras asiantuntija nostetaan esimieheksi ilman luontaista kiinnostusta tähän tehtävään, jolloin tuloksena on yleensä huono esimies. Esimiestyö vaatii kutsumusta, sillä ihminen tekee paremmin työnsä josta pitää. Asiantuntijalla, joka ymmärtää työn vaatimukset, ihmisten johtamisen haasteen, omat motiivinsa ja joka puntaroi tehtävää tarkasti, on paremmat edellytykset onnistua esimiestyössä. Esimies on esikuva, jonka toimintaa ja edesottamuksia seurataan tarkasti (Pentikäinen 2009, 13).

Esimiehenä ei voi välttyä vaikeilta tilanteilta. Jokainen esimies joutuu joskus antamaan korjaavaa palautetta vaikeasta asiasta, eväämään palkankorotuspyynnön tai jopa irtisanomaan työntekijän. Nämä ovat asioita, joita kannattaa nostaa esille, kun asiantuntija hakee esimieheksi. Pitää tietää, mikä esimiestyön arjessa motivoi hakijaa. (Erämetsä 2009, 17–22.)

Haastateltava 1: Haasteitahan aina toki on... että joutuu puuttuu jonkun työsuoritukseen tai läsnäoloon tai muuhun. Eihän ne koskaan helppoja oo. Sit kun pitää muistaa, että mää oon kuitenkin esimies enkä yksi tiimiläinen.

Nykypäivänä esimiestyön keskeisiksi haasteiksi nousevat myös ajan puute ja oma jaksaminen. Jos esimies ei jaksaa, niin kuka johtaa tiimiä? Tuoreessa suomalaisessa tutkimuksessa peräti joka neljäs työkyvystä huolestunut alle 40-vuotias piti nykyisen työn sisällöttömyyttä suurimpana uhkana työkyvylleen (Pohjakallio & Tuominen

2012, 10). Tämän lisäksi esille nousivat hallitsematon kiire ja suuri työmäärä. Esimiehen on pidettävä huoli omasta ja tiiminsä jaksamisesta. Esimiehen tulisi miettiä, joutuvatko kiireet epäselvistä tehtävistä, motivaatiosta vai osaamisen puutteesta. Palaverikäytäntöjä on myös syytä tehostaa, jos ne vievät suurimman osan päivästä. Ajanhallintaa voidaan parantaa palaverikäytäntöjä kehittämällä: agenda, osallistujat, puheenjohtaja, vastuut ja selkeä dokumentointi. Esimiehen on myös tunnistettava työyhteisön aikavarkaat, kuten turhat jutustelut ja monen päällekkäisen työtehtävän tekeminen yhtä aikaa, ja puututtava niihin. (Hyppänen 2007, 268–269.)

Aineiston analyysin pohjalta kävi ilmi, että nykytyötämme leimaavat pirstaleisuus, roolien ja työtehtävien sekavuus ja jatkuva kiireen tunne. Tämä johtaa siihen, että ihmiset eivät ehdi tehdä työaikana sitä, mitä haluaisivat, vaan he ajautuvat tekemään kerääntyneitä töitä iltaisin ja viikonloppuisin. (Pohjakallio & Tuominen 2012, 47–49.)

Toimeksiantajayrityksen esimiehet kokivat, että heidän ajanhallinnan haaste tulee pitkälti esimiestyön ja asiantuntijatyön yhteensovittamisesta. Monille hämmentävää oli se, kuinka paljon esimiestyö söi aikaa asiantuntijatyöltä. Esimiestyölle kaivataan lisää aikaa, mutta toisaalta ei pystytä luopumaan asiantuntijatyöstä, kun alaisilla ei riitä kokemus asiantuntijatyön tekemiseen. Esimiehet kokivat asiantuntijatyön olevan tärkeä osa heidän työtehtäviään, ja he eivät ole aina valmiita luopumaan mielekkäistä asiantuntijatyöistä. Pystynen (2012, 2) toteaa tutkimuksessaan, että IT-alalla tulisi tukea monipuolisemmin nuorten esimiesten siirtymäpolkuja asiantuntijasta esimieheksi. Hänen mielestään asteittain etenevä siirtyminen johtamistehtäviin mahdollistaisi uusien ongelmatilanteiden kohtaamisen tuetusti, ja luopuminen vanhasta roolista helpottuisi.

Haastateltava 3: Meidän pitää oikeesti antaa aikaa sille, että esimiestyölle on aikaa ja sitten tehään laskutettavaa työtä vähemmän. Tietenkin voi laittaa oven kiinni ja olla hoitamatta asioita, mut ei se oo mun mielestä se malli, mitä meidän pitää suorittaa.

Haastateltava 4: Se on isoin haaste tällä hetkellä saada niinku oma ajankäyttö hallintaan niin, että sä pystyt olemaan riittävästi läsnä siellä tiimissä.

2.2 Odotukset esimiestyöstä – onko esimiehen elämä erilaista?

Esimiehenä oleminen on jatkuvaa suurennuslasin alla olemista. Esimiehen kaikkia tekemisiä seurataan, ja hetkeksikään ei saa unohtaa olevansa esimerkki, joka antaa omalla käytöksellään tekemiselle mallin. Tämä on mahdollisuus esimiehille, mutta samalla myös ajoittain hyvin raskasta, koska omia tunteitaan ei voi tuoda julki. (Aarnikoivu 2008, 35.)

Esimiehen asemaan kuuluu oikeuksia, valtaa ja vastuuta. Esimies joutuu puuttumaan, selvittämään ja toisinaan tekemään vaikeita ratkaisuja. (Havunen & Lavikkala 2012, 203.) Kaikki esimiehet kokivat, että esimiehen elämä on erilaista kuin asiantuntijana työskentely. Alaiset eivät välttämättä tiedä, mitä esimiehen tehtäviin ja vastuisiin kuuluu. Tämä asia on noussut esille, kun asiantuntija on ylentynyt esimieheksi ja itsekin yllätynyt vastuualueen laajuudesta ja haasteista, joita uusi tehtävä on tuonut tullessaan.

Haastateltava 4: Kyllä se ehkä semmosta pientä selkeytystä kaipais niinku organisaation osalta, että mitä minä nykyään teen ja missä asioissa minun puoleeni voi kääntyä.

Esimes on työnantajan edustaja, joka voi joutua esittämään asioita ja motivoimaan alaisiaan, vaikka hän ei itse henkilökohtaisesti kannattaisi kyseistä asiaa tai päätöstä. Esimes voi antaa palautetta omalle esimiehelleen, mutta hänen täytyy työnantajan edustajana seisoa alaisille esittämiensä asioiden takana. Esimiehellä on enemmän vastuita ja velvollisuuksia, mutta myös mahdollisuus vaikuttaa yrityksen asioihin ja olla mukana päätöksenteossa. Hyvä esimes tiedostaa oman perustehtävänsä esimiehenä ja kykenee keskittymään olennaiseen. Aarnikoivun mielestä esimiehen perustehtävänä onkin johtaa työyhteisö parhaaseen mahdolliseen suoritukseen ja tu-

lokseen. (Aarnikoivu 2008, 34.) Toki riskinä tässä on se, että jos perustehtävää ei ole määritelty riittävän tarkasti, ei esimiehellä ole silloin edellytyksiä toteuttaa yrityksen perustehtävää.

Kun asiantuntija nousee esimieheksi, unohdetaan usein se, että asiantuntijatyötä tulisi karsia pois uudelta esimieheltä. Johto ja esimies eivät kumpikaan ole osanneet kiinnittää huomiota siihen, mitä tehtäviä tulisi karsia pois. Esimiesvastuu tuo nopealla tahdilla lisää uusia tehtäviä. Tilanne jatkuu niin kauan, kunnes esimiehen työkuorma on liian suuri, ja hän toteaa olevansa kriisissä asian suhteen. (Aaltonen, Ristikangas & Pitkänen 2008, 50.) Tämä on asia, johon myös toimeksiantajayrityksessä tulisi kiinnittää huomiota. Mikä on esimiehen ja asiantuntijaroolin jako? Entä mikä on realistinen laskutusastetavoite esimiehelle? Jotta esimies tietää, mitä häneltä odotetaan, hän tarvitsee suuntaviivat ylempää organisaatiosta.

Haastateltava 2: Vastuut ja rooli ei oo kauheen selkeet, koska oon joutunut opettelemaan niitä ja sanoo ei. Hattua pitää vaihtaa tosi monta kertaa ja sen kanssa on välillä aika vaikeeta olla, että tota missä roolissa nyt toimitaankaan.

Haastateltava 3: Tota, mä tein viime talvena just sen kokeilun ja ajoin melkein itseni sairauslomalle yrittäen säilyttää semmosen seittemänkymmenen viiden laskutusasteprosentin. Mä luulen, että semmoinen fifti-fifti vois olla sopiva.

