



Esihenkilön merkitys alaisen urakehitykselle pankkialalla

Arsen Maxhuni

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Tutkimus

2023

Tiivistelmä

Tekijä Arsen Maxhuni
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Esihenkilön merkitys alaisen urakehitykselle pankkialalla
Sivu- ja liitesivumäärä 36 + 4
<p>Uralla kehittyminen on oleellinen aihe miltei jokaiselle työssä käyvälle, niin oppimisen näkökulmasta kuin myös taloudellisesta näkökulmasta. Pankkialalla etenemiseen vaikuttaa moni asia kuten motivaatio, osaaminen, oma tekeminen ja erityisesti esihenkilön tuki. Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia esihenkilön vaikutusta alaisen urakehitykseen pankkialalla. Tutkimuksessa tarkastellaan alaisten näkökulmia sekä kokemuksia.</p> <p>Tutkimus on suoritettu laadullisin tutkimusmenetelmin eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Opinnäytetyössä hyödynnetään teoriaa sekä kirjallisuutta esihenkilön roolista. Tutkimukseen käytetään myös kyselyä esihenkilön työn luonteesta ja merkityksestä sekä näihin vaikuttavista tekijöistä. Tutkimuksessa tutustutaan etenkin esihenkilön ja alaisen suhteeseen sekä sen vaikutukseen alaisen motivaatioon. Motivoinen, valmentaminen, kehittäminen ja tuki ovat käsittelyssä ja tutustumisen kohteina tässä opinnäytetyössä. Opinnäytetyön tarkoituksena on tukea esihenkilön toimintaa sekä antaa näkemystä esihenkilötyöstä ja urakehityksestä näitä käsittelevän kirjallisuuden pohjalta. Tutkimuksen tulokset voivat toimia tukena pankkialan ammattilaisille ja organisaatioille. Tutkimuksen pyrkimyksenä on vahvistaa tietoa esihenkilön tuen tarjoamisen ja vastaanoton eduista ja haasteista.</p> <p>Tulosten avulla voidaan tarjota uutta näkemystä esihenkilön tuen merkityksestä pankkialalla samalla tarjoten käytännön suosituksia tavoista, joilla sitä saadaan vahvistetuksi. Opinnäytetyön tavoitteena on selventää esihenkilön roolia alaisen urakehityksessä sekä edistää kestävämpää pankkialan kehittymistä.</p>
Asiasanat Esihenkilö, alainen, tuki, ura, ammatillinen kehitys, pankkiala.

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma	2
1.2	Tutkimuksen toteutus ja rakenne	3
1.3	Aineistonkeruu ja analysoiminen	3
1.4	Avainkäsitteet	4
2	Johtaminen ja esihenkilötyö	6
2.1	Esihenkilön tavat auttaa tai hidastaa alaisen etenemistä	6
2.2	Ongelmatilanteet	7
3	Esihenkilön merkitys urakehityksessä	9
3.1	Urakehitys	9
3.2	Eroavaisuudet yksilöissä	10
3.3	Alaisten sitouttaminen	11
3.4	Valmentaminen	12
3.5	Suoritusten hallinta	13
3.6	Osaamisen kehittämisen suunnittelu	15
3.7	Teoriaosuuden yhteenveto	18
4	Kyselytutkimus	19
4.1	Pankkiura	20
4.2	Esihenkilön tuki ja merkitys	21
4.3	Suoritusten hallinta pankkialalla	21
4.4	Valmennuksen merkitys	23
4.5	Työtehtävien tarkoituksenmukaisuus	24
4.6	Ammatillinen kasvu ja ongelmatilanteiden ratkominen	25
4.7	Uralla eteneminen	26
4.8	Esihenkilön merkitys sitouttamisessa	29
4.9	Esihenkilötyöhön kohdistuvat toiveet	31
4.10	Yhteenveto kyselyn vastauksista	33
5	Johtopäätökset	35
6	Reflektointi	36
	Lähteet	37
	Liitteet	38
	Liite 1. Kyselyn kysymykset	38

1 Johdanto

Pankkiala tunnetaan kilpailukykyisestä sekä nopeatempoisesta ympäristöstään, jossa urakehitystä ja etenemismahdollisuuksia arvostetaan. Tällaisessa ympäristössä esihenkilön tuella alaistaan kohden voi olla merkittäviä vaikutuksia niin alaisen menestykseen kuin myös uralla etenemiseen. Tämän tutkimuksen avulla on tarkoitus selvittää ja tarkastella esihenkilön roolin merkitystä alaisen urakehityksessä pankkialalla. Erityisesti työni tutkii esihenkilön tuen vaikutusta alaisen oppimiseen, työtyytyväisyyteen ja urapolkuun. Eteneminen uralla on varmasti monille keskeinen asia työmaailmassa. Tähän vaikuttaa oman tekemisen ja osaaminen lisäksi myös esihenkilön rooli sekä alaisen suhde esihenkilöön. Olen itse nuori pankkialalla työskentelevä, joten kyseinen aihe on osa joka-päiväistä työelämäni. Näkemykseni on, että esihenkilöllä voi olla suuriakin vaikutuksia omaan kehittymiseen, osaamiseen, motivaatioon sekä etenemiseen. Kaikilla ei kuitenkaan ole samanlainen näkemys tai tarve esihenkilön tuelle, jonka takia tutkimus perehtyykin erilaisiin kokemuksiin ja näkemyksiin.

Pankkiala on kokenut viime vuosina merkittäviä muutoksia sääntelyuudistusten, teknologian kehityksen sekä asiakkaiden kehittyneiden ja muuttuneiden odotusten vaikutuksen takia. Muutokset ovat johtaneet entistä erilaisempaan ja dynamisempaan työympäristöön, joka vaatii jatkuvaa oppimista sekä sopeutumista pankkialan ammattilaisilta. Tässä yhteydessä alaisen urakehityksen kannalta keskeisessä roolissa on esihenkilö, joka voi tarjota omalla tuellaan ohjausta, rakentavaa palautetta sekä kasvumahdollisuuksia. Opinnäytetyön taustana on myös oma kiinnostukseni motivaation psykologisiin аспекteihin eteenpäin vievänä voimana ja tahtotilana. Nuoresta iästäni huolimatta olen ollut työelämässä nyt noin viisi vuotta ja viiden vuoden aikana kokenut erilaisten tekijöiden vaikuttavan motivaatiooni ja näin kehitykseeni alaisena, etenkin esihenkilön roolin tärkeys on tullut selväksi. Viimeiset kaksi vuotta olen viettänyt pankkialalla, jossa erilaiset sääntelyt sekä voimakkaat muutokset alalla ovat olleet erilainen kokemus, jonka vuoksi olen spesifoinut aiheeni erityisesti pankkialaan.

Aihe on myös tärkeä osa työhyvinvoinnin kehittämistä ja koen, että moni muu nuori ja muu työelämässä oleva on asiaa pohtinut. Motivaatio vaikuttaa suoraan työtuloksiin ja näin työelämään. Eteneminen työpaikalla ja työviihtyvyys ovat suoraan kytköksissä toisiinsa sekä työelämässä menestykseen. Opinnäytetyön aihe on rajattu esihenkilön tuen vaikutukseen, sillä se on ollut suuri tekijä omassa motivaatiossani ja koen, että hyvä esihenkilö onnistuu auttamaan alaista löytämään parhaimmat vahvuutensa.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Tutkimusongelmana on: Missä määrin esihenkilön tuki vaikuttaa alaisen urakehitykseen pankkialalla? Tavoitteena on tutkimuksen avulla tunnistaa erilaiset tekijät, jotka edistävät sekä edesauttavat esihenkilön tukea ja tapoja, joilla saadaan alaisen tuloksista ja kehityksestä tehokkainta. Opinnäytetyöllä pyritään siis ymmärtämään paremmin esihenkilön roolia alaisen oppimisen ja urakehityksen tukemisessa pankkialalla. Taulukossa 1 on esitetty peittomatriisi, jonka alaongelmien avulla tuetaan opinnäytetyön pääongelmaa.

Taulukko 1. Peittomatriisi kuvastamaan alaongelmia.

Alaongelmat	Tietoperusta (luku)	Tutkimus (luku)	Lomakkeen kysymykset
1. Millä tavoin esihenkilö voi tukea ja ohjata alaisensa urakehitystä pankkialalla?	2.1	4.1–4.5	3–7
2. Mikä on esihenkilön rooli ongelmatilanteiden ratkomisessa työpaikalla?	2.2	4.6	8–12
3. Miten esihenkilö voi vaikuttaa uralla etenemiseen?	3.1–3.2	4.7	13–14
4. Miten esihenkilö voi vaikuttaa alaisten sitouttamisessa?	3.3	4.8	15
5. Miten esihenkilön tulisi toimia tukeakseen alaistaan?	3.4–3.6	4.9	16–17

Opinnäytetyössä on alaisen näkökulmaa eri pankeista ja näin ollen tutkimuksessa saadaan tutkittua mahdollisimman perustellusti tutkimusongelma. Tutkimuksen tavoitteena on tutkia myös tukemisen eri muotoja, joita ovat esimerkiksi palautekyselyt, kannustaminen, palautteenanto sekä palkitseminen. Näin saadaan myös tutkimukseen syvyyttä esihenkilön tuen osalta. Motivaation puute vaikuttaa niin alaisen omaan tekemiseen kuin myös kokonaisen tiimin/yksikön tekemiseen. Nykypäivän odotukset esihenkilölle työelämässä ovat laajentuneet ja kasvaneet, joten oman tekemisen merkityksen ymmärtäminen on suuri helpotus esihenkilön työarkeen.

Tutkimustyön avulla pyritään saamaan parempi ymmärrys olemassa olevan kirjallisuuden tueksi urakehityksestä, johtajuudesta ja mentoroinnista pankkialalla. Tarkemmin keskittyessään esihenkilön tuen merkitykseen alaisen urakehityksessä, tukee tutkimustyö organisaatioiden näkemystä ja halua investoida motivoivien ja tehokkaiden esihenkilöiden kehittämiseen, jonka avulla voitaisiin helpottaa alaisten kehittymistä, oppimista sekä ammatillista kasvua pankkialalla. Tämän lisäksi tarkoituksena olisi tuoda esille esihenkilön tukeen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen avulla voidaan antaa käytännön ohjausta niin esihenkilöille kuin heidän alaisilleen urakehityksen potentiaalin parantamiseksi. Lopputuloksena on johtopäätös esihenkilön roolista, tuen tärkeydestä sekä motivaation vaikutuksesta alaisen tekemiseen ja näin urakehitykseen. Kyselyn avulla saadaan avattua selkeät odotukset ja loppupohdinta, jolla pyritään saamaan selkeä parannettu prosessi motivaation lisäämiselle.

1.2 Tutkimuksen toteutus ja rakenne

Tässä opinnäytetyössä käytetään lähestymistapaa, jonka avulla yhdistetään kirjallisuuskatsaus sekä kysely, johon osallistuu pankkialan ammattilaisia. Kirjallisuuskatsaus tarjoaa teoreettisen viitekehyksen esihenkilön roolin ymmärtämiselle alaisen urakehityksessä hyödyntäen oleellisia käsitteitä, kuten sosiaalinen tuki, mentorointi, valmennus, palautteenanto ja kehityskeskustelut. Kyselyn avulla kerätään laajemmalla ryhmältä pankkialan ammattilaisilta tietoja, joilla arvioidaan esihenkilön tuen laajuutta ja tärkeyttä heidän työelämässään sekä sen vaikutusta heidän oppimiseensa, urakehitykseensä ja työtyytyväisyyteensä. Kyselyn avoimilla kysymyksillä pyritään saamaan konkreettisia kokemuksia ja parannusehdotuksia alan ammattilaisilta.

Opinnäytetyö on siis tutkimuksellista kehittämistoimintaa, jossa on selkeä lähtökohta ja tutkimusmenetelmät, joilla ongelmaan pyritään saamaan vastaus. Syynä tutkimukselliselle kehittämistoiminnalle on se, että opinnäytetyö voi toimia oppaana niin esihenkilölle kuin myös alaiselle urakehityksen näkökulmasta.

1.3 Aineistonkeruu ja analysoiminen

Aineistonkeruuna toimii kysely, jota varten on laadittu kyselylomake, jossa vastaajat vastaavat väittämiin asteikolla 0–5. Kysely sisältää myös erilaisia valintavaihtoehto kysymyksiä. Tämän lisäksi kyselyssä on avoimia kysymyksiä, joihin voi vastata laajemmin kokemuksista ja odotuksista. Kyse-lyssä on 17 kysymystä, kysely suoritetaan Google Formsin ja sähköpostin avulla anonyymisti. Kyselyyn osallistuu vähintään 90 yksilöä. Näin saadaan luotua yleisiä tilastoja ja teemoja vastauksista. Tämän lisäksi on avoimet kysymykset, joissa vastaajilla on mahdollisuus kertoa konkreettisia kokemuksia sitoutumisesta ja toiveita esihenkilönä toimivalle, näitä vastauksia peilataan viitekehykseen ja kyselyn tuloksiin.

Kyselylomake koostuu suljetuista kysymyksistä, joiden avulla saadaan kerättyä tietoa seuraavista aiheista:

- Taustatietoa, kuten esimerkiksi pankkiuran pituus.
- Esihenkilön tuen vaikutus kehityksen, valmentamisen, palautteenannon ja kasvumahdollisuuksien osalta.
- Esihenkilön tuen tärkeys etenemisessä pankkialalla.
- Arvioita esihenkilön toiminnasta, kuten riittävät keskustelut ja tavoitteiden ymmärtäminen.
- Esihenkilön tukeen vaikuttavat esteet ja sitä edistävät tekijät.

Avoimia kysymyksiä on kaksi, näillä pyritään saamaan pankkialan ammattilaisilta konkreettisia kokemuksia ja toiveita esihenkilölle. Kysymykset liittyvät aikaisempiin kokemuksiin sekä tulevaisuuden toiveisiin.

Analysoinnin osalta kyselyn tuloksiin käytetään статистиikkaa kuten keskiarvoja ja prosenttiosuuksia, joiden avulla yhteenvedon tekeminen tiedoista sekä trendien tunnistaminen on sujuvampaa. Analysoinnissa hyödynnetään myös erilaisia kuvia kuvaamaan vastauksia.

Avoimien vastauksien osalta käytetään temaattista analyysia tunnistamaan tuloksissa toistuvia teemoja ja trendejä. Osana tätä on tuloksien kirjoittaminen ja tulkitseminen suhteessa tutkimuskysymyksiin ja tavoitteisiin. Teoreettista viitekehystä käytetään esimerkiksi tuen teoriaosuuden tai esihenkilön roolin käsitteiden analysointiin ja tulkintaan.

Koska pankkialalla on hyvin voimakas salassapitovelvollisuus, ei mainita kyselyssä nimiä, tarkkoja asemia tai yrityksiä. Lopputulokseen on tultu, jotta tutkimus ei olisi vain yhdelle yritykselle tai tiettyssä asemassa oleville esihenkilöille tai alaisille suunnattu vaan sitä voisi käyttää ja hyödyntää laajempi yleisö.

1.4 Avainkäsitteet

Johtajuus

Johtajuuteen kuuluu kyky innostaa ja ohjata yksilöitä ja ryhmiä kohti yhteisiä tavoitteita (Saksi 2016). Pankkialalla tehokas johtaminen on tärkeää alaisten urakehityksen tukemiseksi. Opinnäytetyössä pankkialan osalta tutkitaan tehokkaiden johtajien ominaisuuksia ja käytännön tapoja sekä sitä, kuinka he edesauttavat alaistensa etenemistä uralla.

Urakehitys

Tällä käsitteellä viitataan erilaisiin kokemuksiin, mahdollisuuksiin ja strategioihin, joita yksilöt hyödyntävät edetäkseen urallaan (Uralla.fi 2020). Pankkialan näkökulmasta opinnäytetyössä

tarkastellaan olemassa olevia erilaisia urapolkuja ja sitä, miten alaiset voivat edetä urallaan esihenkilön avulla.

