



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

KUNTA-ALAN ESIMIESTYÖN KEHITTÄMINEN

Case: Hollolan kunta

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Johtaminen ja viestintä
Opinnäytetyö
Syksy 2012
Sini Holm

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

HOLM, SINI:

Kunta-alan esimiestyön kehittäminen
Case: Hollolan kunta

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 70 sivua, 7 liitesivua

Syksy 2012

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee esimiestyötä ja sen kehittämistä. Tavoitteena on selvittää, mitä kehitettävää kunta-alan esimiestyössä on. Lisäksi tavoitteena on selvittää, millaista kunta-alan tämän hetkinen esimiestyö on ja miten sitä voidaan tukea sekä kehittää. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Hollolan kunnan henkilöstöpalveluille.

Tutkimuksen teoriaosuudessa kerrotaan esimiehen tehtävistä kunta-alalla sekä esimiestyön osaamisalueista. Lisäksi tarkastellaan, kuinka esimiestyötä voidaan tukea ja kehittää, sekä millaisia menetelmiä sen kehittämiseksi on.

Empiirisessä osassa tutkitaan esimiestyön nykytilaa case-organisaatiossa sekä etsitään kehitysehdotuksia esimiestyön kehittämiseksi. Empiirinen osa toteutettiin pääasiassa kvalitatiivisena tutkimuksena, käyttäen kuitenkin myös kvantitatiivisen tutkimuksen piirteitä. Tutkimusmenetelmänä käytettiin sähköpostitse lähetettävää lomakekyselyä, joka lähetettiin 148 esimiehelle.

Tutkimuksen vastausprosentti oli 53,3 prosenttia ja vastauksista ilmeni, että Hollolan kunnan esimiehet kokevat oman esimiestyönsä ja osaamisensa hyväksi. Lomakekyselyn vastausten perusteella case-organisaation esimiehet kokivat kehityskohteiksi oman työn suunnittelun ja hallinnan, talousosaamisen sekä työlainsäädännön ja virka- sekä työehtosopimusten tuntemisen. Vastajat kokivat tarvitsevansa tukea enemmän omalta esimieheltään.

Asiasanat: kunta-ala, esimiestyö, kehittäminen.

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

HOLM, SINI:

Developing supervisor work in
the municipal sector
Case: Hollola municipality

Bachelor's Thesis in Management and Communications, 70 pages, 7 appendices

Autumn 2012

ABSTRACT

This thesis deals with the development of supervisor work. That is, the aim of this thesis is to explore the development needs of supervisor work in the municipal sector. Firstly, the aim is to find out what supervisor work is currently like. Secondly, the aim is to find out how supervisor work can be supported and developed. The thesis was commissioned by the Department of Human Resources of the Municipality of Hollola.

The theoretical part of the study discusses supervisory duties and supervisory skills required in the municipal sector. Furthermore, this part of the thesis describes how supervisor work can be supported and developed, and also presents some of the development methods.

The empirical part of the thesis concentrates on supervisor work in the case organization and also aims to find ways to develop supervisor work in the organization. The empirical part of the thesis is mainly based on qualitative research methods, but some quantitative methods were also used. A questionnaire was sent by email to 148 supervisors. The response rate was 53,3 per cent.

Based on the survey, the respondents seem to consider that they are competent and good in their work as supervisors. However, they mentioned development needs in planning and managing their work and the need to improve economic know-how. In addition, the supervisors mentioned development needs regarding labour laws and collective labour agreements. Finally, they felt that they need more support from their immediate superiors.

Keywords: municipal sector, supervisor work, development.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite, rajaukset ja tutkimuskysymykset	1
1.2	Tutkimusmenetelmät	2
1.3	Opinnäytetyön rakenne	3
2	KUNTA-ALAN ESIMIESTYÖ	5
2.1	Esimiehen tehtävät ja esimiehenä toimiminen kunta-alalla	6
2.2	Esimiestyön osaamisalueet	12
3	ESIMIESTYÖN TUKEMINEN JA KEHITTÄMINEN KUNTA-ALALLA	17
3.1	Esimiestyön tukeminen	17
3.2	Esimiestyön kehittäminen	20
4	CASE: HOLLOLAN KUNTA JA TULOKSET	27
4.1	Organisaation esittely	27
4.2	Tutkimusmenetelmät	32
4.2.1	Lomakekyselyn luominen	33
4.2.2	Lomakekyselyn rakenne	36
4.3	Tutkimuksen tulokset	38
4.3.1	Esimiestyön tehtäväkokonaisuudet	40
4.3.2	Esimiestyön osaamisalueet	49
4.3.3	Esimiestyön tuki	55
4.3.4	Esimieskyselyn lopuksi	57
4.4	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	59
4.5	Tutkimuksen reliabiliteetti ja valideetti	65
5	YHTEENVETO JA JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET	66
	LÄHTEET	68
	LIITTEET	71

1 JOHDANTO

Tässä työssä keskitytään tutkimaan kunta-alan nykyistä esimiestyötä ja miten sitä voidaan kunta-alalla kehittää. Alalla parhaillaan käynnissä olevat suuret muutokset, jotka vaikuttavat myös kunnassa työskentelevien esimiesten työskentelyyn, tekevät tästä tutkimuksesta ajankohtaisen ja tärkeän. Tutkimukselle on myös kysyntää, sillä vastaavia tutkimuksia kunta-alalla ei ole juurikaan tehty. Tommi Karjalainen on tutkinut vuonna 2004 Kotkan kaupungin esimiesten mielipiteitä esimiestaitojen tärkeydestä ja kuinka esimiehet uskoivat taitojen tärkeyden muuttuvan tulevaisuudessa eli vuoteen 2012 mennessä. Minna Aarnikoivu (2011) puolestaan tutki finanssialan ylimmän- sekä keskijohdon esimiesten mielipiteitä siitä, millaista tukea ja mitä toimenpiteitä he tarvitsevat organisaatiolta tai ylemmältä johdolta johtamistyönsä tueksi. Toisin kuin Aarnikoivun ja Karjalaisen tutkimuksissa, tässä tutkimuksessa keskitytään tutkimaan esimiestaitojen eli osaamisalueiden lisäksi tehtävien tärkeyttä sekä esimiesten saaman tuen riittävyyttä.

1.1 Opinnäytetyön tavoite, rajaukset ja tutkimuskysymykset

Tämä opinnäytetyö tehdään toimeksiantona Hollolan kunnan henkilöstöpalveluille. Työn tavoitteena on selvittää Hollolan kunnan esimiesten mielipiteitä heidän tämän hetkisestä esimiestyöstään ja sen kehittämistarpeita. Tutkimukseen on tavoitteena saada mahdollisimman suuri vastausprosentti, jotta tuloksia voidaan pitää luotettavina ja tutkimuksen tuloksista olisi mahdollisimman suuri hyöty toimeksiantajalle. Koska tutkimus tehdään toimeksiantona kunnalle, on opinnäytetyö rajattu koskemaan kunta-alaa ja kunta-alan esimiestyötä. Kunnat ovat monitasoisia organisaatioita, joissa työskentelee esimiehiä monilla eri tasoilla. Kunnan esimiehillä saattaa olla alaisia muutamasta henkilöstömuutamaan kymmeneen henkilöä. Kuntien monitasoisen johtamisen ja päätöksenteon vuoksi, työ on rajattu koskemaan kunta-alaa. Tutkimusosio on rajattu koskemaan kaikkia Hollolan kunnalla työskenteleviä esimiehiä, koska tarkoituksena on tutkia juuri Hollolan kunnan esimiestyötä.

Tässä tutkimuksessa tutkitaan esimiestyön nykytilannetta ja kehittämistarpeita Hollolan kunnassa käyttäen apuna kolmea osa-aluetta, jotka ovat esimiestyön

tehtäväkokonaisuudet, osaamisalueet ja esimiestyön tuki. Esimiehellä tarkoitetaan tässä työssä henkilöä, joka on työnantajan edustaja ja joka käyttää työnjohto- eli direktio-oikeutta sekä on vastuussa siitä, että työntekijän oikeudet toteutuvat ja toisaalta noudattaa itse velvollisuuksiaan.

Opinnäytetyön pääkysymys on:

- Mitä kehitettävää kunta-alan esimiestyössä on?

Tämän pääkysymyksen alla on kaksi alakysymystä ja ne ovat seuraavat:

- Millaista on kunta-alan tämän hetkinen esimiestyö?
- Miten esimiestyötä voidaan kehittää ja tukea kunta-alalla?

Tutkimus on ajankohtainen, sillä saatujen tulosten pohjalta Hollolan kunnan henkilöstöpalvelut yhteistyössä esimiesten kanssa kehittävät jo olemassa olevia keinoja ja etsivät uusia tapoja, joilla kunnan esimiestyötä tuetaan ja kehitetään. Tutkimuksesta tekee kiinnostavan se, että kyseessä on iso kunta-alan organisaatio ja on mielenkiintoista nähdä, kuinka eri toimialojen ja eri organisaatiotasojen esimiehet kokevat esimiestyönsä ja millaisia kehitysehdotuksia heiltä tulee. Tutkija työskentelee itse Hollolan kunnan henkilöstöpalveluiden palveluksessa ja on kiinnostunut aiheesta, koska on itse päässyt sisään organisaatioon ja tietää jo etukäteen hieman organisaation esimiesten työskentelystä. Tutkija on myös itse kiinnostunut henkilöstöhallinnon monipuolisista työtehtävistä, joten aihe on tutkijalle itselleen mieluinen sekä opettavainen.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Tämän opinnäytetyön tutkimus toteutetaan pääasiassa kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen toteuttamisessa käytetään sähköisellä kyselyohjelmalla (Digium), toteutettua lomakekyselyä, joka pitää sisällään kvantitatiiville sekä kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaisia piirteitä.

Lomakekysely sopii erinomaisesti tämän tutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi, koska tutkimus halutaan kohdistaa suuren joukkoon, eivätkä tutkijan resurssit riitä

esimerkiksi haastattelemaan koko perusjoukkoa. Lomakekysely on myös taloudellisesti edullisin sekä ajallisesti nopein tapa saada tietoa suurelta joukolta.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

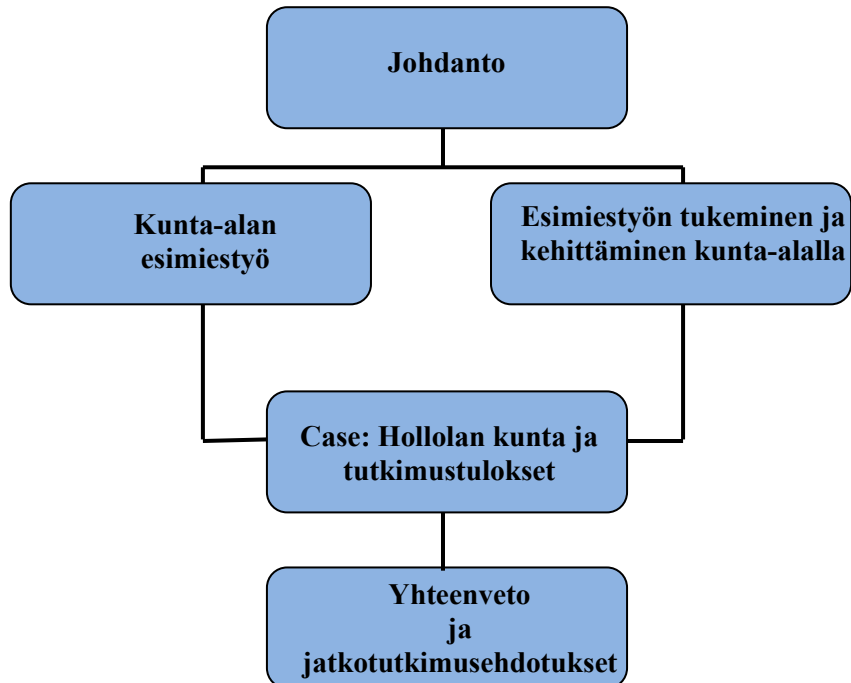
Opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa eli johdannossa selvitetään opinnäytetyön tavoite, aiheen rajaus, tutkimuskysymykset, tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät sekä esitellään opinnäytetyön rakenne. Lisäksi johdannossa kerrotaan tutkimuksen ajankohtaisuudesta, hyödystä toimeksiantajalle ja tutkijan omasta kiinnostuksesta kyseistä aihetta kohtaan.

Toisessa ja kolmannessa luvussa, jotka ovat työn teoriaosuudet, kerrotaan nykypäivän esimiestyöstä ja sen kehittamisestä kunta-alalla. Toisessa luvussa esitellään esimiesten yleisimpiä työtehtäviä kunta-alalla ja kerrotaan, millaista osaamista esimiestyö tekijältään vaatii. Kolmannessa luvussa kerrotaan, kuinka esimiehiä voidaan tukea heidän työssään ja miten organisaatio tai esimiehet itse voivat kehittää esimiestyöskentelyä. Luvussa esitellään myös hieman kunta-alan tulevaisuuden näkymiä ja kerrotaan, kuinka ne vaikuttavat alan esimiestyöhön.

Neljäs luku on työn empiirinen osuus, jossa esitellään toimeksiantaja eli case-organisaationa toimiva Hollolan kunta. Luvussa esitellään myös työssä käytetyt tutkimusmenetelmät ja kerrotaan tutkimuksen toteuttamisesta vaihe vaiheelta. Empiirisessä osuudessa esitellään vaiheet, kuinka kyselylomake on luotu sekä esitellään valmiin kyselylomakkeen rakenne. Lisäksi luvussa esitellään tutkimuksen aikataulu sekä tutkimuksen tulokset, johtopäätökset ja kehitysehdotukset. Kehitysehdotuksilla pyritään tarjoamaan Hollolan kunnalle mahdollisimman hyviä ja käytännössä toimivia ideoita, jotta Hollolan kunta voi kehittää esimiestyötään yhä parempaan suuntaan. Luvun loppuun tarkastellaan, kuinka tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti ovat toteutuneet tutkimuksen aikana.

Työn viides luku koostuu koko opinnäytetyön yhteenvedosta sekä tutkijan esittämistä jatkotutkimusehdotuksista, joilla voidaan tukea tällä tutkimuksella saatuja tuloksia. Yhteenvedossa käydään tiivistetysti läpi opinnäytetyön

teoriaosuus sekä empiirinen osuus. Yhteenvedossa kerrataan opinnäytetyön empiirisen osuuden toteutus sekä tutkimuksesta saadut tulokset.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne.

Opinnäytetyön lopusta löytyy lähdeluettelo, josta selviää kaikki työssä käytetyt lähteet sekä työn liitteet. Tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa käytetään pääasiassa suomalaisia lähteitä, sillä työssä keskitytään tutkimaan suomalaista kuntaa ja sen esimiesten mielipiteitä sekä kokemuksia. Aineistoa teoriaosuuteen kerätään kirjallisuudesta, kunta-alan julkaisuista, aiheeseen liittyvistä artikkeleista sekä aiemmista tutkimuksista. Opinnäytetyössä käytetään myös toimexiantajan edustajan tietoja sekä tutkijan omia tietoja, joita hän on saanut työskennellessään Hollolan kunnan henkilöstöpalveluissa.

2 KUNTA-ALAN ESIMIESTYÖ

Esimestyöllä tarkoitetaan yksilöihin tai kokonaisiin ryhmiin kohdistuvaa vuorovaikutteista sekä tavoitteellista vaikuttamista. Yleisesti voidaan katsoa, että henkilöllä on esimiesvastuuta, jos hänellä on edes yksi alainen, joka raportoi hänelle. Esimiehiksi katsotaan kaikki johtajat ylimmältä tasolta alkaen ja usein he voivat toimia seuraavilla nimikkeillä: vastuualueen päällikkö, yksikön- tai tiiminvetäjä sekä työnjohtaja. Näiden nimikkeiden lisäksi myös muut nimikkeet saattavat sisältää esimesteitä. (Hyppänen 2007, 7; Viitala 2007, 269.)

Kunta-alalla esimiehellä tarkoitetaan henkilöä, joka edustaa työnantajaansa eli kuntaa tai kuntayhtymää ja käyttää työssään työnjohto- eli direktio-oikeutta. Hollolan kunnan esimiehen toimintaraameja, osan kaksi mukaan direktio-oikeus pitää sisällään niin oikeuksia, kuin velvollisuuksiakin. Toimintaraamien mukaan direktio-oikeus antaa esimiehelle oikeuden päättää oman toimivaltansa ja työyksikön toimintaa sekä henkilöstöjohtamista määrittelevien lakien, säännösten ja ohjeiden puitteissa mitä, miten, missä, mihin aikaan ja ketkä työtä tekevät. Oikeuksien rinnalla esimiehen vastuulla on valvoa työnantajan etua sekä järjestää oman työyksikkönsä työt ja tehtävät mahdollisimman tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti. Näin Hollolan kunta on määritellyt direktio-oikeuden esimiehen toimintaraamien osassa kaksi. Tiivistettynä voidaan sanoa, että esimiehen päätehtävä kunta-alalla on johtaa yksikkönsä toimintaa sekä henkilöstöä.

Esimesteittävässä työskentelevän työ voi nykypäivänä olla hyvin raskasta, sillä esimiehen työ koostuu suurimmaksi osaksi ihmissuhteista. Esimiehen on luotava uusia kontakteja, ylläpidettävä olemassa olevia ihmissuhteita sekä motivoitava ja kannustettava työntekijöitä vaikeinakin aikoina. Usein esimies joutuu tekemisiin myös vähemmän miellyttävien kontaktien kanssa, jolloin hän joutuu ottamaan vastaan vahvojakin tunnereaktioita sekä sietämään vastarintaa. Tällaisia tilanteita voivat olla esimerkiksi alaisten väliset riidat ja erimielisyydet sekä epäasiallinen käytös. (Hyppänen 2007, 12.)

Esimesten on nykypäivänä pystyttävä sopeutumaan jatkuviin muutoksiin, sillä niistä on tullut osa organisaatioiden nykypäivää. Kunta-alalla on parhailaan

käynnissä muutoksen tuulet ja monet tahot, ylimmästä johdosta alkaen, tekevät työtään tulevaisuudesta tietämättä. Vaikeista tilanteista ja jatkuvista muutoksista huolimatta esimiehen on hillittävä omat tunteensa ja toimittava asiallisesti tilanteen edellyttämällä tavalla. Esimieheen kohdistuva tehtävälista on usein pitkä ja vaativa, mutta esimiehen ei tarvitse pärjätä yksin. Hänen tukena ovat kollegat, oma esimies sekä organisaation johto. Suurissa organisaatioissa, kuten kunta-alan organisaatioissa, esimiehiä tukee usein myös oma henkilöstöasiantuntijoiden yksikkö, josta esimies voi saada monipuolista apua sekä tukea. (Hyppänen 2007, 12.)

2.1 Esimiehen tehtävät ja esimiehenä toimiminen kunta-alalla

Esimiehenä toimiminen edellyttää henkilöltä kykyä ja motivoituneisuutta tehdä hyvin erilaisia työtehtäviä, sillä esimiestyö on johtamista, joka koostuu suuresta määrästä tehtäviä, joista osa on vaativiakin.

Johtamisesta kertova kirjallisuus jakaa esimiehen tehtävät usein management- ja leadership -tehtäviin. Management tarkoittaa asioiden johtamista ja näissä tehtävissä ominaista on numeroihin ja tuloksiin nojautuminen sekä usein yksipuolinen ja nopea päätöksenteko sekä reagointi. Se on asioiden oikein tekemistä ja sen tehtäviin kuuluu usein suunnitteleminen, budjetointi, organisointi ja toiminnan valvominen. Leadershipillä puolestaan tarkoitetaan ihmisten johtamista. Leadershipille ominaista on arvostus, motivoiminen, kuunteleminen, ymmärtäminen sekä toisten mielipiteiden ja tarpeiden huomioiminen päätöksiä tehdessä. Leaderit painottavat numeroiden ja tulosten sijaan visioita ja yhteistyötä. (Hyppänen 2007, 10; Selin 2009, 10-11.)

Heather Rothbauer-Wanish (2009) mainitsee artikkelissaan ”Four functions of management, all managers must plan, organize, lead and control”, että edellä mainitut suunnittelu, organisointi, johtaminen ja valvonta ovat johtamisen neljä päätehtävää, jotka on huomioitava kaikissa johtoasemissa. Nämä neljä päätehtävää ovat tärkeitä, jotta organisaation yhteiset tavoitteet saavutetaan. Rothbauer-Wanishin mielestä suunnitteleminen on johtamisen ensimmäinen vaihe, jolloin esimies suunnittelee esimerkiksi yksikkönsä tavoitteet ja miettii, kuinka näihin tavoitteisiin päästään, huomioiden organisaation määrittelemän

vision ja toiminta-ajatuksen. Rothbauer-Wanish toteaa myös organisoinnin olevan tärkeää, sillä ilman sitä esimies näyttää työntekijöiden silmissä valmistautumattomalta ja hän voi menettää kunnioituksen työntekijöiden keskuudessa. Valvomisella Rothbauer-Wanish viittaa työn valvomiseen ja mainitsee, että tehokas esimies tiedottaa työntekijöitään työn edistymisestä, jolloin myös luottamus esimiehen ja työntekijöiden välillä parantuu. Johtamisesta puhuttaessa Rothbauer-Wanish mainitsee management- ja leadership-johtajat ja toteaa, että ihanteellisessa tilanteessa manager-johtaja toimii kuin leaderi. Hänen mielestään johtajan, joka haluaa toimia tehokkaasti, on selvitettävä mikä työntekijöitä motivoi ja innostettava heitä saavuttamaan tavoitteet.

Management- ja leadership-tehtävien yhdistäminen managereille ja leadereille olennaisiin piirteisiin näkyy kunta-alan esimiestyön viidessä avaintehtävässä, joita ovat:

- tavoitetietoisuuden ylläpitäminen
- ulkoisten suhteiden hoitaminen
- sisäisen työskentelyn jäsentäminen
- päätöksenteko
- arviointi ja omasta työstä oppiminen (Kunnat.net 2012).

Kuten Rothbauer-Wanish artikkelissaan viittasi, käytännössä esimiehen tehtäviä ei voida jakaa management- ja leadership -tehtäviin, sillä hyvän esimiehen on pystyttävä tekemään molempia tehtäviä ja toimimaan molemmille olennaisella tavalla. Leaderi voi esimerkiksi tarkastella managerille ominaisia liiketoiminnan tunnuslukuja yhdessä työyksikkönsä kanssa toimiakseen sekä leaderille että managerille ominaisella tavalla. Vastaavasti managerin luontaisiin piirteisiin kuuluu esimerkiksi liiketoiminnan suunnitteleminen yksin. Jos manageri suunnittelee liiketoimintaa yhdessä tiimin kanssa, hän toimii myös leaderille ominaisella tavalla. Molempia tehtäviä on kyettävä tekemään tuomalla tekemiseen mukaan myös toiselle tehtävälle ominaisia piirteitä, jotta tasopaino ihmisten- ja asioiden johtamisen välillä säilyy. (Hyppänen 2007, 10-11; Selin 2009, 10.)