Esimiehen on tärkeä muistaa kaikissa vastuukysymyksissä, että puolustukseksi ei riitä vetoaminen oman toimivallan puuttumiseen, vaan silloin asia on esimiehen toimesta vietävä ylemmälle taholle. Jos kyse on liian suuresta työkuormasta, esimiesten tulisi laittaa pyyntö lisärekrytoinneista ylemmälle tasolle kirjallisena, jolloin viesti toimii näyttönä siitä, että esimies on todella yrittänyt ratkaista asiaa. (Havunen & Lavikkala 2012, 92–93.) Aineiston analyysissä ilmeni, että useimmat esimiehet kokivat oman työkuormansa ja alaisten työkuorman olevan liian suuri.

Haastateltava 3: Viime aikoina on ollut lähinnä liikaa töitä, ja ja tota kylähän se väsyminen välillä näkyy itse kunkin naamalta.

Haastateltava 4: Sit vielä kun itsellä ei ole tahtonut olla aikaa siihen, että edes edes miettii rauhassa, että tota mitä mitä alaiset vois tehdä, tai niinku mitä niiden pitäis nyt tehdä. Liian kiire, tää aika ei vaan riitä kaikkeen.

2.3 Esimiehen rooli, valta ja vastuut

Johtaminen tukee organisaation toimintaa ja antaa mahdollisuuden laadukkaan ja tuottavan työn tekemiselle. Johtaminen ei ole vain esimiehen tehtävä, jonka hän suorittaa, vaan se on myös rooli (Järvinen 2011, 142). Johtamisen tarkoituksena on saada henkilöstö ymmärtämään ja hyväksymään se, mitä yrityksessä tehdään ja miten tehdään, jotta annetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Johtamistyyli on kuitenkin monen eri asian ja vallitsevan tilanteen lopputulos ja siihen voidaan vaikuttaa persoonallisuutta helpommin (Kassilin-Pottier 2009, 116).

Transformatiiviselle johtamistyyliille on luonteenomaista voimakas kehitysajattelu, alaisen kannustaminen ja mukautumiskyky. Luottamusta haetaan alaisilta, ja luottamusta osoitetaan alaisia kohtaan antamalla näille valtaa ja vastuuta. Transformatiivinen johtaja toimii näin esimerkkinä muulle henkilöstölle. Transformatiivisesta johtamisesta on tehty lukuisia tutkimuksia, joista on saatu myönteisiä tuloksia henkilöstön sitoutumisen ja työtyytyväisyyden suhteen. Detertin ja Burrisin (2007, 869) mukaan transformatiivinen johtaminen vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden avoimuuteen ja rohkeuteen sanoa ääneen kriittisiä asioita. Annettu kritiikki voi mahdollisesti auttaa yrityksen menestystä. Kalliomaa (2009, 86) toteaa väitöskirjassaan, että transformatiivinen johtajuus korostaa voimakasta luottamusta sisäisissä suhteissa. Johtajan esimerkillisyys ja lupauksen pitäminen ovat tämän johtajuuden mukaan tärkeitä tekijöitä luottamuksellisten suhteiden synnyssä. Se pyrkii korostamaan luottamusta, esimerkillisyyttä, vastavuoroista viestintää ja jokaisen henkilön yksilöllistä kohtaamista sekä kumppanuuden rakentamista. (Kalliomaa 2009, 86–89.) Aineiston analyysissä nousikin esille luottamuksen tärkeys esimiestyössä.

Sari Kuuselan (2010) Valta ja vuorovaikutus -väitöskirjan mukaan naisten ja miesten vallankäyttö poikkeaa toisistaan. Naispuolinen esimies haluaa käyttää valtaa tiimensä hyväksi niin, että asioita saavutetaan yhdessä. Miespuolinen esimies käyttää suoraa valtaa, päättää ja ohjeistaa saadakseen oman tahtonsa läpi. Rooliodotukset määrittävät sukupuolten välisen vallankäyttöeron. Miehillä odotetaan suoraviivaisuutta ja asiakeskeisyyttä, naisilta ihmissläheisyyttä ja läsnäoloa. Näihin rooleihin ei kannata langeta, sillä valta voi olla lannistava, mutta myös mahdollistava tekijä. Oikea vallankäyttö kannustaa, rohkaisee, motivoi ja auttaa eteenpäin. (Jabe 2012, 38–40.) Tee-mahaastattelujen analyysissä nousi esille naispuolisten esimiesten pehmeämpi ote johtamiseen ja halu kehittyä tällä saralla vahvemmaksi päätöksentekijäksi. Vain aika ja kokemus auttavat kehittämisessä.

Haastateltava 1: ... itellä tulee ne tunteet niihin hankaliin tilanteisiin mukaan, niin tota ne on hankalia. Mut niitäkin pitää vaan opetelle käsittelemään.

Esimiehillä on haastava tehtäväkenttä. He toimivat esimiehenä, roolimallina, alaisena, kollegana sekä yrityksen edustajana. Hyvä esimies osaa siirtyä taidokkaasti roolista toiseen ja säilyttää silti uskottavuutensa alaisten edessä. Esimiehellä on myös valta vaikuttaa siihen, kuinka usein palavereja pidetään ja mitä asioita palavereissa käsitellään. Näin esimies tuo julki oman arvostuksensa työpaikkaa ja käsiteltäviä asioita kohtaan. Esimiehillä on iso rooli työyhteisössä ja valta vaikuttaa asioihin. (Työyhteisötaidoilla tulosta 2009, 9–25.)

Toimeksiantajayrityksessä esimiehen vastuulla ovat konsernin esimiesinfot ja strategiapäiville osallistuminen, palveluryhmäpalaverit, perehdyttäminen, tiedonsiirto ylhäältä alaspäin, tiimien virkistäytyminen, osaamiskartoitukset, kehityssuunnitelmat, kehityskeskustelut ja tavoitteiden asetanta, palkkakeskustelut, palkkatietojen koostaminen palkanlaskentaa varten, liukumien tilanteen tarkastelu, oman tiimin lomien kerääminen, matkalaskujen hyväksyminen, ongelmatilanteisiin puuttuminen sekä muut esimiehen toimenkuvaan kuuluvat tehtävät. Tämän lisäksi esimies toimii asiantuntijana laskutettavissa projektitöissä.

Haastateltava 3: Mun vastuulla on alaisten osaamisen kehittäminen, tämmösen koulutusasian koordinointi ja nämä vuosittaiset kehityskeskustelut ja palkkakeskustelut.... Kyllähän mun täytyy kattoo niitten perään ja ylipäätään tarkkailla sitä, että mitä tapahtuu, miten menee, tehdäänkö töitä ja tämmösiä asioita. Meillä ei ole mitään valvontavälineitä, eikä me tiedetä oikeesti tekeekö joku töitä vai ei, ja senpä takia tää on vähän tämmöstä ongelmien odottelua.

Useimmat asiantuntijat kasvavat esimiesrooliin ajan kanssa. Aineiston tulkinnessa selvisi, että ensimmäinen esimiesvuosi kuluu esimiehiltä uuden roolin omaksumisessa ja asioiden opettelussa. Monesti joudutaan menemään oman mukavuusalueen ulkopuolelle, mutta se on hyvä keino oppia jämäkkyyttä ja esimiestaitoja. Henkilöstöhallinnon tuki on korvaamaton näissä tilanteissa. Welchin (2005, 103) mukaan henkilöstöhallinnon tulisikin olla näkyvässä asemassa organisaatiossa. Henkilöstöhallinnon tehtävä on auttaa esimiehiä uran kehittämisessä ja toimia sielunhoitajana. Sipilä (1996, 54–56) kuvaa taidokkaasti asiantuntijoiden johtamisen haasteita kirjaan. Perimmäisenä ajatuksena on, että asiantuntijoita voi johtaa, mutta heitä johdetaan eri tavalla verrattuna perinteiseen johtamiskäsitykseen, koska he ovat herkkiä palautteelle ja hyvin itseohjautuvia.

Haastateltava 2: Meillä on aika hyvin itseohjautuva organisaatio. Meillä on älyttömän älykkäitä ja itsenäisiä ihmisiä, ja sellaisia ihmisiä on erittäin mukava, mutta aina ei niin helppo johtaa.

Haastateltava 3: Koen, että meidän HR:ltäkin saa vastauksen kaikkiin mieltä askarruttaviin kysymyksiin. Olen HR:n juttusilla käynyt monta kertaa ja paljon on kaikkea puhuttavaa ja koen, että siitä on ollut tosi paljon apua, mutta siinä on ollut ehkä aina se kynnyksenä, että ei kai aina viitti olla häiritsemässä, mutta jos siihen olis varattu kalenterista aika, niin se olis kyllä erittäin antoisaa.