Alaisten sitouttaminen

Sitoutumisella viitataan siihen, kuinka työntekijät tuntevat olevansa osa työyhteisöään sekä kuinka he ovat yhteydessä kollegoihinsa ja organisaatioon. Sitoutuneet työntekijät ovat todennäköisemmin motivoituneita etenemään urallaan (Matikka 2023). Näin ollen opinnäytetyössä selvitetään tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden sitoutuneisuuteen pankkialalla ja kuinka esihenkilö voi edistää urakehitystä tukevaa sitoutumiskulttuuria.

Valmentaminen

Valmentamiseen kuuluu yleensä kokeneempi henkilö, joka antaa ohjausta ja tukea vähemmän kokeneelle tekijälle (Olsson 2023). Pankkialalla esihenkilöllä voi olla tärkeä valmentava rooli alaisten urakehityksen tukemisessa. Opinnäytetyössä tutkitaan valmentamisen etuja pankkialalla ja kuinka esihenkilö voi paremmin toimia valmentajana.

Suoritusten hallinta

Suoritusten hallintaan kuuluu prosesseja ja järjestelmiä, joita hyödynnetään työntekijöiden suoritusmittaamiseen ja parantamiseen (Greenhaus, Callanan & Godshalk 2010). Pankkialalla suorituspohjainen johtaminen on tärkeää vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamisessa ja alaisille palautteenannossa. Opinnäytetyössä tarkastellaan erilaisia lähestymistapoja tulosjohtamiseen pankkialalla ja kuinka ne vaikuttavat urakehitykseen.

Osaamisen kehityssuunnittelu

Kehityssuunnittelulla tarkoitetaan erilaisia strategioita ja prosesseja, joita voidaan hyödyntää, kun seurataan työntekijöiden tämänhetkistä osaamista ja kehittämistarpeita tulevia tehtäviä varten (Mannermaa 2022). Pankkialalla tehokas osaamisen seuranta on tärkeä tekijä, jonka avulla varmistetaan, että tarjonnassa on laaja opetusmateriaali ja tuki alaisten urakehityksessä. Opinnäytetyön osalta tarkastellaan erilaisia lähestymistapoja osaamisen seurantaan pankkialalla ja miten ne vaikuttavat urakehitykseen.

2 Johtaminen ja esihenkilötyö

Urakehitys on monimutkainen ja monivaiheinen prosessi, johon vaikuttavat monet muuttuvat sekä yksilölliset tekijät. Urakehityksen ytimessä on ammatillisten tavoitteiden saavuttaminen ajan mittaan, kun yksilöt etenevät työelämänsä eri vaiheisiin. Urakehitystä voidaan ajatella elinikäisenä oppimisen, kasvun ja muuttuviin olosuhteisiin sopeutumisen prosessina. (Feldman & Ng 2018.)

Yksilöt ovat aktiivisesti vaikuttamassa omaan urakehitykseensä, kun he etsivät kokemuksia ja mahdollisuuksia, jotka auttavat heitä saavuttamaan tavoitteensa. Samanaikaisesti yksilön urakehitystä muokkaavat kuitenkin myös monet kontekstuaaliset tekijät, kuten toimialan trendit, esihenkilö, organisaatiokulttuuri ja yhteiskunnalliset normit. (Feldman ym. 2018, 265–270.)

Esimerkiksi pankkialaa mieltien urakehitykseen voivat vaikuttaa sellaiset tekijät kuin mentoroinnin ja johtamisen kehittämishajusten saatavuus, alan kilpailutilanne sekä muuttuvat säännökset ja kulluttajien mieltymykset.

Huolimatta monista urakehitykseen vaikuttavista tekijöistä, Feldman ja Ng (2018) väittävät, että on olemassa useita keskeisiä periaatteita, jotka ohjaavat yksilöitä heidän navigoidessaan urallaan. Näitä periaatteita ja tapoja ovat esimerkiksi itsetunnon merkitys, jatkuva oppimisen ja kehittymisen tarve sekä vahvojen suhteiden ja verkostojen rakentaminen ja sen tuoma lisäarvo. Pankkialalla kuten muillakin aloilla esihenkilöllä on keskeinen rooli alaisten urakehityksen tukemisessa antamalla palautetta ja valmennusta, helpottamalla kehitysmahdollisuuksia ja ajamalla uralla etenemistä.

Kaiken kaikkiaan urakehitysprosessi on monimutkainen ja moniosainen. Se vaatii yksilöiltä ennakkoivaa, mukautuvaa ja muuttuvaa toimintatapaa, jotta niin esihenkilö kuin alainen pysyisivät mukana muuttuvissa olosuhteissa. Ymmärtämällä urakehityksen keskeiset periaatteet ja sitä muokkaavat kontekstuaaliset tekijät pankkialan esihenkilö ja alainen voivat ottaa aktiivisen roolin oman ja toisen urapolun muovaamisessa hyödyntäen toistensa tukea ja organisaatioresursseja tämän tavoitteen saavuttamisessa.

2.1 Esihenkilön tavat auttaa tai hidastaa alaisen etenemistä

Esihenkilön ja alaisen suhde voi vaikuttaa suuresti alaisen etenemiseen ja menestykseen. Mentoriointi on tehokas tapa esihenkilöille auttaa alaisiaan edistymisessä.

Mentori on tyypillisesti henkilö, jolla on enemmän kokemusta, tietoa ja taitoja kuin alaisella. Mentori voi myös tarjota ohjausta, tukea ja neuvoja yleensä nuoremmalle, vähemmän kokeneelle henkilölle. Hyvä mentori auttaa alaista etenemään antamalla palautetta, haastamalla kasvuun, auttamalla asettamaan realistisia tavoitteita ja laatimalla selkeän toimintasuunnitelman niiden

saavuttamiseksi. Näin ollen mentorointi voi auttaa alaista kehittämään taitojaan ja tietojaan, saamaan itseluottamusta ja rakentamaan verkostoaan. (Allen & Eby 2016, 416–430.)

Toisaalta huono mentori tai esihenkilö, joka ei käytä aikaansa alaiseensa voi haitata heidän edistymistään. Sosiaalinen tuki on hyvin tärkeää urakehityksessä ja esihenkilön tuen puute vaikuttaa yleisimmin negatiivisesti alaisen urakehitykseen. Yleinen syy sille, että esihenkilö hidastaa alaisen etenemistä on, se kun esihenkilö ei ole kiinnostunut alaisen urakehityksestä tai esimerkiksi keskittyy yksinomaan omiin tavoitteisiinsa. Myös tilanteet, joissa esihenkilöllä on negatiivinen asenne ja mielikuva alaisesta tai hän ei esimerkiksi usko alaisen kykyihin, johtavat usein alaisen urakehityksen hiipumiseen. Palautteenannon puute johtaa usein myös epävarmuuden lisäämiseen ja huonompaan kehitykseen työpaikalla. (Feldman ym. 2018, 288.)

Huono palautteenanto pitää myös alaisen tietämättömänä hänen kehityksestään ja tekemisestään, tämä estää tällöin alaisen mahdollisen oppimisen virheistään sekä kehittymisen. Palautteenanto ei kuitenkaan aina ole negatiivista vaan se voi olla myös tärkeää tunnustuksen antamista. Positiivinen palaute ja hyvän tekemisen tunnustaminen ovat tärkeitä työkaluja työtyytyväisyyden sekä -motivaation lisäämiseen. Myös mahdollinen mikrohallitseminen voi heikentää alaisen itseluottamusta ja vastuun tunnetta. Näin ollen esihenkilö, joka ei tue tai on liian kriittinen voi heikentää alaisen motivaatiota ja luoda ilmapiirin, jossa kiinnostus työtä kohtaan on alhainen. (Greenhaus, ym. 2010, 239–242.)

2.2 Ongelmatilanteet

Ongelmatilanne on mikä tahansa tilanne, jossa odotetun lopputuloksen ja todellisen tapahtuman välillä on konflikti. Nämä tilanteet vaihtelevat usein pienistä väärinkäsityksistä suuriin konflikteihin. Syitä ongelmatilanteille voi olla puutteellinen viestintä, ero arvoissa, tavoitteissa, odotuksissa tai esimerkiksi ulkoisista tekijöistä johtuvat syyt, kuten toimialan tai markkinaolosuhteiden muutokset. Ongelmatilanteet ovat yleisiä kaikilla työpaikoilla ja ne ovat usein haastavia niin esihenkilölle kuin työntekijälle. Vaikka ongelmatilanteet voivat olla haastavia ne voivat myös tarjota mahdollisuuksia kasvuun, oppimiseen ja innovaatioon. Tilanteissa, joissa näitä ongelmia ei kuitenkaan käsitellä tehokkaasti, ne voivat heikentää motivaatiota, lisätä stressiä ja heikentää suorituskykyä.

Huolimatta esihenkilön ja alaisen aikomuksista ja suhteesta ongelmia voi silti syntyä. Yleinen ongelma on se, että alainen kokee olevansa aliarvostettu tai vähemmän tärkeä esihenkilön toimintatapojen takia. Tämä helposti johtaa motivaation ja tuottavuuden alenemiseen alaisen tekemisessä. Muutos ei aina ole heti huomattavissa vaan se saattaa olla pidemmän ajan tuotos. Luottamuksen puute johtaa myös usein ongelmatilanteisiin, jonka takia se onkin asia johon molempien osapuolten tulisi keskittyä ongelmatilanteiden välttämiseksi. (Haslam, Reicher & Platow 2011.)

Esihenkilön tulisi olla proaktiivisempi alaisten auttamisessa heidän ongelmiansa tunnistamiseen ja käsittelemiseen. Tämä edellyttää tukevan työympäristön luomista, jossa alaisella on mahdollisimman helppoa ja mukavaa nostaa esille ongelmia, jotta niihin voitaisiin yhdessä etsiä ratkaisuja. Hyvä esihenkilö myös ohjaa ja tukee alaista jo haasteen kohtaamistilanteessa. Tämä voi olla esimerkiksi oikeiden resurssien tarjoamista, kouluttamista tai valmennusta, jonka avulla autetaan alaista kehittämään taitoja ja tietoja, jotka ovat välttämättömiä ongelman voittamiseksi. Tällainen toiminta vaatii esihenkilöltä ennakoivaa käytöstä, joka oikein toteutettuna voi jopa ennalta ehkäistä ongelmatilanteita. (Feldman ym. 2018, 276–280.)

Esihenkilöllä tulisi myös olla tietynlainen tunneäly, joka on merkittävä tekijä konfliktien ja vaikeiden tilanteiden käsittelyssä. Alaisten väliset ristiriidat aiheuttavat ongelmatilanteita, jotka voivat syntyä persoonien, arvojen tai mielipiteiden eroista. Hyvän esihenkilön tulee olla taitava konfliktien ratkaisemisessa, mikä edellyttää molempien osapuolten aktiivista kuuntelemista, yhteisen sävelen tunnistamista ja molempia osapuolia miellyttävän ratkaisun löytämistä. Esihenkilön tulee myös olla valmis käsittelemään eettisiä ongelmia, kuten syrjintään tai häirintään liittyviä tilanteita. Esihenkilöllä tulisi olla valmiudet ryhtymään toimiin turvallisen ja huomioonottavan työympäristön varmistamiseksi. (Sipilä 2013, 75–88.)

3 Esihenkilön merkitys urakehityksessä

Tässä osiossa käsitellään ja perehdytään tarkemmin esihenkilön roolin merkitykseen urakehityksessä. Tarkoituksena on saada tietoperusta urakehitykseen vaikuttavista asioista ja esihenkilön teoista, joilla urakehitystä voidaan parantaa.

3.1 Urakehitys

Urakehitys on itsensä löytämisen, kasvun ja oppimisen prosessi, joka kattaa yksilön koko eliniän. Se on dynaaminen prosessi, johon liittyy erilaisia yksilöllisiä ja kontekstuaalisia tekijöitä, kuten henkilökohtaisia ominaisuuksia, organisaatioympäristöä ja yhteiskunnallisia suuntauksia. Urakehityksen tutkimus on ollut aktiivinen tutkimusalue useilla tieteenaloilla mukaan lukien psykologia, johtaminen ja sosiologia. Tässä osiossa perehdytään urakehityksen käsitteeseen hyödyntäen eri lähteitä.

Vuosien varrella on ehdotettu useita urakehityksen teorioita, joista jokainen tarjoaa ainutlaatuista näkökulmaa siihen, kuinka yksilöt navigoivat urallaan. Yhden varhaisimmista urakehityksen teorioista ehdotti Frank Parsons, joka korosti yksilön kiinnostuksenkohteiden, kykyjen ja arvojen sovittamista yhteen ammatillisten mahdollisuuksien kanssa (Feldman ym. 2018, 228). Toinen vaikuttava urakehityksen teoria on Donald Superin Life-Span, Life-Space Theory, jonka mukaan yksilön urakehitykseen vaikuttavat erilaiset elämän osiot, kuten perhe, koulutus ja työ (Feldman ym. 2018, 228). Hollandin ammatillisen valinnan teoria on toinen laajalti tunnustettu teoria, jonka mukaan yksilöt valitsevat todennäköisemmin ammatteja ja menestyvät niissä paremmin, kun ne vastaavat heidän persoonallisuuden ominaisuuksiaan (Greenhaus ym. 2010, 233).

Nykyajan urakehityksen teoriat ovat laajentaneet näitä aikaisempia malleja integroimalla teorioihin uusia käsitteitä, kuten työn ja yksityiselämän tasapaino, globalisaatio ja uraidentiteetti. Esimerkiksi Savickasin uran rakentamisen teoria korostaa tarinankerronnan roolia urakehityksessä, tässä teoriassa yksilöt rakentavat tarinoita urakokemuksistaan merkityksen ja tarkoituksellisuuden luomiseksi (Haslam ym. 2011, 228). Toinen nykyaikainen teoria on Boundaryless Career Concept, joka tunnistaa työn muuttuvan luonteen ja yksilöiden tarpeen hallita uraansa eri organisaatioiden ja maantieteellisten rajojen yli (Feldman ym. 2018, 201).

Urajohtamisella viitataan ennakoiviin toimiin, joita yksilöt tekevät hallitakseen uraansa tehokkaasti. Se sisältää erilaisia toimintoja, kuten taitojen kehittämistä, urasuunnittelua, verkostoitumista ja työnhakustrategioita. Tehokas uranhallinta edellyttää, että yksilöllä on syvä ymmärrys omista taidoistaan, kiinnostuksen kohteistaan ja arvoistaan sekä työmarkkinoiden trendeistä ja mahdollisuuksista. (Greenhaus ym. 2010, 168.)

Organisaatioilla voi myös olla kriittinen rooli työntekijöiden urakehityksen tukemisessa tarjoamalla mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen, mentorointiin, valmennukseen ja erilaisiin työnkierto-ohjelmiin. Organisaatiot, jotka investoivat työntekijöiden urakehitykseen houkuttelevat todennäköisemmin korkealaatuisia työntekijöitä ja sitouttavat heitä organisaatioonsa (Feldman ym. 2018, 228). Tätä tukee myös Allenin ja Ebyn (2016) näkemys siitä kuinka työntekijät, jotka tuntevat olevansa tuettuja urakehityksessään, ovat todennäköisemmin työtyytyväisiä ja sitoutuneita organisaatioon.