Kunta-alan yksi viidestä esimiehen avaintehtävästä on tavoitetietoisuuden ylläpitäminen, jolla tarkoitetaan, että esimies huolehtii työyhteisön toimivan tavoitteellisesti perustehtävänsä mukaisesti. Kunta-alalla perustehtävä määritellään usein virallisesti kunnanhallituksessa, lautakunnassa tai johtoryhmässä. Ilman perustehtävää työyhteisön olemassa ololla ei ole merkitystä, sillä perustehtävän myötä työyhteisö saa oikeudellisuuden olemassaoloonsa. Esimiehellä on merkittävä rooli, kun ylemmältä taholta saatu perustehtävä on saatettava työyhteisön tietoon siten, että kaikki sen voivat ymmärtää ja sitä toteuttaa työssään. Tämä edellyttää riittävää keskustelua esimiehen ja työyhteisön välillä. Jotta perustehtävä toteutuu, on työskentely-yksiköissä luotava tavoitteita, jotka antavat toiminnalle suunnan. Toisin sanoen perustehtävän toteuttaminen edellyttää konkretisointia. (Kunnet.net 2012.)

Toinen avaintehtävä eli ulkoisten suhteiden hoitaminen on nykyään entistä tärkeämpää. Asiakslähtöisyyden sekä asiakasvalintaoikeuden lisääntyessä on entistä tärkeämpää, että työyhteisön toiminnasta muodostuu positiivinen kuva ulkomaailmaan. Tämä ei ole kiinni vain esimiehestä, vaan koko henkilöstön yhteisestä toiminnasta, joka edellyttää esimiehen ja henkilöstön välistä luottamusta. Esimiehen on tunnettava omat alaisensa sekä heidän työolosuhteensa hyvin, jotta hän voi välittää organisaatiosta oikeaa kuvaa ulospäin. Oikean kuvan välittämiseksi esimiehen tehtävään kuuluu ulkoisen todellisuuden tulkitseminen alaisilleen. Esimiehen on siis pystyttävä liikkumaan joustavasti työyhteisön sisällä ja sieltä ulos. (Kunnat.net 2012.)

Esimiehen tehtävä sisäisen työskentelyn jäsentäjänä tarkoittaa toimivan ja mielekkään työnjaon aikaansaamista hyödyntäen alaisensa erilaisuutta. Erilaisuus on voimavara, joka parhaimmillaan mahdollistaa koko työyhteisön oppimisen. Sisäisen työskentelyn jäsentäminen on onnistunut silloin, kun jokaisen työntekijän erilainen osaaminen, kokemus ja asiantuntijuus pystytään hyödyntämään yhteisen perustehtävän toteuttamisessa. Sisäisen työskentelyn jäsentäminen tulee osittain ilmi myös päätöksenteossa. Esimiehen on kyettävä päättämään esimerkiksi, mitä tehdään, mitä ei tehdä, miten tehdään, milloin tehdään ja kuka tekee. Käytännössä tämä tarkoittaa, että esimiehen on pohdittava, mitä työtehtäviä perustehtävän toteuttaminen edellyttää ja kyettävä jakamaan työtehtävät työntekijöiden kesken. Työtehtävien jakamisessa on kuitenkin huomioitava jokaisen työntekijän

osaaminen ja kokemus sekä kerrottava kullekin työntekijälle hänen vastuunsa.
(Kunnat.net 2012.)

Sisäisen työskentelyn jäsentäjä toimiessaan esimiehen on huomioitava alaistensa erilaisuus, mutta toimittava silti oikeudenmukaisesti. Järvisen mukaan (2011) oikeudenmukaisesti toimiminen tarkoittaa, että esimies kohtelee kaikkia alaisiaan tasapuolisesti, eikä hänellä saa olla niin sanottuja suosikkeja tai ”inhokkeja” alaisten keskuudessa. Oikeudenmukaisesti toimiminen edellyttää esimieheltä selkeiden pelisääntöjen ja ohjeiden luomista, joiden mukaan koko yksikön tai ryhmän on toimittava. Oikeudenmukaisuuden unohtaminen ja alaisten suosiminen vaarantaa nopeasti esimiehen luotettavuuden ja aiheuttaa katkeruutta muiden alaisten keskuudessa, joka pahimmillaan voi murentaa koko työyhteisön työmoraalin.

Sisäisen työskentelyn jäsentämiseen liittyvät työtehtävien jakaminen ja tarvittaessa uusien työntekijöiden rekrytointi edellyttävät esimieheltä työntekijän perehdyttämistä. Työntekijän perehdyttämisessä olennaista on antaa perehdytettävälle kuva organisaation tavoitteista ja toiminnasta sekä perehdytettävän omasta osuudesta tässä kokonaisuudessa. Perehdyttämisen avulla työntekijä tutustutetaan

- työympäristöön ja työoloihin
- työyhteisön tavoitteisiin, toimintaan ja tapoihin
- kunnallishallinnon erityispiirteisiin
- oman työyksikön asemaan ja tehtäviin koko kuntaorganisaatiossa.

(Kunnat.net 2012.)

Käytännössä perehdyttäminen alkaa jo ennen uuden työntekijän työhön tuloa työntekijän tiedottamisella, josta se jatkuu työhön vastaanottamisella ja yritykseen perehdyttämisellä. Esimiehen tehtävänä on järjestää uudelle työntekijälle valmiiksi työtila ja työvälineet, määritellä työtehtävät, esitellä tulokas työtovereille, esitellä organisaatio ja toimipiste, jossa työntekijä tulee toimimaan sekä kertoa työsuojelusta, työpaikan tavoista ja säännöistä. Tehtäviin kuuluu myös

tulokkaan kanssa keskustelu, varsinaiseen työhön opastaminen sekä niiden henkilöiden esittely, joiden puoleen työntekijä voi tarvittaessa kääntyä. Onnistunut perehdytys antaa työntekijälle valmiuden toimia menestyksekkäästi tehtävässä, johon hänet on palkattu. (Hyppänen 2007, 194-195.)

Ilman neljättä avaintehtävää eli päätöksentekoa organisaatiossa ei saavuteta asetettuja tavoitteita eikä tueta perustehtävän toteutumista. Päätöksentekokykyä edellyttää erityisesti päätöksenteko muutostilanteissa, jolloin esimiehellä voi olla epävarma olo ja hänellä on käytössään usein vain rajallinen määrä informaatiota. Tänä päivänä kunta-alalla vallitsee muutoksen tuulet, kun kunnissa mietitään mahdollisia kuntauudistuksia, joiden myötä monet kunnat yhdistyvät yhdeksi suureksi kunnaksi ja omasta työnkuvasta ei ole varmuutta tulevaisuudessa. Näissäkin tilanteissa esimiehen vastuulla on huolehtia, että tehdyt päätökset tukevat perustehtävän toteutumista. (Kunnat.net 2012.)

Tuloksien arviointi on hyvin tärkeää, sillä se antaa tietoa voimavarojen käytöstä ja tavoitteiden mielekkyydestä. Lisäksi se antaa pohjan uudelle suunnittelulle. Arviointi kertoo oliko viime kerralla asetettu tavoite realistinen vai täytyykö tavoitteita laskea tai korottaa. Jotta omasta työstä voi oppia, on tarkasteltava miksi ja miten toimittiin, niin kuin toimittiin sekä millaisen tiedon tai mielikuvan varassa se tehtiin. Toisin sanoen on tarkasteltava koko työprosessia. Tämä on hyvä tehdä työyhteisössä yhdessä, jotta koko työyhteisö voi parantaa käsitystä työn tavoitteista sekä sisällöstä. Yhdessä tutkiminen kehittää samalla yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja työyhteisön sisällä. (Kunnat.net 2012.)

Tulos-/ tavoite-/ kehityskeskustelut liittyvät jonkin verran myös arviointiin ja omasta työstä oppimiseen, sillä keskusteluilla tarkoitetaan esimiehen ja alaisen välistä ennalta sovittua keskustelua, jonka tavoitteena on selvittää yksilötason kehittämistarpeet sekä selkiyttää esimiehen ja alaisen keskeisimmät odotukset. Keskustelut toimivat esimiehen työkaluina, joiden avulla voidaan edistää henkilöstön sitoutumista, kehittymistä sekä edesauttaa parhaan mahdollisen suorituksen syntymistä. Keskusteluiden avulla esimies saa mahdollisuuden

- jalkauttaa organisaation missiota, visiota ja strategiaa

- kertoa organisaation tavoitteista ja keskustella siitä, miten ne vaikuttavat työntekijän työhön
- antaa ja pyytää palautetta
- oppia tuntemaan alaisiaan, heidän osaamistaan sekä halua kehittyä.
(Aarnikoivu 2008, 115, 118; Kunnat.net 2012.)

Keskusteluiden aikana on tarkoitus tarkastella alaisen toiminnan tavoitteita, tuloksia sekä miettiä, miksi tuloksia ei saavutettu tai vastaavasti miksi ne ylittivät suunnitellut tavoitteet. Tarkastelemalla alaisen tavoitteita ja niiden toteutumista, voidaan löytää kehittämistä vaativia osa-alueita. Keskustelut olisi hyvä järjestää säännöllisesti esimerkiksi kerran vuodessa. Keskustelut antavat esimiehelle ja alaiselle mahdollisuuden antaa toisilleen palautetta luottamuksellisesti sekä avoimesti. Oikein toteutettuina tulos-/ tavoite-/ kehityskeskustelut antavat esimiehelle paljon hyvää palautetta ja alaiselle tunteen, että työnantaja välittää hänestä ja on kiinnostunut hänen tekemästään työstä. (Kunnat.net 2012.)

Esimiehenä toimiminen ei kuitenkaan ole ainoastaan ”esimiestyötä” eli alaisten kanssa vuorovaikutuksessa olemista, työvuorojen suunnittelemista ynnä muuta. Esimiehisuus on rooli, joka ei katoa esimiehen tehdessä operatiivistakaan työtä. Alaisiinsa nähden esimies on edelleen esimies, vaikka hän tekisi samaa työtä alaistensa kanssa. Esimiestyöhön kuuluu myös johtaminen esimerkkinä olemisen kautta ja tämä ilmenee erityisesti esimiehen tehdessä samoja työtehtäviä alaistensa kanssa. Seuraava lainaus kuvaa hyvin vastuuta, joka esimiehellä on toimiessaan:

”Esimiehenä oleminen on jatkuvaa suurennuslasin alla olemista. Kaikkea tekemistä tarkkailleen, ja koko ajan pitää muistaa olevansa esimerkki ja antavansa kaikelle tekemiselle mallin. Se on mahdollisuus, ja samalla se on ajoittain tosi raskasta.” (Aarnikoivu 2008, 35.)

Esimiestyö on kaikkea mitä esimies tekee. Esimiehen on kaikessa toiminnassaan muistettava käyttäytyä sekä toimia esimerkillisesti, sillä alaiset toimivat esimiehen antaman mallin mukaisesti. Myös Pekka Järvinen (2011) on kirjassaan nostanut esimerkillisyyden yhdeksi neljästä keskeisestä edellytyksestä, jotka esimiehen

pitäisi tiedostaa sekä täyttää, vaikka se ei aina olisi helppoa. Esimerkillisyyden rinnalle Järvinen (2011) nosti ammatillisuuden, aitouden ja jo aikaisemmin mainitun oikeudenmukaisuuden.

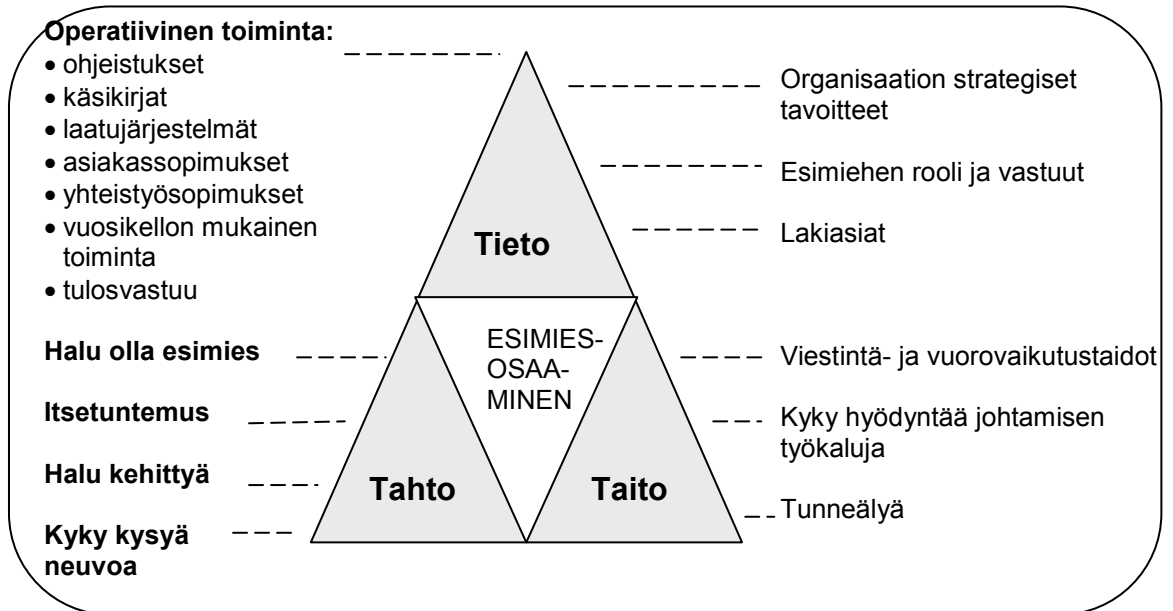
Ammatillisesti toimimisella tarkoitetaan, että esimiehen on kaikessa toiminnassaan edustettava organisaation perustehtävää ja samalla vastattava siitä, että hänen yksikkönsä tai ryhmänsä työskentelee tuloksekkaasti eli tavoitteiden ja ohjeiden mukaisesti. Ammatillisuus on tehtävä, johon ei saa sekoittaa omia henkilökohtaisia mielipiteitä, tunteita tai asenteita. Ammatillisesti toimiminen suojaa esimiestä alasiltaan, sillä alaiset huomaavat nopeasti esimiehensä ammatillisen asenteen heikkoudet, jos tämä ei toimi ammatillisesti. Tämä puolestaan johtaa usein tilanteeseen, jossa alaiset käyttävät esimiehen heikkouksia hyväkseen, tavoitellakseen omia etujaan. Ammatillisuuden säilyttäminen alusta saakka vahvana, takaa esimiehelle rauhan alaisten hyökkäävältä käytökseltä. (Järvinen 2011, 145–147.)

Esimerkillisyyden, ammatillisuuden ja oikeudenmukaisuuden lisäksi esimiehen on toimittava aidosti, jotta esimies ei vaikuta alaisten silmissä keinotekoiselta roolin esittäjältä. Aitous tarkoittaa, kykyä ja uskallusta olla oma itsensä sekä johtaa yksikköä tai ryhmää omalla persoonallisella tavallaan. Aito esimies on alaisten mielestä vilpitön ja luotettavampi kuin esimies, joka käyttäytyy epäaidosti ja teeskentelee. Alaisten on helpompi olla vuorovaikutuksessa aidon esimiehen kanssa, kun heidän ei tarvitse epäillä esimiehen salailevan jotakin tai esittävän muuta, kuin on. Aitous on kuitenkin kyttävä yhdistämään näihin muihin edellytyksiin, eikä omat mielipiteet ja asenteet saa nousta aitoudesta huolimatta esimerkiksi ammatillisuuden tielle. Esimerkillisyys, ammatillisuus, oikeudenmukaisuus ja aitous ovat edellytyksiä, joiden mukaan jokaisen esimiehen pitäisi toimia, mutta samalla ne ovat myös taitoja, jotka kehittyvät vähitellen. (Järvinen 2011, 148.)

2.2 Esimiestyön osaamisalueet

Esimiehenä onnistuminen edellyttää tiettyjen osaamisalueiden hallintaa. Esimiesosaaminen koostuu Riitta Hyppäsen (2007) mukaan tahdosta, tiedoista ja taidoista. Tiedoilla tarkoitetaan koulusta, erilaisista koulutuksista, kirjoista,

internetistä tai muualta hankittua teoreettista tietoa. Kunta-alalla tiedolla voidaan tarkoittaa esimerkiksi palkka- ja palkitsemisjärjestelmien tuntemista, työlainsäädännön ja virka-/ työehtosopimusten tuntemista sekä työsuojelulakiin ja turvallisuuteen liittyen asioiden hallintaa.



KUVIO 2. Esimiesosaamisen kokonaisuus. (Hyppänen 2007, 25.)

Tiedon lisäksi esimieheltä vaaditaan taitoa esimiestyöhön. Henrietta Aarnikoivu (2010) toteaa kirjassaan, että esimiestaidoiksi katsotaan kaikki ne taidot, joita esimies tarvitsee arjessaan. Taidoista puhuttaessa esiin nousee tavallisesti viestintä- ja vuorovaikutustaidot, delegointi, analysointi- ja suunnittelutaidot, päätöksentekotaidot sekä ristiriitatilanteiden hallinta. Kuten Hyppänen (2007) mainitsee kirjassaan, nämä taidot ovat harjoittelua vaativia ominaisuuksia, joita ei ole kenelläkään valmiina, vaan ne kehittyvät vähitellen. Hyppäsen mukaan esimiestyön taidoilla tarkoitetaan käytännön taitoja kuten erilaisten työkalujen ja ohjelmien käyttämistä sekä sosiaalisia taitoja kuten vuorovaikutus- ja viestintätaitoja. Näiden lisäksi taidoiksi katsotaan kaikki sellainen, mitä henkilö on elämänsä aikana ehtinyt oppimaan. Käytännönläheisesti ajatellen voidaan todeta, että uimaan oppiminen on taito, jota ei unohda, kun sen kerran oppii.

Hyppäsen mukaan tiedon ja taidon lisäksi esimies tarvitsee myös tahtoa onnistuakseen esimiehenä. Tahdolla viitataan henkilön omaan haluun toimia esimiehenä, kehittää itseään sekä itsetuntemustaan ja kykyä kysyä neuvoa muilta.

Tahtoa ei voi oppia esimerkiksi kirjallisuutta lukemalla, vaan se on jokaisen henkilökohtainen ominaisuus, johon vaikuttavat kiinnostuksen kohteet, asenteet ja omat henkilökohtaiset tavoitteet. Henrietta Aarnikoivu (2008) toteaa kirjassaan, että sillä, miten esimies mieltää ja asennoituu omaan rooliinsa esimiehenä, on suora vaikutus siihen, miten hän myös toimii esimiestehtävässään. Aarnikoivun mukaan esimies vaikuttaa positiivisesti työyhteisöön, kun hänellä on aito halu toimia esimiehenä. Vastaavasti, jos esimiehisuus on pakkorooli, vaikuttaa se esimiestyöhön ja sitä kautta työyhteisöön heikentävästi. Hyppänen painottaa tiedon, taidon sekä tahdon tärkeyttä ja toteaa, että mikään niistä ei riitä yksin, vaan esimiesosaaminen muodostuu näiden kolmen yhdistelmästä.

Työeläkeyhtiö Varman Evita-työhyvinvointipalveluiden kirjoittamassa mentorointi-työkirjassa on esitelty osaamisen-käsi, joka kuvaa osaamisen osa-alueita. Osaamisen käsi-teoria pitää sisällään Hyppäsen mainitseman tiedon, taidon sekä tahdon lisäksi kokemukset ja kontaktit. Kokemuksilla tarkoitetaan aikaisempaa työkokemusta, elämäkokemusta tai jopa harrastusten kautta saatua kokemusta. Kontakteilla puolestaan viitataan verkostoihin, joita jokaisella on ympärillään. Kontakteilla voidaan tarkoittaa myös keskustelu- tai yhteistyökumppaneita. (Valpola, Korppoo & Honkonen 2002, 14.)



KUVIO 3. Osaamisen käsi (Valpola, Korppoo & Honkonen 2002, 14.)

Itse näen kokemuksen ja kontaktit merkittävänä tukena Hyppäsen (2007) mainitsemille esimiesosaamisen kolmelle osa-alueelle. Kunta-alan esimiestehtäviä ajateltaessa on hyvä jos esimiehellä on aikaisempaa kokemusta sekä esimiestyöstä että kunta-alalla työskentelystä. Aikaisemman kokemuksen myötä henkilön tiedot ja taidot ovat kehittyneet ja niistä on suurella todennäköisyydellä hyötyä

uudessakin työssä. Myös olemassa olevat verkostot ovat tueksi esimiestyössä, sillä esimieheksi nouseminen esimerkiksi tutussa organisaatiossa helpottuu kun henkilöllä on jo tiedossa organisaation yksiköt ja hän tietää, mistä voi tarvittaessa pyytää apua.

Tommi Karjalaisen (2004) tekemässä tutkimuksessa tutkittiin Kotkan kaupungilla työskentelevien esimiesten käsityksiä esimiestyössä vaadittavien taitojen tärkeydestä ja niiden hallinnasta vuonna 2004 ja tulevaisuudessa eli vuoteen 2012 mennessä. Karjalainen nimesi tutkimuksessaan kuusi erilaista esimiestyön osaamisaluetta, jotka hän jakoi vielä alempiin summanmuuttujiin. Alla olevassa kuvassa on esitelty Karjalaisen nimeämät osaamisalueet ja niiden summanmuuttajat.



KUVIO 4. Osaamisalueet ja summanmuuttajat (Karjalainen 2004, 56.)

Tutkimuksen tuloksista ilmeni, että Kotkan kaupungin esimiehet pitivät työssään tärkeimpänä taitona, vuonna 2004 ja tulevaisuudessa, www-osaamista, joka koostui sähköpostin käytöstä ja tiedonhausta internetistä. Esimiehet kokivat

hallitsevansa www-osaamisen parhaiten. Tärkeinä taitoina vuonna 2004 ja tulevaisuudessa pidettiin myös ongelmanratkaisutaitoa, pehmeää henkilöstöjohtamista sekä oman työn hallintaan liittyviä taitoja. Vastaavasti vähiten tärkeimpinä taitoina pidettiin kielitaitoa (englanti, ruotsi, saksa, venäjä) ja erilaisten ohjelmien käyttötaitoa. Kielitaito koettiin heikoiten hallittavaksi taidoksi eikä sen uskottu tulevaisuudessakaan nousevan kovin tärkeäksi. Kielitaidon lisäksi ohjelmien käyttötaitoa pidettiin heikosti hallittava osa-alueena. (Karjalainen 2004, 59–60.)

Tulosten perusteella esimiehet kokivat, että heillä on eniten kehitettävää:

- ohjelmien käyttötaidoissa (officen Word, Excel, PowerPoint)
- oman työn hallinnassa (työajan hallinta ja suunnittelu)
- pehmeässä henkilöstöjohtamisessa (erityisesti työntekijöiden kannustamisessa, palautteen antamisessa sekä pyytämässä)
- ongelmanratkaisutaidoissa (ongelmien tunnistaminen, ratkaiseminen sekä toimintatapojen kehittäminen)
- strategisessa henkilöstöjohtamisessa (erityisesti työntekijöiden palkitsemisessa). (Karjalainen 2004, 63, 92.)

Työntekijöiden työtehtävien hallintaa lukuun ottamatta Kotkan kaupungin esimiehet kokivat, että heillä on kehitettävää kaikissa esimiestaidoissa. Esimiehet uskoivat myös jokaisen taidon tärkeyden kasvavan tulevaisuudessa jonkin verran, mikä tarkoittaa, että myös kehittämistarpeet kasvavat tulevaisuudessa entisestään. (Karjalainen 2004, 63, 92.)