3 ALAISTEN ODOTUKSET ESIMIEHELLE

Esimiesvalinnoissa tulee ottaa huomioon alaisten odotukset tulevalle esimiehelle. Alaiset odottavat, että esimies antaa riittävästi ohjeita mutta silti valtaa ja vapauden päättää oman vastualueensa asioiden hoitamisesta sekä mahdollisuuden itse valita tavan, miten vastualueensa hoitaa. Tämä on keino motivoida työntekijää tekemään työnsä entistä paremmin. Kauppinen ja Silvennoinen (2007, 89) uskovat, että esimiehen rooliin perehtyminen ja sen miettiminen auttavat alaista hahmottamaan esimiehen toimintaympäristöä ja esimieheen kohdistuvia odotuksia. Kun alainen tuntee esimiehen toiminnan taustat, hän pystyy mukauttamaan omaa toimintaansa sellaiseksi, että yhteistyö on saumatonta ja sitä voidaan kehittää. Mitä paremmin työyhteisön jäsenet tietävät toistensa vastuut ja vaikutusmahdollisuudet, sitä paremmat edellytykset on toimivalle yhteistyölle. (Mts. 89.)

Jokainen yritys määrittelee mitä esimies voi tehdä ja mitä työnantaja odottaa hänen tekevän. Tämän lisäksi yrityksen on määriteltävä vastuun ja vallan rajat. (Kauppinen & Silvennoinen 2007, 89.) Esimiehillä tulee olla selkeä tehtäväkenttä, vastuu ja mahdollisuus tehdä päätöksiä. Jos esimiehellä ei ole valtaa vaikuttaa asioihin, esimiehen motivaatio laskee ja alaiset eivät kunnioita esimiestä. Toimeksiantajayrityksessä esimiesten vastuu on osittain epäselvä.

Haastattelija: Onko sun työnkuva ja vastuut selkeät?

Haastateltava 1: En mä tiiä aina. Toki on niitä selkeitä asioita, mutta nyt sitt musta tuntuu, että uusi organisaatio, niinku me on puhuttukin, niin vielä varsinkin mun päätäntävällän osalta on tehnyt sen, että mä en tiiä saanko mä tehdä päätöksen, tuleeko mun tehdä päätökset vai tuleeko mun kysyä joltakin.

Haastateltava 3: Mun mielestä olis helpompaa ihan esimiehen kannalta, että olis ihan selvät roolit, vastuut ja velvotteet, että pystyis myös liikkumaan siinä omassa omassa laatikossaan ja tekemään niitä asioita ja kehittämään niitä asioita. Nyt joutuu aina vähän pelkäämään, että ke-

nenkähän varpaille astuu ja onkohan tähän lupaa ja onkohan tähän rahaa ja niin edelleen.

Positiivisuudesta saa uutta energiaa työntekoon, ja se luo oma-aloitteisuutta. Myönteisessä ilmapiirissä ihmisten on paljon helpompi työskennellä, ja töihin on silloin mukava tulla. Esimiehen tehtävä onkin luoda myönteinen keskusteleva ilmapiiri, jossa kaikki ihmiset uskaltavat puhua avoimesti. (Pentikäinen 2009, 12–14.) Maunulan (1991, 21) mielestä alaiset odottavat esimieheltä palautetta, mahdollisuutta esitellä työnsä edistymistä, keskustelua ja tulla kuulluksi. Peelingin (2006, 10) mukaan alaiset odottavat esimieheltä vastauksia, suunnan näyttämistä, innoitusta ja erilaisen ihmisen johtamista. Hyvä lähtökohta loistavalle pomolle on pyrkimys olla niin avoin ja rehellinen kuin mahdollista (mts. 16). Alaiset arvostat näitä piirteitä esimiehessä.

Haastateltava 2: Kyllähän ne alaiset odottaa apua, onhan se semmonen palveluammatti toi esimiestyö, että on joku, jonka puoleen kääntyä. Sitten ylipäättänsä se tiedon jakaminen. Sitähän ne odottaa, että esimies on se, joka tietää asioita ja jakaa tietoa.

Haastateltava 4: Lähtökohtaisesti mun mielestä jollakin tavalla esimiehen pitää olla tuommainen positiivinen asenteeltaan, ei mikään yltiopositiivinen, mutta kuitenkin esimies on se esimerkki niille alaisille ja alaiset odottaa tätä.

Oikeudenmukaiseksi koetulla johtajuudella on suuri merkitys henkilöstön välisiin suhteisiin ja esimiehen esimerkillisenä kokemiseen (Kalliomaa & Kettunen 2010, 112). Hyvä esimies on oikeudenmukainen ja huolehtii asiantuntijaorganisaatiossa osaamisen kehittämisestä. Hän kehittää myös määrätietoisesti itseään. Kaikki ihmiset tekevät toisinaan virheitä. Esimiehen tulee myöntää virheensä ja hyväksyä erehtyminen. Virheiden salliminen johtaa siihen, että niitä ei pelätä, vaan ajatellaan, että virheistä voi oppia. Näiden lisäksi esimiehen tulisi huomioida erilaiset tarpeet ja antaa tilaa luovuudelle. Nämä ovat keinot parantaa työmotivaatiota ja kannattavuutta. Lisäksi esimiehen tulee kuunnella ja kysellä asioita alaisiltaan. Johtajat osaavat kyllä johtaa, mutta myös kuuntelemalla pystytään ohjaamaan organisaation toimintaa. (Mts. 113–127.)

3.1 Ristitulessa oleminen – esimies vai osa porukkaa?

Kun tiimistä nostetaan yksi jäsen esimiesasemaan, muutos voi olla vaikea osalle tiimiläisistä sekä haastava uudelle esimiehelle. Miten uuden esimiehen pitäisi suhtautua vanhoihin työkavereihin? Organisaatiohierarkiassa tapahtuva asemamuutos muuttaa väistämättä myös uuteen asemaan valittuun henkilöön kohdistuvia odotuksia (Aaltonen, Ristikangas & Pitkänen 2008, 225). Esimiehen pitää pystyä muuttamaan rooliaan toiseen suuntaan, mutta hän voi silti olla osa porukkaa. Nouseminen työkaverisuhteesta esimiesasemaan vaatii tietoista psyykkistä työtä, oman toiminnan arviointia ja ennen kaikkea rohkeutta olla vastaamatta odotuksiin, jotka kuuluvat vanhaan tehtävään (mts. 226). Aineiston analyysissä nousi esiin kahdenlaista mielipidettä siitä, tulisiko asiantuntija nostaa oman tiiminsä vai jonkun toisen tiimin esimieheksi.

Haastateltava 1: Kun nousee oman tiiminsä esimieheksi, pystyy paljon paremmin niinku osaamista kehittää ja tietää, ymmärtää heidän ongelmiaan siinä päivittäisessä työssä. Et siinä tilanteessa se oli ihan hyvä, että nousi tiimin sisältä.

Haastateltava 3: ...yleisesti ottaen kokisin näin, että olisi parempi, että jos palveluryhmästä poimitaan uusi esimies, niin se siirretään toiseen ryhmään. Se on ihan sen takia, että säilyis erilaiset henkilösuhteet ja ei tulis semmoisia eturistiriitoja.

Esimieheksi päästään tai joudutaan usein asiantuntijatehtävistä, ja ainoa ero kollegoihin nähden on se, että he ovat saaneet joukon alaisia. Alaiset vaativat palaveriaikoja, keskeyttävät lukuisilla kysymyksillä sekä odottavat palautetta. Uusi esimies saattaa vielä sisimmältään tuntea itsensä asiantuntijaksi ja voi kestää vuosia, ennen kuin hän osaa mieltää itsensä esimieheksi. Monissa kyselyissä on noussut esille, että esimiestyön kehittäminen koetaan työelämän yhdeksi isoimmista haasteista. (Aaltonen ym. 2008, 20–23.)

Syväjohtamisen kehittäjä, kasvatustieteiden tohtori Vesa Nissinen on todennut väitöskirjassaan, että hyvän esimiehen toimintaa kuvaa neljä kulmakiveä: luottamuksen

rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja yksilöllinen kohtaaminen (Kauppinen & Silvennoinen 2007, 70). Teemme töitä äärimmäisen harvoin yksin, joten ”hyvän johtajan kuvaus” koskee meitä kaikkia, vaikka emme olisi esimiesasemassa. Meillä kaikilla on erilaisia kontakteja työyhteisön sisällä ja ulkopuolella. Luottamus esimiehen ja alaisten välillä synnyttää turvallisuutta ja joustavuus joustavuutta. Jos nämä asiat eivät ole kunnossa, on turha odottaa, että työyhteisön ihmiset haluaisivat venyä tai osoittaisivat arvostusta esimiehelleen. Esimies joutuu miettimään uudessa asemassaan, miten hän saa sanomansa perille ja miten vaikuttaa vuorovaikutustyyliällään erilaiseen alaiseen. (Mts. 68–71.)

Esimiestyö edellyttää johtamisen ammatillista osaamista samoin kuin mikä tahansa asiantuntijatyö (Surakka & Laine 2011, 203). Erinomaiset esimiehet pystyvät luomaan yritykseen sellaisen ilmapiirin, jossa menestytään, ja tulokset puhuvat puolestaan. Huonot esimiehet pilaavat ilmapiirin ja tekevät hyvän tuloksen aikaansaamisen mahdolltomaksi, jolloin ristiriitatilanteita syntyy. (Sistonen 2008, 17.) Erinomainen esimies käyttää erilaisia johtamistyyliä eri tilanteissa ja tuntee tarkasti alaistensa tehtävät ja osaamiset (mts. 128). Näin vältetään ristitulesta olemiselta ja pystytään vaikuttamaan ryhmän toimintaan.