3.2 Eroavaisuudet yksilöissä

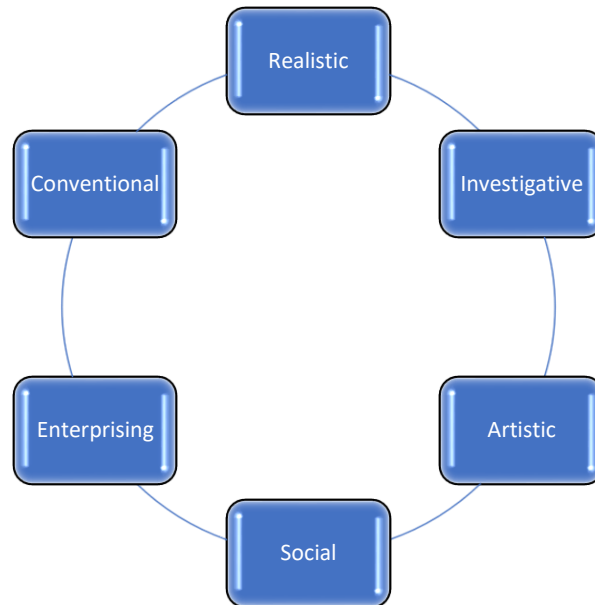
Yksilölliset erot, kuten sukupuoli, rotu ja persoonallisuus voivat vaikuttaa myös urakehitykseen. Erialaisten tutkimusten avulla on todettu, että naiset ja vähemmistöt voivat kohdata esteitä uralla etenemisessä työpaikan syrjinnän ja ennakkoluulojen vuoksi. (Kinnunen & Mauno 2014, 235.)

Persoonallisuuden erilaiset ominaisuudet, kuten avoimuus kokemuksille ja empatian kyky on havaittu usein luovan positiivista kuvaa, jonka perusteella voitaisiin ennakoida nämä ominaisuudet omaavalle henkilölle uralla menestystä ja työtyytyväisyyttä. Tästä kuva 1 esimerkkinä alempana. (Greenhaus ym. 2010, 233.)

Johtajuudella on ratkaiseva rooli työntekijöiden urakehityksen muovaamisessa tarjoamalla ohjausta, valmennusta, tukea ja resursseja. Tehokkaat johtajat voivat toimia mentoreina, valmentajina ja roolimalleina sekä luoda positiivista organisaatiokulttuuria, joka tukee alaisten urapyrkimyksiä. (Savolainen 2015, 44.)

Työntekijöillä, joilla on mahdollisuus saada avukseen johtajia, jotka tarjoavat tukea, on suuremmat todennäköisyydet työtyytyväisyyteen ja sitoutuneisuuteen (Sipilä 2013, 38).

Johtopäätöksenä voisi todeta, että urakehitys on monimutkainen ja dynaaminen prosessi, johon liittyy monien eri yksilöllisten kontekstuaalisten tekijöiden vuorovaikutus ja yhteensopivuus.



Kuva 1. Ammatillisen valinnan teoria, Holland Career Clusters Theory (Greenhaus ym. 2010, 33).

3.3 Alaisten sitouttaminen

Esihenkilön rooli alaisten sitouttamisen lisäämisessä organisaatioon on keskeinen etenkin työntekijöiden sitoutumisen ja pysyvyyden edistämisessä. Sitoutunut työvoima on todennäköisemmin tuottava, suhtautuu positiivisesti työhönsä ja edistää organisaation menestystä. Tässä osiossa tutkitaan erilaisia tapoja, joilla esihenkilö voi lisätä alaistensa sitoutumista työpaikkaan.

Yksi keskeisiä tapoja, jolla esihenkilö voi lisätä alaistensa sitoutumista työpaikkaan on tarjota heille mahdollisuuksia urakehitykseen. Työntekijät, jotka kokevat työnantajansa investoivan heidän tulevaisuuteensa ovat todennäköisemmin sitoutuneita työhönsä ja näin myös organisaatioon. Urakehitys voi olla eri muodoissa, kuten koulutusta, mentorointia ja valmennusta. Urakehitysohjelmat, jotka keskittyvät työntekijöiden taitojen ja pätevyyden parantamiseen voivat lisätä työtyytyväisyyttä ja sitoutumista. (Greenhaus ym. 2010, 238–240.)

Myös tärkeä tekijä, joka voi lisätä työntekijöiden sitoutumista on positiivinen ja kannustava työympäristö. Esihenkilön tulisi luoda ympäristö, jossa alainen tuntee olevansa arvostettu, kunnioitettu ja tuettu. Tukeva ympäristö voidaan saavuttaa kannustamalla avointa viestintää, antamalla rakentavaa palautetta ja osoittamalla arvostusta työntekijöiden työpanoksesta. Kun alaiset kokevat esihenkilönsä välittävän heidän hyvinvoinnistaan ja menestyksestään, he ovat todennäköisemmin sitoutuneita työhönsä ja näin myös organisaatioon. (Savolainen 2015, 107–110.)

Tunnustus ja palkitseminen ovat myös olennaisia alaisten sitouttamisen lisäämisessä. Työntekijät, jotka tuntevat olevansa arvostettuja työpanoksistaan ja saavutuksistaan ovat todennäköisemmin sitoutuneita organisaatioon. Tunnustus ja palkkiot voivat olla erilaisia, kuten bonuksia, ylennyksiä

ja julkisia tunnustuksia työntekijöiden saavutuksista. Esihenkilön tulisi myös tarjota alaisille mahdollisuuksia ottaa vastaan uusia vastuita ja haasteita, jotka voivat myös edesauttaa alaisten sitoutumista työpaikalle. (Allen ym. 2016, 416–417.)

Toisena hyvänä tapana, jolla esihenkilö voi lisätä alaisten sitouttamista on luoda yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunne työpaikalla. Yhteisöllisyyden tunnetta voidaan luoda kannustamalla sosiaaliseen vuorovaikutukseen järjestämällä ryhmätöitä ja edistämällä yhteistä päämäärää. Kun alaiset kokevat olevansa osa tiimiä sekä, että heidän työnsä edistää yhteistä tavoitetta, ovat he todennäköisemmin sitoutuneita työhönsä. (Savolainen 2015, 107–110.)

Lopuksi esihenkilön tulisi myös pyrkiä luomaan luottamuksen ja läpinäkyvyyden kulttuuria työpaikalle. Luottamuksen kulttuuria voidaan luoda olemalla avoin ja rehellinen alaisille, esittämällä selkeät odotukset sekä olemalla johdonmukainen päätöksenteossa. Kun alaiset kokevat esihenkilönsä luotettavaksi ja läpinäkyväksi, ovat he todennäköisemmin sitoutuneita. (Allen ym. 2016, 416–417.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että esihenkilön rooli alaisten omistautumisen lisäämisessä on kriittinen tekijä yleisesti sitouttamisen ja sen säilyttämisen edistämässä. Esihenkilö voi lisätä alaisten sitoutumista tarjoamalla mahdollisuuksia urakehitykseen, luomalla positiivisen ja kannustavan työympäristön, tunnustamalla ja palkitsemalla työntekijöiden saavutuksia, luomalla yhteenkuuluvuuden ja yhteisöllisyyden tunnetta työpaikalla sekä edistämällä luottamuksen ja läpinäkyvyyden kulttuuria. Näitä eri toimintatapoja toteuttamalla esihenkilö voi luoda sitoutuneen ja omistautuneen työvoiman, joka on välttämättömyys organisaation menestymiselle.

3.4 Valmentaminen

Valmennus on olennainen osa tehokasta johtamista, jossa esihenkilö ohjaa alaistaan auttaakseen heitä kehittämään taitojaan, tietojaan ja kykyjään. Valmennuksesta käytetään usein sanaa coaching, jonka avulla alaiset voivat toteuttaa potentiaalinsa ja parantaa suorituskykyään, mistä puolestaan hyötyy koko organisaatio. Tässä osiossa tutkitaan, kuinka esihenkilö voi valmentaa alaistaan käyttämällä erilaisia valmennusstrategioita, käsitteitä ja kehittämisen malleja.

Ensimmäinen askel alaisen valmentamisessa on luoda heidän kanssaan luottamuksellinen ja tukeva suhde. Esihenkilö voi edesauttaa suhteen luontia kommunikoimalla rehellisesti ja avoimesti, kuuntelemalla aktiivisesti sekä osoittamalla empatiaa ja ymmärrystä. Tämän avulla luodaan turvallinen tila, jossa alainen tuntee olonsa mukavaksi jakaa tavoitteensa, toiveensa ja haasteensa. Esihenkilön tulisi olla tietoinen alaisen vahvuuksista ja heikkouksista sekä mahdollisista mieltymyksistä räätälöidäkseen valmennustapaa vastaavanlaiseksi. Rakentamalla vahvan suhteen alaisen

kanssa on esihenkilöllä mahdollisuus luoda perusta luottamukselle ja kunnioitukselle, joka on tehokkaan valmennuksen edellytys. (Allen ym. 2016, 25.)

Alaisen valmentamisessa tulisi asettaa selkeät ja täsmälliset tavoitteet, jotka ovat linjassa alaisen henkilökohtaisten ja ammatillisten tavoitteiden kanssa. Esihenkilön tulisi yhdessä alaisensa kanssa määritellä tavoitteet, jotka mahdollistavat odotusten selventymisen ja aikataulun luomisen niiden saavuttamiseen. Näin saadaan selkeä suunta alaiselle ja varmistetaan, että alaisen pyrkimykset ovat linjassa organisaation tavoitteiden kanssa. Palautteenanto on olennainen osa valmennusta ja esihenkilön tulisi antaa säännöllisesti palautetta alaiselle valmennuksen aikana. (Feldman ym. 2018, 288–290.)

Alaisen valmentamisessa on tärkeää tarjota alaiselle tarvittavat resurssit ja mahdollisuudet kehittää taitojaan ja osaamistaan. Esimerkiksi koulutusohjelmien tai sparraus mahdollisuuksien avulla. Esihenkilön tulisi aktiivisesti etsiä alaiselle mahdollisuuksia uusien taitojen oppimiseen ja uusien kokemusten saamiseen näin ollen haastaen alaista poistumaan mukavuusalueeltaan. Alaista tulisi myös kannustaa reflektoimaan omaa suorituskyykyään ja tunnistamaan itsenäisesti alueita, joilla hän voisi kehittyä. Tarjoamalla alaiselle tarvittavat resurssit ja mahdollisuudet esihenkilö mahdollistaa alaisen kehityksen. (Savolainen 2015, 48–55.)

Tärkeä osa valmentamisessa on tarjota henkistä tukea ja rohkaisua. Esihenkilön tulisi olla empaattinen alaisen haasteissa, tarjoten emotionaalista tukea ja rohkaisua tarvittaessa. Tähän voi kuulua rohkaisevien sanojen tarjoamista, saavutusten juhlimista ja kovan työn ja omistautumisen tunnistamista. Esihenkilön tulisi auttaa alaista valmennuksella kehittämään itseluottamusta ja itsetuntoaan, mikä antaa alaiselle mahdollisuuden ottaa riskejä ja saavuttaa päämääränsä. Etenkin vastoin käymisten osalta emotionaalinen tuki on suuressa roolissa. (Allen ym. 2016, 18.)

Valmennus on näin olennainen osa tehokasta johtamista, jonka avulla esihenkilö ohjaa ja edesauttaa alaistaan kehittämään niin taidollisesti, tiedollisesti kuin kyvyllisesti.

3.5 Suoritusten hallinta

Suorituskykyjohtaminen on tärkeä osa alaisten johtamista organisaatioissa. Se viittaa työntekijän suorituskyvyn arviointiin ja parantamiseen erilaisten saatavilla olevien työkalujen ja tekniikoiden avulla. Esihenkilö, joka onnistuu tehokkaasti hallitsemaan alaistensa suorituskykyä, voi tiimin yleisen tuottavuuden parantamisen lisäksi luoda myös positiivisen työympäristön. Tässä osiossa perehdytään siihen, kuinka esihenkilö voi hallita alaistensa suorituskykyä ja parantaa yleistä suoritusta eri lähteiden käsitteiden avulla.

Greenhaus, Callanan, ja Godshalk (2010, 193–194) määrittelevät suoritusjohtamisen jatkuvaksi prosessiksi, joka sisältää tavoitteiden ja odotusten asettamista, palautteen antoa ja tavoitteiden saavuttamisen edistymisen arviointia. Suorituspohjaisen johtamisen tulisi nähdä jatkuvana prosessina, joka vaatii säännöllistä arviointia ja palautteen antoa. Se on kaksisuuntainen prosessi, johon osallistuu esihenkilö ja alainen. Esihenkilön tulisi viestiä selkeät odotukset ja tavoitteet alaiselleen, kun taas alaisen tulisi antaa palautetta edistymisestään näiden tavoitteiden saavuttamisessa.

Tehokas suoritusjohtaminen edellyttää selkeiden ja täsmällisten tavoitteiden asettamista. Alaisen tulisi ymmärtää, mitä häneltä odotetaan sekä miten hänen suorituksiaan tullaan arvioimaan. Tavoitteiden tulisi olla haastavia mutta kuitenkin saavutettavissa olevia ja niiden tulisi olla linjassa organisaation tavoitteiden kanssa. Haslam, Reicherin, ja Platowin (2011, 208–210) mukaan tavoitteiden tulisi olla tarkkoja (specific), mitattavia (measurable), saavutettavia (achievable) relevantteja (relevant) sekä aikasidottuja (time-bound) eli lyhennettynä (SMART).

Palaute on tärkeä osa suoritusjohtamista. Alaisen tulisi saada säännöllisesti palautetta suorituksistaan, palaute voi olla positiivista tai negatiivista. Palautteen tulisi kuitenkin aina olla rakentavaa ja sen tulisi keskittyä tiettyyn käyttäytymiseen, henkilökohtaisten ominaisuuksien sijaan. Palautteenannossa oikea-aikainen palautteenanto on hyvin tärkeää. Esihenkilön ei tulisi odottaa palautteenantamista tiettyyn ajankohtaan esimerkiksi vuoden loppuun, vaan sitä tulisi antaa säännöllisin väliajoin ympäri vuoden. Palautteenannon tulisi olla kaksisuuntainen prosessi, jossa alaisella tulisi myös olla mahdollisuus antaa palautetta ja kommentoida omia suorituksiaan. (Allen ym. 2016 454–456.)

Säännöllinen seuranta on myös oleellinen osa suorituskyvyn hallintaa. Esihenkilön tulisi arvioida alaisen suoriutumista asetettuihin tavoitteisiin verraten ja antaa palautetta edistyksestä. Mikäli alainen ei täytä tavoitteitaan, esihenkilön tulisi yhdessä alaisen kanssa tunnistaa syyt tähän ja kehittää suunnitelma suoritusten parantamiseksi. Suorituksen arvioinnin tulisi perustua objektiivisiin kriteereihin subjektiivisten mielipiteiden sijaan. (Feldman ym. 2018, 293–294.)

Aikaisemmin käsitellyn valmennuksen avulla voidaan myös tukea suorituskyvyn hallintaa. Esihenkilön tulee työskennellä alaisensa kanssa tunnistaa alueet, joissa he tarvitsevat valmennusta. Valmennuksen tulisi olla yhteistyöprosessi ja alaisella tulisi olla mahdollisuus osallistua suunnitelman kehitykseen. Valmennuksen tulisi keskittyä alaisen taitojen ja kykyjen kehittämiseen eikä vain virheiden korjaukseen. (Savolainen 2015, 15–16.)

Suoritusten hallinnassa on tärkeää myös tunnustaa menestys ja muistaa palkita. Esihenkilön tulisi tunnustaa ja palkita hyviä suorituksia näin kannustaen alaista jatkamaan suorituksia. Tunnustus voi olla niinkin yksinkertaista kuin suullinen tunnustus hyvästä suorituksesta tai yhtä merkittävä kuin

bonus tai ylennys. Alaisen näkökulmasta tunnustus ja palkkioiden antaminen ovat hyvin tärkeitä osia suoritusten hallinnassa. (Kivinen 2017, 17–18.)

Yhteenvetona voitaisiin siis todeta, että tehokas suoritusjohtaminen on tärkeä osa alaisten johtamista työpaikalla. Esihenkilön tulisi voida yhteistyöhön alaistensa kanssa asettaakseen selkeitä tavoitteita, antaakseen palautetta, arvioidakseen heidän suorituksiaan, valmentaa alaista sekä palkitakseen hyvän suorituksen. Hallitsemalla tehokkaasti alaistensa suorituskykyä esihenkilö voi edesauttaa niin alaisen etenemistä uralla kuin myös koko tiimin tuottavuutta.