3 ESIMIESTYÖN TUKEMINEN JA KEHITTÄMINEN KUNTA-ALALLA

Kuten muutkin, myös kunta-alan esimiehet tarvitsevat tukea onnistuakseen mahdollisimman hyvin esimiestyössään ja kehittyäkseen siinä. On olemassa monenlaisia tapoja, kuinka organisaatio voi tukea esimiestyötä ja kehittää esimiestä työssään. Kehittyminen ei kuitenkaan ole vain organisaation vastuulla, vaan kehittyminen lähtee henkilön omasta halusta kehittää itseään. Tässä luvussa kerrotaan tarkemmin esimiestyön tukemisesta ja kehittämistä.

3.1 Esimiestyön tukeminen

Esimieheltä vaaditaan paljon erilaista osaamista ja hänen tehtävälisansa on usein pitkä sekä vaativa. Esimiehen ei kuitenkaan tarvitse selvitä kaikesta yksin, vaan hänellä on organisaation koosta riippuen tukenaan oma esimies, kollegat ja organisaation johto. Kunta-alalla esimiehen tukena on usein esimerkiksi kunnan oma henkilöstöhallinnon- ja talouspalvelun yksikkö sekä atk-yksikkö. Näiden olemassaolo on usein niin itsestään selvää, ettei niitä tule ajatelleeksi kun vasta sitten, jos esimerkiksi työpaikan nettiyhteys ei toimi. Henkilöstöhallinto auttaa ja opastaa esimiehiä esimerkiksi palvelusuhdeasioissa kuten palkka-, eläke-, loma-, sairaus- ja perhevapaa-asioissa sekä työehtosopimuksia koskevissa asioissa. (Ammattinetti 2012.)

Organisaatio voi tukea esimiehen työtä hyvin monella tavalla. Organisaatio voi ylläpitää esimiesten taitoja järjestelmällä erilaisia esimieskoulutuksia sekä järjestämällä esimiesten välisiä tapaamisia, joissa esimiehet voivat keskustella keskenään ja jakaa omia kokemuksiaan. Kollegojen tuki on hyvin tärkeä monessakin asiassa.

Aikaisempien tutkimusten mukaan organisaation ja oman esimiehen tuella on suuri merkitys esimiehille heidän työssään. Aarnikoivun (2011) tekemässä tutkimuksessa selvitettiin, millaista tukea ja mitä toimenpiteitä Finanssialan yrityksen keskijohto tarvitsee ylimmältä johdolta ja organisaatiolta johtamistyönsä tueksi. Tutkimuksessa tutkittiin myös, millaista tukea ja mitä toimenpiteitä ylinjohto tarvitsee johtamistyönsä tueksi.

Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että organisaatiolta ja omalta esimieheltä saatu tuki on merkityksellinen esimiestehtävässä onnistumisen kannalta sekä keskijohdon, että ylimmän johdon mielestä. Tutkimuksesta ilmeni, että suurin osa keskijohdon esimiehistä toivoi omalta esimieheltään enemmän palautetta, aikaa keskustella, selkeää vastuiden, valtuuksien ja toimintatapojen määrittelyä sekä tavoitteiden asettamista. Keskijohdon esimiehet toivoivat myös omilta esimiehiltä enemmän esimerkiksi strategia- ja vuosisuunnittelussa mukana olemista. Keskijohdon esimiehistä vain 3,8 prosenttia oli täysin samaa mieltä siitä, että he saivat tukiyksiköltä tukea esimiestehtävään. Vastanneista suurin osa oli väittämän kanssa osittain samaa mieltä ja neljännes vastaajista valitsi vaihtoehdon ”en osaa sanoa”. Neljännes vastaajista oli osittain tai täysin eri mieltä. Vastaavasti ylimmän johdon esimiehiltä kysyttiin, kokivatko he saavansa riittävästi tukea tukiyksiköltä oman esimiestyönsä ja esimiesalaistensa johtamisen kehittämiseen. Vastaajista neljännes koki saavansa tukiyksiköltä tukea, vajaa neljännes ei osannut sanoa ja hieman yli puolet vastaajista koki, etteivät he saa tukiyksiköltä tukea esimiestyönsä ja esimiesalaistensa johtamisen tukemiseen. (Aarnikoivu 2011, 48, 71–72, 77–78.)

Myös Net Effect Oy:n (2010) toteuttamassa kuntajohtamisen kehittämishankkeen esimieskyselyssä Haminan, Vaasan, Sipoon, Lappeenrannan ja Espoon kuntien esimiehille, kysyttiin, minkälaista tukea esimiehet kaipasivat enemmän johtamistyöhönsä. Vastauksista ilmeni, että esimiehet kaipasivat enemmän vertaistukea ja verkostoitumista. Samalla he toivoivat enemmän tukea omalta esimieheltään sekä johdolta ja muulta henkilöstöltä. Myös selkeyttä ohjeisiin ja toimintatapoihin kaivattiin enemmän sekä resursseja työntekoon. Vastaajat kaipasivat enemmän aitoa vastuuta ja päätäntävaltaa itselleen sekä koulutuksia osaamisen kehittämiseksi. Lisäksi he kaipasivat tukea omaan jaksamiseensa.

Aarnikoivun tutkimuksessa selvitettiin lisäksi, millaista tukea esimiehet olivat tukiyksiköltä saaneet. Vastauksista selvisi, että suurin osa keskijohdon esimiehistä oli osallistunut tukiyksikön järjestämiin erilaisiin koulutuksiin sekä esimiespäiviin. Esimiespäiviä pidettiin mahdollisuutena kollegoiden tapaamiseen ja niistä koettiin saavan vastauksia ajankohtaisiin kysymyksiin. Keskijohdon esimiehet toivovat esimiestyönsä tueksi muun muassa jatkuvaa esimieskoulutusta sekä esimiestapaamisia, joissa he pääsisivät vaihtamaan ajatuksiaan toisten

esimiesten kanssa. Lisäksi he toivoivat vinkkejä johtamiskirjallisuuteen. Vastaavasti ylimmältä johdolta kysyttiin, minkälaisia toimenpiteitä he toivoisivat tukiyksiköltä esimiesten johtamisen kehittämiseksi. Ylimmän johdon esimiehet toivoivat, että tukiyksikkö järjestäisi säännöllisiä esimiespäiviä sekä ajankohtaisia ja käytännönläheisiä esimieskoulutuksia esimiehille. Koulutuksissa toivottiin olevan samat asiat niin ylimmälle johdolle kuin keskijohdollekin, mutta hieman eri näkökulmasta. Toivomukset olivat samoja esimiestasosta riippumatta. (Aarnikoivu 2011, 79–81.)

Net Effect Oy:n (2010) kyselyssä kartoitettiin, millaista tukea esimiehet ovat saaneet organisaatiolta johtamistyöhönsä. Tämän kysymyksen myötä vastaukset jakaantuivat kolmeen ryhmään, joista yksi ryhmä koki, etteivät ole saaneet tukea. Toinen ryhmä kertoi saaneensa osallistua koulutuksiin sekä seminaareihin ja kolmas ryhmä koki saavansa tukea vertaistuesta, esimieheltään ja henkilökunnalta.

Net Effect Oy:n (2010) toteuttamassa kyselyssä selvitettiin myös mitä johtamisen osa-alueita vastaajat pitivät tärkeimpinä ja kuinka hyvin he hallitsivat eri johtamisen osa-alueet. Vastauksista selvisi, että kolmena tärkeimpänä osa-alueena pidettiin työyhteisöjen johtamista, resurssien johtamista sekä muutoksen johtamista. Kolmen parhaiten hallittavan osa-alueen joukkoon pääsivät myös tärkeimpinä pidetyt työyhteisön ja resurssien johtaminen sekä osaamisen johtaminen ja prosessien johtaminen. Näistä työyhteisöjen johtaminen sai korkeimman keskiarvon (3,7) asteikolla 1-5 ja toiseksi tuli osaamisen johtaminen, keskiarvolla 3,5. Kolmannen sijan keskiarvolla 3,4 jakoivat resurssien johtaminen sekä prosessien johtaminen. Tärkeimpien joukossa pidetty muutoksen johtaminen sijoittui keskiarvolla 3,3 neljänneksi hallittavammaksi osa-alueeksi. Vähiten tärkeimpinä osa-alueina esimiehet pitivät innovaatioiden ja verkostojen johtamista. Kyseisiä osa-alueita pidettiin myös heikoiten hallittavina, sillä verkostojen johtaminen sai keskiarvokseen heikoimman luvun (2,9) ja innovaatioiden johtaminen toiseksi heikoimman keskiarvon (3,1).

Net Effect Oy:n (2010) ja Aarnikoivun (2011) tekemissä tutkimuksissa ei tutkittu samaa kuntaa tai edes samaa alaa, eli kunta-alaa, mutta heidän saamissaan vastauksissa oli kuitenkin jonkin verran yhteneväisyyksiä. Molemmista

tutkimuksista ilmenee, että esimiehet kaipasivat enemmän verkostoitumista, jolloin he pääsisivät vaihtamaan ajatuksia esimerkiksi kollegoiden kanssa. Myös tuen saanti omalta esimieheltä koettiin molemmissa tutkimuksissa tärkeäksi ja esimiehet halusivatkin enemmän tukea työhönsä omalta esimieheltään.

3.2 Esimiestyön kehittäminen

Tällä hetkellä kunta-alalla käydään paljon keskustelua kuntauudistuksista. Monet kunnat käyvät parhaillaan neuvotteluja tai keskustelevat yhdistymisestään toiseen tai useampaan kuntaan. Samalla kunnat ryhtyvät yhä enemmän miettimään palvelujaan uusiksi, sillä kunnilla on mahdollisuus tuottaa palvelunsa itse, yhteistyössä muiden kuntien kanssa tai ostaa palvelut toiselta kunnalliselta tai yksityiseltä palveluntuottajalta. Nämä muutokset vaikuttavat myös esimiestyöhön. (Leivo 2012.)

Juha Juntunen (2011) sanoi kirjoituksessaan Kuntalehdessä, että julkisen sektorin muutos tulee näkymään erityisesti haasteena työntekijöiden kanssa toimimisessa. Juntusen mukaan työntekijät valitsevat tulevaisuudessa työpaikkansa sen maineen perusteella ja lähtevät helposti pois huonon esimiestyön takia. Juntunen arvioi, että tulevaisuudessa julkisen sektorin on muutettava perinteistä tapaa johtaa ja tehdä esimiestyötä. Tulevaisuudessa johtajien on ymmärrettävä, että he ovat arjen valmentajia ja heidän on toimittava sen mukaisesti, sillä tulevaisuuden huippuosaajat vaativat myös huippujohtamista. Kun johtaminen muuttuu valmentavaan suuntaan, voidaan johtaminen määritellä kuten Arto Hiltunen (2011) on sen määritellyt kirjassaan Johtamisen taito: johtaminen on ihmisten ohjaamista johtajan tahdon mukaiseen suuntaan. Tämä tuo tietenkin esimiehille yhä enemmän paineita, sillä heiltä odotetaan erityistä taitoa toimia työntekijöiden kanssa ja samalla heidän on mietittävä muun muassa mahdollisia työtehtävien uudelleen jakamisia tulevien kuntaliitosten vuoksi.

Jotta henkilö voi kehittyä esimiehenä sekä kehittää omaa osaamistaan, on hänen oltava sitoutunut työhönsä sekä oppimishaluinen. Toisin sanoen henkilöllä täytyy olla jo aikaisemminkin mainittua tahtoa kehittää itseään. Esimerkiksi maan parhaan asiantuntijan järjestämät koulutukset menevät hukkaan, jollei henkilöllä itsellään ole tahtoa ja motivaatiota oppia koulutuksesta. Pelkkä tahto ei kuitenkaan

yksin riitä kehittymiseen, vaan kehittyäkseen esimiehen on ryhdyttävä tutkimaan omaa käyttäytymistään, saamaansa palautetta ja sen herättämiä tunteita sekä ajatuksia. Omasta toiminnasta saadun kriittisen palautteen tutkiminen ei kuitenkaan ole ihmiselle luonteista, joten tunteiden ja ajatusten tunnistaminen, niiden hyväksyminen ja analysointi voi olla hyvinkin haastavaa. Kun itsetutkiskelu onnistuu, kykenee esimies loppujen lopuksi olemaan sinut omien tunteidensa kanssa ja päättämään ilmaiseeko hän niitä, ja jos ilmaisee, niin kuinka hän sen tekee. (Järvinen 2005, 79–80, 83.)

Esimiehenä kehittyminen on tärkeää niin henkilön itsensä vuoksi kuin koko liiketoiminnan menestymisen kannalta. Kun tahto on kunnossa ja henkilö on sinut tunteidensa kanssa, kykenee hän kehittymään esimiehenä monin eri tavoin. Esimies voi kehittää itseään omatoimisesti tai organisaatio voi kehittää esimiehen osaamista esimerkiksi koulutuksia järjestämällä. Seuraavaksi on esitelty erilaisia tapoja esimiestyön kehittämiseksi, joita ovat esimiesvalmennukset, mentorointi, työnohjaus, coaching ja sparraus.

Erilaisia esimiesvalmennuksia on nykypäivänä olemassa runsaasti. Valmennuksia löytyy niin virallisten koulutusorganisaatioiden kuin yksittäisten koulutusalan palvelutarjoajien järjestäminä ja valmennusten sisällöistä sekä kestoista löytyy myös paljon eroja. Esimiesvalmiuksiaan voi kehittää opiskelemalla johtamista yleisellä tasolla tai keskittymällä johonkin tiettyyn teemaan. Koulutuksen tai valmennuksen voi valita myös kestoltaan itselleen sopivaksi, sillä niiden kestot vaihtelevat muutaman tunnin luennoista parin tai kolmen vuoden opiskeluihin. Suuremmat organisaatiot järjestävät usein esimiehilleen eri teemoihin liittyviä esimiestyön kursseja ja valmennuksia, mutta niitä on tarjolla myös organisaatioiden ulkopuolella. Tällaiset koulutukset ja valmennukset antavat esimiehelle mahdollisuuden oppia uutta ja samalla luoda itselleen uusia kontakteja organisaation ulkopuolella. (Hyppänen 2007, 266.)

Mentoroinnin, työnohjauksen, coachingin ja sparrauksen tarkoitus on opettaa keskustelun kautta. Mentoroinnilla tarkoitetaan tilannetta, jossa vanhempi sekä kokeneempi henkilö eli mentori jakaa omaa osaamistaan ja kokemuksiaan nuoremmalle eli mentoroitavalle. Mentoroitava ja mentori tapaavat yleensä noin 1-2 tunnin pituisissa tapaamisissa noin kuukauden välein. Mentorointi vaatii

mentorilta hyviä vuorovaikutustaito sekä aitoa halua jakaa omia kokemuksiaan mentoroitavalle. (Hyppänen 2007, 114–115; Keskinen 2012.)

Työnohjauksella tarkoitetaan toimintaa, jossa ohjaustyöhön koulutautunut henkilö keskustelee yhdessä ohjattavan kanssa, ja tätä kautta työstää ohjattavan tapaa tehdä työtä. Työohjauksesta voidaan sanoa, että se on työhön, omaan työrooliin ja työyhteisöön liittyvien tunteiden sekä kysymysten tutkimista ja tiedostamista Työnohjauksen tarkoituksena on lisätä ohjattavan työntekijän ammattitaitoa, parantaa yhteistyötä, selkiyttää työrooleja, luoda yhteisiä käsityksiä sekä vaikuttaa myönteisesti ohjattavan henkiseen ja persoonalliseen kasvuun. Työnohjaus voi tilanteesta riippuen kestää kuukausia tai jopa vuoden. Tapaamisia on yleensä muutaman viikon välein. (Hyppänen 2007, 114–115; Keskinen 2012.)

Coaching auttaa yksilöitä sekä organisaatiota parantamaan suorituksiaan ja tuloksiaan. Coachingin tavoitteena on, että valmentaja ja valmennettava löytävät yhdessä toimivia ratkaisuja. Prosessin aikana valmentaja ja valmennettava pyrkivät lisäämään valmennettavan tietoisuutta tämän omasta roolistaan, toiminnan seurauksista sekä omista olemassa olevista voimavaroista. Coaching on menetelmä, jonka kesto riippuu tavoitteista, jotka kehittämiselle on asetettu sekä valmennettavan tilanteesta. Valmentaja on enemmänkin sivusta ohjaava henkilö, joka tuntee aiheen hyvin. Sparrauksessa puolestaan sparraaja on ”samassa kehässä” sparrattavan kanssa. Sparraus on ratkaisukeskeistä neuvontaa, jossa sparraaja auttaa sparrattavaa löytämään ratkaisuja, jotka sparrattava voi toteuttaa ja joissa hän kokee olevansa hyvä. Sparraus vaatii molemmilta osapuolilta kärsivällisyyttä sekä hyvää kuuntelutaitoa. Sparrauksen tarkoituksena ei ole antaa valmiita vastauksia, vaan esittää oikeita kysymyksiä, joiden kautta löytyvät oikeat ratkaisut. (Hyppänen 2007, 115–116, 267; Keskinen 2012.)

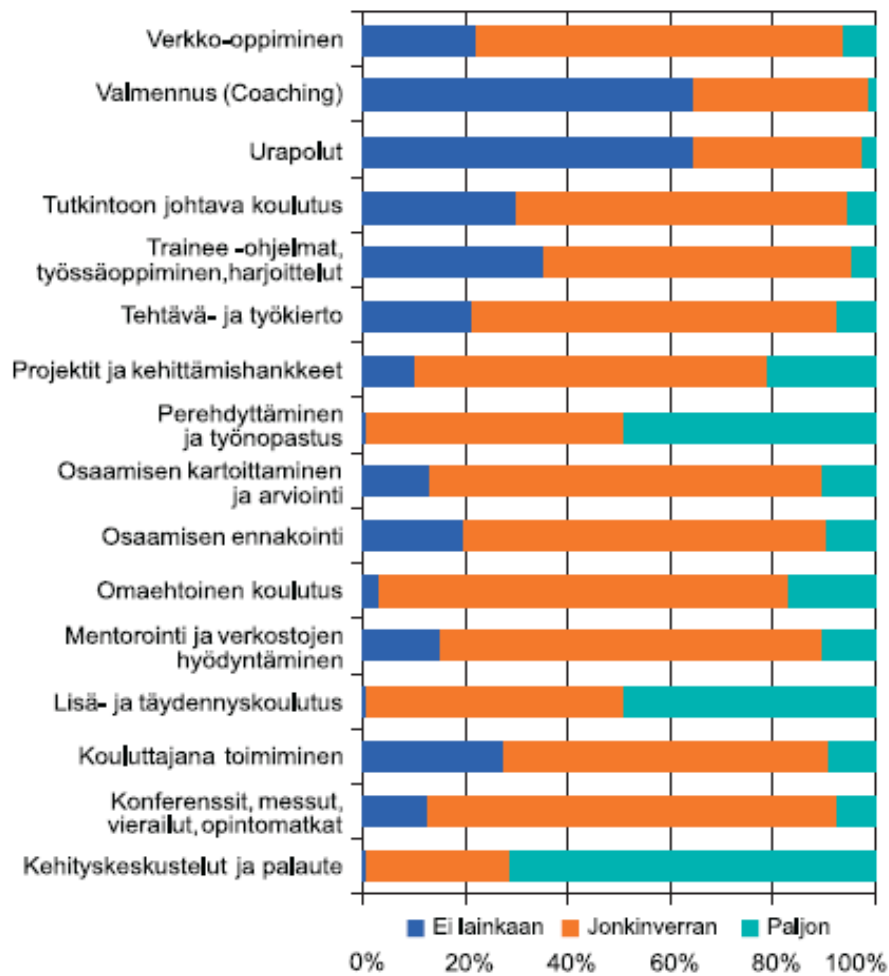
Edellä mainittujen menetelmien lisäksi esimies voi kehittää itseään laatimalla itselleen kehittämissuunnitelman niistä asioista, joissa hän kokee olevan kehitettävää. Jos esimies esimerkiksi kokee, että hänellä on kehitettävää erilaisten ohjelmien käyttämisessä, hänen kannattaa aloittaa suunnitelman tekeminen miettimällä, minkä ohjelman käytössä hänellä on kehitettävää. Kun ohjelma on tiedossa, mietitään millä aikavälillä kehittäminen suoritetaan ja millä keinolla

ohjelman käyttötaitoa voidaan kehittää. Kehittämissuunnitelman ollessa valmis, on aika siirtyä toteuttamiseen. (Hokkanen & Strömberg 2010, 104–105.)

Ohjelman käyttötaidon kehittämisessä kehittämismenetelmänä toimii hyvin ohjelman käyttöön opettava koulutus tai esimerkiksi mentorointi, jossa vanhempi ja kokenempi työntekijä opettaa ohjelman käyttöä. Kehittämissuunnitelma toimii myös kun tarkoitus on kehittää esimerkiksi palautteen antamis-taitoa. Tällöin liikkeelle voidaan lähteä miettimällä, onko kehitettävää positiivisen vai negatiivisen palautteen antamisessa. Tämän jälkeen mietitään sopivaa keinoa asian kehittämiseen ja kuinka paljon kehittämiseen on aikaa. Uskon, että palautteen antamista voi parhaiten kehittää lukemalla aihetta koskevaa kirjallisuutta sekä harjoittelemalla sitä käytännössä. (Hokkanen & Strömberg 2010, 104–105.)

”Kunnissa tarvitaan osaajia” -julkaisussa (2012) esitellään Kuntatyönantajien ja Kevan yhteistyönä toteuttaman rekrytointi- ja osaamistarvekyselyn tuloksia, joiden mukaan kaikenkokoisissa kunnissa kehitettiin osaamista. Kyselyyn vastasi 119 kuntaa ja 54 kuntayhtymää. Tuloksien mukaan oma-ehtoista koulutusta tuettiin lähes kaikissa kuntaorganisaatioissa. Myös lisä- ja täydennyskoulutukset, kehityskeskustelut ja perehdyttäminen olivat käytössä kaikissa kuntayhtymissä. Lähes kaikissa kunnissa hyödynnettiin erilaisia verkostoja ja mentorointia osaamisen kehittämisen menetelmänä. Tehtävä- ja työkierto olivat lähes yhtä yleisiä yli 250 henkilön kunnissa kuin verkostojen hyödyntäminen ja mentorointi. Sen sijaan opintomatkoja, konferensseja, messuja ja vierailuja käytettiin osaamisen kehittämisen menetelmänä lähinnä alle tuhannen henkilön kunnissa ja muilla kuin sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymissä.

Projekteja ja kehittämishankkeita käytettiin jonkin verran osaamisen kehittämisen menetelminä kaiken kokoisissa kunnissa. Kunnista ja kuntayhtymistä kaksi kolmasosaa käytti verkko-oppimista myös jonkin verran osaamisen kehittämisen keinoina. (Kunnissa tarvitaan osaajia 2012.)



KUVIO 5. Kunta-alalla käytössä olevat osaamisen kehittämisen menetelmät (Kunnissa tarvitaan osaajia 2012.)

Kuntatyönantajien ja Kevan tekemässä tutkimuksessa todettiin, että urapolkuja ja valmennuksia käytettiin kaikkein vähiten osaamisen kehittämisen menetelmänä. Sen sijaan työssäoppimista ja harjoittelua käytettiin yli tuhannen henkilön kuntaorganisaatioissa eniten. Suurimmassa osassa kunnista osaamisen kehittämisen keinona käytettiin lisäksi osaamisen ennakointia, arviointia ja kartoittamista. Osaamisen ennakointi oli kuitenkin yleisintä yli 250 henkilön kunnissa. Yli tuhannen henkilön kunnista tai sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymistä viidesosa ennakoiki osaamista paljon ja muut jonkin verran. Tutkimuksen mukaan henkilökunnan osaamista kuitenkin kartoitettiin ja arvioitiin hieman enemmän kuin osaamista ennakoitiin. (Kunnissa tarvitaan osaajia 2012.)