3.2 Odotukset omalta esimieheltä

Arvostus ja kunnioitus liittyvät olennaisesti esimies-alaisuuteeseen, ja ne luovat pohjaa toimivalle vuorovaikutukselle. Käyttäytyminen ja läsnäolo vaikuttavat paljon enemmän kuin julkilausutut sanat. (Kauppinen ja Silvennoinen 2007, 84–85.) Uusi esimies tarvitsee oman esimiehen tukea, arvostusta ja aitoa läsnäoloa. Järvisen (2005, 141) mukaan esimiehen toivotaan toimivan tehtävässään avoimesti, rehellisesti ja tasapuolisesti. Esimies toimii myös työn mahdollistajana. Hänen avullaan poistetaan esteitä ja annetaan suuntaviivat toivotulle esimiestyölle. Esimiehet koki- vatkin oman esimiehen yhdeksi tärkeimmistä tehtävistä työn puitteiden luomisen ja työn mahdollistamisen.

Haastateltava 1: Mahdollistaa oman tiimin työ. Poistaa esteitä ja antaa mahdollisuuksia.

Haastateltava 2: Tiedonjakaminen ja että on joku, jonka puoleen kääntyä. Ja tietty, että esimies on paikalla ja sillä on aikaa mun kysymyksille ja tietty sen pitää mahdollistaa se mun tiimin työ.

Omalta esimieheltä odotetaan ohjeistusta, kuinka paljon aikaa esimiestyöhön saa ja tulee käyttää. Tämän lisäksi toivotaan selkeämpää roolitusta ja vastuumatriisia. Tällä hetkellä rooli ja esimiesten vastuut ovat epäselvät. Useimmat haastateltavat olivat sitä mieltä, että oman esimiehen tulisi priorisoida ajankäyttöään esimiehenä olemiseen. Tällä hetkellä omalla esimiehellä on liian vähän aikaa ja ymmärrystä ohjata alaisena olevan esimiehen työtä.

Haastateltava 4:perus haaste tossa nyt niinku oman esimieheni ja minun välillä, että että tota meilläkin on vähän sillei ehkä ajan tuomista haasteista johtuen, niin oma esimies ei ole mitenkään kauhean helposti tavoitettavissa ja hän on ehkä vähän niinkun irtaantunut siitä työstä, mitä minä teen, et hän ei ihan hirveästi ole enää perillä siitä.

Palaute on voimakas esimiestyön väline erityisesti silloin, kun sitä käytetään avun antamiseen tai henkilön kyvykkyyden kehittämiseen (Jalava 2001, 101). Jokainen työntekijä haluaa saada palautetta työstään, erityisesti esimieheltään. Tutkimuksessa ilmenikin, että esimiehet toivovat palautetta omalta esimieheltään, jotta he pystyvät parempaan suoritukseen ja ymmärtämään yrityksen odotukset heitä kohtaan. (Mts. 100–101.) Tällä hetkellä palautteen saaminen keskittyy kerran vuodessa pidettäviin kehityskeskusteluihin.

4 PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttämisellä tarkoitetaan työpaikalla tapahtuvaa uuden tai vanhan työntekijän vastaanottamista ja alkuohjausta uusissa tehtävissä. Perehdyttämisen keskeisin ta-

voite on saada ihminen tuntemaan, että hän kuuluu tärkeänä osana uuteen työyhteisöön. Perehdytyksessä tulee selventää uuden työntekijän tehtävät ja tavoitteet sekä työn nivoutuminen yrityksen tavoitteisiin. Perehdytys ja työnopastus tähtää uusien työtehtävien omaksumiseen ja hallintaan. Kun perehdyttäminen ja työnopastus on hoidettu kunnolla, se mahdollistaa työn sisällöllisen hallinnan ja itsenäisen työskentelyn. (Kupias & Peltola 2009, 17.)

Pentikäisen (2009, 23) mukaan perehdyttäminen kuuluu kaikkien kehittyneiden yhtiöiden rutiineihin. Hänen mielestään perehdytyksen tavoitteena on antaa uudelle tulijalle kattava yleiskuva yrityksen ja oman yksikön toiminnasta. Tämän jälkeen työntekijän pitäisi tuntea myös yrityksen perusarvot, missio ja visio. Helsilä (2009, 48) näkee perehdytyksen toimenpiteiksi, joilla yritys pyrkii saaman henkilön sopeutumaan mahdollisimman joustavasti uuteen työhön ja työympäristöön. Perehdytyksen merkitystä ei pidä ikinä aliarvioida (mts. 48).

Tyypillisesti esimies on aina viime kädessä vastuussa perehdyttämisestä, vaikka käytännön toimenpiteisiin osallistuvat ylin johto, henkilöstöihmiset, mentor ja tarvittaessa kaikki muutkin työyhteisön jäsenet. Esimiehen on syytä aloittaa perehtymiseen liittyvien käytännön toimenpiteiden työstäminen jo hyvissä ajoin ennen uuden työntekijän työsuhteen alkamista. Työvälineiden hankkimiseen saattaa mennä useampi päivä ja aikaa kannattaa varata myös laadukkaaseen perehdytysuunnitelman laatimiseen. (Hyppänen 2007, 195–196.)

4.1 Uuden esimiehen perehdytys case-yrityksessä

Jokaiselle uudelle esimiehelle pidetään esimiesperehdytys henkilöstöhallinnon toimesta ensimmäisen kahden kuukauden aikana. Perehdytys kestää neljä tuntia. Esimiesperehdytys on johdanto esimiesrooliin ja henkilöstöhallinnon asioihin uusille esimiehille. Tavoitteena on, että perehdytysvalmennuksen jälkeen uusi esimies tietää yleisesti roolinsa esimiehenä, henkilöstöhallinnon vastuut esimiehenä toimimiseen ja

kasvuun. Esimiesperehdytyksen lisäksi konsernissa on kuukausittain esimiesinfo, erilaisia laajempia esimieskoulutuskokonaisuuksia ja aina tarvittaessa ajankohtaisista aiheista lyhyitä informaatiotilaisuuksia esimiehille.

Haastateltava 3: Toivoisin, että esimiehet, hr ja toimitusjohtaja istuisivat useammin yhdessä kuin nykyään ja mun mielestä etenkin uusien esimiesten kannalta ois tosi hyödyllistä, että sekä hr, että oma esimies pitäisi vaikka parin viikon välein tämmöisiä valmennusvartteja, jossa juteltais niitä näitä ja katottais ainakin sitten, jos on jotain kysymyksiä, niihin vastauksia.

Toimeksiantajayrityksessä henkilöstöhallinto vastaa suurelta osin esimiesperehdytyksestä. Teemahaastattelujen aineiston analyysissä ilmeni, että esimiehet kokivat saamansa esimiesperehdytyksen erittäin kattavaksi. Toisaalta tiedon suuri määrä yllätti esimiehet, ja he kokivat, että tietoa oli mahdotonta sisäistää yhdellä kertaa. Esimiehet toivoivat, että jatkossa perehdytys jaksotettaisiin kahteen tai kolmeen osaan, jotka pidettäisiin peräkkäisinä viikkoina. Tällä toimenpiteellä suuren tietomäärän sisäistäminen helpottuisi.

Haastateltava 3: Joo mun mielestä se Hr:n perehdytysmateriaali oli tosi kattava. Siinä on ehkä tietysti ongelmana se, että koska se on yksi dokumentti, jossa on valtavasti asiaa, ja toisaalta se päivittyy aika usein niin, että muutoksen havainnointi on tosi vaikeata, ja tietysti haettavuus on heikko, jos mietitään, että se on joku tiedosto jossain levyn kulmalla.

Haastateltava 4: Enemmän aikaa siihen perehdytykseen, et se ois voinu olla sit vaikka pari pari erillistä kertaa, milloin sit käydään niitä asioita läpi ja pikkusen vielä niin ku tarkemmalla tasolla, mutta muuten hyvä asiapainotteinen, hyvä koulutus.

Perehdyttäminen on jokaiselle uudelle työntekijälle tai tehtävästä toiseen siirtyvälle henkilölle annettava ohjaus, jonka avulla saadaan työssä tarvittavat perusvalmiudet. Perehdyttäminen alkaa välittömästi uuden työsuhteen tai työtehtävän alkaessa ja se jatkuu, kunnes itsenäinen työskentely on mahdollista. Vastuu perehdyttämisen toteutumisesta on uuden työntekijän esimiehellä ja henkilöstöhallinnolla. Henkilöstöhallinnon tehtävä on perehdyttää työntekijä yritykseen, yleisiin käytäntöihin ja henki-

löstöasioihin. Esimiehen vastuulla on kertoa käytetyistä teknologioista ja toteutetuista ratkaisuista, opastaa käytännön työhön sekä nimetä uudelle työntekijälle mentori ja mentorille tehtävät. Henkilöstöhallinto informoi viikkokirjeessä koko työyhteisöä uudesta tulokkaasta ja aloitusajankohdasta.