3.6 Osaamisen kehittämisen suunnittelu

Osaamisen kehittämisen suunnitelmat voivat toimia esihenkilölle arvokkaana apuvälineenä, jonka avulla heillä on parempi mahdollisuus tukea alaisiaan saavuttamaan uratavoitteitaan ja menestymään tällä kyseisellä urapolulla. Tässä osiossa käydään läpi, kuinka esihenkilöt voivat hyödyntää osaamisen kehittämisen suunnittelua alaistensa auttamisessa uralla menestymiseen.

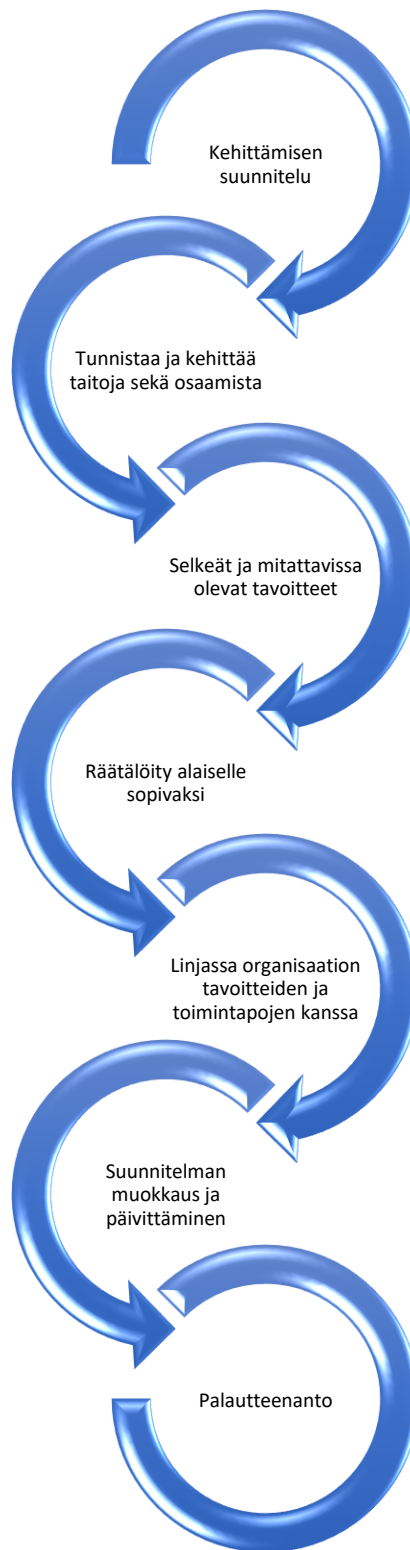
Osaamisen kehittämisen suunnitelma on systemaattinen tapa tunnistaa ja kehittää uratavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavia taitoja ja osaamista. Tällainen suunnitelma voi auttaa alaista esimerkiksi tunnistamaan parannettavat osa-alueet, asettamaan tavoitteita ja kartoittamaan eri vaiheita näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Esihenkilö voi luoda yhdessä alaisensa kanssa alaisen tarpeiden ja tavoitteiden mukaan räätälöidyn osaamisen kehittämisen suunnitelman. Näin esihenkilöllä on mahdollisuus auttaa alaista tunnistamaan vahvuutensa ja heikkoutensa, jonka avulla voidaan laatia kehityssuunnitelma, joka on realistinen ja motivoiva. (Greenhaus ym. 2010.)

Kehittämisen suunnitelmassa tulisi olla selkeät ja mitattavissa olevat tavoitteet. Näiden tavoitteiden tulisi olla täsmällisiä, realistisia sekä oleellisia urapolun kannalta. Esihenkilö voi hyödyntää alaisen kanssa keskustelua tunnistaa, mitä alainen haluaa saavuttaa ja näin ollen voidaan asettaa yhdessä realistisia tavoitteita, jotka saavuttamalla mahdollinen eteneminen uralla olisi mahdollista. Osaamisen kehittämisen suunnitelman tulisi myös auttaa uuden tiedon ja taidon oppimisessa. Tällainen suunnitelma voi sisältää koulutusohjelmia, konferensseja, työpajoja tai muita oleellisia oppimismahdollisuuksia, joiden avulla alainen saa hankittua tarpeeksi tietoa ja osaamista uratavoitteiden saavuttamiseen. (Kivinen 2017, 92–93.)

Esihenkilön tulisi varmistaa, että kyseinen osaamisen kehittämisen suunnitelma on linjassa organisaation tavoitteiden ja toimintatapojen kanssa. Suunnitelman noudattaessa organisaation tavoitteita mahdollistaa se alaisen kehittymisen hyödyn itse alaiselle, samalla edistäen myös organisaation menestystä. Suunnitelmassa tulisi ottaa huomioon organisaation nykyiset ja tulevat tarpeet, jolloin myös alaisen kehityspisteet ovat linjauksessa näiden tarpeiden täyttymisen kanssa. (Greenhaus ym. 2010, 197–198.)

On myös tärkeää, että esihenkilö käy läpi ja tarkistelee osaamisen kehittämissuunnitelmaa säännöllisesti. Alaisen tarpeet sekä mahdolliset uratavoitteet voivat muuttua ajan kanssa, jolloin suunnitelmaa tulisi muokata vastaamaan uusia tarpeita. Säännöllisellä seurannalla esihenkilö voi myös seurata tavoitteiden saavuttamisia ja tehdä tarvittavia muutoksia suunnitelmaan varmistaakseen, että alaisen kehitys on oikeilla jäljillä. Palautteenanto ja tuki ovat olennaisia hyvässä suunnitelmassa. Esihenkilön tulisi tarjota tukea ja ohjausta auttaakseen alaista pääsemään yli mahdollisista esteistä tai haasteista, näin luodaan kestävämpää kehitystä, jota on hyvä ylläpitää. (Kivinen 2017, 94–95.)

Yhteenvetona voisi todeta osaamisen kehittämisen suunnittelun olevan mahdollisesti esihenkilöille tehokas työkalu, joka tukee alaisten uralla menestystä. Asettamalla selkeät ja mitattavissa olevat tavoitteet, tarjoamalla mahdollisuuksia oppimiseen ja kehittymiseen, antamalla palautetta, varmistamalla suunnitelman olevan linjauksessa organisaation tavoitteiden kanssa sekä seuraamalla suunnitelmaa säännöllisesti esihenkilö voi auttaa alaistaan saavuttamaan täyden potentiaalinsa. Osaamisen kehittämisen suunnitelmaa auttaa havainnollistamaan kuva 2 alempana.



Kuva 2. Kehittämisen suunnittelun prosessin kulku.

3.7 Teoriaosuuden yhteenveto

Urakehityksen saavuttamisessa on tärkeä rooli niin esihenkilöllä kuin alaisella ja se vaatii kriittistä ajattelua sekä itsetuntemusta (Savolainen 2015). Esihenkilö voi lisätä alaisensa sitoutumista työyhteisöön monella tapaa. Sipilän (2013) mukaan esihenkilö voi luoda positiivisen työilmapiirin, jossa alainen tuntee olevansa arvostettu ja palkittu lisäen sitoutumista ja urakehityksen mahdollisuutta.

Voidaan todeta, että urakehitys on tärkeä osa organisaation menestystä. Esihenkilö ja alainen ovat merkittävässä roolissa urakehityksen saavuttamisessa. Esihenkilö voi tehostaa alaisten sitoutumista organisaatioon, valmentaa alaista, ohjata hänen suorituksiaan ja auttaa alaisen osaamisen kehityssuunnittelun avulla menestymään niin työssään kuin myös urallaan. (Lindström & Luoma 2018.)

Edeltävien lukujen ydinkohdat voidaan tiivistää seuraaviin toteamuksiin esihenkilön merkityksestä uralla edistymiseen. (Feldman ym. 2018, Greenhaus ym. 2010, Haslam ym. 2011, Kinnunen ym. 2014, Kivinen 2017, Lindström ym. 2018, Savolainen 2015, Sipilä 2013.)

- Urakehitys on tärkeä tekijä koko organisaation menestykselle.
- Esihenkilöllä on merkittävä rooli alaisen urakehityksen saavuttamisessa.
- Alainen tarvitsee kriittistä ajattelua sekä ohjausta mahdollisten urapolkujen tunnistamiseksi.
- Esihenkilön tulisi tarjota ohjausta ja kehittymismahdollisuuksia alaiselle.
- Esihenkilö voi lisätä alaisten sitoutumista organisaatioon edistämällä positiivista työilmapiiriä ja avointa viestintää.
- Valmennus auttaa alaista kehittämään taitojaan ja parantamaan suorituksiaan.
- Suoritusten hallinta mahdollistaa säännöllisen palautteenannon ja selkeät tavoitteet.
- Osaamisen kehittämisen suunnitelulla autetaan tunnistamaan vahvuudet ja heikkoudet sekä hahmottamaan osaamisen, jota alainen voisi vielä kehittää.

4 Kyselytutkimus

Pankkiala on kilpailukykyinen ja dynaaminen ala, joka vaatii jatkuvaa sopeutumista uusiin muutoksiin ja haasteisiin. Urakehitys on olennainen osa organisaation menestystä sekä yksittäisille työntekijöille kuin koko liiketoiminnalle. Teoriaosuuden avulla todettiin esihenkilön roolin alaisen urakehityksen ohjauksessa ja tukemisessa olevan merkittävä. Esihenkilön teot ja päätökset vaikuttavat merkittävästi alaisen urakehitykseen niin työtyytyväisyyden ja sitouttamisen kuin myös ylennysten ja etenemismahdollisuuksien osalta.

Ymmärryksen lisäämiseksi esihenkilön roolin merkityksestä urakehityksessä pankkialalla toteutettiin tutkimusta varten kyselytutkimus, johon osallistui pankkialan ammattilaisia. Tutkimuksella pyrittiin saamaan vastaus seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Kuinka tärkeänä pankkialan ammattilaiset näkevät esihenkilön roolin merkityksen urakehityksessä?
- Kuinka moni on jo saanut ohjausta ja tukea esihenkilöltä oman pankkiuransa aikana?
- Onko esihenkilön toiminta ollut riittävää suoritusten ja etenemismahdollisuuksien varmistamiseksi?
- Kuinka hyvin esihenkilö pankkialalla tunnistaa alaisensa vahvuudet ja heikkoudet?
- Keskustellaanko suorituksista tarpeeksi ja antaako esihenkilö tarpeeksi valmennusta?
- Onko esihenkilö antanut riittävät mahdollisuudet ammatilliseen kasvuun ja kehitykseen pankkialla?
- Kuinka hyvin ongelmatilanteet on ratkaistu esihenkilön osalta?
- Tietääkö alainen mitä häneltä odotetaan etenemisen saavuttamiseksi?

Näiden ja kahden laajemman avoimen kysymyksen avulla kerättiin tietoja pankkialan ammattilaisten kokemuksista Google Forms -kyselyn avulla. Kyselytutkimus toteutettiin huhtikuussa 2023. Kyselyyn osallistui 106 eri asemassa ja rooleissa toimivaa pankkialan ammattilaista eri pankeista. Osallistujat valittiin heidän nykyisen tai aikaisemman kokemuksensa perusteella pankkialan alaisina. Kyselyyn sisältyi kysymyksiä, joilla pyrittiin arvioimaan osallistujien käsityksiä esihenkilön roolista urakehityksessä, kokemuksia sitouttamisesta sekä heidän henkilökohtaisia toiveitansa esihenkilöille.

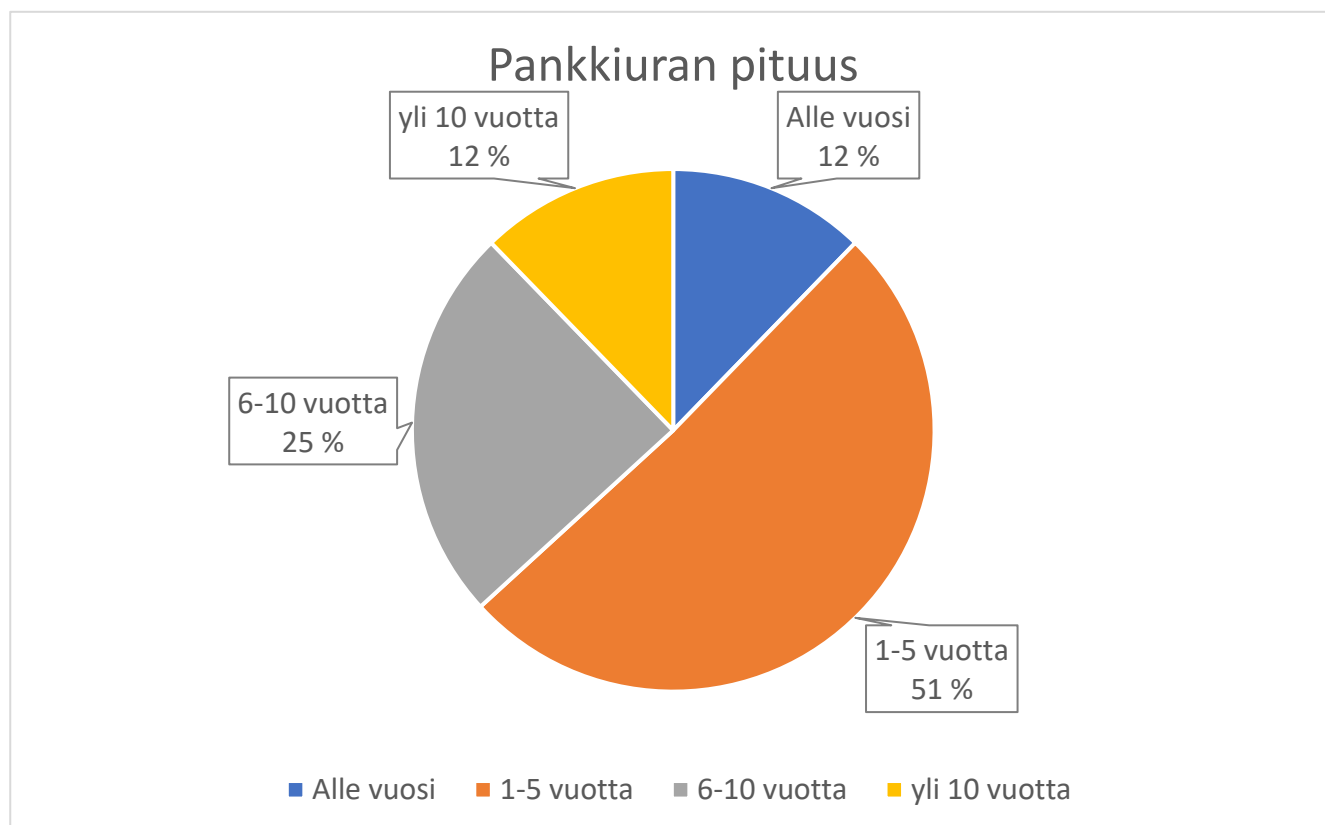
Tutkimuksen tulokset voivat auttaa pankkialan ammattilaisia, esihenkilöitä ja johtajia ymmärtämään paremmin esihenkilön roolin merkityksen urakehityksessä ja tunnistamaan tehokkaimmat strategiat ja käytännöt, jotka tukevat työntekijöiden hyvinvointia ja kasvua. Tutkimalla haasteita ja mahdollisuuksia tutkimus voi osaltaan parantaa pankkialan yleistä suorituskkyä ja kilpailukykyä.

4.1 Pankkiura

Seuraavissa osioissa analysoidaan tarkemmin tutkimuksen tuloksia ja keskustellaan niiden vaikutuksista pankkialaan sekä sen ammattilaisiin. Analysoinnissa hyödynnetään статистиikkaa vastauksista luomalla erilaisia taulukoita ja kuviota, joiden avulla lukijan on helpompi tulkita tutkimuksen tuloksia.