Net Effect Oy (2010) toteuttamassa kyselyssä viiden eri kunnan esimiehiltä selvitettiin kuntajohtamisen tilaa ja arvioitiin kuntajohtamisen tasoa.

Tutkimuksessa selvitettiin, kuinka vastaajien kunnissa oli panostettu viime vuosina johtamisen kehittämiseen. Suurimman osan mielestä johtamisen kehittämiseen kunnassa oli panostettu järjestämällä esimieskoulutuksia.

Vastaajilta kysyttiin myös, kuinka he itse ovat panostaneet johtamisosaamisensa kehittämiseen viime vuosina. Kolmeksi suosituimmaksi kehittämistavaksi nousivat koulutuksissa ja seminaareissa käynti, kollegoiden kanssa ajatusten vaihtaminen sekä alan lehtien ja kirjallisuuden lukeminen. Huomattavasti vähemmän kannatusta saivat työnohjauksessa käynti ja konsulttipalveluiden tilaaminen tai coaching.

Tutkimuksen tuloksista selvisi, että kyselyyn vastanneet pitävät johtamistyönsä keskeisimpinä haasteina seuraavan kolmen vuoden aikana:

- ajankäyttöä
- oman henkilökunnan jaksamista ja työhyvinvointia
- muutosjohtamista ja muutosten jalkauttamista
- resurssien riittävyyttä ja toiminnan tehostamista
- henkilökunnan osaamista, koulutusta ja ammattitaidon ylläpitämistä
- rekrytointia
- henkilöstön motivoimista ja työyhteisön kehittämistä
- ikäjohtamista ja ikääntymistä
- palvelutarjonnan takaamista
- yhteistyötä ja verkostoitumista
- ulkoa tulevia haasteita ja lainsäädännön luomia haasteita (Net Effect 2010).

Tulevien haasteiden lisäksi vastauksista nousi esiin viisi kehittämissuositusta, miten vastaajien mielestä johtamisosaamista tulisi jatkossa kehittää. Vastaajien mielestä johtamisosaamista voidaan kehittää yhteistyön, avoimen keskustelun ja viestinnän avulla sekä työnohjauksella ja johdon tuella. Myös vastuunotolla, luottamuksella sekä uudella ajattelutavalla ja osaamisella uskottiin voitavan kehittää johtamisosaamista jatkossa. (Net Effect 2010.)

Tutkimuksen tulokset ovat yhtenäisiä Juntusen (2011) teorian kanssa, jonka mukaan myös kuntajohtamisen on muututtava valmentavan johtamisen suuntaan tulevaisuudessa. Tähän viittaavat erityisesti vastaajien kehittämissuositukset, joiden avulla johtamisosaamista tulisi jatkossa kehittää. Avoin keskustelu ja viestintä työyhteisön kesken, yhteistyö ja työnohjaus ovat kaikki leadershipille eli ihmistenjohtamiselle ominaisia piirteitä. Leadershipille ominaisia piirteitä ilmenee myös vastaajien nimeämistä tulevaisuuden haasteista. Haasteiksi nimettiin muun muassa henkilöstön motivoiminen, ikäjohtaminen sekä yhteistyö ja verkostoituminen. Tästä voi päätellä, että kuntien esimiehet ovat tietoisia yhä merkittävämmäksi nousevan leadershipin tärkeydestä ja ovat huolissaan tämän toteutumisesta.

4 CASE: HOLLOLAN KUNTA JA TULOKSET

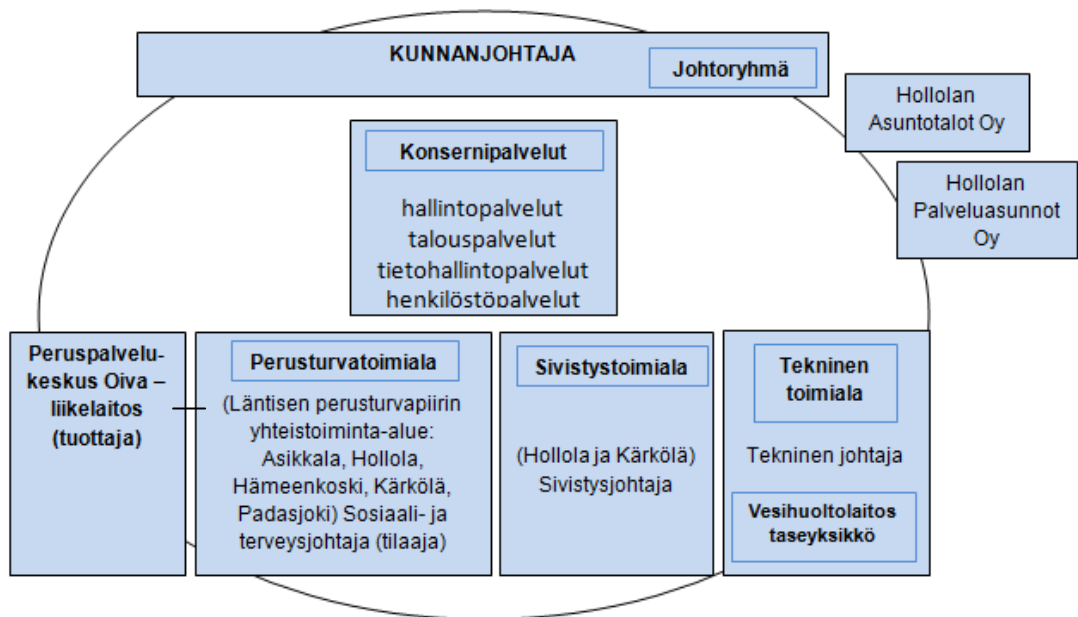
Tutkimus toteutettiin toimeksiantona Hollolan kunnan henkilöstöpalveluille. Tutkimuksella selvitettiin Hollolan kunnan esimiesten mielipiteitä heidän tämän hetkisestä esimiestyöstään ja sen kehittämistarpeista. Saatujen tulosten perusteella Hollolan kunnan henkilöstöpalvelut kehittävät yhteistyössä esimiesten kanssa jo olemassa olevia keinoja ja etsivät uusia tapoja, joilla esimiestyötä kunnassa tuetaan ja kehitetään.

4.1 Organisaation esittely

Nykyinen Hollolan kunta on virallisesti perustettu vuonna 1865. Asukkaita 531 neliökilometrin kunnassa on noin 22 021 ja kunnassa työskentelee yhteensä noin 2 000 viranhaltijaa ja työntekijää. (Hollolan kunta 2012.)

Hollolan kunnan luottamushenkilöorganisaation muodostavat valtuusto, tarkastuslautakunta, keskusvaalilautakunta, kunnanhallitus, konsernijaosto, toimikunnat sekä lautakunnat (sivistyslautakunta, tekninen lautakunta ja yhteislautakuntana toimiva perusturvalautakunta) ja niiden jaostot. Kunnanhallitus vastaa kunnan hallinnosta, taloudenhoidosta, valtuuston päätösten valmistelusta, täytäntöönpanosta sekä laillisuudesta huolehtimisesta. Peruspalvelukeskus Oiva -liikelaitoksella, joka on osa Hollolan kuntaorganisaatiota, on erillinen johtokunta. (Myllymäki 2012; Hollolan kunta 2012.)

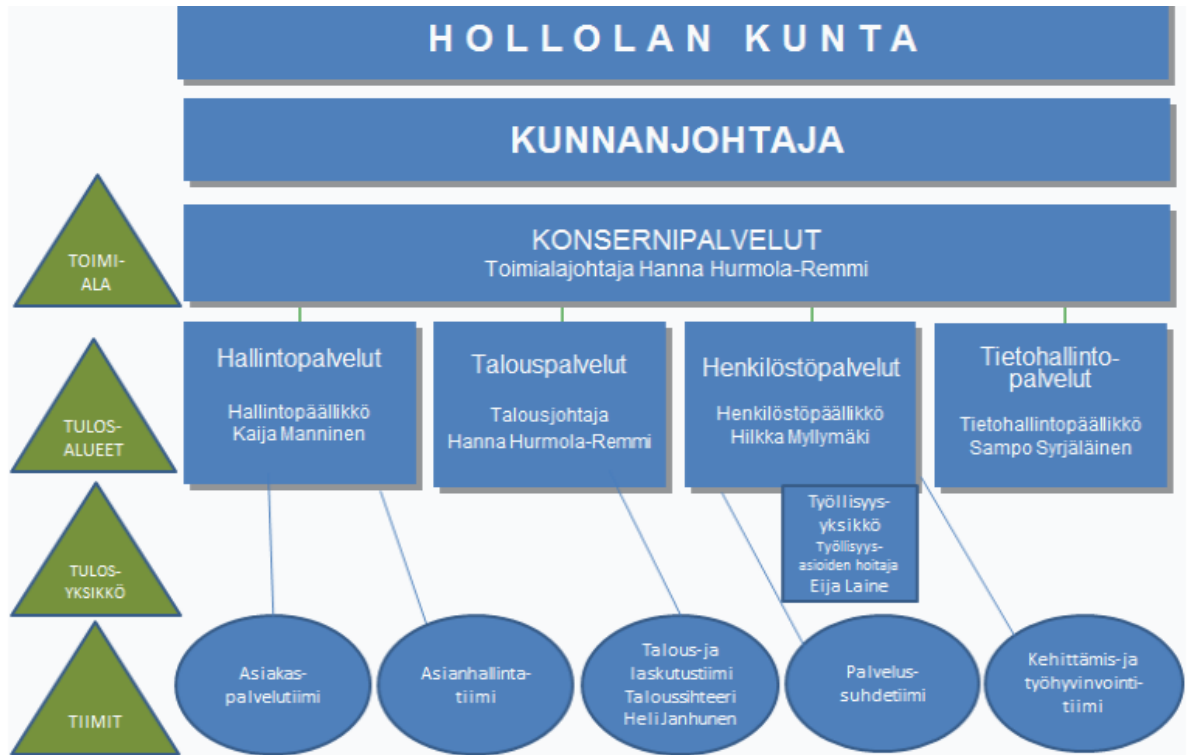
Kunnanhallituksen alaisena toimiva kunnanjohtaja johtaa kunnan hallintoa, taloudenhoitoa ja muuta toimintaa. Kunnanjohtajan apuna toimii johtoryhmä, joka koostuu toimialajohtajista sekä peruspalvelukeskuksen johtajasta. Kunnanjohtaja on ylimpänä kunnan viranhaltijaorganisaatiossa, johon kuuluu neljä toimialaa: konsernipalvelut, perusturvatoimiala, sivistystoimiala sekä tekninen toimiala. Lisäksi kuntakonserniin kuuluu Hollolan asuntotalot Oy ja Hollolan palveluasunnot Oy, jotka huolehtivat vuokra- ja asuntotarpeen tyydyttämisestä Hollolassa. (Myllymäki 2012; Hollolan kunta 2012.)



KUVIO 6. Hollolan viranhaltijaorganisaatio. (Myllymäki 2012; Hollolan kunta 2012.)

Hollolan kunnan konsernipalveluiden toimiala muodostuu neljästä tulosalueesta, joita ovat hallintopalvelut, henkilöstöpalvelut, talouspalvelut ja tietohallintopalvelut. Konsernipalveluiden toimialajohtajana toimii talousjohtaja, jonka alaisuuteen tulosalueet kuuluvat. Hallintopalveluiden, talouspalveluiden ja henkilöstöpalveluiden alla toimii yhdestä kahteen tiimiä, joille on keskitetty tiettyjä tulosalueen tehtäviä. Henkilöstöpalveluiden alla toimii tiimien lisäksi myös työllisyysyksikkö, joka vastaa muun muassa kunnan työllistämismääräytteen piiriin kuuluvien työllistamisestä. (Hollolan kunta 2012.)

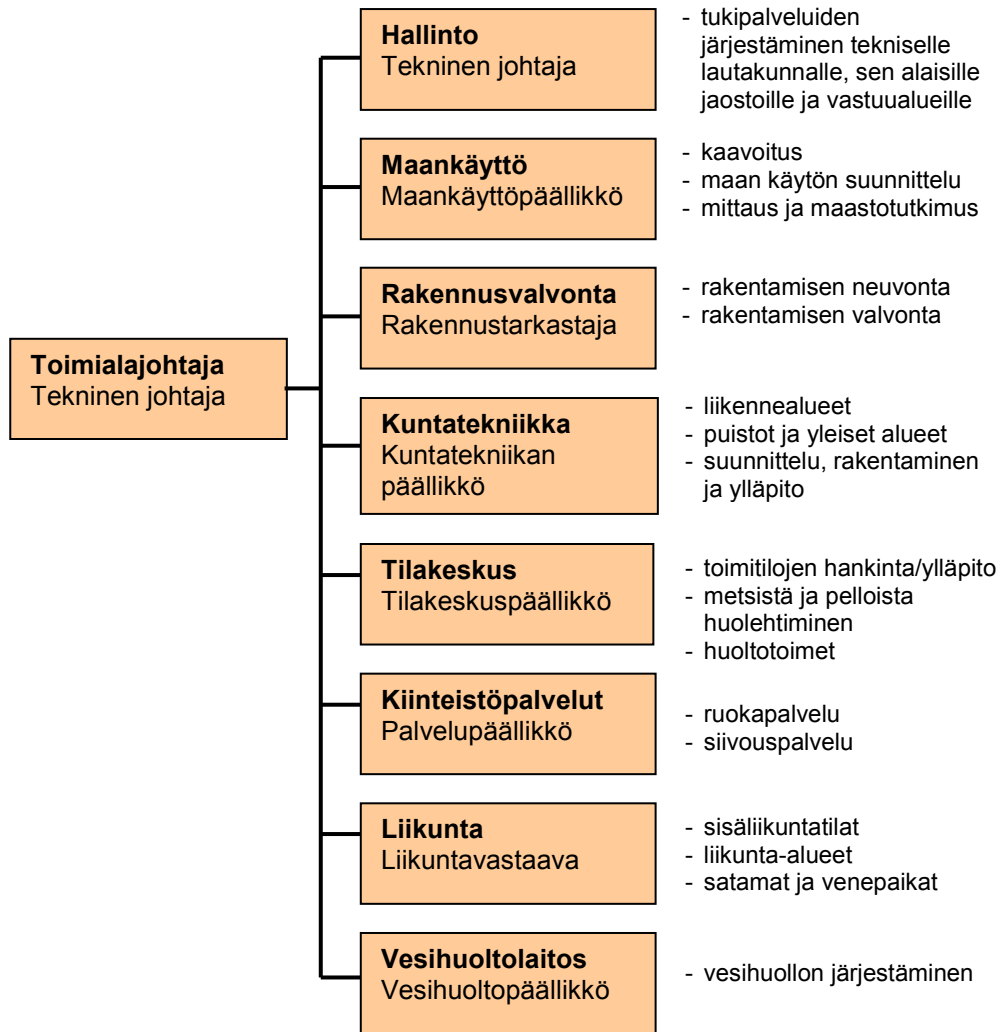
Henkilöstöpalveluiden tehtävänä on kehittää ja tuottaa palveluita, jotka tukevat sekä edesauttavat kunnan työyksiköiden sujuvaa ja tuloksellista työskentelyä, edistävät hyvää työelämän laatua, henkilöstön ammattitaitoa ja samalla edistävät kehityshakuisuutta sekä työhyvinvointia. Henkilöstöpalveluiden tuottamiin ja kehittämiin työnantajapalveluihin kuuluu muun muassa henkilöstöpolitiikan kehittäminen, palvelusuhdeasioiden neuvonta ja ohjeistaminen, henkilöstöjohtamisen koordinointi sekä työsuojeluyhteistoiminta. (Hollolan kunta 2012.)



KUVIO 7. Konsernipalveluiden organisaatio. (Hollolan kunta 2012.)

Kunnan sivistystoimialaa johtaa sivistysjohtaja, jonka alaisuuteen kuuluu neljä tulosaluetta, joita ovat hallinto ja talous, yleissivistävä koulutus, varhaiskasvatus sekä vapaa-aikatoimi. Sivistystoimiala huolehtii kunnan koulu-, kansalaisopisto-, kulttuuri-, kirjasto- sekä nuorisotoimipalveluiden järjestämisestä kuntalaisille sekä vastaa päivähoito- ja varhaiskasvatuspalveluiden tuottamisesta Hollolan ja Kärkölän kunnalle. Kunnan kansalaisopistotoiminta järjestetään seudullisena yhteistyönä, joten Hollolan kunnan sivistystoimiala ei vastaa tästä yksin. (Hollolan kunta 2012.)

Teknisen toimialan toimialajohtajana Hollolan kuntaorganisaatiossa toimii tekninen johtaja. Tekninen toimiala jakaantuu kahdeksaan tulosalueeseen, joita ovat hallinto, maankäyttö, rakennusvalvonta, kuntatekniikka, tilakeskus, kiinteistöpalvelut, liikunta ja vesihuoltolaitos. Jokaiselle tulosalueelle on määritelty oma vastuhenkilönsä sekä keskeisimmät tehtävät, jotka selviävät kuvioista 8. (Hollolan kunta, teknisen toimialan johtosääntö 2012.)

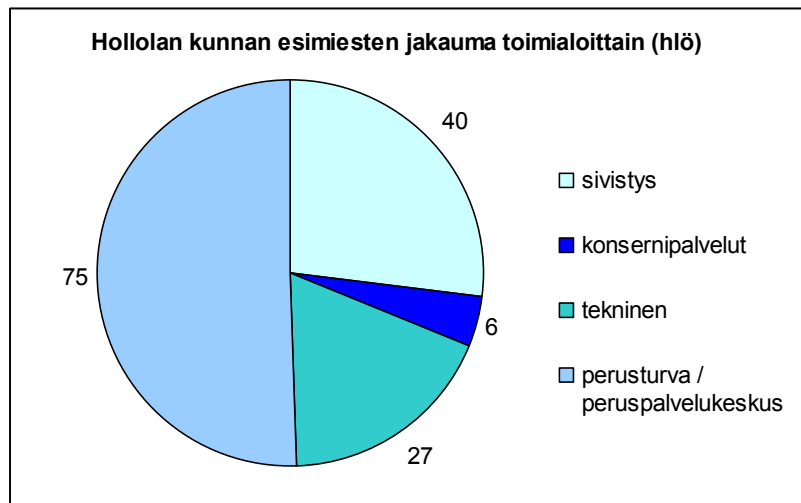


KUVIO 8. Tekninen toimiala. (Hollolan kunta, teknisen toimialan johtosääntö 2012.)

Perusturvatoimiala ostaa Hollolan kunnan sosiaali- ja perusterveydenhuollon palvelut Peruspalvelukeskus Oiva -liikelaitokselta. Peruspalvelukeskus Oiva kuuluu Hollolan kunnan organisaatioon, mutta tuottaa Hollolan lisäksi myös Asikkalan, Hämeenkosken, Kärkölan ja Padasjoen kuntien sosiaali- ja perusterveydenhuollon palvelut. Peruspalvelukeskuksen organisaatio on jaettu hyvinvoinnin- ja terveyden edistämisen, sosiaalipalvelujen, koti- ja asumispalvelujen, terveyden- ja sairaanhoidonpalvelujen sekä hallinto- ja talouspalvelujen tulosalueisiin. (Oiva peruspalvelukeskus 2012.)

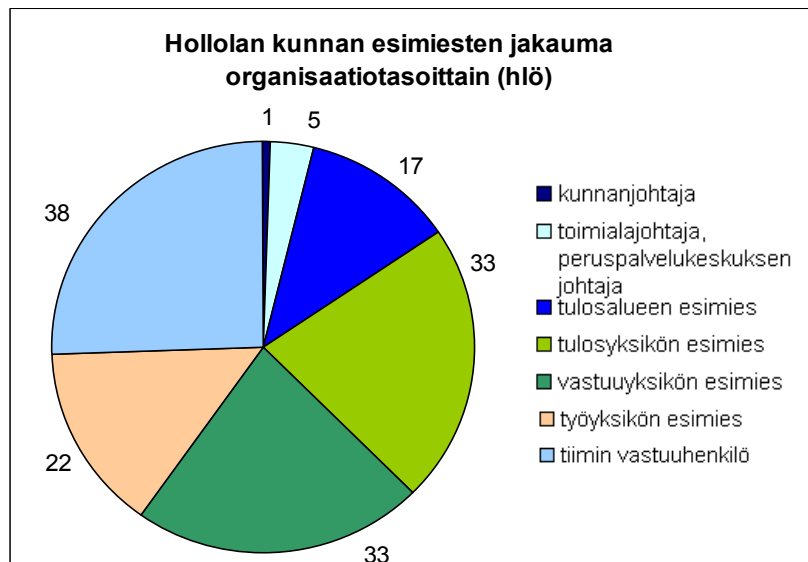
Yhteensä Hollolan kuntaorganisaatiossa työskentelee perusturvan ja peruspalvelukeskuksen, sivistyksen, teknisen sekä konsernipalveluiden toimialoilla 148 esimiestä tai vastuuhenkilöä, kunnanjohtajan lisäksi. Kuvioista 9

ja 10 selviää Hollolan kunnan esimiesten jakauma toimialoittain sekä organisaatiotasoitain.



KUVIO 9. Hollolan kunnan esimiesten jakautuminen toimialoittain.

Toimialan lisäksi esimiehet on jaoteltu seitsemällä eri organisaatiotasolle, joita ovat kunnanjohtaja, peruspalvelukeskuksen johtaja ja toimialajohtajat, tulosalueen esimiehet, tulosyksikön esimiehet, vastuuyksikön esimiehet, työyksikön esimiehet ja tiimin vastuuhenkilöt



KUVIO10. Hollolan kunnan esimiesten jakautuminen organisaatiotasoitain.

4.2 Tutkimusmenetelmät

Hollolan kunnan henkilöstöpalveluille toimeksiantona toteutetulla tutkimuksella selvitettiin Hollolan kunnalla työskentelevien esimiesten mielipiteitä heidän tämän hetkisestä esimiestyöstään ja sen kehittämistarpeista.

Yleisesti ajatellaan, että tutkimus voi olla kvantitatiivinen eli laadullinen tutkimus tai kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus riippuen tutkimuksen tarkoituksesta ja tutkimusongelmasta. Kvantitatiivinen tutkimus perustuu tutkittavan kohteen kuvaamiseen sekä tulkitsemiseen erilaisten tilastojen ja numeroiden avulla. Se vastaa usein kysymyksiin: mikä, missä, paljonko ja kuinka usein.

Kvantitatiivisella tutkimuksella saadut tulokset kootaan usein taulukkomuotoon ja tulokset esitellään usein prosenttitaulukoin. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2010, 140.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja tutkittavaa kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Siinä ollaan kiinnostuneita asioista, joita ei voi mitata määrällisesti ja kvalitatiivinen tutkimus vastaakin usein kysymyksiin mitä, miksi ja kuinka. Kvalitatiivisella tutkimuksella voidaan etsiä vastauksia esimerkiksi seuraaviin kysymyksiin: Mitä mieltä olet esimiestyöstä? Miksi pidät johtamista tärkeänä? Kuinka kuvailisit itseäsi esimiehenä? ja niin edelleen. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoitus on pyrkiä löytämään tai paljastamaan tosiasioita, sen sijaan, että todennettaisiin jo olemassa olevia väittämiä tai faktoja. Laadullinen tutkimus yhdistetään usein tiettyihin tapoihin kerätä tutkimusaineistoa ja näitä ovat esimerkiksi haastattelut ja kenttätutkimukset, jotka eivät ole numeraalista tietoa kerääviä. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä eli tutkimus toteutetaan joustavasti ja suunnitelmia muutetaan olosuhteiden mukana. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2010, 160-161, 164.)