Uudelle esimiehelle kerrotaan hänen osastonsa perustehtävät. Perehdyttäjä keskustelee uuden esimiehen tehtävistä ja tavoitteista mahdollisimman konkreettisella tasolla ja täsmentää hänen roolinsa osuutta kokonaisuudessa. Sitten laaditaan perehdytysuunnitelma, joka käydään kohta kohdalta lävitse, sekä kerrotaan, kenelle on tehty mahdollisia kalenterivaroituksia ja millä teemalla. Uudelta esimieheltä tulisi lisäksi kysyä, mitä odotuksia hänellä on työtä ja työyhteisöä kohtaan. Kuvataan osaston toimintatapoja, tiedustellaan esimiehen tapoja työskennellä ja kommunikoida sekä tutustutetaan työkavereihin. Jokainen uusi työntekijä käytetään tervetuloalounaalla. Haastatteluissa ilmeni, että esimiehet pitävät tätä käytäntöä mukavana tapana ottaa uusi työntekijä vastaan.

4.2 Esimiehen odotukset perehdytyksestä case-yrityksessä

Kun siirtyy esimieheksi talon sisältä, perusasiat ovat jo tuttuja. Esimiehen kannattaa kuitenkin kerrata yhtiön arvot, missio, visio, strategia ja tavoitteet, koska esimiehen odotetaan tietävän enemmän asioita ja niiden taustoja kuin työntekijän. Tärkeää on myös perehtyä oman yksikön tai osaston tilaan; kuka on sitä aikaisemmin johtanut, ketkä ovat avainhenkilöitä, mitkä ovat tärkeimmät vahvuudet ja mitä kehityskohteita on tiedossa. Lisäksi esimiehen on tiedettävä, mitä häneltä odotetaan. Tähän auttaa usein tehtävää varten laadittu toimenkuva. Mitä enemmän tietoja uudella esimiehellä on, sitä parempi hänen on toimia esimiestehtävissä. Henkilöstöihmiset toimivat lisäksi esimiesten tukena monissa lainsäädäntöön ja palkkoihin liittyvissä tilanteissa. (Pentikäinen 2009, 23–27.) Toimeksiantajayrityksessä onkin satsattu henkilöstöihmisten aikaa ja resursseja esimiesten perehdytykseen ja tarvittavaan koulutukseen.

Osaaminen ja ihmisten suorituskky liittyvät oleellisesti työhyvinvointiin, jaksamiseen, innostukseen, haluaan saada aikaan (Ojala 2003, 14). Aineiston analyysissä ilmenikin, että joidenkin esimiesten toiveena oli vierihoidtoperehdytys, jonka avulla osaaminen saataisiin siirrettyä paremmin uudelle esimiehelle. Tämä tarkoittaa sitä, että uusi esimies seuraa toisen samassa tehtävässä olevan kokeneemman henkilön työtä useamman päivän ajan, ja tämä henkilö samalla perehdyttää uutta esimiestä tulevaan tehtävään. (Kupias & Peltola 2009, 36–37.) Tämä on hyvä malli konkreettisesti nähdä, mitä päivittäinen esimiestyö on. Tämän lisäksi esimiehet toivoivat omalta esimieheltä suurempaa panostusta perehdytykseen ja pidempiaikaista seurantaan perehdytyksen onnistumisesta.

Haastattelija: Ootko saanut tarpeekse tukea omalta osastopäälliköltäsi?

Haastateltava 4: No voin kyllä sanoa, että en ole saanut, että en en, mutta en ole toisaalta hirveesti hakenutkaan, mutta ehkä semmosta läsnäoloa mä kaipaisin enemmän semmosta, että olis tilanteen tasalla ja ja pystys tavallaan niinku ottamaan kantaa siihen, et jos mä lähden kehittämään asioita johonkin suuntaan, niin onks tää nyt hyvä vai huono.

Henkilöstöhallinnon pitämä esimiesperehdytystilaisuus ja sen materiaali koettiin erittäin hyväksi ja ennako-odotuksia laajemmaksi. Toki moni perehdytyksessä läpi käyty asia nousi vasta kuukausien päästä ajankohtaiseksi, ja silloin ei enää tarkasti muistanut, miten asiaa tuli edistää tai käsitellä. Hyväksi todettiin kuitenkin se, että asioista uskalsi aina tulla kysymään henkilöstöihmisiltä.

Haastateltava 1: Siinä tulee hirveesti asiaa kerralla. Ni ei heti kaikkia asioita joutunut käytännössä tekemään, niin kyllähän niistä osa niinku unohtu ja oon varmasti käynyt kysymässä. Mut oli se hyvä.

Haastateltava 3: ...että se kannattaa kyllä käydä kokonaisuudessaan läpi, mutta toisaalta sitä ehkä pitäis kerrata sitten teemoittain aina aika ajoin koko esimieskunnan kanssa.

4.3 Onnistuneen perehdytyksen kulmakivet

Hyvä perehdyttäminen ottaa huomioon uuden työntekijän osaamisen ja pyrkii hyödyntämään sitä mahdollisimman paljon jo perehdytysprosessin aikana (Kupias & Peltola 2009, 17). Perehdyttäminen sisältää tiedottamisen ennen työhön tuloa, vastaanoton ja yritykseen perehdyttämisen, varsinaisen työsuhderehdyttämisen ja käytännön työnopastuksen (Hyppänen 2007, 195). Esimies vastaa siitä, että uudelle työntekijälle on olemassa perehdyttämishjelma ja että perehdytystä varten on tarvittava määrä resursseja. Perehdytysohjelma on aikataulutettu lista asioista ja henkilöistä, joihin uuden työntekijän tulee tutustua työsuhteen alussa. Uudelle työntekijälle tulisi nimetä mentor, joka haluaa ja osaa perehdyttää uutta työntekijää. Mentorille on varattava aikaa uuden työntekijän kysymyksiä varten. Hyvä perehdytys kestää yhtä pitkään kuin koeaikakin, riippuen tietenkin työtehtävän vaativuudesta ja laajuudesta. (Hyppänen 2007, 194–197.)

Huolellisen perehdyttämisen merkitystä ei voida aliarvioida. Työhön perehdyttäminen koskee myös uusiin tehtäviin siirtyviä henkilöitä eikä ainoastaan taloon tulleita uusia työntekijöitä. Perehdytystä varten on varattava aikaa, jotta voidaan varmistaa riittävä tuki ja opastus. Opastus tulisi suunnitella aina huolellisesti. Uudelle työntekijälle annetaan aikaa opetella ja kokeilla ja tätä kautta laajentaa käsitystä yrityksestä sekä tehtävästä. Kokemusten ja opettelun kautta henkilö oppii ymmärtämään yrityksen ja työn vaatimuksia. Esimies ja uusi työntekijä arvioivat yhteisesti perehdytyksen onnistumista: mikä meni hyvin ja mitä pitäisi vielä kehittää. Tällä tavoin yritys hyötyy palautteesta oman toimintansa kehittämiseksi. Koeajan puitteissa esimiehen on vielä varmistettava, että tehty työntekijävalinta vastaa yrityksen odotuksia. (Helsilä 2009, 48–50.)

Huolellinen perehdytys on yritykselle kannattavaa. Kun työt tehdään alusta lähtien sujuvasti ja oikein, vältytään virheiltä ja saman asian useaan kertaan tekemiseltä (Surakka & Laine 2011, 152). Toimeksiantajayritys pyrkiikin määrätietoisesti kehittä-

mään perehdytysprosessiaan. Konsernin toimitusjohtajan Heikki Sirveen sanoja lainaten ” Hyvä johtaminen ja esimiestyö näkyvät henkilöstön työtyytyväisyytenä ja työhyvinvointina sekä kasvuna ja kannattavuutena.” (Sormunen 2012, 95.) Tähän liittyy oleellisena osana hyvä perehdytys.

Haastateltava 2: Henkilöstönhallinnon toimesta perehdytys oli hoidettu hyvin. Siellähän oli aika paljon sitä käytännön ohjeistusta. Ensimmäisten kehityskeskustelujen ja muitten läpivientiin oli hyviä materiaaleja.

4.4 Organisaation työkalut esimiehen perehdytykseen

Suorituksen ohjauksen prosessi varmistaa, että tehdään oikeita asioita strategiasta johdettuna. Sydänmaanlakan (2002, 217) mielestä suorituksen johtamisen yksi olennainen tehtävä on organisaation oppimisen tukeminen. Kun organisaation oppiminen on suurempaa kuin ympäristön muutos, on muutos paremmin hallittavissa, toteaa Sydänmaanlakka. Järvinen (2008, 59) kuvaa kirjassaan, että esimiehen tärkein tehtävä on johtaminen ja että esimies palvelee ja edistää organisaation perustehtävän toteutumista. Kuinka kaikki tämä onnistuu, jos esimiesten perehdytys on hoidettu vaillinaisesti?