Kyselyyn osallistui 106 vastaajaa eri pankeista sekä eri asemista. Vastaajista enemmistö (74,5 %) ei ole toiminut esihenkilön roolissa tai suorittanut esihenkilötehtäviä uransa aikana. Vähemmistöllä (26,4 %) on kokemusta esihenkilön roolista, tämä tuo myös eri näkemyksiä vastauksiin. Voisi olettaa, että esihenkilöroolissa toiminut varmasti näkee esihenkilön roolin merkityksellisempänä kuin esimerkiksi vasta aloittanut pankkilainen.

Vastaajat jakautuivat tasaisesti eri segmentteihin uran pituutta tarkasteltaessa, jota havainnollistaa kuva 3. Yli puolet vastaajista (50,9 %) on ollut pankissa töissä yhdestä vuodesta viiteen vuoteen, toiseksi eniten (24,5 %) vastaajista oli sellaisia, joilla oli pankissa kuudesta kymmeneen vuoteen kokemusta. Vastaajista 13 on ollut pankissa töissä alle vuoden, näin ollen tuoden myös uudemman pankkilaisen näkökulmaa vastauksiin. Yli 10 vuoden kokemuksen omanneita vastaajia oli myös 13, joten pitkän uran luoneen ammattilaisten vastuksia saatiin myös mukaan kyselyyn.



Kuva 3. Vastaajien pankkiuran pituus.

4.2 Esihenkilön tuki ja merkitys

Vastauksia tarkastellessa huomasi, että suurin osa (84,9 %) vastaajista oli uransa aika saanut tukea tai ohjausta esihenkilöltään urapolkunsu kehittämiseen pankkialalla. Näin voidaan todeta, että enemmistö saa tärkeäksi todettua ohjausta pankkialalla uransa aikana. Vähemmistön tilanteeseen voi vaikuttaa moni asia, kuten esimerkiksi uran aloittaminen juuri tai ikävämpi tilanne, jossa esihenkilö ei vain ole kyennyt suorittamaan tärkeää tehtävää alaisen osalta. Avoimissa vastauksissa oli kuitenkin tuotu myös esille, että niihin ei voinut vastata pankkiuran lyhyiden takia.

Ensimmäisenä Likert-asteikko kysymyksenä oli: Kuinka tärkeäksi arvioisit esihenkilön merkityksen urapolkusi kehittämisessä pankkialalla? Lähes puolet vastaajista (49,1 %) koki esihenkilön merkityksen urapolun kehittämisessä erittäin tärkeänä. Vahvana toisena noin kolmasosa vastaajista koki sen tärkeäksi. Pieni määrä vastaajia (9,4 %) ei osannut sanoa onko esihenkilön merkitys tärkeää vai ei. Jäljelle jäävä vähemmistö koki, ettei esihenkilön vaikutus urapolulla kehittymiseen ole merkittävää. Tämän kysymyksen perusteella voidaan todeta, että valtaosa pankkialalla työskentelevistä kyselyyn vastanneista kokee esihenkilön roolin tärkeänä tai jopa hyvin tärkeänä. Tämä on linjassa teoriaosuuden kanssa ja vahvistaa uskomusta siitä, että esihenkilöllä on merkitystä alaisten urapolun kehityksessä ja sen edesauttamisessa.

4.3 Suorituksen hallinta pankkialalla

Kolme kysymystä tutkimuskyselyssä liittyivät suorituksen hallintaan. Näistä ensimmäisessä tiedusteltiin, kokevatko vastaajat saaneensa konkreettista palautetta työsuorituksistaan pankkialan esihenkilöltä. Suorituksen hallinta sekä palautteenanto oli oleellinen osa tietoperustaa tutkimuksessa. Teoriaosuudessa käytiin läpi, kuinka tärkeää esimerkiksi palautteen anto on esihenkilön roolissa suorituksen hallinnassa.

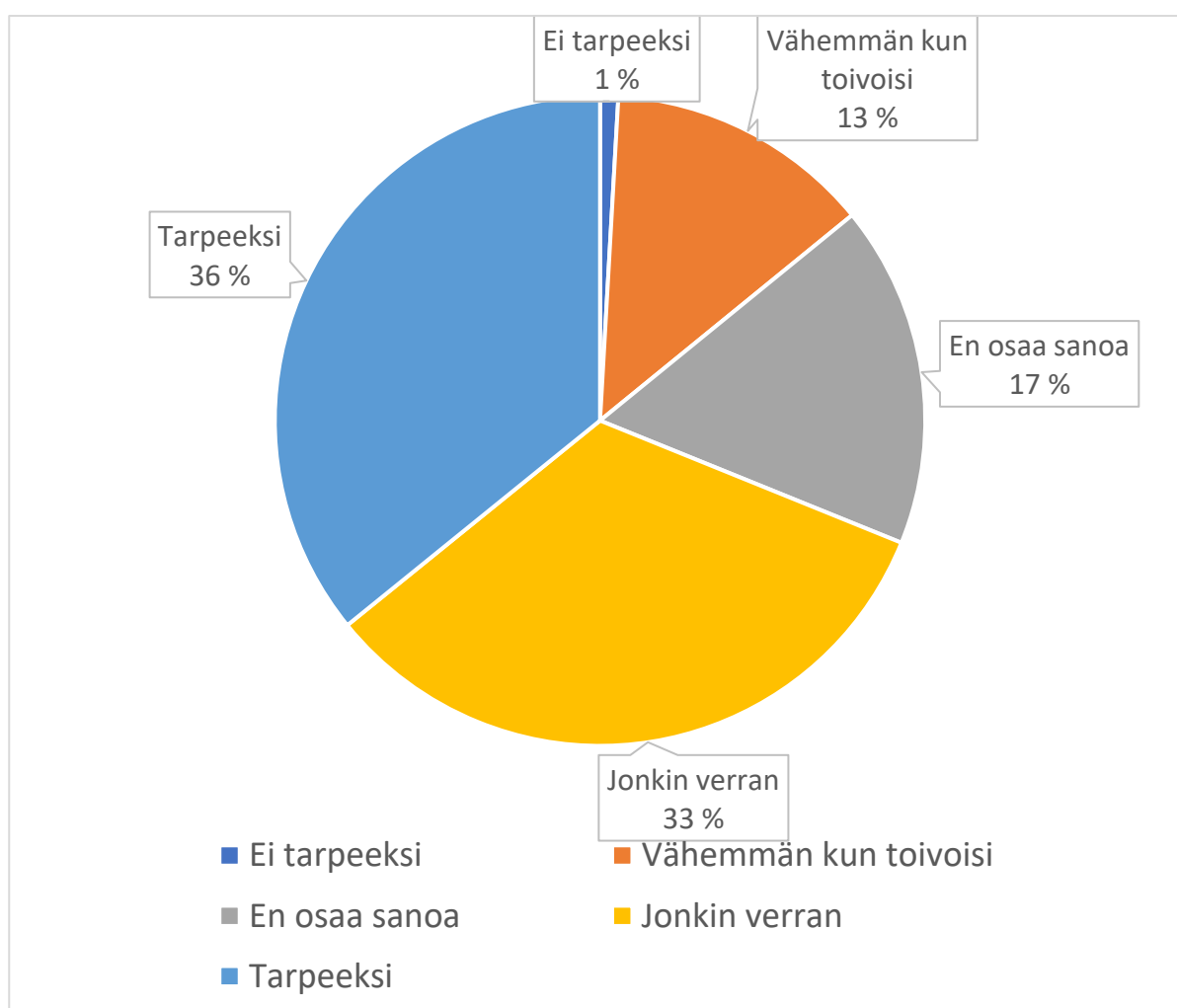
Vastaajista enemmistö (91,3 %) koki saaneensa edes jossain vaiheessa uraansa konkreettista palautetta. Kyselyssä käytiin myös läpi Likert-asteikko kysymyksellä, että kokevatko vastaajat esihenkilön kanssa suorituksista keskustelua olevan heillä tarpeeksi. Enemmistö oli sitä mieltä, että keskustelua on joko tarpeeksi tai erittäin hyvissä määrin, vastaajista yhteensä 68,8 % kokee näin. Pieni osa (17 %) vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä väitteen kanssa. Vähemmistö (14,1 %) koki ettei keskusteluja esihenkilön kanssa ole tarpeeksi tai ollenkaan riittävästi.

Tämän perusteella voidaan todeta, että suurin osa vastanneista on jossain vaiheessa uraansa saanut konkreettista palautetta. Keskustelujen tiheydessä olisi kuitenkin parannettavaa, jotta vastaukset olisivat entistä paremmalla tasolla. Tähän saattaa vaikuttaa esimerkiksi ajallisen resurssin puute esihenkilön osalta. Esihenkilöillä on yleensä enemmän kuin pari alaista johdettavana, näin ollen voi olla vaikeaa pitää tarpeeksi tiheästi keskusteluja alaisen kanssa kahdestaan suorituksista.

Suurin osa vastaajista (90,6 %) on käynyt keskustelua esihenkilönsä kanssa uratavoitteistaan ja toiveistaan. Näin ollen voisi sanoa, että moni pankissa on käynyt oleellisen keskustelun esihenkilönsä kanssa. Kuvassa 4 esitetään vastausten jakautuminen kysymyksessä, keskustellaanko suorituksista tarpeeksi esihenkilön kanssa?

Feldman ym. (2018) toteavat, että säännöllinen seuranta on oleellinen osa suorituskäytön hallintaa. On tärkeää, että esihenkilö seuraa suorituksia ja antaa palautetta tarpeeksi usein, jotta tavoitteet pysyvät niin alaisella kuin myös itse esihenkilöllä mielessä.

Opinnäytetyön tietoperustaa ajatellen olisi kriittistä, että resursseja ohjattaisiin enemmän siihen, että jokaisella esihenkilöllä olisi aikaa tapaamisille alaisten kanssa suoritusten hallintaa varten. Tämän uskoisi vahvistavan niin yksilöllistä osaamista ja tavoitteeseen pääsyä kuin myös koko organisaation tulosta. Urakehityksen kannalta on merkittävää, että esihenkilö tekee kaikkensa alaisen tavoitteeseen pääsyyn varmistamiseksi.



Kuva 4. Suorituksista keskustelun riittävyys esihenkilön kanssa.

4.4 Valmennuksen merkitys

Seuraava osio kyselystä keskittyy valmennukseen. Valmennus on tärkeä osa urakehitystä, sen avulla yksilöillä on mahdollisuus kehittyä ja vahvistaa urapolkuaan. Allen ym. (2016) totesivat teoriaosuudessa valmentamisen olevan prosessi, jossa annetaan neuvoja, ohjausta ja palautetta yksilölle hänen tietojensa, taitojensa ja osaamisensa parantamiseksi. Tehokas valmennus voi parantaa merkittävästi työsuorituskykyä, työtyytyväisyyttä ja yleistä uramenestystä (Allen ym. 2016, 91). Tämän teoriaosuuteen viitaten voidaan todeta valmennuksen olevan oleellinen osa yksilön taidon kehittämistä. Kyselyn avulla saatiin tietoa siitä, että kokeeko vastaajat saavansa tarpeeksi valmennusta tavoitteiden saavuttamiseksi. Enemmistö (62,3 %) koki saavansa tarpeeksi ja hyvissä määrin valmennusta, kun taas loput (37,7 %) vastaajista ei joko osannut sanoa tai koki ettei valmennusta ole tarpeeksi. Teoriaosuuteen peilaten ja huomioiden valmennuksen tärkeyden on suuri osa vastaajista kuitenkin sitä mieltä, että valmennusta ei ole ollut tarpeeksi. Valmennuksen puutteeseen saattaa vaikuttaa ajallinen tai budjetillinen resurssin puute. Tilanne oli samankaltainen suoritusten seurannan kanssa, mikäli esihenkilöllä on liian monta johdettavaa ei ole tarpeeksi aikaa käydä kriittisiä valmennuksia jokaisen kanssa. Pankkialan ammattilaisten sekä yritysten tulisi pohtia tilannetta. Merkittävä osa kokee saavansa liian vähän valmennusta, joka voi johtaa huonompiin tuloksiin näiden yksilöiden osalta.

Tärkeä osa valmentamista on, että esihenkilö on tietoinen alaisen vahvuuksista ja heikkouksista, räätälöidäkseen valmennustapaa alaiselle sopivaksi (Allen ym. 2016, 25). Kysymyksessä seitsemän vastaajan tuli määritellä kuinka hyvin nykyinen esihenkilö tunnistaa hänen vahvuutensa sekä heikkoutensa pankkialalla. Vastausvaihtoehtona oli Likert-asteikko 1–5, jossa valittavissa oli ensimmäinen vaihtoehto (Ei ollenkaan) sekä viimeinen vaihtoehto (Erittäin hyvin), näiden välistä oli myös valittavissa vaihtoehtoja. Vähiten (0,9 %) vastauksia sai vaihtoehto yksi, toiseksi vähiten (11,3 %) vastattiin vaihtoehtoa kaksi. Vastaajista 19 (17,9 %) ei ollut samaa eikä eri mieltä vastauksen suhteen. Suurin osa vastaajista (45,3 %) vastasi vaihtoehdolla neljä eli kokee esihenkilönsä tunnistavan aika hyvin vahvuutensa ja heikkoutensa. Loput vastaajista (24,5 %) kokee esihenkilönsä tunnistavan vahvuutensa sekä heikkoutensa erittäin hyvin. Kysymyksellä saatiin statistiikkaa pankkialan tilanteesta vahvuuksien ja heikkouksien osalta.

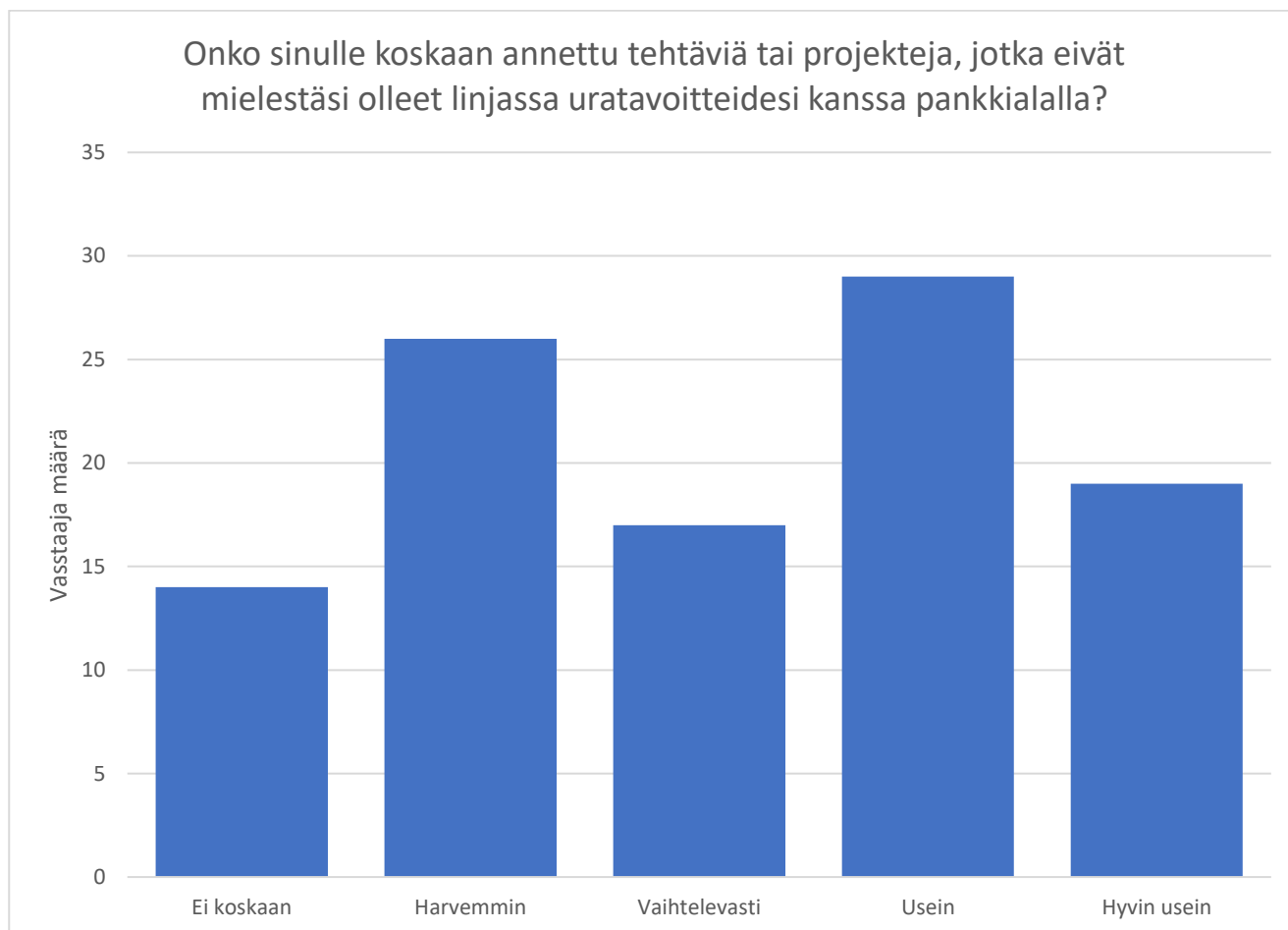
Vastauksissa on selkeää samantyylistä trendiä kuin aikaisemmissa vastauksissa, eli voidaan todeta enemmistön kokevan asian olevan hyvällä mallilla, kun taas pienempi määrä vastaajista kokee, että parannettavaa olisi. Vastaajista 13 (12,3 %) on ollut pankkialalla alle vuoden, tämäkin saattaa olla syynä sille miksi osa kokee, että esihenkilö ei tunnista vahvuuksia sekä heikkouksia niin hyvin, ottaen huomioon rajallisen määrän aikaa.