Käytännössä kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusta on kuitenkin vaikea tarkasti erottaa toisistaan ja yleensä ne nähdäänkin toisiaan täydentävinä lähetystapoina tutkimuksissa. Tutkijan ei kannata rajata tutkimustaan heti aluksi tiukasti kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen tutkimukseen, vaan hänen kannattaa

ensin miettiä, mikä menettely tuo parhaiten selvyttä käsiteltävään ongelmaan. Lisäksi kannattaa valita sellainen lähestymistapa, jonka pätevydestä tutkija on itse kaikkein vakuuttunein. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2010, 135–137.)

Tämä tutkimus toteutettiin pääasiassa kvalitatiivisena eli laadullisen tutkimuksena käyttäen kuitenkin kvantitatiivisenkin tutkimuksen piirteitä.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin sähköisellä Digium-ohjelmalla toteutettu lomakekysely, koska tutkimus haluttiin kohdistaa kaikkiin Hollolan kunnan 148 esimieheen, eivätkä tutkijan resurssit olisi riittäneet esimerkiksi haastattelemaan kaikkia esimiehiä heidän suuren määränsä vuoksi.

4.2.1 Lomakekyselyn luominen

Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin lomakekyselynä toteutettu kyselytutkimus, joka on tehokas tiedonkeruumenetelmä. Kyselytutkimuksella voidaan tavoittaa useita henkilöitä ja kysyä monia asioita. Menetelmä myös säästää tutkijan aikaa ja vaivannäköä. Kun kyselylomake on suunniteltu huolellisesti, aineisto voidaan nopeasti tallentaa ja analysoida tietokoneen avulla. Kyselytutkimuksella toteutetun tutkimuksen kustannukset ja aikataulut voidaan myös arvioida tarkasti. Kuten jokaisella tiedonkeruumenetelmällä, myös kyselytutkimuksella on omat heikkoutensa. Vastauksia analysoidessa tutkija ei voi olla varma esimerkiksi siitä, kuinka vakavasti vastaajat ovat kyselyyn vastanneet ja kuinka he ovat ymmärtäneet vastausvaihtoehdot. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2010, 195.)

Lomakekyselyä luodessa tutkija piti yhteensä viisi neuvottelua toimeksiantajan edustajan kanssa. Ensimmäisessä neuvottelussa 11.5.2012 keskusteltiin alustavasti siitä, mitä toimeksiantaja haluaa tutkimuksella selvittää sekä käytettävistä tutkimusmenetelmistä. Tutkimusmenetelmiksi valittiin lomakekysely, koska sen uskottiin olevan ajallisesti sekä taloudellisesti paras ratkaisu, sillä tutkimus haluttiin kohdistaa kaikkiin kunnan esimiehiin. Neuvottelun jälkeen tutkija aloitti teoreettisen viitekehyksen kokoamisen eli tutustui aiemmin tehtyihin tutkimuksiin sekä aiheeseen liittyvään teoriaan. Teoreettista viitekehystä koottuaan tutkija päätti tutkimuskysymykset ja aloitti lomakekyselyn hahmottamisen.

Toinen neuvottelu pidettiin 4.6.2012, kun toimeksiantajan edustaja oli ensin keskustellut yhdessä kunnanjohtajan kanssa tutkittavista tarpeista. Toisessa neuvottelussa käytiin syvemmin läpi, millaisia asioita toimeksiantaja haluaa tutkimuksella selvittää, jotta siitä olisi heille suurin mahdollinen hyöty. Tässä neuvottelussa käytiin läpi myös tutkijan miettimät tutkimuskysymykset sekä tutkijan hahmottelemat lomakekyselyn kysymykset.

Toisen neuvottelun pohjalta tutkija tarkensi teoreettista viitekehystä ja suunnitteli Wordilla kyselylomakemallin, joka piti sisällään suunnitellut kysymykset niiden esittämisjärjestyksessä sekä valmiit vastausvaihtoehdot. Lisäksi tutkija suunnitteli saatekirjemallin, joka lähetettiin esimiehille kyselylinkin mukana. Tutkijan suunnittelema kyselylomakemalli ja kyselyn mukana lähetettävä saatekirje käytiin läpi kolmannessa neuvottelussa 20.6.2012 yhdessä toimeksiantajan edustajan kanssa.

Kolmannessa neuvottelussa käytiin läpi tutkijan muotoilemat kysymykset ja tarkasteltiin niiden vastaavuutta toimeksiantajan ongelmaan. Lisäksi kiinnitettiin huomiota kysymysmuotoihin, vastausohjeisiin ja vastausvaihtoehtoihin. Neuvottelussa käytiin läpi myös kyselyn mukana lähetettävän saatekirjeen sisältö, jotta esimiehille saataisiin välitettyä mahdollisimman selkeä kuva kyselyn tarkoituksesta ja tekijästä. Kolmannessa neuvottelussa lyötiin lukkoon kysyttävät asiat ja tämän jälkeen tutkija aloitti kyselyn valmistelun Digium-ohjelmalla, jolla kysely toteutettaisiin. Kyselyn luominen Digiumiin aloitettiin hyvissä ajoin, jotta neljännessä neuvottelussa voitiin käydä läpi Digiumilla luotu kysely ja ehdittäisiin miettiä erilaisia kysymysmuotovaihtoehtoja, jos jokin aiemmin mietityistä kysymysmuodoista ei ohjelmalla onnistuisi. Kolmannen neuvottelun jälkeen tutkija myös viimeisteli saatekirjeen valmiiksi lähettämistä varten.

Neljäs neuvottelu toimeksiantajan edustajan kanssa käytiin 19.7.2012.

Neuvottelussa tarkasteltiin Digiumilla luotua kyselyä ja kiinnitettiin erityisesti huomiota kysymysmuotoihin ja vastausvaihtoehtoihin. Tutkija oli kolmannen neuvottelun jälkeen miettinyt joitakin alustavasti mietittyjä kysymystapoja uudelleen, sillä Digum-ohjelma ei mahdollistanut kaikkia kysymystapoja.

Neljännessä neuvottelussa mietittiin myös vastausvaihtoehtojen ymmärrettävyyttä vastaajan kannalta ja käytiin läpi, että vastausvaihtoehdot vastaavat

mahdollisimman paljon Hollolan kuntaorganisaation esimiesten työskentelyä sekä aiheesta kirjoitettua teoriaa. Neuvottelussa käytyjen asioiden pohjalta tutkija teki kyselylomakkeeseen joitakin korjauksia, jotka päätettiin käydä läpi vielä ennen kyselyn lähettämistä esimiehille.

Viides ja viimeinen neuvottelu työnantajan edustajan kanssa pidettiin juuri ennen kyselyn lähettämistä, 7.8.2012. Viimeisessä tapaamisessa käytiin läpi koko kysely esimerkiksi kirjoitusvirheiden välttämiseksi. Viimeisessä neuvottelussa päätettiin kyselylomakkeeseen tehdä vielä pari pientä ulkoasullista korjausta. Tutkija lähetti maanantaina 7.8.2012 linkin valmiiseen kyselylomakkeeseen (Liite 1) sähköpostitse yhteensä 148:lle Hollolan kunnan esimiehelle. Linkin mukana esimiehille lähetettiin myös saatekirje (Liite 2), jossa kerrottiin kyselyn tarkoituksesta, kyselyn teettäjistä, vastausaika, vastaajan henkilöllisyyden säilyttämisestä sekä tutkijan yhteystiedot. Vastausaika kyselyyn annettiin noin kaksi viikkoa eli perjantaihin 17.8.2012 saakka. Mahdollisimman suuren vastausprosentin saavuttamiseksi kyselystä lähetettiin esimiehille muistutusviesti vielä keskiviikkona 15.8.2012.

Päivämäärä	Toimi
11.5.2012	1. neuvottelu toimeksiantajan edustajan kanssa
11.5.-3.6.2012	teorian kokoaminen, tutkimuskysymyksen/alakysymysten luominen ja kyselylomakkeen kysymysten miettiminen
4.6.2012	2. neuvottelu toimeksiantajan edustajan kanssa
4.6.-19.6.2012	teorian tarkentaminen, kyselylomakkeen suunnittelu Wordilla ja saatekirjeen laadinta
20.6.2012	3. neuvottelu toimeksiantajan edustajan kanssa
20.6.-18.7.2012	saatekirjeen viimeistely ja kyselyn suunnittelu sekä laadinta Digium-ohjelmalla
19.7.2012	4. neuvottelu toimeksiantajan edustajan kanssa
19.7.-6.8.2012	kyselyn muokkaaminen ja toimivuuden testaaminen
7.8.2012	5. neuvottelu toimeksiantajan edustajan kanssa
7.8.2012	viimeistely ja kyselyn/saatteen lähettäminen. Vastausaika 17.8.2012 saakka.
15.8.2012	muistutusviestin lähettäminen
17.8.-30.9.2012	vastausten kokoaminen ja analysointi

TAULUKKO 1. Kyselyn aikataulu.

Vastausajan päätyttyä perjantaina 17.8.2012 tutkija aloitti vastausten kokoamisen Exceliin sekä niiden analysoinnin. Vastausten kokoamisen ja analysoinnin päätyttyä 30.9.2012 tutkija kokosi vastaukset yhteen ja alkoi pohtia kehitysehdotuksia esimiestyön kehittämiseksi Hollolan kunnalle.

4.2.2 Lomakekyselyn rakenne

Lopullinen lomakekysely (Liite 1) koostui yhteensä kolmestatoista kysymyksestä, jotka jakaantuivat seuraavien otsikoiden alle: taustatiedot, esimiestyön tehtäväkokonaisuudet, esimiestyön osaamisalueet, esimiestyön tuki ja lopuksi-osio.

Kyselylomake pitää sisällään avoimia kysymyksiä, monivalintakysymyksiä, asteikkoihin perustuvia kysymyksiä sekä näiden yhdistelmiä. Avoimet kysymykset antavat vastaajalle mahdollisuuden kertoa omin sanoin oman mielipiteensä asiasta, sillä vastausta ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin. Avoimet kysymykset ovat hyviä, kun halutaan selvittää esimiesten todellisia mielipiteitä, mutta samalla niiden käyttämiseen sisältyy riski, että vastaaja ei vaivaudu vastaamaan kysymykseen tai hän vastaa kysymykseen hyvin lyhyesti ja epäselvästi. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2010, 198-201.)

Monivalintakysymykset ovat vastaajan kannalta helppoja ja nopeita vastata. Monivalintakysymykset ovat myös aineistoa analysoidessa helpompi purkaa kuin avoimet kysymykset, sillä vastauksille on annettu valmiit vaihtoehdot. Ne ovat ajankäytöllisesti tehokkaampi tiedonkeruumenetelmä kuin avoimet kysymykset, mutta avoimet kysymykset saattavat tuoda esille asioita, joita tutkija ei ole osannut ajatella kyselylomaketta luodessaan. Monivalintakysymysten tapaan myös asteikkoihin perustuvat kysymykset on sidottu valmiiksi annettuihin vastausvaihtoehtoihin, joista vastaajaa valitsee sen, joka parhaiten kuvaa hänen mielipidettään asiasta. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2010, 200-201.)

Monivalintakysymykset todettiin toimiviksi myös siksi, että tutkimuksessa haluttiin selvittää muun muassa, mitkä ovat esimiehen mielestä tärkeimmät tehtäväkokonaisuudet esimiestyössä. Valmiit vaihtoehdot pakottavat vastaajan vastauksen pysymään asiassa, eikä hän voi vastata oman mielensä mukaan, jolloin

vastaus ei välttämättä ole mikään niistä, mitkä Hollolan kunta luokittelee esimiesten tehtäväkokonaisuuksiksi. Yhdistämällä kyselylomakkeessa avoimet kysymykset, monivalintakysymykset sekä asteikkoihin perustuvat kysymykset, tutkimuksen uskottiin antavan mahdollisimman luotettavia vastauksia. Myös vastausprosentin uskottiin olevan mahdollisimman korkea, jos kyselyyn vastaaminen ei vaadi esimiehiltä turhan paljon aikaa.

Kyselylomakkeen alussa selvitettiin kolmella kysymyksellä vastaajan taustatiedot eli millä toimialalla ja organisaatiotasolla hän työskentelee, sekä kuinka kauan hän on toiminut esimiestehtävässä. Näille kysymyksille oli annettu valmiit vastausvaihtoehdot, jotta vastaajan oli helppoa ja nopeaa vastata niihin. Organisaatiotasoa selvitettäessä yhdeksi vastausvaihtoehdoksi päätettiin antaa vaihtoehto ”jokin muu, mikä”, sillä toimeksiantajan edustaja oli sitä mieltä, että kaikki vastaajat eivät välttämättä koe työskentelevänsä millään valmiiksi annetuista tasoista, vaikka todellisuudessa näin olisi. Näiden taustatietokysymysten perusteella voitiin selvittää miten eri esimiestasot, toimialat ja kokemus esimiestyöstä vaikuttavat vastaajien näkemyksiin. Taustatietojen avulla Hollolan kunta pystyy kohdistamaan kehittämistoimenpiteitä oikeille toimialoille. Taustakysymykset suunniteltiin siten, että niiden avulla ei voida nimetä vastaajia. Nimettömänä vastaamisen uskottiin lisäävän vastausprosenttia sekä vastausten luotettavuutta.

Lomakekyselyn varsinaiset kysymykset jaettiin kolmeen osa-alueeseen, jotka olivat esimiestyön tehtäväkokonaisuudet, osaamisalueet ja esimiestyön tuki. Jokaisen osa-alueen alla oli 2-3 kysymystä, joiden kautta etsittiin vastauksia tutkimuksen alakysymyksiin. Kyselylomakkeen ja alakysymysten kautta muodostuu vastaus varsinaiseen tutkimusongelmaan, joka on: Mitä kehitettävää kunta-alan esimiestyössä on?

Lomakekyselyn varsinaisissa kysymyksissä, taustatietojen jälkeen, käytettiin avoimia kysymyksiä, monivalintakysymyksiä, asteikkoihin perustuvia kysymyksiä sekä kysymyksiä, jotka koostuivat kahden eri kysymystyyppin yhdistelmästä. Esimiestyön tehtäväkokonaisuuksia lähdettiin selvittämään kahdella avoimella kysymyksellä ja yhdellä asteikkoon perustuvalla kysymyksellä. Näiden kolmen erityyppisen ja laajan kysymyksen kautta haluttiin

selvittää esimiesten omaa näkemystä esimiestyön merkityksestä sekä vastaajien mielestä tärkeimmät ja aikaa vievimmat tehtäväkokonaisuudet. Lisäksi selvitettiin mitä esimiehet pitivät työssään kolmena suurimpana haasteena tulevan neljän vuoden sisällä ja kuinka he uskovat näiden haasteiden näkyvän omassa työssään.

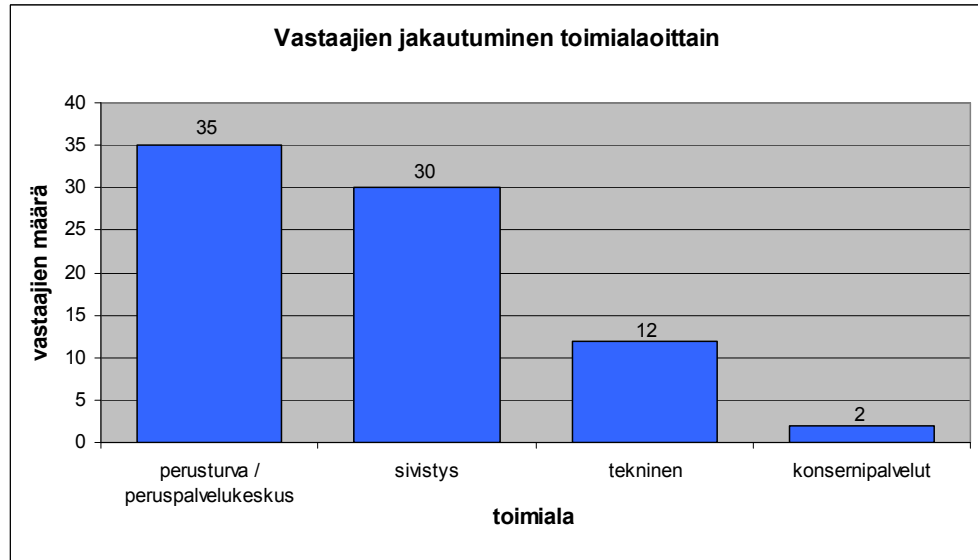
Esimiestyön osaamisalueita tutkittiin yhdellä asteikkoon perustuvalla kysymyksellä ja kahdella avoimella kysymyksellä. Näiden kysymysten kautta selvitettiin, mitä osaamisalueita esimiehet pitivät työssään tärkeimpinä, mitkä kolme osaamisaluetta he kokivat vahvuuksiksensa ja millä alueilla he kokivat olevan kehitettävää. Lopuksi selvitettiin, kuinka he ylläpitävät tai kehittävät omaa esimiesosaamistaan.

Esimiestyön tuki -osio koostui yhdestä monivalinnan- ja avoimen kysymyksen sekoituksesta sekä yhdestä avoimesta kysymyksestä. Ensimmäisellä kysymyksellä selvitettiin, kuinka riittäväksi esimiehet arvioivat saamansa tuen valmiiksi mainittuihin asioihin ja mistä he saavat kyseisen tuen. Toisella kysymyksellä puolestaan selvitettiin, millaista muuta tukea he tarvitsevat työhönsä ja mistä he toivoisivat tämän tuen saavansa. Kysely päättyi lopuksi-osioon, jossa vastaajaa pyydettiin antamaan omasta esimiestyöstään ja -osaamisestaan itselleen kokonaisarvosana. Vastaajalle annettiin myös mahdollisuus kertoa vapaasti ja omin sanoin omasta esimiestyöstään ja -osaamisestaan. Tutkijan ja toimeksiantajan edustajan mielestä oli hyvä ratkaisu lopettaa kysely avoimeen ja vapaasanaiseen kohtaan, sillä vastaajalle saattoi herätä kyselyn aikana mielipiteitä, joita tutkija ei osannut kysely luodessaan ajatella.

4.3 Tutkimuksen tulokset

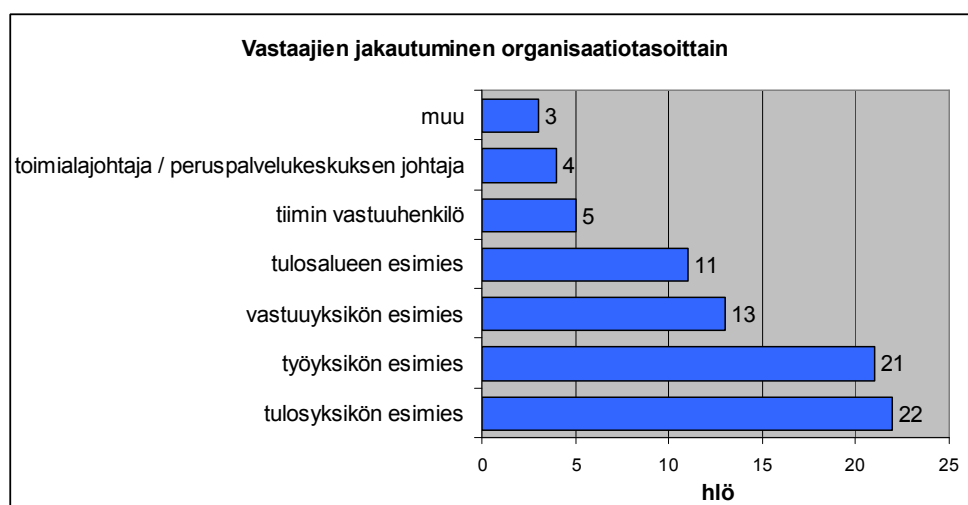
Kyselytutkimus lähetettiin yhteensä 148 esimiehelle, joista kyselyyn vastasi 53,3 prosenttia eli 79 vastaajaa. Kyselytutkimuksen tulokset on esitelty jakamalla tulokset kyselyssä käytettyjen otsikoiden alle, joita ovat esimiestyön tehtäväkokonaisuudet, esimiestyön osaamisalueet, esimiestyön tuki ja kyselyn lopuksi -osio. Kyselyn aluksi selvitettiin vastaajan taustatiedot eli toimiala ja organisaatiotasoa, jolla vastaaja työskenteli sekä kuinka kauan hän on työskennellyt esimiestehtävissä huomioiden myös aikaisemmat esimiestehtävät.

Vastanneista lähes puolet (44,3 %) työskentelivät perusturvan sekä peruspalvelukeskuksen puolella ja 38 prosenttia sivistyksen puolella. Teknisellä toimialalla työskenteli 15,2 prosenttia vastanneista ja konsernipalveluissa vain 2,5 prosenttia.



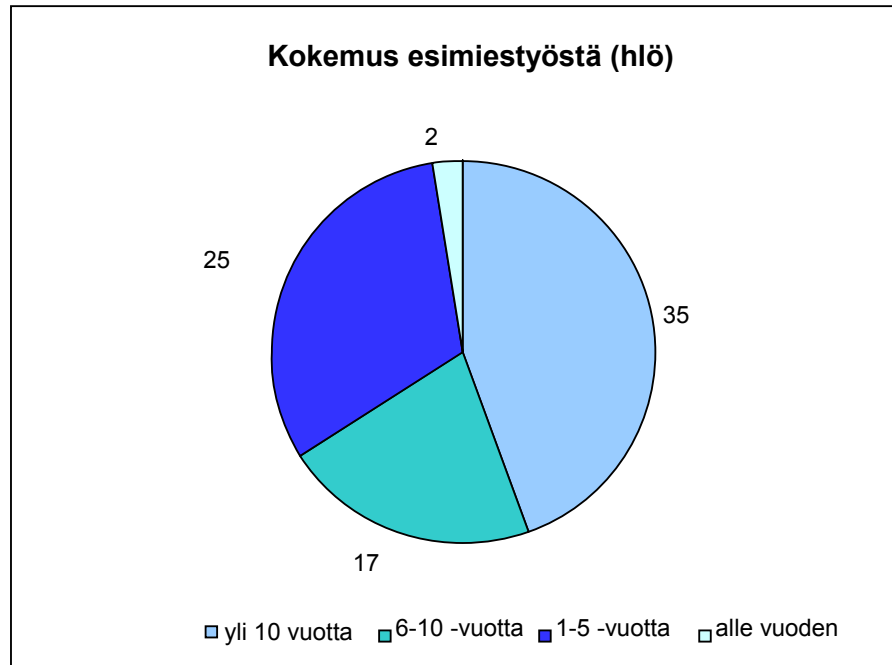
KUVIO 11. Vastanneiden toimialajakauma.

Organisaatiotasoja tarkasteltaessa, vastaajista lähes 30 prosenttia työskenteli tulosyksikön- ja työyksikön esimiehinä. Vastuuyksikön esimiehinä vastanneista työskenteli 16,5 prosenttia, tulosalueen esimiehinä 13,9 prosenttia ja tiimin vastuuhenkilöinä vain 6,3 prosenttia. Vastanneista 5,1 prosenttia oli toimialajohtajia tai peruspalvelukeskuksen johtajia ja 3,8 prosenttia kyselyyn vastanneista ilmoitti työskentelevänsä jollakin muulla organisaatiotasolla, joita olivat tiiminvetäjä, vastaava sairaanhoitaja ja hoitohenkilökunnan lähiesimies.