Haastattelujen jälkeen ennen kuin uusi esimies valitaan, jokainen mahdollinen kandidaatti käy esimieskartoituksessa valitulla yhteistyökumppanilla. Tulosten pohjalta tehdään virallinen esimiesvalinta. Tulokset toimivat henkilökohtaisina ohjenuorina jokaisen uuden esimiehen perehdytystä ja tukea varten. Näin myös ylin johto ja henkilöstöhallinto tietävät valittujen henkilöiden vahvuudet ja kehityskohteet.

Toimeksiantajayrityksen jokaisen työntekijän tulee tietää, mitä häneltä odotetaan, mitkä ovat hänen tavoitteensa, miten hän on työssään onnistunut sekä miten hän voi työssään kehittyä. Esimiesperehdytyksen materiaali toimii yleisohjeena esimiestyökentelyyn. Henkilöstöhallinnon tuki ja ohjeistus on osa esimiestyössä onnistumista. Esimiesperehdytyksen kesto on noin neljä tuntia, ja perehdytys pidetään ensimmäis-

ten kuukausien aikana, kun organisaatio on käynyt jo joltain osin tutuksi. Esimiesperehdytyksen jälkeinen palaute on erittäin tärkeä mittari toiminnan kehittämiseksi.

Esimespereichdytysmateriaalia päivitetään jatkuvasti henkilöstöhallinnon toimesta. Materiaalista tulisi aina löytyä viimeisin ajantasainen tieto eri otsikoiden alta. Tämä lisäksi henkilöstöhallinnon toimesta pidetään tarvittaessa esimiehille suunnattuja palavereja ajankohtaisista asioista. Aineiston analyysissä ilmeni, että esimiehet toivoivat kuukausittaisia palavereja henkilöstöhallinnon toimesta eikä vain muutaman kerran vuodessa. Toisinaan olisi hyödyllistä, että myös toimitusjohtaja olisi näissä palaverissa kuulemassa ja antamassa näkemyksensä esimiesten avoimina oleviin kysymyksiin.

Haastateltava 3: Oon huomannu, että ehkä pieni, pieni tota tiedonkatko on ollu niinku esimieskunnassa jonkin aikaa jo, ja mun mielestä meidän pitäis panostaa koko organisaation sisällä, että esimiehet, hr ja toimitusjohtaja istuisivat useammin yhdessä kuin nykyään. Mun mielestä etenkin uusien esimiesten kannalta ois tosi hyödyllistä, että sekä hr, että oma esimies pitäisi vaikka parin viikon välein tämmöisiä valmennusvartteja, jossa juteltais niitä näitä ja katottais ainakin sitten, jos on jotain kysymyksiä, mihin pitäis löytyä vastauksia.

Tämän lisäksi yrityksessä pyritään siihen, että jokainen uusi esimies käy pidemmän esimiesvalmennuksen. Esimesvalmennuksen sisältö räätälöidään aina osallistujien työkokemuksen, vastualueen ja motivaation mukaan. Esimesvalmennusryhmiä perustetaan sitä mukaa, kun osanottajia on tarpeeksi. Valmennuksessa keskitytään itsensä, ihmisten, asioiden, muutoksen ja osaamisen johtamiseen. (Sormunen 2012, 96–97.) Esimesvalmennusten palaute on ollut erittäin positiivista, ja ohjelman tuloksena esimiestyö on parantunut. Kouluttajana toimii ulkopuolinen taho, joka on perehtynyt yrityksen toimintaan, haasteisiin ja onnistumisiin. Esimesvalmennus kestää kuusi kuukautta.

Haastateltava 4: Oon ollu tosi tyytyväinen siitä, että pääsin tuohon niin ku esimiesvalmennukseen. Siellä tulee ihan semmosia tavallaan uusia näkökantoja sii-

hen niin ku organisaation ulkopuolelta, että pystyy mahdollisesti joitakin solmuja sieltäkin sitten aukasemaan.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkimuksessa on pyritty tuomaan esille niitä asioita, joihin esimiehet toivoivat parannuksia. Tutkimuksen tarkoituksena oli kehittää esimieheksi kasvua ja esimiesperehdytysprosessia esimiesten näkökulmasta katsottuna ja löytää teemahaastattelujen avulla konkreettisia kehittämiskohteita. Tutkimuksessa ei ole keskitytty niihin asioihin, jotka jo tehdään oikein, vaan niihin asioihin, joita tulisi kehittää. Mielestäni on hyvä, että sananvalta on annettu esimiehille ja ylin johto sitoutuu kehittämiseen. Toki yrityksen ja esimiesten toiminnassa on aina paljon kehitettävää ja kaikkeen ei ole mahdollista vaikuttaa. Jotkut asiat tulee vain hyväksyä sellaisina, kuin ne yrityksessä ovat.

Esimiestyön kehittäminen lähtee siitä, että pitää muodostaa selkeä kuva siitä, mitä halutaan, miksi halutaan ja miten toimintaa lähdetään kehittämään. Tähän prosessiin tulisi osallistua eri osapuolten edustajia, jotta saadaan tarpeeksi kattava näkökulma toiminnan kehittämiseksi. On myös tärkeää, että ne ihmiset, jotka tekevät esimiestyötä, pääsevät vaikuttamaan kehittämiseen, jotta he voivat sitoutua siihen. Ylin johto on monesti liian kaukana päivittäisestä tekemisestä. Tästä syystä kehittämiseen kannattaa valjastaa ne henkilöt, joilla on eniten kyseiselle aihealueelle annettavaa.

5.1 Tulokset ja niiden hyödyntäminen

Aineiston analyysissä on tuotu esille tutkimuksessa nousseita kehittämiskohteita, joihin tulisi kiinnittää huomioita esimieheksi kasvua ja esimiesperehdytystä mietittäessä. Olen pyrkinyt esittämään kaikki tässä tutkimuksessa esille nousseet ongelmatkohdat ja tuomaan niihin ratkaisuja teoriaa hyväksi käyttäen. Tutkimuksessa käsitel-

tiin kasvua esimieheksi, esimiehen roolia, perehdytystä ja organisaation tukea esimiestyölle.

Kaikilla haastateltavilla tuntui olevan ristiriitainen ammatillinen identiteetti. Asiantuntijarooli oli syvällä henkilöissä, ja esimiestyön kysymykset sekä haasteet asiantuntijuuden rinnalla viemässä työaikaasi asiantuntijatyöltä. Nuorilla esimiehillä ei ollut vielä vahvaa kokemusta esimiestyöstä, joten he sovelsivat asiantuntijatyöhön liittyntä lähestymistapaa ongelmien ratkaisemisessa. Onnistumiset ja aika auttavat ammatillisen itseluottamuksen rakentamisessa, mutta myös organisaation tuki on tässä tärkeässä asemassa. Tyypillisesti esimiestehtävä avautuu nopealla aikataululla, ja uuden esimiehen on otettava vastuu työstä heti. Toimeksiantajayrityksen tulisikin kiinnittää erityistä huomiota siihen, että uudelle esimiehelle annetaan eväät ja aikaa perehtyä täysipainoisesti uuteen tehtävään. On pohdittava perehdytyksen sisältöä ja siihen käytettävää aikaa. Henkilöstöhallinnon tulisi jakaa neljän tunnin esimiesperehdytys pienempiin puolentoistotunnin osiin, jotta asian sisäistäminen olisi helpompaa uusille esimiehille. Ensiarvoisen tärkeää on myös oman esimiehen tuki uuden esimiehen työuran alkutaipaleella, eikä vain lupaus tuesta.

Kun asiantuntija nousee esimieheksi, unohdetaan usein se, että asiantuntijatyötä tulisi karsia pois uudelta esimieheltä. Jos esimiehen rooli jää epäselväksi, on helpompi keskittyä tuttuun asiantuntijatyöhön esimiestyön sijaan. Moni esimiehistä koki, että heidän uskottavuutensa esimiehinä kärsi epäselvän roolituksen ja vastualueen määrittelemättömyyden takia. Tämä on asia, johon myös toimeksiantajayrityksessä tulisi kiinnittää huomiota. Esimiehen täytyy tietää omat vastuut ja oikeudet, jotta hän voi tarvittaessa delegoida asioita eteenpäin ja arvioida, kuuluuko jokin asiantuntijatehtävä juuri hänelle. Erityistä huomiota tulee kiinnittää esimiehen roolin selkeyttämiseen ja vastualueiden viestintään koko organisaation tasolla. Jatkossa esimiehen roolin pitäisi painottua enemmän esimiestyöhön asiantuntijatyön rinnalla, eikä toisinpäin. Roolit ja vastuut kannattaa kirjata ylös esimerkiksi vastuumatriisiin.

Esimiesten korkea laskutusastevaatimus oli yksi paljon keskustelua herättänyt teemahaastattelun aihe. Toimeksiantajayrityksessä seurataan laskutusastetta kuukausittain eli sitä, kuinka paljon työntekijän työajasta on asiakkaalta laskutettavaa työtä. Esimieheksi valinnan myötä laskutusaste ei muuttunut, mutta työtehtäviä tuli lisää. Näin esimiehille jäi yhtä korkea laskutusastevaatimus kuin alaisille. Tällä keinoin yritys ei tue esimiestyön onnistumista. Toimeksiantajayrityksen tulee jatkossa varmistaa, että laadukkaalle esimiestyölle jää tarpeeksi aikaa määrittelemällä esimiesten laskutusaste prosentti toimenkuvan vaatimusten mukaiseksi. Miksi nostaa asiantuntija esimieheksi, jos esimiestyölle ei anneta aikaa?