4.5 Työtehtävien tarkoituksenmukaisuus

Seuraavassa kysymyksessä oli tarkoitus selvittää asia, mikä esiintyy varmasti jokaisella alalla: kokeeko vastaajat saaneensa tehtäviä tai projekteja, jotka eivät olisi heidän mielestään linjassa heidän uratavoitteidensa kanssa pankkialalla. Kyseinen kysymys jakoi selvästi eniten mielipiteitä, tämä onkin kysymyksistä yksi harvoista, jossa samantyylistä trendiä aikaisempien kysymysten kanssa ei ole havaittavissa. Vastauksena oli arviointitaulukko, jossa vaihtoehdot olivat vaihtoehtoykkösestä (Ei koskaan) vaihtoehto vitoseen (Hyvin usein). Koska kysymys jakoi niin paljon mielipiteitä, niin aloitetaan neutraalisti vastanneista eli kolmannella vaihtoehdolla, tämän valitsi 16,2 % vastaajista. Valinnan yksi ja kaksi teki 38,1 % vastaajista, he olivat sitä mieltä, että eivät ole saaneet koskaan tai edes kovinkaan usein tällaisia tehtäviä pankkiuransa aikana. Vastaajista kuitenkin suurin osa (45,7 %) koki saaneensa hyvin usein tai ainakin useamman kerran tällaisia tehtäviä tai projekteja.

Vaihteluväli tämän vastauksen osalta oli reipasta, kun jokainen vastausvaihtoehto sai vähintään 13 prosenttia vastauksista. Kuvassa 5 nähdään yhteenvetoa tuloksista kysymykseen: Onko sinulla koskaan annettu tehtäviä tai projekteja, jotka eivät mielestäsi olleet linjassa uratavoitteidesi kanssa pankkialalla? Koen itse pankkialalla työskentelevänä, että jokaisella alalla ja jokaisessa roolissa on aina työtehtäviä, jotka eivät ole aina välttämättä mieluisia tai vastaa täysin omia odotuksia. Tästä huolimatta nämä työtehtävät ovat usein sellaisia, jotka auttavat osaamisen kehittämisessä ja lisäävät kokemusta erilaisista työtehtävistä. Tämä on pitkällä aikavälillä asia, josta on varmasti hyötyä myös urakehitystä pohtien. Osaamisen lisääntyminen ja erilaisten työtehtävien teko edesauttaa valmiuksia uusiin työtehtäviin varmasti.

Mikäli työtehtävät ovat sellaisia, joita ei kuitenkaan enää esimerkiksi kuuluisi tehdä kyseisessä roolissa olisi tärkeää, että esihenkilö pitää huolen siitä, ettei alaisen tulisi käyttää aikaansa tällaisiin tehtäviin. Ne voivat myös hidastaa olennaisen oppimista ja voivat vaikuttaa alaisen motivaatioon negatiivisesti. Esihenkilön olisi tärkeää mahdollistaa alaisilleen mahdollisuuksia ottaa vastaan uusia haasteita ja vastuita, koska tällä voi olla positiivinen vaikutus alaisten sitouttamiseen työpaikalla (Allen ym. 2016, 416–417). Mikäli nämä tehtävät ei tosiaan ole välttämättömiä alaisen roolin huomioon ottaen, olisi alaisen sitoutumisenkin kannalta tärkeää, että esihenkilö pitäisi huolen siitä, että alainen tekee hänelle tarkoitettuja häntä edistäviä työtehtäviä.



Kuva 5. Odotuksista eriävät työtehtävät.

4.6 Ammatillinen kasvu ja ongelmatilanteiden ratkominen

On mielenkiintoista nähdä, palataanko edellisen kysymyksen jälkeen takaisin samaan trendiin, jota on esiintynyt aikaisemmissa kysymyksissä. Tutkimustulosten jatkoanalyysi paljasti seuraavan kysymyksen osalta mielenkiintoisia näkemyksiä siitä, miten vastaajat kokevat esihenkilön antaneen mahdollisuudet ammatilliseen kasvuun ja kehittymiseen pankkialalla sekä onko mahdollisuuksia annettu kuinka tarpeeksi. Suurin osa vastaajista (38,7 %) koki saaneensa riittävät mahdollisuudet ammatilliseen kasvuun pankkialalla. Tosiksi eniten vastaajat kokivat saaneensa jonkin verran riittävät mahdollisuudet ja kolmanneksi eniten vastaajista ei osannut täysin määritellä, onko tukea ja mahdollisuuksia ollut tarpeeksi vai liian vähän. Vastaajista pieni osa (6,6 %) koki ettei tukea ja mahdollisuuksien luontia ole ollut riittävästi esihenkilön osalta. On kuitenkin hienoa nähdä, että kukaan vastaajista ei ollut sitä mieltä, että heidän esihenkilönsä ei olisi antanut ollenkaan mahdollisuuksia ammatilliseen kasvuun ja kehittymiseen pankkialalla. Aina on toki parannettavaa kuten näistäkin vastauksista saamme nähdä.

Koen sen kuitenkin hyvin tärkeäksi, että kukaan ei ollut täysin eri mieltä väitteen kanssa, tämä kertoo siitä, että vaikka tukea ja mahdollisuuksien antamista ei välttämättä olisi tarpeeksi, on kuitenkin jokainen vastaajista päässyt sitä kokemaan jollain tapaa. Tämän osion perusteella voidaan todeta, että vastauksissa on ollut selkeää trendiä, johon palattiin taas tämän kysymyksen vastauksissa.

Oleellinen osa esihenkilötyötä on ongelmatilanteet ja esihenkilön tärkeys niiden ratkomisessa. Esihenkilön tulisi proaktiivisesti auttaa alaisiaan ongelmien tunnistamisessa ja käsittelemisessä, tämä edellyttää toimivaa työympäristöä (Feldman ym. 2018, 276–280). Haslamin ym. (2011) näkemys tukee edellä mainittua tietoperustaa, heidän mukaansa huolimatta esihenkilöstä, ongelmia saattaa silti syntyä ja niiden huonosti hoitaminen saattaa johtaa motivaation sekä tuottavuuden alenemiseen alaisen tekemisessä.

Ongelmatilanteet ovat siis tärkeä tekijä tuloksissa ja alaisten motivaatiossa. Seuraavassa kysymyksessä pyrittiin saamaan vastausta siihen, että onko erilaiset ongelmatilanteet ratkaistu mallikkaasti esihenkilön toimesta. Kysymysmenetelmänä oli jälleen Likert-asteikko, jossa valinta yksi on täysin eri mieltä ja viimeinen valinta eli valinta viisi on täysin samaa mieltä oleville vastaajille. Vastaajista suurin osa (72,6 %) on ollut joko osittain tai täysin samaa mieltä, tämä on hyvin iso prosentuaalinen osuus vastaajista ja se kertoo meille, että tilanne on melko hyvä pankkialalla ongelmien ratkomisen suhteen. Vastaajista 17 % ei ole samaa eikä eri mieltä, eli he ovat neutraaleja asian suhteen. Hyvin pieni määrä (10,4 %) oli hieman eri mieltä väittämän kanssa, joskaan yksikään vastaajista ei ollut täysin eri mieltä. Verraten teoriaosuuteen ongelmien ratkomisen osalta sekä ottaen huomioon, että pankkiala pyrkii olemaan tuloksellisuutta seuraava toimiala, on huomattavissa, että tämä on selkeästi asia, johon pankkialalla on pyritty käyttämään resursseja. Tilaa tai mahdollisuutta motivaation laskuun ongelmatilanteiden huomioitta jättämisen takia ei ole annettu.

4.7 Uralla eteneminen

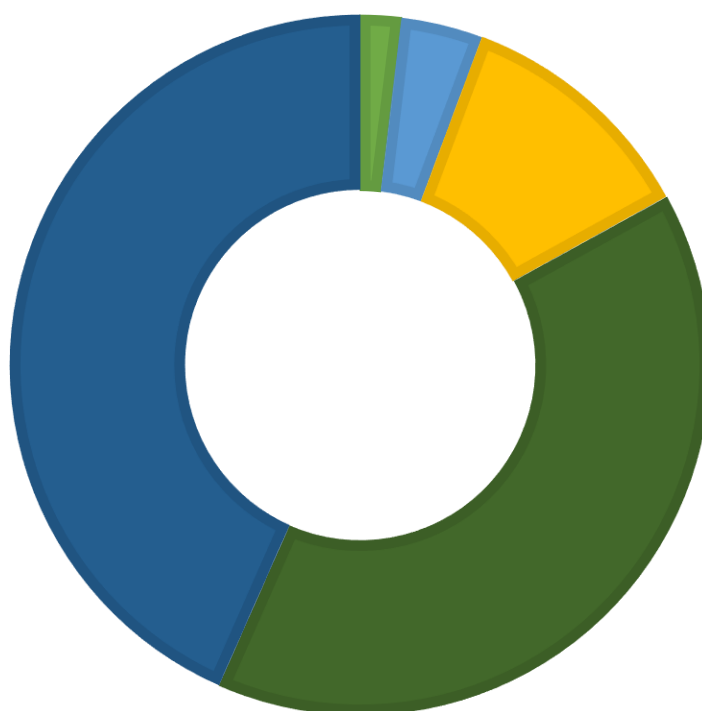
Kyselyyn vastanneista moni on luonut uraa pankkialalla jo pidemmän aikaan niin kuin saimme tietää ensimmäisestä kysymyksestä. Näin ollen voisi olettaa, että suurin osa on ehtinyt edetä urallaan pankkialalla edes jollain tapaa. Tietoperustaan viitaten voidaan todeta esihenkilön vaikutuksen urapolulla etenemiseen olevan suuri. Kysymyksellä 13 saadaan näkemystä siitä, kuinka moni on ollut pankkialalla tilanteessa, jossa esihenkilö olisi omalla toiminnallaan auttanut heitä etenemään vaativampiin työtehtäviin. Enemmistö (70,5 %) vastaajista vastasi kysymykseen myöntävästi. Huomioiden, että noin 12,3 % vastaajista on ollut pankissa alle vuoden, voidaan tämän kysymyksen tulosta pitää merkittävänä. Enemmän kuin puolet ovat päässeet kokemaan tilanteen, jossa heidän esihenkilönsä on suoraan omalla toiminnallaan vaikuttanut positiivisesti heidän urakehitykseensä. Erilaisia tapoja, joiden avulla esihenkilö on voinut vaikuttaa voi olla esimerkiksi suositteluinen uuteen rooliin tai valmentaminen rooliin pääsyä varten.

Teoriaosuudessa käytiin läpi osaamisen kehittämisen suunnittelua. Tämä on systemaattinen tapa tunnistaa ja kehittää uratavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavia taitoja ja osaamista. Tällaisen suunnitelman avulla alainen voi tunnistaa parannettavia osa-alueita sekä tietää mitä häneltä oikeasti odotetaan, jotta hän voisi kehittyä ja näin edetä urallaan. (Greenhaus ym. 2010.)

Kysymys 14 pyrkii tutkimaan juuri osaamisen kehittymisen toteutumista pankkialalla, kysymyksessä tiedusteltiin, kokeeko vastaaja tietävänsä, mitä häneltä odotetaan, jotta hän voisi edetä pankkialalla. Vastausvaihtoehtona on taas Likert-taulukko tarkempien vastausten ja mielipiteiden keräämiseksi. Vastaajista enemmistö (83 %) oli sitä mieltä, että he joko tietävät osittain tai täydellisesti mitä heiltä odotetaan pankkialalla etenemisen saavuttamiseksi. Voidaan siis todeta, että hyvin suuri osa vastaajista on saanut joko organisaatiolta tai suoraan esihenkilöltään tarkan kuvauksen ja tavoitteet, joiden avulla eteneminen olisi mahdollista. Kolmanneksi eniten (11,3 %) vastattiin ettei ole varmaa tietoa ja vähemmistö (5,7 %) oli sitä mieltä, etteivät tiedä miltei laisinkaan mitä heidän tulisi tehdä ja mitä heiltä odotetaan. Vastaustulosten hahmottamista helpottaa kuva 6 alempana. Statistiikka on merkittävää ottaen huomioon sen, että vastaajat saattavat toimia eri asemassa sekä ovat mahdollisesti olleet eriävän ajan pankkialalla töissä. Tietoperustan yksi osa-alueista, jonka avulla voidaan varmistaa, että jatkossa jokainen olisi tietoinen odotuksista olisi osaamisen kehittämisen suunnittelu esihenkilön ja alaisen välillä. Näin voitaisiin varmistaa, että niin pidemmän uran kuin myös vasta aloittaneet pankkialan ammattilaiset olisivat jo ensimmäisestä päivästä tietoisia odotuksista ja voisivat aloittaa näiden tavoitteiden eteen työskentelyn parantaen koko urakehitys kaarta pankkialalla huomattavasti.

KOETKO TIETÄVÄSI, MITÄ SINULTA ODOTETAAN, JOTTA VOISIT EDETÄ PANKKIALALLA?

■ En ollenkaan ■ En tarpeeksi ■ En osaa sanoa ■ Jonkin verran ■ Erittäin hyvin



Kuva 6. Vaatimusten tunnistaminen pankkialalla.

Kyselytutkimuksen viimeisellä valintakysymyksellä saadaan luotua yhteenveto tyytyväisyydestä esihenkilön antamaan tukeen ja opastukseen pankkialalla yleisesti urakehityksen osalta. Enemmistö vastaajista (78,3 %) kokee olevansa joko osittain tai erittäin tyytyväisiä saatuun tukeen. Jäljelle jäävä osa vastaajista on joko sitä mieltä, etteivät osaa sanoa (16 %) tai toteavat olevansa jokseenkin eri mieltä (5,7 %). Kukaan vastaajista ei kuitenkaan koe olevansa hyvin tyytymätön tilanteeseensa, mikä on positiivinen merkki ja kertoo sen, että pankkialalla статистиikkaan perustuen ja vastausten trendejä katsellessa tilanne on hyvä, muttei kuitenkaan vielä erinomainen.