KUVIO 12. Vastanneiden organisaatiotason jakauma.

Viimeisenä taustatietona esimiehiltä kysyttiin kuinka kauan he ovat yhteensä työskennelleet esimiestehtävissä. Vastanneista lähes puolet (44,3 %) ilmoitti työskennelleensä esimiestehtävissä yli 10 vuotta ja vain 2 prosenttia vastanneista oli työskennellyt esimiestehtävissä alle vuoden.



KUVIO 13. Vastaajien esimieskokemus.

Vastanneista 31,6 prosenttia oli työskennellyt esimiestehtävissä 1-5 -vuotta ja 21,5 prosenttia oli työskennellyt 6-10 -vuotta.

4.3.1 Esimiestyön tehtäväkokonaisuudet

Esimiestyön tehtäväkokonaisuuksiin liittyvissä kysymyksissä vastaajilta tiedusteltiin mielipidettä esimiestyön tarkoituksesta, tehtäväkokonaisuuksien tärkeydestä ja vastaajien ajankäytöstä näihin tehtäväkokonaisuuksiin sekä heidän mielipidettä esimiestyön haasteista tulevan neljän vuoden sisällä

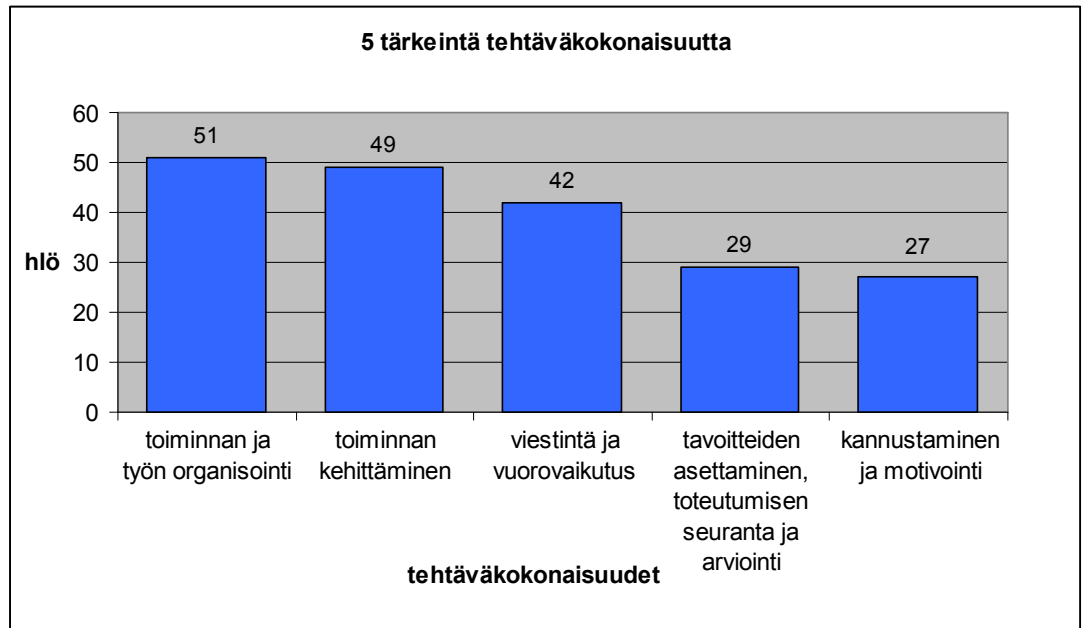
Vastaajista noin neljännes toi esiin, että esimiestyön tarkoituksena on mahdollistaa perustehtävän toteutuminen omassa yksikössä. Vastauksissa perustyön mahdollistamisella tarkoitettiin muun muassa riittävien resurssien, esimerkiksi työkalujen, tarjoamista työntekijöille. Vastauksissa toistui myös henkilöstön ohjaaminen, opastaminen ja tukeminen esimiestyön tarkoituksena.

Yksittäisissä vastauksissa korostettiin esimiehen tavoitettavissa olemista, aina kun alainen häntä tarvitsee, työssä opastamista sekä alaisten ohjaamista tavoitteiden suuntaisesti. Eräässä vastauksessa painotettiin, että esimiestyön tarkoitus on alaisten ohjaaminen yhteisön keskeltä, ei ylhäältä päin. Työn tarkoituksena pidettiin myös tasapuolista kohtelua työntekijöitä kohtaan, työntekijöiden jaksamisesta ja työhyvinvoinnista huolehtimista sekä toiminnan valvomista ja kehittämistä.

”Toiminnan sujuvuuden varmistaminen - työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehtiminen - sujuvan yhteistyön tekeminen eri yksiköiden kanssa - työyksikkönsä henkilöstön ohjaaminen ja opastaminen tiedon hankinnassa - oikeudenmukainen ja luotettava toiminta työntekijöitä ja organisaatiota kohtaan”

Yksittäisissä vastauksissa esimiestyön tarkoitukseksi mainittiin muun muassa lakien ja asetusten noudattamisen valvominen, töiden jakaminen, laadukkaiden palveluiden tuottaminen kuntalaisille, tavoitteiden asettaminen työntekijälle sekä työn sujumisen mahdollistaminen.

Esimiestyön tarkoituksen selvittämisen jälkeen vastaajia pyydettiin valitsemaan 23 valmiista vaihtoehdosta tärkeysjärjestyksessä viisi tärkeintä tehtäväkokonaisuutta heidän omassa esimiestyössään sekä viisi tehtäväkokonaisuutta, joihin heillä kuluu työssään eniten aikaa. Vastauksien perusteella tärkeimmiksi tehtäväkokonaisuuksiksi nousivat toiminnan ja työn organisointi, toiminnan kehittäminen, viestintä- ja vuorovaikutus, tavoitteiden asettaminen, niiden toteutumisen seuranta ja arviointi sekä kannustaminen ja motivointi.



KUVIO 14. Viisi tärkeimpänä pidettyä tehtäväkokonaisuutta.

79 vastanneesta yli puolet (65 %) olivat sitä mieltä, että toiminnan ja työn organisointi oli yksi viidestä tärkeimmästä tehtäväkokonaisuudesta. Erityisesti tulosalueen esimiehet pitivät toiminnan ja työn organisointia tärkeänä, sillä heistä 81,8 prosenttia oli listannut sen viiden tärkeimmän tehtäväkokonaisuuden joukkoon. Yli puolet (62 %) kaikista vastanneista mainitsivat myös toiminnan kehittämisen tärkeimpien joukossa. Erityisesti sivistyksen toimialalla toiminnan kehittämistä pidettiin tärkeänä, sillä sen tärkeimpien tehtäväkokonaisuuksien joukkoon listanneista esimiehistä lähes puolet (44,9 %) olivat sivistyksen toimialalta.

Hiukan yli puolet (53,2 %) kaikista vastanneista pitivät viestintää ja vuorovaikutusta tärkeimpien joukossa. Erityisesti sivistyksen puolella viestintä ja vuorovaikutus koettiin tärkeäksi, sillä tämän tärkeimpien joukkoon listanneista esimiehistä lähes puolet (45,2 %) olivat sivistyksen toimialalta. Kyselyyn vastanneiden organisaatiosalla tai työkokemuksella ei näyttänyt olevan merkitystä siihen, kuinka tärkeänä he pitivät viestintä- ja vuorovaikutustaitoja.

Tavoitteiden asettamista, toteutumisen seuranta ja arviointia sekä kannustamista ja motivointi pitivät tärkeimpien joukossa alle puolet kaikista vastanneista. Tavoitteiden asettamisen, toteutumisen seurannan ja arvioinnin tärkeimpien joukkoon listasivat erityisesti sivistyksen esimiehet, joita tämän asian listanneista

esimiehistä oli lähes puolet (48,3 %). Tämän kohdan tärkeimpien joukkoon listanneista esimiehistä toiseksi suurin osa (37,9 %) oli perusturvan ja peruspalvelukeskuksen puolelta. Organisaatiotasoja tarkasteltaessa kyselyyn vastanneista tiimin vastuuhenkilöistä kukaan ei pitänyt tavoitteiden asettamista, toteutumisen seuranta ja arviointi viiden tärkeimmän joukossa. Muiden organisaatiotasojen kesken vastaukset jakaantuivat melko tasaisesti.

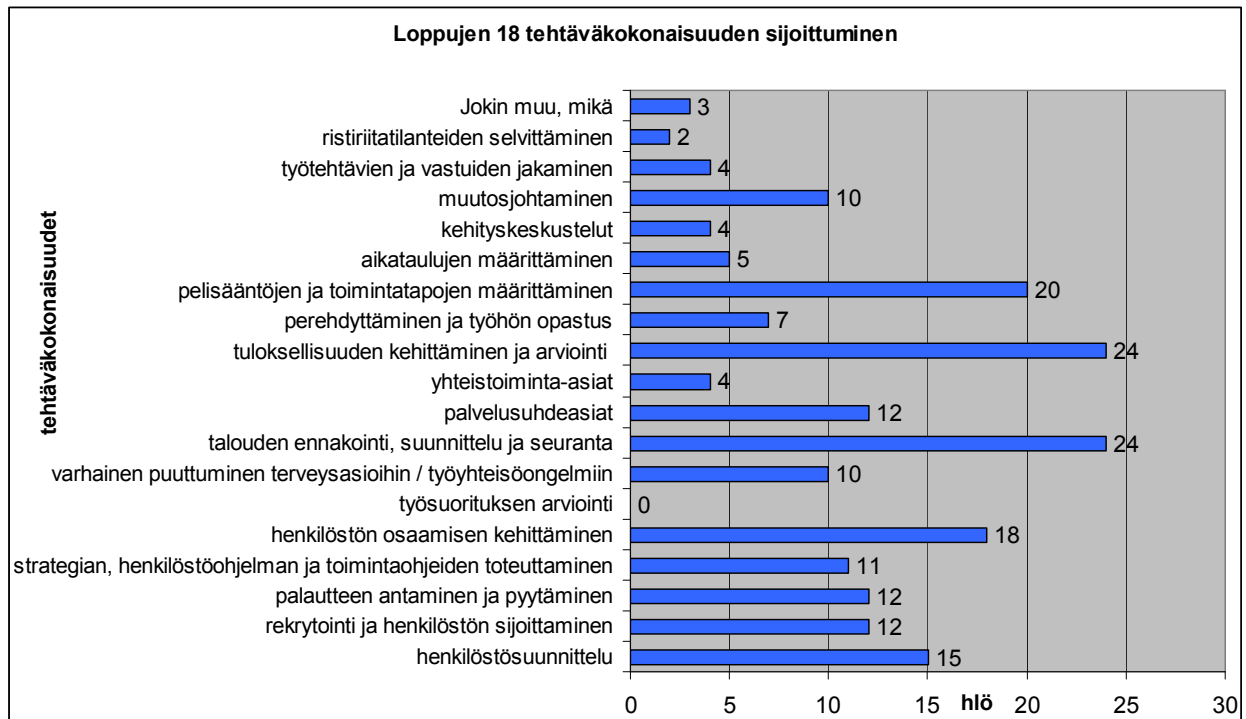
Kannustamista ja motivoimista pidettiin muihin toimialoihin verrattuna tärkeimpänä peruspalvelukeskuksen puolella, josta oli yli puolet (54,2 %) kyseisen kohdan listanneista esimiehistä. Konsernipalveluista kukaan ei pitänyt kannustamista ja motivointi viiden tärkeimmän tehtäväkokonaisuuden joukossa. Organisaatiotasoja tarkasteltaessa, työyksikön esimiehet kokivat kannustamisen ja motivoinnin tärkeämpänä kuin muut tasot. Tämän tärkeimpien joukkoon listanneista esimiehistä 29,2 prosenttia olivat työyksikön esimiehiä. Vastaavasti vähiten tärkeänä tätä pidettiin tulosalueen esimiesten keskuudessa, joista vain 9,1 prosenttia listasi tämän tärkeimpien joukkoon.

Talouden ennakointi, suunnittelu ja seuranta sekä tuloksellisuuden kehittäminen ja arviointi koettiin esimiesten kesken myös tärkeiksi, vaikka nämä eivät päässeetkään viiden tärkeimmän joukkoon. Kaikista kyselyyn vastanneista 30,4 prosenttia listasivat nämä molemmat tehtäväkokonaisuudet viiden tärkeimmän joukkoon.

Kyselyyn vastanneista esimiehistä kukaan ei listannut viiden tärkeimmän tehtäväkokonaisuuden joukkoon työsuorituksen arviointia. Myöskään ristiriitatilanteiden selvittämistä ei koettu tärkeäksi, sillä vain 2,5 prosenttia kaikista vastanneista listasi tämän viiden tärkeimmän joukkoon. Työtehtävien ja vastuiden jakamisen, kehityskeskustelut sekä yhteistoiminta-asiat viiden tärkeimmän joukkoon listasivat 5,1 prosenttia kaikista vastanneista.

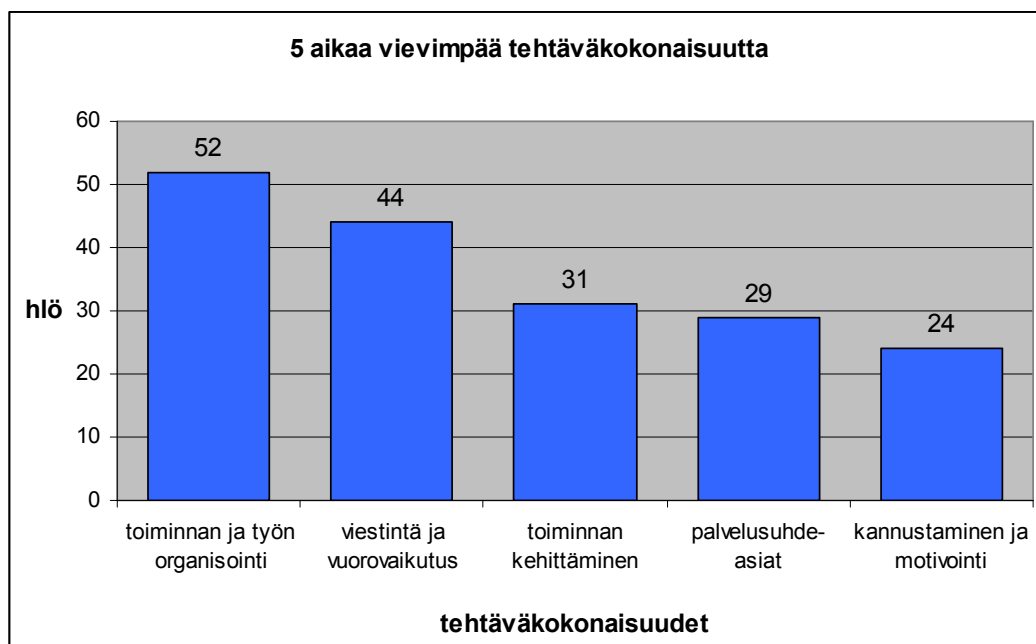
Vastaaajista 3,8 prosenttia valitsi viiden tärkeimmän tehtäväkokonaisuuden joukkoon vaihtoehdon ”jokin muu, mikä”. Näissä vastauksissa esimiesten mielestä tärkeimpien tehtäväkokonaisuuksien joukkoon kuului informointi ja tiedottaminen, asiakastyöhön liittyvät hallinnolliset tehtävät sekä oppilaista välittäminen ja oppimisen tukeminen.

Kuviosta 15 selviää kuinka loput tehtäväkokonaisuudet viiden tärkeimmän tehtäväkokonaisuuden lisäksi sijoittuivat kyselyssä ja kuinka moni esimies listasi kunkin kohdan viiden tärkeimmän tehtäväkokonaisuuden joukkoon.



KUVIO 15. Loppujen tehtäväkokonaisuuksien sijoittuminen.

Tärkeimpien tehtäväkokonaisuuksien lisäksi vastaajilta kysyttiin, mihin tehtäväkokonaisuuksiin heiltä kuluu eniten aikaa työssään. Vastauksista selvisi, että esimiehet käyttävät aikaa samoihin asioihin, jotka he kokivat myös tärkeimmiksi, yhtä kohtaa lukuun ottamatta. Neljänneksi tärkeimpänä pidettiin tavoitteiden asettamista, toteutumisen seuranta ja arviointia, mutta neljänneksi eniten aikaa heiltä kuluu palvelusuhde-asioihin. Tavoitteiden asettaminen, toteutumisen seuranta ja arviointi ei päässyt viiden aikaa vievimmän tehtävän joukkoon, mutta tulee heti seitsemännellä sijalla.



KUVIO 16. Eniten aikaa vievät tehtäväkokonaisuudet.

Työyksikön esimiehet näyttivät vastausten perusteella käyttävän eniten aikaa toiminnan ja työn organisointiin, sillä tämän kohdan viiden aikaa vievimmän tehtäväkokonaisuuden joukkoon listanneista esimiehistä 34,6 prosenttia oli työyksikön esimiehiä. Työyksikön kyselyyn vastanneista esimiehistä tämä tarkoittaa 85,7 prosenttia.

Jokaisen organisaatiotason esimiehistä 46,2-85,7 prosenttia listasivat toiminnan ja työn organisoinnin viiden aikaa vievimmän joukkoon. Itsensä jollekin muulle organisaatiotasolle luokitelleista vastaajista 33,3 prosenttia listasi toiminnan ja työn organisoinnin viiden aikaa vievimmän joukkoon. Toimialoittain vastaukset jakaantuivat puolestaan tasaisesti.

Viestintään ja vuorovaikutukseen käytettiin aikaa jokaisella toimialalla tasaisesti yhtä paljon. Myöskään organisaatiotasolla ei näyttänyt olevan merkittävää vaikutusta, sillä lähes kaikilta organisaatiotasoilta vähintään puolet esimiehistä pitivät viestintää ja vuorovaikutusta viiden aikaa vievimmän tehtäväkokonaisuuden joukossa. Vain tiimin vastuuhenkilöiden sekä vastuuyksiköiden esimiesten kohdalla, vastaava prosentti oli alle 50 prosenttia.

Toiminnan kehittämiseen esimiehet käyttivät yhtä paljon aikaa toimialasta riippumatta. Jokaiselta toimialalta konsernipalveluita lukuun ottamatta, 34-43 prosenttia kyselyyn vastanneista esimiehistä listasi toiminnan kehittämisen viiden aikaa vievimmän tehtäväkokonaisuuden joukkoon. Konsernipalveluiden osalta tämä prosenttiosuus oli 100 prosenttia. Esimiehet, joilla oli vähintään kuuden vuoden kokemus esimiestyöstä, näyttivät käyttävän enemmän aikaa toiminnan kehittämiseen, kuin esimiehet, joilla vastaavaa kokemusta oli 1-5 -vuotta. Alle vuoden esimiestehtävissä työskennelleistä esimiehistä puolet listasivat toiminnan kehittämisen aikaa vievimpien joukkoon. Tässä on huomioita, että kyselyyn vastanneista esimiehistä vain kaksi oli työskennellyt esimiestehtävissä alle vuoden.

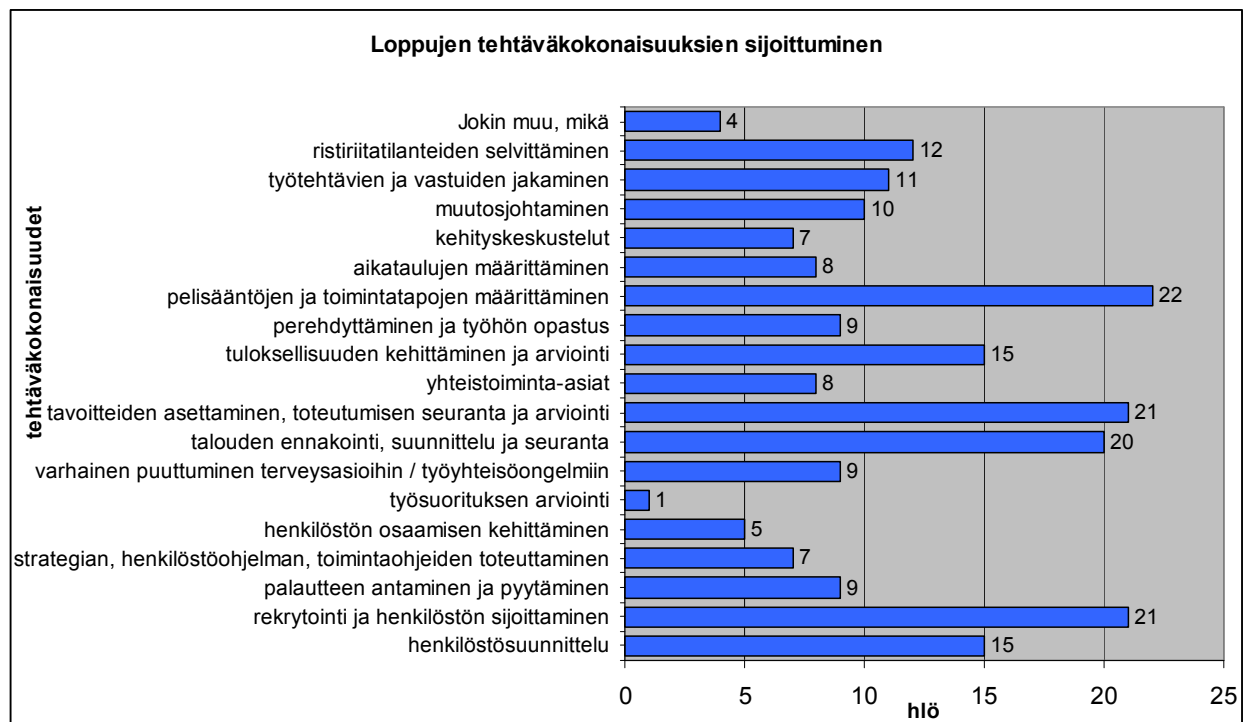
Palvelusuhdeasioihin käytetään aikaa erityisesti perusturvan ja peruspalvelukeskuksen toimialalla. Perusturvan ja peruspalvelukeskuksen puolelta kyselyyn vastanneista esimiehistä lähes puolet (45,7 %) listasivat palvelusuhdeasiat viiden aikaa vievimmän joukkoon. Tekniseltä toimialalta vastaava prosenttiosuus oli 41,7 prosenttia ja sivistyksen puolelta 26,7 prosenttia. Konsernipalveluiden osalta palvelusuhdeasioita ei listattu viiden aikaa vievimmän joukkoon. Organisaatiotasojä tarkasteltaessa, tulosityksikön esimiehistä puolet listasivat palvelusuhdeasiat viiden aikaa vievimmän joukkoon, työyksikön esimiehistä 38,1 prosenttia, tulosalueen esimiehistä 36,4 prosenttia ja vastuuyksikön esimiehistä 30,8 prosenttia. Toimialajohtajista, peruspalvelukeskuksen johtajasta sekä tiimien vastuuhenkilöistä kukaan ei pitänyt palvelusuhdeasioita viiden aikaa vievimmän joukossa.