Vastuualueen laajuus yllätti uuden esimiehen siinä vaiheessa, kun asiantuntija oli jo ylentynyt esimieheksi. Esimieshaastatteluissa puhuttiin yleisellä tasolla esimiehen vastuualueista, mutta vasta työn myötä se todella valkeni useimmille valituille. Monille uusille esimiehille tuli yllätyksenä myös se, kuinka paljon esiintymistä ja viestintää esimiestyössä on. Henkilöstöhallinnon pitäisi valintatilanteissa pystyä kuvaamaan esimiehen vastuut tarpeeksi kattavasti ja ymmärrettävästi. Tämän lisäksi esimiesten olisi hyvä tuoda omille alaisille tiedoksi, mitkä ovat esimiesten tehtäviä ja mihin kaikkien esimies voi vaikuttaa. Vastuun määrittäminen selkeyttäisi esimiesten tehtävänkuvaa ja parantaisi työtyytyväisyyttä.

Sisäinen viestintä koettiin merkittäväksi ongelmaksi. Viestien määrä on runsas, mutta laatu huono. Läheskään kaikki viestit, jotka tulivat Espoosta emoyhtiön tasolta, eivät koskettaneet Jyväskylässä työskenteleviä esimiehiä. Näiden viestien lukemiseen meni turhaa aikaa, ja silti esimiehet kokivat, että he eivät saa riittävästi tietoa ajankohtaisista asioista, joita välittää alaisilleen. Turhien viestien määrää on vaikea karsia, mutta otsikkotasolla kannattaisi viestintää selkeyttää, koska esimiehille suunnattuja viestejä tuli niin konserni- kuin yksikkötasoltakin. Mikäli viesti koskee vain espoolaisia, voisi se olla Espoo-otsikolla, ja mikäli viesti koskee vain jyväskyläläisiä, olisi sen hyvä olla Jyväskylä-otsikolla. Jos viesti on tarkoitettu molemmille toimipaikoille, ei erillistä merkintään viestiin tulisi laittaa. Näin esimiehen olisi helpompi karsia viesteistä juuri hänelle kohdentuvat tiedotteet ja aikaa ei tuhrautuisi turhien viestien lukemiseen.

Esimiehet kokivat ajankohtaisen tiedon oleva tällä hetkellä riittämätöntä, ja vuorovaikutteisia keskustelutilaisuuksia muiden esimiesten kanssa ei juuri ollut. Tilannetta parantamaan esimiehet ehdottivat säännöllisiä palavereja henkilöstöhallinnon ja/tai toimitusjohtajan toimesta, eikä vain sähköpostiviestejä ajankohtaisista aiheista. Näin saataisiin kaikki esimiehet yhdellä kertaa saman pöydän ääreen ja epäselvät asiat käsiteltyä pois päiväjärjestyksestä kaikkien kuullen. Tähän toiveeseen reagoitiin henkilöstöhallinnon toimesta heti. Ensimmäinen palaveri ajankohtaisista aiheista pidettiin lokakuussa 2012. Palaverin päätteeksi kaikille esimiehille tehtiin kysely siitä, toivovatko he jatkossa viikoittaisia, kuukausittaisia vai kahden kuukauden välein pidettäviä palavereja henkilöstöhallinnon johdolla. Kaikki esimiehet kokivat kuukausittaiset palaverit hyödyllisiksi, joten uusi käytäntö lanseerattiin toimeksiantajayritykseen.

Osaamisen kehittäminen nousi kahdella esimiehellä tärkeäksi kehittämiskohteeksi. Yritys kyllä tukee ja mahdollistaa opiskelun, mitä pidettiin hyvänä asiana, mutta esimiehen tietotaito ei aina riitä osaamisen kehittämisen koordinointiin. Jotta osaamista voitaisiin kehittää systemaattisesti esimiehen johdolla kaikilla osastoilla, tulisi Java-osaston palveluryhmät jakaa liiketoiminnoittain ja valita esimieheksi aina kyseisen liiketoiminta-alueen asiantuntija. Silloin esimiehen johdolla pystyttäisiin kehittämään oman palveluryhmän osaamista systemaattisesti, kun esimiehellä on asiantuntemusta tältä liiketoiminta-alueelta. Muilla osastoilla palveluryhmät on organisoitu liiketoiminnoittain, ja esimiehet kokivat osaamisen kehittämisen näissä ryhmissä heille mielekkääksi.

Jatkotutkimusehdotukset

Toimeksiantajayrityksen meneillään oleva organisaatiomuutos ja haastateltavien henkilöiden vähäinen määrä antavat puitteet jatkotutkimuksen tekemiselle. Jatkotutkimukseen kannattaisi ottaa mukaan konsernin henkilöstöjohtaja, yksikön toimitusjohtaja ja jokaisen osaston esimies. Näin saataisiin kaikki aiheeseen liittyvät organisaatiotasot tutkimukseen mukaan. Toimeksiantajayrityksen organisaatio muuttuu

koko ajan ja toimintaa kehitetään esille nousseiden kehityskohteiden myötä. Jatko-tutkimus olisi mielestäni ajankohtainen siinä vaiheessa, kun roolit ovat selkeytyneet ja uusi organisaatio on toiminut riittävän kauan. Jatkotutkimuksessa tulisi ottaa huomioon organisaatiomuutoksen vaikutukset sekä kehitysehdotusten pohjalta jo tehdyt toimenpiteet ja niiden vaikutus esimieheksi kasvuun.

Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe voisi olla, miten yritys huolehtii sisäisistä hakijoista, jotka eivät tule valituksi tehtävään. Kuinka heitä motivoidaan asiantuntijatyöhön ja mietitäänkö heille uusia urapolkuja vahvistamaan työtyytyväisyyttä? Lisäksi olisi mielenkiintoista tietää motivoituvatko nämä asiantuntijat jatkamaan asiantuntijatyötä toimeksiantajayrityksessä, vai irtisanoutuvatko he yrityksen palveluksesta? Mikäli he jatkavat yrityksen palveluksessa, mitkä ovat niitä toimenpiteitä millä asiantuntija on saatu sitoutettua yritykseen?

5.2 Tutkimuksen luotettavuus

Kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida validiteetti- ja reliabiliteetti-käsitteiden avulla. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa tutkimuksen vaiheiden tarkalla dokumentoinnilla ja ratkaisujen sekä päätelmien yksityiskohtaisella perustelulla. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 1997, 216–218.)

Haastattelu tulee litteroida niin nopeasti kuin mahdollista, varsinkin jos tutkija itse sekä haastattelee että litteroi. Näin toimimalla haastattelun laatu säilyy hyvänä. Tästä syystä litterointi aloitettiin haastattelupäivänä ja tehtiin valmiiksi heti seuraavien päivien aikana. Sen lisäksi pidettiin haastattelupäiväkirjaa, johon merkittiin ylös kehittämisen kannalta tärkeimpiä asioita. Haastattelujen päätteeksi kysyttiin aina, onko haastateltavalla vielä jotain kysyttävää tai lisättävää aiheeseen liittyen. Näillä menetelmillä tutkija pyrki lisäämään työn laatua ja luotettavuutta. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 184–185.)

Tutkimuksen luotettavuus pyrittiin varmistamaan huolellisella kysymysten suunnitella ja asiaan perehtymisellä. Haastattelupaikaksi valittiin jokaiseen haastatteluun tutkijan oma työhuone, jossa haastattelut saatiin vietyä tutussa ympäristössä keskeytyksettä läpi. Haastattelujen aikana johdattelevat kysymykset ja tutkijan vaikutus haastateltaviin pyrittiin minimoimaan. Tutun haastattelijan vaikutusta tutkimusprosessiin ei kuitenkaan mielestäni pystytä koskaan täysin poistamaan. Ongelmaksi muodostui välillä se, että tutkija joutui johdattelemaan esimerkin omaisesti, kun haastateltava ei joko osannut vastata tai ymmärtänyt kysymystä.