Valintakysymysten vastauksissa on ollut havaittavissa trendejä. Miltei kaikissa vastauksissa suurin osa oli aina joko erittäin tai jokseenkin samaa mieltä, luoden näin positiivisen trendikuvan pankkialan tilanteesta ja esihenkilön vaikutuksesta alaisen urakehitykseen pankkialalla. Seuraavassa osiossa käydään läpi avoimia kysymyksiä ja niihin saatuja vastauksia peilaten niitä teoriaosuuteen.

4.8 Esihenkilön merkitys sitouttamisessa

Osana tutkimustani esihenkilön merkityksestä alaisen urakehitykselle pankkialalla osallistujia pyydettiin antamaan myös avoimia vastauksia. Ensimmäinen kysymys pyrki saamaan vastauksia siitä, kuinka vastaajan esihenkilö on vaikuttanut heidän sitoutumiseensa organisaatiossa. Toisena avoimena kysymyksenä oli tarkoitus selvittää, minkälaista tukea tai ohjausta vastaajat toivoisivat omalta esihenkilöltään uratavoitteidensa saavuttamiseksi nyt sekä tulevaisuudessa. Tämän osion tarkoituksena on selvittää näistä avoimista vastauksista syntyneitä teemoja samalla valaisemalla pankkialan ammattilaisten näkemyksiä esihenkilön roolista alalistensa sitouttamisen ja urakehityksen edistämiseksi.

Kyselyn avoimilla kysymyksillä on pyritty tarjoamaan osallistujille mahdollisuuden ilmaista kokemuksiaan ja ajatuksiaan omin sanoin ilman, että määrätyt valintakysymykset rajoittaisivat näitä vastauksia. Tarkoituksena oli saada osallistujilta niin positiivista kuin myös rakentavaa palautetta sekä käytännön esimerkkejä. Toiveena oli paremmin syventää ymmärrystä konkreettisista kokemuksista ja toimista, joilla esihenkilöt voisivat edesauttaa alalistensa sitouttamista organisaatioon sekä individuaalista urakehitystä organisaatiossa.

Tämän osion lopuksi esitetään yhteenveto esiintyneistä trendeistä ja teemoista, joita saatiin avoimista vastauksista. Tarkoituksena on myös verrata näitä teemoja ja trendejä niin teoriaosuuteen kuin myös käsitellä niiden vaikutusta juuri pankkialalla. Teoriasta saatiin luotua idea esihenkilön vaikutuksesta alaisen urakehitykseen yleisesti. Valintakysymyksiä analysoimalla pyrittiin saamaan statistiikkaa pankkialan tilanteesta sekä siitä, miten nämä tärkeät asiat siellä käytännössä toteutuvat. Tämä osio pyrkii antamaan laajemman ymmärryksen edellä mainittujen lisäksi. Lisääntyneellä ymmärryksellä näistä palautteista ja näkökulmista voivat esimerkiksi pankit sekä sen ammattilaiset onnistua tunnistamaan mahdollisia kehityskohteita toiminnassaan. Tämä antaa mahdollisuuden tarjota tehokkaampaa tukea alaisille, mikä voi vaikuttaa positiivisesti koko organisaation menestykseen.

Kyselyn vastaukset ovat arvokkaita tutkimukselle, koska ne antavat käytännönläheisempää käsitystä erityisistä toimista ja käyttäytymismalleista, jotka ovat tehokkaita työntekijöiden sitouttamisen lisäämisessä juuri pankkialalla. Saadusta tiedosta voidaan luoda erilaisia strategioita työntekijöiden sitouttamisen ja pysyvyyden parantamiseksi, joka on hyvin tärkeää minkä tahansa organisaation pitkän aikavälin menestykselle.

Aiemmin kysymyksissä kysyttiin esihenkilön roolin merkitystä alaisen urakehityksessä. Tietoperustassa todettiin, että sitouttaminen on olennainen osa urakehitystä. Ensimmäisellä avoimella kysymyksellä tarkoitus oli myös lisätä ymmärrystä siitä, kuinka esihenkilön toiminta on vaikuttanut juuri

vastaajan sitoutumisessa työyhteisöön. Kysymyksessä toivottiin, että vastaajat kuvailisivat konkreettisesti esihenkilönsä niitä toimia, jotka ovat lisänneet heidän sitoutumistaan organisaatioon. Tarkoituksena on analysoida, mitkä teot ovat lisänneet vastaajien sitoutumista työyhteisöön. Analysoinnissa korostetaan nimenomaan yleisimmin mainittuja toimia sekä tekoja, pohtien niiden mahdollisia vaikutuksia pankkialaan.

Tutkimuksen avoimien vastausten analysoinnin jälkeen voidaan selvästi todeta, että esihenkilön toiminnalla voi olla suuriakin vaikutuksia alaisen sitoutumisessa työyhteisöön. Monet vastaajat totesivat, että esihenkilön antama tuki, positiivinen asenne, avoimuus, palautteenanto sekä tunnustus tehdystä työstä olivat tärkeitä tekijöitä heidän sitoutumisessaan organisaatioon. Esimerkiksi yksi vastaajista totesi: ”Esihenkilö on tunnistanut vahvuuteni sekä ollut aidosti kiinnostunut niiden kehittämisessä. Hän on kehunut ja kannustanut etenemään. Hyvä sekä läsnä oleva ja kannustava esihenkilö on mielestäni merkittävässä roolissa omaan työmotivaatiooni sekä haluuni kehittyä.”

Vastaukset ovat linjassa tämän opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksen osiossa käsiteltyjen käsitteiden kanssa erityisesti motivoimisen ja alaisten sitouttamisen teoriaosuuksien osalta. Greenhausin ym. (2010) mukaan esihenkilöllä on mahdollisuus auttaa alaistaan tunnistamaan vahvuuksiaan ja heikkouksiaan, jonka avulla voidaan luoda kehityssuunnitelma, joka lisää motivaatiota. Seuraavasta esimerkistä näemme tilanteen, jossa esihenkilö on selvästi onnistunut tässä:

Kun esihenkilö kohtelee alaisiaan yksilöllisesti ja tunnistaa minun vahvuuteni, hän voi auttaa minua ohjautumaan sellaisiin tehtäviin, jotka sopivat minun vahvuuksiini. Silloin onnistuu itse paremmin, kun saa suuntautua siihen mitä osaa ja mielellään tekee, onnistumiset tuo sitoutumista myös työhön.

Tietoperustassa todettiin, että työntekijät, jotka kokevat työnantajansa investoivan heidän tulevaisuutensa ovat todennäköisemmin sitoutuneita organisaatioon (Greenhaus ym. 2010, 238–240). Vastauksista saatiin myös erinomainen esimerkki, jota voidaan verrata suoraan tähän teoriaan: ”Minua motivoi se, että saan tarkat raamit siitä, mitä minun pitäisi tehdä, että etenen. Näin ollen näen itseni tulevaisuudessakin yrityksessä, koska koen, että minulla on mahdollisuus kehittyä yrityksessä.”

On tärkeää kuitenkin myös huomioida, että osa vastaajista mainitsi, ettei esihenkilön toiminta ole vaikuttanut heidän sitoutumiseensa organisaatioon. Vastauksissa vedottiin pariin kertaan siihen, että varhaisen pankkiuran takia on vaikeaa määritellä vielä, mitkä asiat olisivat lisänneet sitoutumista työyhteisöön. Yksi vastauksista antaa myös kriittistä näkemystä esihenkilön mahdollisesta liiallisesta suoritusten seurannasta: ”Sitoutuminen on vähentynyt hieman, koska esihenkilö keskittyy pitkälti seuraamaan vain mitattavissa olevissa tavoitteissa pärjäämistä.” Tämä vastaus on linjassa teoriaosuuden kanssa, jossa käsiteltiin suoritusten johtamista. Mikrohallitseminen voi heikentää alaisen itseluottamusta ja vastuun tunnetta, näin ollen liian kriittinen esihenkilö voi heikentää

alaisen motivaatiota (Greenhaus ym. 2010, 239–249). Tämä vastaus on siis verrattavissa tähän teoriaosuudesta otettuun väitteeseen ja antaa kriittisen esimerkin, jonka avulla pankkialalla toimiva esihenkilö voi pyrkiä muuntamaan tapojaan välttääkseen kyseisiä tilanteita jatkossa.

Kaiken kaikkiaan vastaukset tähän kysymykseen antavat arvokkaita näkemyksiä esihenkilön roolia alustensa työyhteisöön sitouttamisen lisäämisessä. Kirjallisuuskatsauksessa käsiteltyjen teorioiden tarjotessa yleiset puitteet ja työkalut tämän suhteen ymmärtämiseksi, on tärkeää huomioida myös yksilölliset erot kuin myös alaisten motivaatio tasojen eroavaisuudet. Esihenkilön ja alaisen välinen suhde on kuitenkin loppujen lopuksi ihmissuhde, johon vaikuttaa myös pitkälti kahden persoonan yhteensopivuus. Vastauksista enemmistö oli positiivisia vastauksia, jotka vahvistavat esihenkilön roolia alaisen sitouttamisessa työyhteisöön. Kriittiset näkemykset tuovat kuitenkin esille, että pankkialallakaan ei kaikki täysin täydellistä ole vaan parannettavaa on.

4.9 Esihenkilötyöhön kohdistuvat toiveet

Kyselyn toisella avoimella kysymyksellä pyrittiin selvittämään, millaista tukea ja ohjausta pankkialan työntekijät toivoisivat esihenkilöltään uravoitteidensa saavuttamiseksi nyt sekä jatkossakin. Tämä kysymys on hyvin tärkeä tutkimuksen osalta. Kysymys on oleellinen ymmärtääksemme paremmin konkreettisia toimia, joilla esihenkilöt voivat tukea alustensa urakehitystä, samalla mahdollistaen mahdollisten aukkojen tai parannuskohteiden tunnistamisen pankkialan nykyisissä urakehitysmalleissa. Avoimet vastaukset tähän kysymykseen antavat eriäviä näkemyksiä pankkialan ammattilaisten tarpeista ja odotuksista urakehityksen suhteen. Näin ollen ne voivat auttaa kehittämään tehokkaampia ja paremmin räätälöityjä toimia urakehityksen edesauttamiseen pankkialalla. Seuraavassa osiossa analysoidaan tähän kysymykseen annettuja avoimia vastauksia ja tutkitaan niiden mahdollisia vaikutuksia pankkialaan.

Tutkimuksen toisen avoimen kysymyksen vastausten analysoinnin jälkeen voidaan selkeästi todeta, että alaiset kaipaavat esihenkilöltään tietynlaista tukea ja ohjausta uravoitteidensa saavuttamiseksi. Tätä väitettä tukee myös kirjallisuuskatsaukseen pohjautuva teoriaosuus sekä valintakysymysten statistiikka. Tämän kysymyksen vastauksissa on havaittavissa selkeää trendiä ja samankaltaisia esille nousevia teemoja. Monet vastaajista esimerkiksi ilmaisevat haluavansa esihenkilönsä tarjoavan heille mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen ja uralla etenemiseen. Esimerkiksi yksi vastaajista oli vastannut toivovansa esihenkilöltään seuraavaa: ”Rehelistä palautetta, joka perustuu suoriutumiseen ja jonka avulla voin kehittyä. Hyviä coachaus hetkiä ja tilanteita, joissa pääsen itse oivaltamaan asioita ja kehittymisen kohteita uralla etenemistä varten.”

Myös tämän kysymyksen vastaukset ovat olleet linjassa opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksen osiossa esitettyjen ja käsiteltyjen käsitteiden kanssa erityisesti urakehityksen ja valmentamisen

osalta. Urakehitykseen sisältyy sarja suunniteltuja toimintoja ja kokemuksia, joiden avulla yksilö voi hankkia tietoa, taitoja ja kykyjä, joita tarvitaan uratavoitteiden saavuttamiseksi (Feldman ym. 2018). Tähän voidaan peilata seuraavaa esimerkkiä, jossa alainen selkeästi ilmaisee toivovansa esihenkilöltään tukea urakehityksensä kehittämiseen: ”Selkeämpää viestintää vaihtoehtoista omilla vahvuuksillani, mielekkäiden uusien työtehtävien suosittelemista sekä lisävastuun antamista. Potentiaalini ja vahvuuksien tunnistamista myös myyntitulosten ulkopuolelta.” Vastauksessa on myös samoja piirteitä, jotka ovat esiintyneet aikaisemmissa vastauksissa eli alaisella on selkeästi hieman sellainen tunne, että esihenkilö saattaa harjoittaa mikrohallitsemista myynnillisten tulosten osalta. Myyntitulokset ovat tärkeä tekijä niin yksilön kuin organisaation menestyksessä, mutta niiden ei kuitenkaan tulisi olla esihenkilön ainoa fokus, niin kuin esimerkistä voidaan todeta.

Vastauksia lukiessa oli mahdollisuus huomata, että osa vastaajista mainitsi haluavansa sitä, että esihenkilönsä antaisi heille enemmän ohjausta ja palautetta tehdystä työstä sekä uralla etenemismahdollisuuksista. Esimerkiksi yksi vastaaja sanoi: ”Toivoisin esihenkilöltä jatkuvaa palautetta niin positiivista kuin rakentavaa. Haluan tietää missä voin parantaa, jotta pääsisin eteenpäin.” Tämä vastaus vahvistaa Allenin ym. (2016) käsitettä palautteesta ja valmennuksesta, jossa hyvä mentori auttaa alaistaan etenemään antamalla palautetta, haastamalla kasvuun, asettamalla realistisia tavoitteita ja laatimalla selkeän toimintasuunnitelman niiden saavuttamiseksi.

Vastaajista osa oli toiminut tai on edelleen esihenkilöroolissa. Näistä vastauksista saatiin eri näkökulmaa omaavia vastauksia itse alan ammattilaisilta. Oli virkistävää kuulla mitä kokenut esihenkilö itse toivoo esihenkilöltään, vastaajista yksi oli todennut: ”Empatia, luottamus sekä muistaminen ovat kolme tärkeintä tekijää esihenkilössä. Toivoisin niin itseltäni kuin jokaiselta esihenkilönä toimivalta näitä piirteitä.” Tämä on esimerkki esihenkilönä toimivasta vastaajasta, joka pyrkii toimimaan itse samalla tavalla kuin toivoisi oman esihenkilönsä toimivan.

Tulisi myös huomioida, että osa vastauksista oli kriittisempiä, niissä oli selkeitä parannustoiveita kuten esimerkiksi: ”Toivoisin nykyiseltä esihenkilöltä vielä enemmän yhteisiä hetkiä, jolloin voisimme yhdessä katsoa, mitä juuri minun kannattaisi tehdä ja mikä olisi minun seuraava askel. Resurssit ei toki aina tähän riitä.” Vastaus avaa esimerkillisesti jo aiemmin huomattua trendiä, jossa esihenkilön resurssit olivat ne ajallisia tai muista syistä johtuvia ei riitä siihen, että jokaiselle alaiselle olisi tarpeeksi aikaa. Tähän asiaan ja ongelmaan pankkialan ammattilaiset sekä johtajat voivat puuttua, pyrkien tekemään positiivista muutosta. Esihenkilön tuki ei aina ole riittävää urakehityksessä, vaikka se onkin oleellista. Pankkialan toimijoiden tulisi harkita myös ulkopuolista asiantuntemusta urakehityksen vahvistamiseksi tukemaan esihenkilön jo merkittävää roolia alaisen urakehityksessä. Esimerkiksi yksi vastaajista toivoi seuraavaa: ”Uraohjaukselle voisi olla täysin

erillinen keskusteluhetki, joka olisi sisällöltään kaikille työntekijöille sama. Tämä voitaisiin käydä joko esihenkilön tai myös muun asiantuntijatahon kanssa.”