Kannustaminen ja motivointi tulivat esiin konsernipalveluita lukuun ottamatta jokaiselta toimialalta ja organisaatiotasolta esimieskokemuksesta riippumatta. Teknisen toimialan esimiehistä puolet listasi kannustamisen ja motivoimisen viiden aikaa vievimmän tehtäväkokonaisuuden joukkoon. Perusturvan ja peruspalvelukeskuksen puolelta vastaava luku oli 37,1 prosenttia ja sivistyksen puolelta 16,7 prosenttia. Organisaatiotasojä tarkasteltaessa vain 9,1 prosenttia kyselyyn vastanneista tulosalueen esimiehistä listasi tämän viiden aikaa vievimmän joukkoon ja tulosityksikön esimiehistä 18,2 prosenttia. Muilla organisaatiotasojilla vastaava luku oli 33,3 – 60,0 prosenttia.

Edellä mainittujen tehtäväkokonaisuuksien lisäksi esimiehet käyttivät aikaansa jonkin verran pelisääntöjen ja toimintatapojen määrittämiseen, rekrytointiin ja henkilöstön sijoittamiseen sekä talouden ennakkointiin, suunnitteluun ja seurantaan. Vähiten esimiehet käyttivät aikaansa työsuoritusten arviointeihin, sillä vastaajista vain yksi oli listannut sen viiden aikaa vievimmän tehtäväkokonaisuuden joukkoon.

Kaikista vastanneista 5,1 prosenttia listasi viiden aikaa vievimmän tehtäväkokonaisuuden joukkoon vaihtoehdon ”jokin muu, mikä”. Näistä vastauksista esille nousi aikaa vievinä tehtävinä kesälomalaisten sijaistaminen, informointi ja tiedottaminen, asiakastyöhön liittyvät hallinnolliset tehtävät sekä tukipalveluluiden tukeminen.

Loput valmiiksi annetut tehtäväkokonaisuudet jakaantuivat ajan käytöllisesti melko tasaisesti, sillä jokaisen niistä nimesi 5,1-19 prosenttia esimiehistä. Seuraavassa kuvassa on esitelty kuinka moni esimies listasi kunkin tehtäväkokonaisuuden aikaa vievimmän joukkoon.



KUVIO 17. Loppuihin tehtäväkokonaisuuksiin käytetty aika.

Tehtäväkokonaisuus-osion lopuksi vastaajilta kysyttiin kolmea suurinta haastetta tulevan neljän vuoden sisällä heidän omassa esimiestyössään ja haasteiden

näkymistä heidän työssään. Kyselyyn vastanneista esimiehistä yli kolmasosa mainitsi yhdeksi haasteeksi henkilöstön riittämisen sekä saamisen töihin. Erityisesti peruspalvelukeskuksen toimialalla henkilöstön riittämistä ja töihin saamista pidettiin haasteena. Sen uskottiin näkyvän työssä työvoimapulana, joka johtaa kiireeseen, jolloin myös työnlaatu kärsii. Lisäksi vastaajat uskoivat tämän johtavan siihen, että sijaisia on entistä vaikeampaa saada ja määräaikaikaiset työsuhteet yleistyvät.

”Muodollisesti päteviä hakijoita vähän tai ei ollenkaan työyhteisössä, vaikuttaa sosiaalityön suunnitelmallisuuteen.”

Toiseksi haasteeksi nousi vastaajien oman tai työntekijöiden hyvinvoinnin ja jaksamisen tason laskeminen. Tämän uskottiin johtavan työmotivaation laskuun sekä poissaolojen ja sairauslomien kasvuun. Yksittäiset vastaajat myös arvioivat, että tämän ehkäisemiseksi on pyrittävä säilyttämään positiivinen mieli sekä olemaan mahdollisimman tasapuolinen kaikkia työntekijöitä kohtaan. Oman tai työntekijöiden hyvinvoinnin ja jaksamisen tason laskemista pidettiin haasteena lähes yhteä paljon niin perusturvassa/peruspalvelukeskuksessa, sivistyksessä kuin tekniselläkin toimialalla. Konsernipalveluiden kyselyyn vastanneista esimiehistä kukaan ei maininnut tätä haasteeksi.

”... Henkilöstö ylikuormittuu, sairastumisriski kasvaa ja voi syntyä negatiivinen kierre, kun yksikin työntekijä sairastuu tai uupuu. Se johtaa toisten työmäärän kasvuun ja uupumiseen.”

Kolmanneksi haasteeksi vastauksista nousi kehittyminen, jolla tarkoitettiin niin oman työskentelyn, koko Hollolan kunnan toiminnan kuin työilmapiirinkin kehittämistä. Kehittymiseen liittyvistä vastauksista esiin nousi erityisesti toiminnan kehittäminen, jonka ajateltiin näkyvän tulevaisuudessa henkisenä tai fyysisenä kuormituksena, suunnitteluna ja tiedon hankintana. Esimiesten oman työskentelyn ja työilmapiirin kehittämisen ajateltiin näkyvän tulevaisuudessa koulutuksina sekä alaisten huomioimisena. Kehittymistä pidettiin haasteena kaikilla toimialoilla, perusturvaa lukuun ottamatta. Myös muutosjohtaminen ja tulevat muutokset toistuivat vastauksissa useasti. Vastaajat uskoivat muutosten näkyvän työssään aikaa ja energiaa vievinä toimenpiteinä, kuten henkilöstön

jaksamisen tukemisena ja uusien toimintatapojen sekä asioiden sisään ajamisena. Tulevien muutosten uskottiin myös lisäävän erilaisten projektien määrää ja vievän aikaa asioiden jalkauttamiselta työyksikössä.

”Kokeneiden työntekijöiden osaamista pitäisi jatkuvasti kehittää, koska muutoksia on koko ajan eli MUUTOSVALMIUS.”

Edellä mainittujen haasteiden lisäksi tulevana haasteina pidettiin henkilöstön motivoimista, taloutta sekä henkilöstön rekrytointia ja ajan riittävyyttä. Vastaajat uskoivat, että henkilöstön motivoiminen näkyisi jatkossa koulutusten lisäämisellä. Eräs vastanneista usko, ihmisten asenteen muuttuvan välinpitämättömäksi ja ”olen vain töissä täällä” -asenteeksi. Talouden uskottiin olevan myös haaste ja sen uskottiin näkyvän työssä jatkuvana talouden seurantana ja hallintana sekä vanhoilla kalusteilla ja välineillä kitkuttamisena, sillä uusiin ei ole varaa. Laadun uskottiin myös muuttuvan talouden tuoman haasteen seurauksena. Lisäksi haasteena nähtiin henkilöstön rekrytointi ja sen uskottiin ilmenevän jatkuvana sisäisinä rekrytointina ja vaikeutena löytää sopivia työntekijöitä. Ajan riittämättömyyden puolestaan uskottiin näkyvän ylitunteina, kasaantuvina töinä ja kiireisinä päivinä, jolloin kaikkia töitä ei ehditä tekemään niin hyvin kuin ne voisi tehdä.

”En pysty tekemään töitä niin hyvin kuin haluaisin, en pysty suunnittelemaan ja varautumaan tilanteisiin riittävästi. Juoksevien asioiden hoitaminen vie suurimman ajan.”

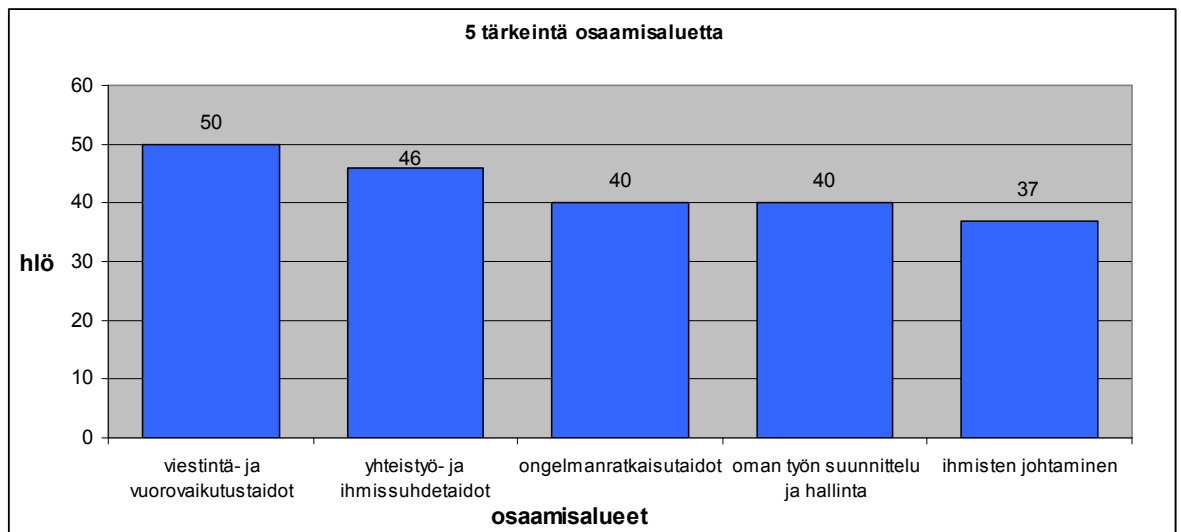
Vastaajista muutamat pitivät haasteena myös henkilöstön ikääntymistä ja tuloksellisuutta. Ikääntymisen nähtiin ilmenevän vaikeutena jaksaa työssä ja pitkinä sairauslomina. Lisäksi ikääntymisen ajateltiin näkyvän ikäjohtamisena ja työssä jaksamisen tukemisena tulevan neljän vuoden sisällä.

4.3.2 Esimiestyön osaamisalueet

Kyselyssä selvitettiin esimiesten mielestä viisi tärkeintä esimiestyön osaamisaluetta, esimiesten omat mielipiteet heidän vahvuuksistaan ja heikkouksistaan sekä kuinka he ylläpitävät tai kehittävät omaa

esimiesosaamistaan. Kyselyssä esimiehiä pyydettiin numeroimaan valmiiksi annetuista vaihtoehdoista tärkeysjärjestyksessä viisi tärkeintä esimiestyön osaamisaluetta heidän omassa työssään.

Tärkeimmiksi osaamisalueiksi nousivat viestintä- ja vuorovaikutustaidot, yhteistyö- ja ihmissuhdetaidot, ongelmanratkaisutaidot, oman työn suunnittelu ja hallinta sekä ihmisten johtaminen. Seuraavassa kuviossa on esitelty esimiesten mielestä viisi tärkeintä osaamisaluetta sekä kuinka moni esimies oli listannut kunkin osaamisalueen viiden tärkeimmän joukkoon.



KUVIO 18. Esimiesten arvioimat viisi tärkeintä osaamisaluetta.

Ihmisten johtamista lukuun ottamatta, nämä viisi osaamisaluetta saivat kukin vähintään 50 prosenttia kaikkien vastaajien äänistä. Ihmisten johtamisen viiden tärkeimmän joukkoon listasivat lähes puolet (46,8 %) vastaajista.

Viestintä- ja vuorovaikutustaitoja pidettiin hyvin tärkeinä kaikilla toimialoilla. Sivistyksen toimialalta kyselyyn vastanneista esimiehistä 73,3 prosenttia listasi viestintä- ja vuorovaikutustaidot viiden tärkeimmän joukkoon ja perusturvasta/peruspalvelukeskuksesta vastaava luku oli 60 prosenttia.

Konsernipalveluista ja tekniseltä toimialalta viestintää ja vuorovaikutusta viiden tärkeimmän joukossa pitivät puolet vastaajista. Taitoa pidettiin hyvin tärkeänä myös jokaisella organisaatiotasolla, sillä tiimien vastuuhenkilöitä lukuun ottamatta, jokaisen organisaatiotason esimiehistä yli puolet listasi tämän viiden tärkeimmän joukkoon. Tiimien vastuuhenkilöistä vain 20 prosenttia piti tätä viiden tärkeimmän taidon joukossa.

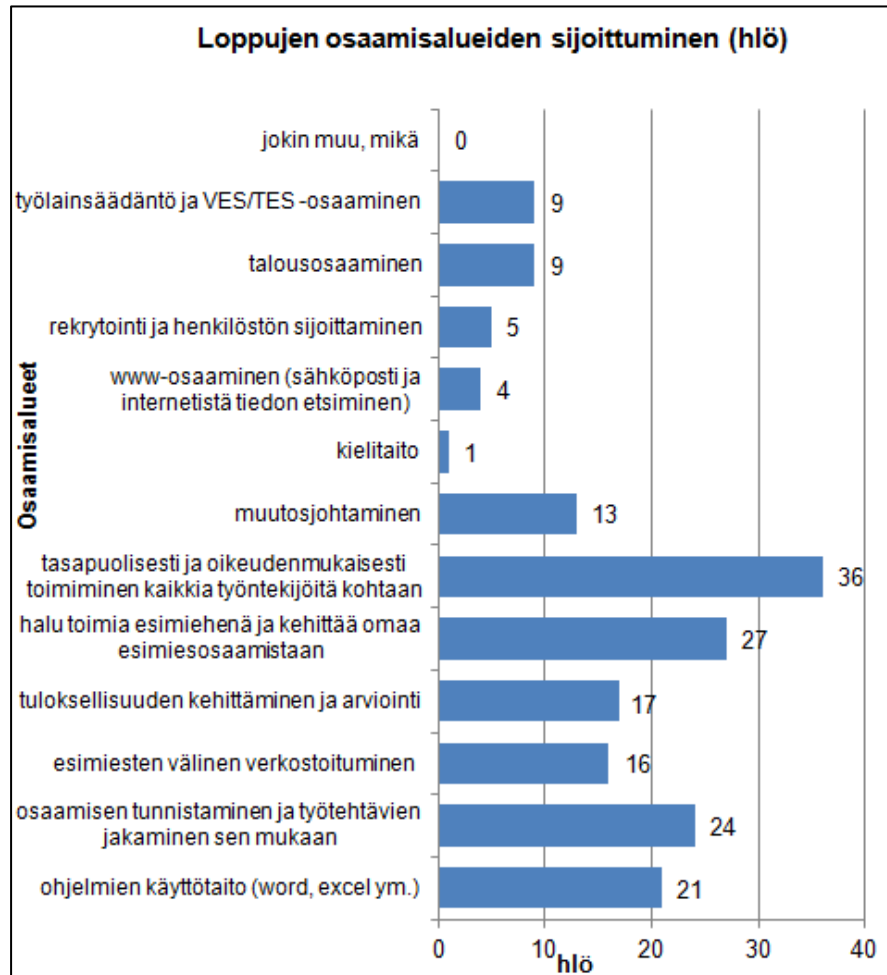
Yhteistyö- ja ihmissuhdetaitoja pidettiin tärkeimpänä peruspalvelukeskuksen toimialalla, sillä perusturvan ja peruspalvelukeskuksen esimiehistä 68,6 prosenttia listasi taidon tärkeimpien joukkoon. Yli puolet teknisen ja yli 40 prosenttia sivistyksen toimialan esimiehistä pitivät yhteistyö- ja ihmissuhdetaitoja viiden tärkeimmän joukossa. Toisin kuin viestintä- ja vuorovaikutustaitoja, yhteistyö- ja ihmissuhdetaitoja pidettiin tärkeimpien joukossa tiimien vastuuhenkilöiden keskuudessa, sillä heistä 80 prosenttia listasi tämän tärkeimpien joukkoon. Kyselyyn vastanneista vastuuyksikön esimiehistä 46,2 prosenttia listasi yhteistyö- ja ihmissuhdetaidot tärkeimpien joukkoon ja loppujen organisaatiotasojen kohdalla vastaava luku oli 50–63,6 prosenttia.

Ongelmanratkaisutaitoja pidettiin tärkeimpänä teknisellä puolella, jonka vastaajista 66,7 prosenttia listasi ongelmanratkaisutaidot tärkeimpien joukkoon. Muilla toimialoilla vastaava luku oli reilusta 40 prosentista hiukan yli 50 prosenttiin. Organisaatiotasojen tarkasteltaessa, ongelmanratkaisutaitoa pidettiin tiimien vastuuhenkilöiden keskuudessa tärkeämpänä kuin muilla organisaatiotasojilla, sillä tiimien vastuuhenkilöistä 80 prosenttia piti ongelmanratkaisutaitoa tärkeänä osaamisalueena.

Oman työn suunnittelua ja hallintaa pidettiin tärkeimpänä sivistyksen toimialalla. Sivistyksen puolelta kyselyyn vastanneista esimiehistä 56,7 prosenttia piti taitoa tärkeänä. Teknisellä toimialalla ja perusturvassa sekä peruspalvelukeskuksessa taitoa pitivät tärkeänä reilut 40 prosenttia ja konsernipalveluissa puolet eli yksi vastaaja. Oman työn suunnittelua pidettiin tärkeänä myös jokaisella organisaatiotasolla, mutta tiimien vastuuhenkilöiden kohdalla tämä nousi ongelmanratkaisutaitojen tapaan erityisen tärkeäksi. Tiimien vastuuhenkilöistä 80 prosenttia oli listannut oman työn suunnittelun ja hallinnan viiden tärkeimmän joukkoon. Ihmisten johtamista pidettiin tärkeänä jokaisella toimialalla ja jokaiselta toimialalta kyselyyn vastanneista esimiehistä 33,3-53,3 prosenttia piti ihmisten johtamista viiden tärkeimmän osaamisalueen joukossa. Yhteensä ihmisten johtamisen viiden tärkeimmän osaamisalueen joukkoon listasi 46,8 prosenttia kaikista kyselyyn vastanneista.

Taitoa toimia tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti kaikkia työntekijöitä kohtaan pidettiin lähes yhtä tärkeänä taitona kuin ihmisten johtamis-taitoa. Vastaajista 45,6

prosenttia listasi taidon toimia tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti viiden tärkeimmän taidon joukkoon. Kuviossa 19 on esitelty kuinka loput osaamisalueet sijoittuivat vastauksissa ja kuinka moni esimies listasi kunkin kohdan viiden tärkeimmän joukkoon.



KUVIO 19. Loppujen osaamisalueiden sijoittuminen

Selvästi vähiten tärkeinä osaamisalueina Hollolan kunnan esimiehet pitivät kielitaitoa, www-osaamista, rekrytointia ja henkilöstön sijoittamista, talousosaamista sekä työlainsäädännön ja virka- /työehtosopimusten osaamista.

Kielitaidon viiden tärkeimmän taidon joukkoon listasi vain 1,3 prosenttia kaikista kyselyyn vastanneista. Www-osaamisen kohdalla vastaava prosentti oli 5,1 prosenttia ja rekrytoinnin sekä henkilöstön sijoittamisen kohdalla 6,3 prosenttia. Talousosaamisen sekä työlainsäädäntö ja virka- /työehtosopimus -osaamisen tärkeimpien joukkoon listasi 11,4 prosenttia vastaajista.

Tärkeimpien osaamisalueiden jälkeen esimiehiltä kysyttiin heidän kolmea vahvuutta ja kolmea kehittämistarvetta esimiestyön osaamisalueilla. Vastanneista hieman alle puolet mainitsivat yhdeksi vahvuudekseen ihmissuhdetaidot. Tämä oli selvästi vahvimpana pidetty osaamisalue ja sen rinnalle nousivat esimiesten yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot sekä tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus. Ihmissuhdetaitoja pidettiin vahvuutena toimialasta ja esimieskokemuksesta riippumatta. Myös organisaatiotasoin ihmissuhdetaitoja pidettiin vahvuutena jokaisella tasolla kahta tasoa lukuun ottamatta, joilta kukaan esimiehistä ei maininnut ihmissuhdetaitoja vahvuudekseen. Nämä organisaatiotasot olivat toimialajohtajat ja peruspalvelukeskuksen johtaja sekä tiimin vastuuhenkilöt. Tiimin vastuuhenkilöt eivät myöskään maininneet yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja vahvuuksikseen.

Tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta pidettiin vahvuutena melko tasaisesti eri toimialoilla, konsernipalveluita lukuun ottamatta. Konsernipalveluista kukaan ei maininnut tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta vahvuuksikseen.

Toimialajohtajia ja peruspalvelukeskuksen johtajaa lukuun ottamatta, tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta pidettiin vahvuutena jokaisella organisaatiotasolla.

Ongelmien ratkaisutaitoa pidettiin lähes yhtä vahvana vahvuutena kuin tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuuttakin. Näiden lisäksi vahvuuksina pidettiin myös itsensä johtamista sekä halua kehittää itseään ja toimintaa. Vastauksissa toistui myös oman työn suunnittelu ja hallinta, organisointi, kertynyt kokemus ja kokonaisuuksien hallinta.

3 vahvuutta	3 kehittämistarvetta
ihmissuhdetaidot	talous
yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot	oman työn suunnittelu ja hallinta
tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus	työlainsäädännön ja VES-/ TES-osaaminen

TAULUKKO 2. Esimiesten vahvuudet ja kehittämistarpeet.

Vahvuuksien lisäksi esimiehiltä kysyttiin millä osaamisen osa-alueilla he kokivat olevan kehitettävää. Vastauksista ilmeni selvästi kolme osa-alueetta, joilla esimiehet kokivat olevan eniten kehitettävää. Nämä osa-alueet olivat talous, oman

työn suunnittelu ja hallinta sekä työlainsäädännön ja virka- /työehtosopimusten -osaaminen.

Taloudesta puhuttaessa suurimmaksi kehittämistarpeeksi nousi talousosaaminen, mutta vastauksissa mainittiin myös yksittäisinä kohtina talousjohtaminen, taloudellisuus ja talousajattelu. Talousosaamisessa koettiin olevan kehitettävää erityisesti esimiehillä, joilla ei ollut pitkää kokemusta esimiestehtävissä. Organisaatiotasoa tarkasteltaessa, huomattiin, että kukaan toimialajohtajista, peruspalvelukeskuksen johtaja tai tiimin vastuuhenkilöistä ei kokenut talousosaamisessaan olevan kehitettävään.

Oman työn suunnittelussa ja hallinnassa koettiin olevan kehitettävää esimieskokemuksesta riippumatta. Kyselyyn vastanneet esimiehet kokivat tämän kehittämistarpeeksi myös toimialasta ja organisaatiotasosta riippumatta, tiimien vastuuhenkilöitä lukuun ottamatta, joista kukaan ei pitänyt oman työn suunnittelua ja hallintaa kehittämiskohteena. Työlainsäädännön sekä virka- ja työehtosopimusten tuntemisen kehittämiseen puolestaan vaikutti esimiesten kokemus esimiestyöstä. Mitä vähemmän vastaajilla oli kokemusta esimiestyöstä, sitä enemmän he kokivat olevan kehitettävää työlainsäädännön sekä virka- ja työehtosopimusten tuntemisessa. Konsernipalveluista kukaan ei kokenut tätä kehitettäväksi osaamisalueeksi ja organisaatiotasosta tiiminvastuuhenkilöt, toimialajohtajat sekä peruspalvelukeskuksen johtaja eivät kokeneet tätä myöskään kehitettäväksi.

Edellä mainitun kolmen kehitettävän kohteen lisäksi atk-käyttötaidot, lähinnä ohjelmien käyttötaito, koettiin kehittämistä tarvitseväksi osa-alueeksi sekä muutosjohtamisen hallitseminen. Yksittäiset vastaajat mainitsivat kehittämistä tarvitseväksi ohjelmaksi Excelin. Palautteen antaminen, viestintä- ja vuorovaikutustaidot, ajan hallinta sekä tuloksellisuuden kehittäminen koettiin kehitettäväksi osa-alueiksi atk-käyttötaitojen lisäksi. Ongelmien ratkaisutaito, ihmisten johtaminen, henkilöstön motivoiminen, organisointitaito, jämäkkyys, verkostoituminen ja kielitaito saivat kukin 2-5 mainintaa.