Tutkimukseen valittiin esimiehiä mahdollisimman monelta osastolta, jotta saatiin osastokohtaiset haasteet selville. Tarkoitus oli haastatella useampaakin esimiestä, mutta heidän työkiireiden vuoksi se ei ollut mahdollista. Tutkimuksen luotettavuutta olisi voinut parantaa, jos haastateltavia olisi ollut enemmän. Tutkimuksen eettisyys on huomioitu poistamalla haastateltavien esimiesten nimet tutkimuksesta. Siteerauksissa on myös huomioitu tutkimuksen eettisyys ja sellaisia kohtia ei ole tuotu siteerauksissa esille, jotka olisivat voineet paljastaa haastateltavien nimet.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että tutkija on työskennellyt toimeksiantajayrityksessä lähes kolme vuotta. Tutkija tuntee kaikki haastateltavat hyvin ja on perehtynyt aihealueeseen useamman vuoden ajan. Näin tutkijalla on ollut selkeä kuva yrityksestä, toimintamalleista, johdon ja esimiestyön odotuksista sekä haasteista. Luotettavuutta saattoi kuitenkin heikentää se, että tutkija oli liian syvällä yrityksessä, jolloin hän ei pystynyt diplomaattisesti tarkastelemaan asioita ulkopuolisena. Täysin ulkopuolinen henkilö ei olisi pystynyt menemään kovin syvälle yrityksen toimintaan, mutta toisaalta hänellä ei myöskään olisi ollut omaa käsitystä rasisiteena tutkimukselle. Uskon, että tässä tapauksessa, kun tutkija on yrityksessä töissä, saatiin syvällisempi näkemys kehityskohteista ja huolehdittua siitä, että näitä asioita myös kehitetään. Tutkija kuuluu yrityksen johtoryhmään, ja hän vie kehityskohteita kuukausittain johtoryhmän palaveriin käsiteltäväksi. Tarkoituksena on, että yhteisesti valittuja asioita lähdetään kehittämään koko yrityksen johtoryhmän voimin.

Tutkimus oli mielestäni kokonaisuutena onnistunut ja ajankohtainen yritykselle. Tutkimus tuotti selkeät kehityskohteet ja antoi tukea esimiestenvälintoihin ja perehdytysprosessiin. Teorian ja tutkimustulosten vuoropuhelu toimi hyvin, ja useimmat Hirsijärven ja Hurmeen (2000, 13) esittämistä hyvän tutkimuksen piirteistä nousivat esille tässä tutkimuksessa. Heidän mielestään onnistunut tutkimus muotoutuu toiminnasta ja kontakteista, konvergenssista, intuitiosta, teoriasta ja arkielämän arvoista.

Oikean osaamisen saaminen taloon tuottaa yritykselle strategista hyötyä ja on kustannustehokasta. Toimeksiantajayritys lähti heti kehittämään tutkimuksen pohjalta nousseita kehityskohteita. Näin tutkimus ei jäänyt vain tutkimuksen tasolle, vaan kehitysehdotuksia lähdettiin viemään suoraan käytäntöön.

LÄHTEET

- Aaltola, J., Aarnos, E., Grönfors, M., Eskola, J., Hakala, J., Heikkinen, H., Niikko, A., Ropo, E., Saarela-Kinnunen, M., Siekkinen, K., Syrjälä, L., Valli, R., Vastamäki, J. & Åhlberg, M. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. 2. Korj.p. Juva: WS Bookwell.
- Aaltonen, T., Ristikangas, V. & Pitkänen, E. 2008. Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Helsinki: WSOYpro.
- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.
- Detert, J. R. & Burris, E. R. 2007. Leadership behaviour and employee voice. Is the door really open? *Academy of Management Journal* 59, 4, 869–884.
- Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.
- Havukainen, R. & Lavikkala, A. 2012. Ongelmia ratkaiseva esimies. 3.p. Helsinki: Talentum.
- Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Helsinki: Otava.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistonpaino.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2003. Ihmisten johtaminen. Jyväskylä: Sho Business Development.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Jabe, M. 2012. Älä pelkää vallankäyttöä. *Fakta*. Marraskuu 2012, 38–40.
- Jalava, U. 2001. Esimiestyö - valmentaminen ja uudistaminen. Helsinki: Tammi.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otava.
- Järvinen, P. 2005. Onnistu esimiehenä. 5. p. Helsinki: WSOYpro.
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYpro.
- Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYpro.

Kananen, J. 2008. Kvali kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 93.

Kalliomaa, S. 2009. Sisäinen markkinointi johtamisena. Tapaustutkimus konepajateollisuuden projektiorganisaatiosta. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä studies in business and economics. Viitattu 16.11.2012.
<https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/21306#>.

Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOYpro.

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

Kauppinen, R. & Silvennoinen, M. 2006. Onnistu alaisena – näin johdan esimiestäni ja itseäni. 3. p. Helsinki: Tammi.

Kauppinen, R. & Silvennoinen, M. 2007. Kehity alaisena – onnistuneet alaistaidot käytännössä. Helsinki: Tammi.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: University Press/Palmenia.

Laine, N. & Surakka, T. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.

Maunula, R. 1991. Esimiehenä asiantuntijayhteisössä. Helsinki: Otava.

Otala, L. 2003. Hyvinvointia työpaikalle – tulosta toimintaan. Työhyvinvoinnin työkirja. Helsinki: WSOYpro.

Peeling, N. 2006. Loistopomo. Näin toimii hyvä esimies. Helsinki: Edita.

Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Helsinki: WSOYpro.

Pitkänen, R. 2010. Johtamisen suurenmoinen keveys. Esimiehenä asiantuntija- ja palveluorganisaatioissa. Vantaa: Infor.

Pohjakallio, P. & Tuominen, S. 2012. Työkirja työelämän vallankumouksen perusteet. Helsinki: WSOYpro.

Pystynen, J. 2012. Nuorten esimiesten ihmisjohtamistaitojen ja ammatillisen identiteetin kehittyminen IT-alan organisaatioissa. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden yksikkö, aikuiskasvatus. Viitattu 11.11.2012.
<http://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-22322>.

Rahkonen, J. 2012. Sujuu kuin hyvä peli. Keskisuomalainen 9.10.2012, 10.

Ristaniemi, K. 2012. Mitä parempi pomo sen pienempi ego. Tradenomi 1.11.2012, 10.

Sipilä, J. 1996. Asiantuntija ja johtaja. Miten hallitset nämä kaksi roolia? 2. p. Porvoo: WSOYpro.

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum.

Sormunen, T. 2012. Räätelöityä esimiesoppia. Human Capital. Kasvu, kulttuuri, tulo. Toim. M. Kasanen. Espoo: Talent Partners 35, 1, 95–96.

Sydänmaanlakka, P. 2002. Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. 5. p. Helsinki: Talentum.

Työyhteisötaidolla tulosta. 2009. Työturvallisuuskeskuksen opas. 1.p. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK.

Welch, J. & Welch, S. 2005. Voittajaksi. 2.p. Helsinki: Edita.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelujen teemat

Asiantuntijasta esimieheksi IT-organisaatiossa

Teemahaastattelussa haastateltiin Samcom Oy:n neljää esimiestä jotka on ylennetty viimeisen kahden vuoden aikana asiantuntijasta esimieheksi. Esimiehiltä on kysytty kokemuksia etenemisestä asiantuntijasta esimieheksi. Teemoja on neljä ja teemojen alle on kirjoitettu teemaan liittyviä käsiteltäviä asioita.

Asiantuntijasta esimieheksi

Mitä asioita tulee ottaa huomioon?

Miltä tuntui nousta esimieheksi omaan tiimiin?/ Miltä tuntui saada uusi tiimi vedettäväksi?

Miten asema saavutetaan?

Miten aseman saavuttamisessa HR voi auttaa?

Mitä ominaisuuksia tulee kehittää ja mitkä tulee olla synnynnäistä, ajan tuomaa osaamista?

Minkälaista viestintää asiain tiimoilta pitäisi olla?

Sovelтуuko kaikki asiantuntijat esimieheksi?

Haasteet ja mahdollisuudet?

Esimiehen työ organisaatiossa

Millainen on hyvä esimies?

Mitä esimies tekee, vastuut ja velvoitteet?

Ongelmakohdat?

Hyvin toimivat asiat?

Esimiehen rooli työyhteisössä?

Miten esimiehen työ jakaantuu (esimiestyö versus asiantuntijatyö)?

Esimiehen tärkein tehtävä?

Työnkuvan ja vastuiden selkeys?

Motivaatiotekijät?

Alaisten odotukset?

Mitä esimiehen työ organisaatiossa tulisi olla

Kerro, mitä näkemyksestäsi esimiehen työ organisaatiossa tulisi olla?

Tärkeimmät ominaisuudet?

Millaisia taitoja tarvitaan, tarvittava osaaminen?

Ihmisten vai asioiden johtaja?

Mitä muutoksia nykyiseen?

Miten tämä kaikki näkyy organisaatiossa parannuksena?

Uuden esimiehen perehdytys

Kerro, miten koit saamasi uuden esimiehen perehdytyksen?

Mitä asioita tulisi lisätä perehdytysmateriaaliin tai antaa suurempi painoarvo (Tes, käytännöt, varhaisen puuttumisen toimintamalli, palkat, esimiestyön ongelmatilanteet, ihmisten johtaminen, noudatettava lait ja käytännöt yms.)?

Mitä asioita tulisi poistaa perehdytysmateriaalista tai jättää vähemmälle huomiolle?

Kuinka perehdytyksen tulisi jatkua virallisen osuuden jälkeen?

HR tuki esimiestyölle?

Osastopäällikön tuki palvelupäällikölle?

Onko tarvetta sisäisille esimiespalavereille/infoille yleisistä asioista?