4.10 Yhteenveto kyselyn vastauksista

Pankkialan työntekijöiden keskuudessa tehdystä kyselystä saatujen vastausten perusteella voidaan todeta, että esihenkilön roolia alaisen urakehityksessä ei voi yliarvioida. Vastaukset osoittivat, että valtaosa työntekijöistä uskoo, että heidän esihenkilöllään on ratkaiseva rooli heidän urakehityksessään. Kysyttäessä esihenkilön roolin merkityksestä urakehityksessä, 86,6 % vastaajista ilmoitti sen olevan joko tärkeä tai erittäin tärkeä. Vain pieni osa vastaajista (3,7 %) uskoi, että esihenkilön rooli ei ollut ollenkaan tärkeä, kun taas loput vastaajista (9,7 %) olivat epävarmoja esihenkilön roolin merkityksestä urakehityksessään.

Kysely myös paljasti, että valmennus ja palaute olivat arvostetuimpia tekijöitä esihenkilön roolissa urakehityksen edistämiseksi. Kysyttäessä, miten esihenkilön toiminta on esimerkiksi lisännyt sitoutumista työyhteisöön suurin osa vastaajista, mainitsi valmentamisen, ystävällisyyden ja avoimuuden olevan tärkeimpiä tekijöitä sitouttamisen lisäämisessä. Hyvin pieni osa vastaajista ei kokenut esihenkilön roolin vaikuttavan heidän sitoutumisessaan työyhteisöön. Hyvä ilmapiiri oli myös vaikuttava tekijä sitoutumisessa, esihenkilölle mainittiin useita erilaisia tapoja parantaa tai ylläpitää niin koko tiimin/yksikön ilmapiiriä kuin myös suoraa suhdetta alaiseen. Kaiken kaikkiaan vastaukset osoittavat, että esihenkilön vaikuttamisen arvostetuimpia tekijöitä ovat valmennus ja palaute, kehittymismahdollisuuksien luominen, selkeiden tavoitteiden ja odotusten asettaminen sekä positiivisen työilmapiirin edistäminen.

Vastauksissa on kuitenkin havaittavissa eroavaisuuksia sen osalta, että kuinka hyvin vastanneiden esihenkilöt ovat näitä tekijöitä sekä toimia toteuttaneet. Vastaukset, joissa esihenkilön roolia ei nähdä suurena ja joissa esihenkilön teot ovat olleet puutteelliset tuovat ehkä jopa enemmän näkemystä tutkimukseen. Näiden vastauksien perusteella voidaan pohtia, mitä olisi voitu tehdä toisin, jotta kaikki vastaajista olisivat olleet samaa mieltä ja yhtä tyytyväisiä.

Valintakysymysten jälkeen tutkittiin avointen kysymysten vastauksia. Tässä osiossa käytiin läpi, miten esihenkilön toiminta ei esimerkiksi ole vaikuttanut sitoutumisessa työyhteisöön vaan oma motivaatio on ollut siinä tekijänä. Myös esihenkilöille asetettuja toiveita analysoidessa on todettava, että samankaltaista trendiä esiintyi myös näissä vastauksissa. Esimerkiksi tästä esitän vielä yhden vastaajan toteamuksen: ”Koen, että voin itse omalla tekemiselläni vaikuttaa tähän asiaan eniten, joten toivon esihenkilöltä tukea aina tarvittaessa.” Olisi tärkeää muistaa, että yksilöt ovat erilaisia, toinen saattaa tarvita jatkuvaa tukea, valmennusta ja suunnittelua, kun taas toinen kokee voivansa itse vaikuttaa eniten niin omaan tekemiseen kuin uraansa.

Kaiken kaikkiaan vastaukset avoimiin kysymyksiin antoivat näkemyksiä siitä, millaista tukea ja ohjausta työntekijät toivovat omalta esihenkilöltään onnistuakseen omien uratavoitteiden saavuttamisessa. Opinnäytetyössä käsitellyt lähteet tarjosivat erilaisia käsitteitä sekä havaintoja esihenkilön vaikutuksesta. Kyselyiden avulla päästiin tutkimaan trendejä pankkialalta tukemaan teoriaosuutta ja spesifioimaan tilannetta juuri pankkialalla. Voidaan todeta avointen kysymysten tuloksien tukevan valintakysymysten tuloksia. Trendejä ja teemoja oli havaittavissa ja vaikka vaikuttaisi siltä, että enemmistö kokee pankkialan tilanteen olevan hyvällä mallilla, on kehitettävää vielä etenkin resurssien ja ajanhallinnan osalta myös pankkialalla. Pankkialan ammattilaiset voivat tulosten perusteella arvioida, olisiko omissa prosesseissa parannettavaa ja kehitettävää. Näin saataisiin lisättyä alaisen urakehityksen mahdollisuuksia kuin myös koko organisaation menestystä. Urakehityksen ja yleisen tyytyväisyyden lisäämisellä saadaan luotua kestävää kehitystä, joka tukee myös organisaation menestystä pitkällä aikavälillä. Resurssien lisääminen hyvinvoinnin vuoksi saattaa vaikuttaa pitkällä aikavälillä positiivisemmin pankkialan ammattilaisten näkemyksiin.

5 Johtopäätökset

Tässä opinnäytetyössä on tutkittu esihenkilön merkitystä alaisen urakehitykselle pankkialalla. Merkitystä on tutkittu monen eri osa-alueen osilta esimerkiksi hyvä johtamisen ja tuen osalta. Työkaluina on toiminut kirjallisuuskatsauksen teoriaosuus sekä kysely, joka sisälsi kvantitatiivisesti tutkittavia valintakysymyksiä sekä konkreettisia esimerkkejä antavia avoimia kysymyksiä. Kirjallisuuden tarkastelun sekä valintakysymysten ja avoimien kysymysten vastausten analysoinnin perusteella voidaan todeta, että esihenkilöllä on ratkaiseva rooli positiivisen työympäristön edistämässä ja alaisen kasvun ja kehityksen tukemisessa.

Opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksessa nostettiin esille esihenkilötyön perusteita, joiden avulla esihenkilöt voivat tukea alaisiaan jokapäiväisessä työssä ja kehittämisessä kuin myös urakehityksen edistämässä. Kyselyn tuloksien analysointi antoi arvokasta näkemystä konkreettisista toimista ja tavoista, joita alaiset toivovat esihenkilöltään lisätäkseen sitoutumistaan työyhteisöön ja tukeakseen heidän urakehitystään.

Kaiken kaikkiaan tämän opinnäytetyön tulokset vahvistavat useasti todettua väitettä siitä, että esihenkilöllä on suuri merkitys alaisen urakehitykselle. Esihenkilöt voivat lisätä työntekijöiden sitoutumista työyhteisöön edistämällä positiivista työympäristöä kannustuksen ja tunnustuksien avulla. Voidaan todeta, että työyhteisöön sitouttamisella on myös suora vaikutus urakehitykseen pankkialalla, sillä pidempi uramahdollisuus avaa myös oven kehitykselle sen aikana. Tämän lisäksi tärkeä työkalu esihenkilöiden tuessa alaisten urakehityksessä on tarjota mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen, valmennukseen, suoritusten hallintaan, palautteenantoon sekä uralla etenemiseen.

Tulosten tutkimisella on merkittäviä mahdollisuuksia pankkialalle, joka on vahvasti riippuvainen motivoituneesta ja ammattitaitoisesta työvoimasta, voidakseen tarjota asiakkailleen laadukkaita ratkaisuja. Ymmärtämällä esihenkilön roolin positiivisen työympäristön edistämässä ja alaisten kasvun sekä kehityksen tukemisessa pankkialan johtajat voivat muovata ja luoda kulttuurin, joka houkuttelee ja pitää lahjakkaita työntekijöitä nyt ja tulevaisuudessa. Vahvistaen myös samalla kestävämmän kehityksen suuntaa, johon pankkialan toimijat Suomessa ovat pyrkineet suuntaamaan.

Yhteenvetona voidaan todeta, että tämä opinnäytetyö on auttanut ymmärtämään esihenkilön tuen merkitystä alaisen urakehityksen edistämässä pankkialalla. Opinnäytetyön tulokset voivat toimia hyödyllisenä resurssina esihenkilöille, henkilöstöalan ammattilaisille ja organisaatiojohtajille, joille työntekijöiden kasvun ja kehittämistä edistävän työympäristön luonti on tärkeää.

6 Reflektointi

Tämän opinnäytetyön valmiiksi saaminen on ollut haastava mutta samalla erittäin palkitseva prosessi. Kirjallisuuskatsauksen avulla olen saanut syvempää ymmärrystä esihenkilön ja alaisen välisestä monimutkaisesta suhteesta. Esihenkilönä toimiminen on yksi omista tavoitteistani urallani, joten tämä prosessi on ollut hyvin tärkeä ja valaiseva itselleni tulevaisuuden suunnitelmien näkökannalta. Tutkimus toi hyvin valoa juuri pankkialan tilanteesta. Olen itsekin töissä pankkialalla, joten tietämystä tilanteesta on jo jonkin verran ajan mittaan kertynyt. Vastausten analysointi toi kuitenkin itselleni täysin uusia näkemyksiä, joita en ollut aikaisemmin havainnut tai ajatellut. Yksilöitä on erilaisia ja eri vastaajien konkreettisten esimerkkien lukeminen on ollut hyvin mieluista sekä opettavaista.

Yksi tärkeimmistä opituista asioista opinnäytetyön ohessa on tehokkaan johtamisen tuen merkitys työntekijöiden sitouttamisen ja urakehityksen edistämisen kannalta. Kirjallisuuskatsaus korostaa merkittävää vaikutusta, jota useilla minullekin ennestään tutuilla käsitteillä on pankkialalla kuten, ohjaava valmentaminen, suoritusten hallitseminen ja työntekijöiden sitouttaminen organisaatioon. Näistä käsitteistä on nyt itselläni laajempi ymmärrys, jota toivon pääseväni hyödyntämään tulevaisuudessa, mahdollisesti myös omassa työssäni toivotussa esihenkilöroolissa. Koen itse omassa työssäni esihenkilön roolin olevan merkittävä, oman kehitykseni, osaamiseni ja urakehitykseni osalta. Kyselyn vastauksista kävi myös ilmi, että myös monet muut pankkialan ammattilaiset haluaisivat esihenkilöltään tukea ja ohjausta uratavoitteidensa saavuttamiseksi, erityisesti osaamisen kehittämisen ja uralla etenemisen osalta. On ollut virkistävää huomata, että moni kokee samoin, kun itse koen asian.

Pohdiskellessani tämän opinnäytetyön tuloksia huomaan, että monia kysymyksiä ja jatkotutkimuskohteita on vielä ratkaisematta. Tutkimus on antanut laajan kuvan tämänhetkisestä yleisestä tilanteesta pankkialalla ja pyrkinyt peilaamaan juuri tämänhetkistä pankkialan tilannetta yleisesti tunnettuun aiheeseen. Tulevaisuuden tutkimuksissa ja opinnäytetöissä voitaisiin esimerkiksi tutkia tarkemmin erityisiä spesifejä johtamismalleja, jotka ovat tehokkaimpia edistämään alaisten sitoutumista ja urakehitystä pankkialalla. Olisi myös mielenkiintoista tutkia ja selvittää, miten lisääntyvä teknologian käyttö ja erilaiset etätyömahdollisuudet vaikuttavat esihenkilön ja alaisten välisiin suhteisiin.

Lopuksi voisin todeta tämän opinnäytetyön tarjoavan näkemystä sekä lisätietoa esihenkilön merkityksellisyydestä alaisen urakehityksen edistämiseksi. Toivon tämän opinnäytetyön voivan toimia lähtökohtana erilaisille jatkotutkimuksille ja keskusteluille tällä tärkeällä tutkimusalueella.

Lähteet

Allen, T. D., & Eby, L. T. (2016). The Blackwell handbook of mentoring: A multiple perspectives approach (2nd ed.). Wiley-Blackwell.

Feldman, D. C., & Ng, T.W.H. (2018). Careers: Theory and practice. Sage Publications.

Greenhaus, J.H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2010). Career management. Sage Publications.

Haslam, S.A., Reicher, S. D., & Platow, M. J. (2011). The new psychology of leadership: Identity, influence, and power. Psychology Press.

Kinnunen, U., & Mauno, S. (2014). Työhyvinvointi: Fyysisestä työympäristöstä psykologiseen työsuojeluun. WSOYpro.

Kivinen, N. (2017). Johtajuus: Avaimet menestykseen. Alma Talent.

Lindström, M., & Luoma, J. (2018). Työelämän tutkimus: Käsitteet, menetelmät ja soveltaminen. Sanoma Pro.

Mannermaa, E. (2022). Osaamisen kehittäminen kasvattaa ja ylläpitää organisaation kilpailukykyä. Vuolearning. <https://www.vuolearning.com/fi/blog/osaamisen-kehittaminen-oikeat-menetelmat>. Luettu 3.4.2023.

Matikka, M. (2023). Työntekijän sitouttaminen – 3 nyrkkisääntöä. aTalent. <https://atalent.fi/fi/blog/nyrkkiisaannot-tyontekijan-sitouttamiseen>. Luettu 2.4.2023.

Olsson, J. (2023). Mitä on valmentaminen? Ajatusvalmentajat. <https://www.ajatusvalmentajat.fi/blogi/mit-on-valmentaminen>. Luettu 2.4.2023.

Saksi, J. (2016). Johtajuus kuuluu kaikille. Työ Terveys Turvallisuus. <https://tttlehti.fi/johtajuus-kuuluu-kaikille/>. Luettu 2.4.2023.

Savolainen, T. (2015). Hyvä esimies: Ajattelun työkalut. Talentum.

Sipilä, P. (2013). Esimiesosaaminen ja sen kehittäminen. Talentum.

Ura, mitä se tarkoittaa? (2020). Uralla.fi. <https://www.uralla.fi/2020/10/26/ura-mita-se-tarκοittaa/>. Luettu 14.4.2023.

5. Oletko pankkiurasi aikana käynyt keskustelua esihenkilösi kanssa uratavoitteistasi ja -toiveistasi?

Kyllä

Ei

6. Koetko saaneesi konkreettista palautetta työsuorituksistasi pankkialan esihenkilöltä?

Kyllä

Ei

7. Kuinka hyvin nykyinen esihenkilösi tunnistaa vahvuutesi ja heikkoutesi pankkialalla?

	1	2	3	4	5	
Ei ollenkaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin hyvin

8. Koetko, että keskustellette tarpeeksi usein suorituksistasi esihenkilösi kanssa?

	1	2	3	4	5	
Ei tarpeeksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tarpeeksi

9. Koetko saavasi tarpeeksi valmennusta, jonka avulla voisit saavuttaa tavoitteesi?

	1	2	3	4	5	
En koe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Koen vahvasti

10. Onko sinulle koskaan annettu tehtäviä tai projekteja, jotka eivät mielestäsi olleet linjassa uratavoitteidesi kanssa pankkialalla?

	1	2	3	4	5	
Ei koskaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Hyvin usein

11. Koetko, että esihenkilösi on antanut sinulle riittävät mahdollisuudet ammatilliseen kasvuun ja kehittymiseen pankkialalla?

	1	2	3	4	5	
Ei ollenkaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin

12. Erilaiset ongelmatilanteet töissä on ratkaistu mallikkaasti esihenkilön toimesta.

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

13. Oletko ollut tilanteessa, jossa esihenkilösi olisi omalla toiminnallaan auttanut sinua vaativampiin työtehtäviin etenemisessä?

- Kyllä
- Ei

14. Koetko tietäväsi, mitä sinulta odotetaan, jotta voisit edetä pankkialalla?

	1	2	3	4	5	
En koe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ymmärrän täysin

15. Miten esihenkilösi toiminta on lisännyt sitoutumistasi työyhteisöön?

Kerro omin sanoin kokemuksistasi.

Pitkä vastausteksti

.....

16. Kuinka tyytyväinen olet yleisesti ottaen esihenkilösi antamaan tukeen ja opastukseen pankkialan urakehityksessäsi?

	1	2	3	4	5	
En ollenkaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin tyytyväinen

17. Minkälaista tukea/ohjausta toivoisit esihenkilöltä uratavoitteidesi saavuttamiseen nyt sekä jatkossa?

Kerro omin sanoin.

Pitkä vastausteksti

.....