Esimiestyön osaamisalue-osion lopuksi esimiehiltä selvitettiin, kuinka he ylläpitävät tai kehittävät omaa esimiesosaamistaan. Vastauksista selvisi, että

esimiehet kehittävät tai pitävät omaa esimiesosaamistaan yllä osallistumalla erilaisiin koulutuksiin, lukemalla alan kirjallisuutta sekä lehtiartikkeleita, keskustelemalla kollegoiden kanssa ja konsultoimalla itseään kokeneempia henkilöitä.

”Koulutan itseäni säännöllisesti, seuraan ammattikirjallisuutta, keskustelen kollegoiden kanssa ja konsultoin itseäni osaavampia oppiakseni. Jatkuva itseni kehittäminen ja uuden oppiminen on minulle tärkeää.”

Myös palautteen pyytäminen ja sen kautta oman toiminnan kehittäminen sekä verkostoituminen näyttivät olevan käytettyjä menetelmiä esimiesosaamisen ylläpitämiseksi sekä kehittämiseksi. Muutaman kerran vastauksissa toistui myös ”työtä tekemällä” -vaihtoehto, joka on oppimisen kannalta erittäin hyvä menetelmä.

4.3.3 Esimiestyön tuki

Kyselyssä selvitettiin, kuinka riittäväksi esimiehet kokivat saamansa tuen kolmeentoista valmiiksi mainittuun kohtaan ja mistä tai keneltä he tuen saavat. Tuen riittävyttä arvioitiin asteikolla erittäin riittävä, melko riittävä, en tarvitse tukea, melko vähäistä ja erittäin vähäistä.

Kyselyyn vastanneista esimiehistä suurin osa oli erittäin tai melko tyytyväisiä saamaansa tukeen kaikkien asioiden kohdalla. Palvelusuhdeasioita lukuun ottamatta jokaisen asian kohdalla oli vastaajia, jotka eivät tarvitse tukea asian hoitamiseen. Palvelusuhdeasioihin saamaan tukeen esimiehet olivat eniten tyytyväisiä ja kaikista kyselyyn vastanneista jopa 43 prosenttia piti tukea erittäin riittävänä ja 46,8 prosenttia melko riittävänä. Ainoastaan 10,2 prosenttia vastaajista piti tukea melko tai erittäin vähäisenä. Palvelusuhdeasioihin esimiehet vastasivat saavansa tukea henkilöstöhallinnosta, mutta vastauksissa toistui myös Päijät-tili ja oma esimies.

Ohjelmien käyttöön saama tuki näytti esimiesten mielestä olevan riittävää ja vastaajista 19 prosenttia pitikin sitä erittäin riittävänä ja hieman yli puolet (50,6 %) vastaajista melko riittävänä. Vastaajista yhteensä 24,1 prosenttia koki

ohjelmien käyttöön saamansa tuen melko tai erittäin vähäiseksi. Ohjelmien käyttöön esimiehet kokivat saavansa tukea atk-tuesta sekä kollegoiltaan ja työtovereiltaan. Vastauksissa esiintyi myös taloushallinto, josta tukea löytyi ilmeisesti taloushallinnon ohjelmiin.

Vastaajista 24,1 prosenttia koki, ettei tarvitse kehityskeskusteluihin tukea ja vastaajista yli puolet (54,4 %) koki tuen kehityskeskusteluihin olevan erittäin tai melko riittävää. Vastaajista 21,6 prosenttia koki, että kehityskeskusteluihin saama tuki on melko tai erittäin vähäistä. Kehityskeskusteluihin koettiin saavan eniten tukea omalta esimieheltä. Vastauksissa toistui muutaman kerran myös henkilöstöpalvelut ja kollegat.

Seuraavassa taulukossa on esitelty, kuinka moni esimies oli mitäkin mieltä tuen riittävydestä kunkin asian kohdalla. Taulukosta selviää myös, kunkin asian kohdalle muodostuma keskiarvo.

Tuen kohde	erittäin riittävä (1)	melko riittävä (2)	ei tarvitse tukea (3)	melko vähäistä (4)	erittäin vähäistä (5)	keski-arvo
palvelusuhdeasiat	34	37	0	7	1	1,8
työsuorituksen arviointi	10	26	15	22	6	2,8
kehityskeskustelut	15	28	19	10	7	2,6
henkilöstön osaamisen kehittäminen	10	35	8	19	7	2,7
ohjelmien käyttö	15	40	5	13	6	2,4
talouden ennakointi, suunnittelu ja seuranta	9	31	6	25	8	2,9
tavoitteiden asettaminen	16	36	9	15	3	2,4
strategian, henkilöstö-ohjelman ja toimintaohjeiden toteuttaminen	11	37	4	18	9	2,7
terveysasioihin ja työyhteisöongelmiin varhainen puuttuminen	17	37	6	11	8	2,4
yhteistoiminta-asiat	7	36	11	20	5	2,7
henkilöstösuunnittelu	17	32	11	15	4	2,5
rekrytointi	18	31	13	10	7	2,5
tuloksellisuuden kehittäminen ja arviointi (tuottavuus, laatu ja vaikuttavuus)	8	39	7	20	5	2,7

TAULUKKO 3. Esimiesten kokema tuen riittävyys.

Talouden ennakointiin, suunnitteluun ja seurantaan esimiehet tuntuvat kaipaavan enemmän tukea, sillä vastaajista yhteensä lähemmäs puolet (41,7 %) kokivat tuen

olevan vähäistä. Tämän hetkisen tuen talouden ennakointiin, suunnitteluun ja seurantaan esimiehet saavat omalta esimieheltään sekä talousosastolta, josta esimiehet mainitsivat pääsääntöisesti talouspäällikön.

Loppujen kyselyssä mainittujen asioiden kohdalla vastaukset jakaantuivat melko samankaltaisesti. Vastaajista enemmistö piti tukea asiaan erittäin tai melko riittävänä ja vähemmistö melko tai erittäin vähäisenä. Loput muutamat eivät kokeneet tarvitsevansa tukea asian hoitamiseen. Omalta esimieheltä saatu tuki näkyi vahvasti jokaisen asian kohdalla.

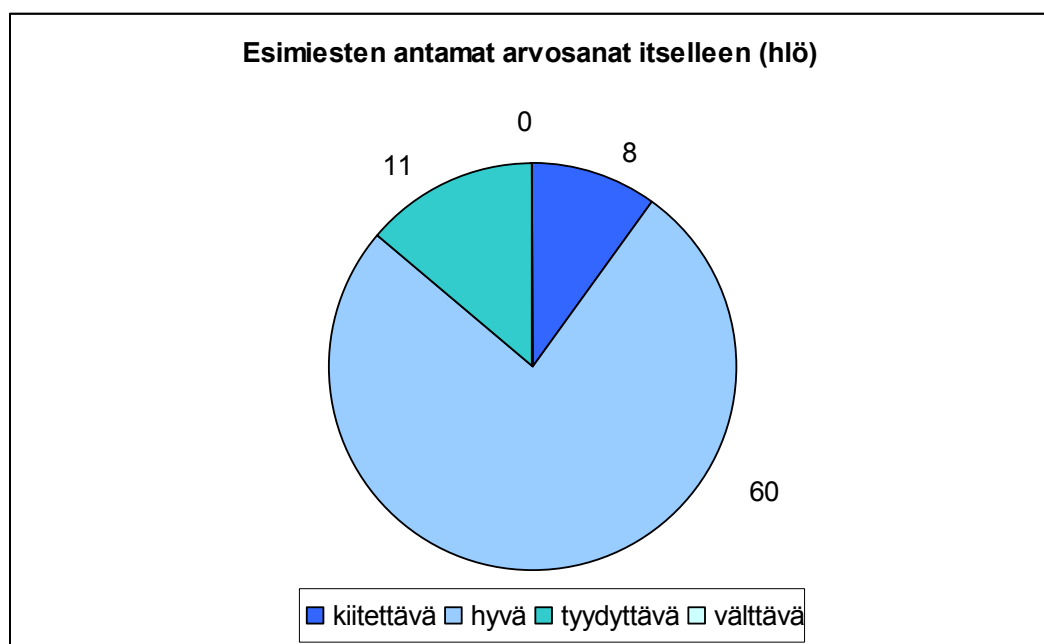
Palvelusuhdeasioita lukuun ottamatta kaikkien kohtien kohdalla vastauksien keskiarvo oli kahden ja kolmen välillä. Kuten edellä todettiin, tämä tarkoittaa, että vastaajat pitivät saamansa tukea riittävänä. Palvelusuhdeasioiden kohdalla keskiarvo jäi alle kahden (1,8), joka tarkoittaa, että vastaajat ovat hyvin tyytyväisiä saamaansa tukeen palvelusuhdeasioiden osalta. Keskiarvo on laskettu käyttäen vastausvaihtoehdoille antamia arvosanoja, jotka näkyvät taulukossa 3 suluissa vastausvaihtoehtojen alapuolella.

Esimiestyön tuki -osion toisessa kysymyksessä selvitettiin, mitä muuta tukea esimiehet kokevat tarvitsevansa esimiestyössään ja mistä tai keneltä he toivoivat kyseisen tuen saavansa. Vastauksista selvisi, että tukea toivottiin enemmän omalta esimieheltään. Vastaajat toivoivat enemmän keskusteluja ja palavereja oman esimiehensä kanssa sekä esimiehen tukea ongelmatilanteisiin ja henkilöstöhallinnon kysymyksiin. Omalta esimieheltä toivottiin myös enemmän avoimuutta. Tämän lisäksi vastaajat kokivat tarvitsevansa enemmän palautetta omasta työstään. Palautteen toivottiin tulevan niin omalta esimieheltä kuin henkilöstöltäkin.

4.3.4 Esimieskyselyn lopuksi

Kyselyn lopuksi-osiossa selvitettiin ensimmäiseksi, minkä kokonaisarvosanan esimiehet antavat itselleen esimiestyöstään ja -osaamisestaan asteikolla kiitettävä, hyvä, tyydyttävä ja välttävä. Kyselyyn vastanneista selvä enemmistö (75,9 %) antoi itselleen arvosanaksi ”hyvä”. Kukaan esimiehistä ei antanut itselleen arvosanaksi välttävää. Kiitettävät arvosanat jakaantuivat tasaisesti

perusturvan/peruspalvelukeskuksen, sivistyksen ja teknisen toimialan esimiehille. Organisaatiotasojen tarkasteltaessa, huomattiin, että kyselyyn vastanneista toimialajohtajista, työyksikön esimiehistä ja tiimien vastuuhenkilöistä kukaan ei antanut itselleen kiitettävää arvosanaa. Myös työkokemus näytti vaikuttavan esimiesten itselleen antamiin arvosanoihin, sillä kiitettävän arvosanan itselleen antaneista esimiehistä ainoastaan yksi oli työskennellyt esimiestehtävissä 6-10 – vuotta ja loput olivat työskennelleet yli kymmenen vuotta. Hyvät arvosanat puolestaan jakaantuivat melko tasaisesti riippumatta toimialasta, esimiesten organisaatiotasosta tai kokemuksesta esimiehenä.



KUVIO 20. Esimiesten antamat kokonaisarvosanat itselleen.

Tyydyttävän arvosanan itselleen antoivat lähinnä 1-5 – vuotta esimiestyössä työskennelleet esimiehet, joita oli 54,5 prosenttia kaikista tyydyttävän arvosanan itselleen antaneista. Tulosityksikön esimiehistä 18,2 prosenttia antoi itselleen tyydyttävän arvosanan, työyksikön esimiesten kohdalla vastaava prosentti oli 14,3 prosenttia ja tiimin vastuuhenkilöiden kohdalla 40 prosenttia. Vastuuyksikön esimiehistä vain 7,7 prosenttia eli yksi henkilö antoi itselleen tyydyttävän arvosanan. Tyydyttävää arvosanaa itselleen ei antanut kukaan toimialajohtajista, peruspalvelukeskuksen johtaja eikä tulosalueen esimies.

Viimeisenä kohtana kyselyssä oli avoin kysymys, jolla esimiesten annettiin tuoda vapaasti esille asioita omasta esimiestyöstään ja- osaamisestaan. Esimiehet

tuntuivat kokevan esimiestyön usein raskaaksi ja kiireelliseksi, mutta samalla työtä pidettiin palkitsevana. Parin vastaajan mielestä esimiestyön aloittaminen olisi voitu organisaation puolelta hoitaa paremmin, sillä työtä aloittavan esimiehen asema ei ole välttämättä ollut alusta asti selkeä ja perehdytystä työhön olisi kaivattu enemmän, etenkin käytössä olevien tietokoneohjelmien ja henkilöstöhallinnon ohjeiden osalta. Muutama vastaaja koki ajan riittämättömäksi. Vastaajien mielestä aika ei riitä varsinaiseen esimiestyöhön, vaan aikaa menee muihin töihin, kuten asiakastehtäviin. Eräs vastaajista koki, että työaika ei riitä jos työnsä haluaa tehdä hyvin ja tästä syystä työskentelyä joutuu jatkamaan usein työaikansa ulkopuolella. Ajan riittämättömyyden nähtiin vaikuttavan myös työn kehittämiseen siten, ettei kehittämistyötä ehditä tekemään.

”Esimiestyö on taitolaji, jossa haluaa kasvaa ja kehittyä. Koskaan ei voi sanoa olevansa valmis ja täysin oppinut.”

”Pidän työstäni ja motivaationi on korkealla. Muutoksiin mukautuminen on helpompaa, koska työkokemusta on ja erilaisia taitoja on tullut hankittua vuosien varrella.

Haastavimpana koen lähiesimiestehtävät nykyisessä tilanteessa, koska henkilöstö tarvitsee tukea paljon.”

Muutamasta vastauksessa toistui, että esimiestyössä on aina kehitettävää, eikä esimies voi koskaan sanoa olevansa täysin oppinut. Myös pitkäaikaisen kokemuksen koettiin auttavan monessa asiassa kertyneen tiedon ja opittujen taitojen ansiosta. Näiden muutamaaan kertaan toistuvien asioiden lisäksi vastauksista oli jonkin verran vain kertaalleen esiintyviä kommentteja, joissa vastaaja koki esimerkiksi esimiestyönsä olevan melko vähäistä, itsensä olevan hyvä kuuntelija tai vielä raakile.

4.4 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Lomakekyselyyn vastasi 79 Hollolan kunnan esimiestä, joista enemmistö piti omaa esimiestyötään ja osaamistaan hyvänä asteikolla kiitettävä, hyvä, tyydyttävä ja välttävä, mutta esimiesten työskentelystä ja osaamisesta löytyi myös kehitettävää. Esimiehet pitivät viitenä tärkeimpänä tehtäväkokonaisuutena:

- toiminnan ja työn organisointia
- toiminnan kehittämistä
- viestintää ja vuorovaikutusta
- tavoitteiden asettamista, toteutumisen seuranta ja arviointia
- kannustamista ja motivointia.

Aikaa vievimmit tehtäväkokonaisuudet olivat samat tavoitteiden asettamista, toteutumisen seuranta ja arviointia lukuun ottamatta. Tämän sijaan esimiehet käyttivät aikaansa palvelusuhdeasioihin hoitamiseen. Tärkeimpien ja aikaa vievimpien tehtäväkokonaisuuksien ollessa lähes samat, voidaan todeta esimiesten käyttävän aikansa tärkeiden asioiden hoitamiseen. Nämä samat tehtäväkokonaisuudet heijastuivat myös esimiesten mielestä viiteen tärkeimpään osaamisalueeseen, joita olivat viestintä- ja vuorovaikutustaidot, yhteistyö- ja ihmissuhdetaidot, ongelmanratkaisutaidot, oman työn suunnittelu ja hallinta sekä ihmisten johtaminen. Tärkeimpien taitojen perusteella voidaan ajatella, että esimiehet ovat sisäistäneet hyvin leadership- eli ihmistenjohtamisen.

Tärkeimmät osaamisalueet, eivät kuitenkaan olleet suoraan esimiesten vahvuuksia, joten voidaan päätellä, että esimiehet vastasivat kyselyyn rehellisesti ja he kykenivät erottamaan toisistaan tärkeänä pidettävät taidot sekä omat henkilökohtaiset taitonsa. Vahvuuksiksi nousivat ihmissuhdetaidot, yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot sekä tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus. Sen sijaan esimiehet kokivat tarvetta kehittää talousosaamista sekä oman työn suunnittelua ja hallintaa. Työlainsäädännön sekä virka- ja työehtosopimusten tuntemisessa koettiin myös olevan kehitettävää. Talousosaamisessa ja työlainsäädännön sekä virka- ja työehtosopimusten osaamisessa oli kehitettävää erityisesti esimiehillä, joilla ei ollut pitkää esimieskokemusta takanaan. Toimialajohtajat, peruspalvelukeskuksen johtaja ja tiimien vastuhenkilöt eivät kokeneet talousosaamisessa olevan kehitettävää. Tästä voidaan päätellä, että toimialajohtajat ja peruspalvelukeskuksen johtaja käyttävät työssään muita organisaatiotasoa enemmän talousosaamista ja siksi kokevat hallitsevan tämän

osa-alueen hyvin ja toisaalta tiimien vastuuhenkilöiden tehtävät eivät edellytä talousasioiden syvällisempää osaamista.

Esimiesten talousosaamiseen panostamista voidaan pitää erityisen tärkeänä, sillä se koettiin myös haasteeksi tulevan neljän vuoden sisällä. Talouden ennakointi, suunnittelu ja seuranta nousivat esille myös kun esimiehiltä tiedusteltiin, kuinka riittäväksi he kokivat saamansa tuen. Vastaajista lähes puolet koki tuen olevan melko tai erittäin vähäistä. Tähän mennessä Hollolan kunnan esimiehet ovat saaneet talousosaamisen koulutusta kunnan järjestämistä yhteisistä koulutuksista sekä lähikuntien kanssa yhteistyössä alueellisesti järjestettävistä koulutuksista. Talousosaaminen on myös ollut teemana tutkimuksen tulosten analysoinnin jälkeen jo kahdella esimiestunnilla. Esimiestunnit järjestetään kerran kuukaudessa koko organisaation esimiehille. Esimiestuntien tarkoitus on tukea esimiestyötä tarjoamalla tietoa ajankohtaisista asioista sekä tarjoamalla esimiehille mahdollisuus kysyä ja keskustella asioista sekä tutustua kollegoihin. Tunnit ovat tiedotuksellisia sekä koulutuksellisia tilaisuuksia, joissa käsitellään ajankohtaisia ja tärkeitä esimiestyöhön liittyviä asioita.

Talousosaamisen nostaminen kahden esimiestunnin teemaksi on varmasti osaltaan auttanut esimiehiä. Tehostaakseen talousosaamista entisestään, Hollolan kunnan on kysyttävä esimiehiltä esimerkiksi kyselyn kautta mitä asioita he haluavat talousosaamisesta oppia. Kyselyn tulosten perusteella kunta pystyy kohdentamaan esimerkiksi esimiestuntien aiheen juuri siihen, mitä esimiehet kokevat tarvitsevansa. Jos kehityskohteenä on talousohjelmien käytön opettelua, vertaistuki ja mentorointi toimivat hyvin.

Oman työn suunnittelu ja hallinta on lähinnä esimiehen oman organisaatiotaidon varassa, joka kehittyy vähitellen. Aihe olisi hyvä nostaa teemaksi esimiestunnilla, jolloin esimiehet voivat yhdessä pohtia hyviä menetelmiä sekä kertoa omista hyviksi toteamistaan keinoista. Aiheesta löytyy myös luennoitsijoita, joilta esimiehet voivat saada hyviä vinkkejä esimerkiksi esimiestuntien yhteydessä.

Tällä hetkellä Hollolan kunta tuo työlainsäädännön sekä virka- ja työehtosopimusten uudistukset esille esimiestunneilla, joilla uudistukset käydään läpi ja esimiehille tarjoutuu mahdollisuus kysyä asiasta. Kunnan

henkilöstöpalvelut ovat myös rakentaneet aiheesta koulutuspaketin, jota aiotaan viedä ryhmäkoulutuksina läpi kaikille virka- ja työehtosopimustietoa esimiestehtävässään tarvitseville. Näiden toimien lisäksi esimiesten on hyvä tutustua itsenäisesti työlainsäädäntöön sekä virka- ja työehtosopimukseen.

Edellä mainittujen lisäksi kehitettävää löytyi myös atk-käyttötaidoissa, erityisesti Excelin kohdalla, muutosjohtamisessa, tuloksellisuuden kehittämisessä ja palautteen antamisessa. Myös viestintä- ja vuorovaikutustaidoissa koettiin olevan kehitettävää, vaikka yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja pidettiin kolmen vahvuuden joukossa.

Hollolan kunta on järjestänyt henkilöstölle vuosien mittaan useita kertoja perustyökaluohjelmien (word, excel, power point, sähköposti) käyttökoulutusta joko sisäisenä yhteisenä koulutuksena tai käyttämällä ulkopuolisia koulutuksen järjestäjiä. Koulutuksia ennen henkilökunnalle on pidetty kysely, jossa on tiedusteltu tarvitseeko vastaaja peruskoulutusta vai edistyneemmän tason koulutusta esimerkiksi Excelin käytössä. Esimiehille voisi samaan tapaan pitää kyselyn, jossa tiedusteltaisiin perustyökaluohjelmien lisäksi, mihin muihin ohjelmiin he kokevat tarvitsevänsä lisäkoulutusta. Jos vastauksista ilmenee ohjelmia, joita käyttävät vain muutamat henkilöt, mentorointi voi olla oikea menetelmä lisäämään ohjelmien tuntemusta. Muissa tapauksissa perustyökaluohjelmien tapainen koulutus toimii hyvin.

Muutosjohtamisesta esimiehille on järjestetty kunnan omia sekä seudullisia useamman kerran kestäviä valmennuksia. Valmennusten lisäksi aiheen voi nostaa esimiestuntien teemaksi, jolloin muutosjohtamisessa mukana olleet esimiehet voivat kertoa omista kokemuksistaan muille ja esimiehet pääsevät keskustelemaan kollegoiden kesken. Esimiestunneilla voidaan esitellä aiheesta kertovia kirjoja, joita esimiehet voisivat itsenäisesti lukea. Eräs hyvä muutosjohtamisen kirja on John Kotterin ja Holger Rathgeberin kirjoittama kirja ”Jäävuoremme sulaa”.

Tuloksellisuuden kehittämistä varten Hollolan kunta on mukana Sitran järjestämässä viiden kunnan henkilöstölähtöisen tuloksellisuuden ja tuottavuuden kehittämisohjelmassa (LATU-ohjelma), joka toimii aikavälillä 2011-2013. Työelämän laadulla tuloksellisuutta eli LATU-ohjelmalla on tarkoitus löytää

työelämän laatua kohentavia ja sen kautta tuloksellisuutta parantavia kohteita, joihin työpaikalla jatkossa erityisesti panostetaan.

Kehittämiskohteeksi nousseen palautteen antamisen sekä esimiesten toivoman palautteen saannin parantamiseksi Hollolan kunnassa on käytössä yhtenä henkilöstöjohtamisen työvälineenä kehityskeskustelukäytäntö.

Kehityskeskusteluiden yhtenä tärkeänä osana on arvioida esimiehen antaman palautteen riittävyttä ja antaa esimiehen toiminnasta palautetta.

Kehityskeskusteluiden lisäksi palautteen antamista ja pyytämistä voi harjoitella käytännössä, jokapäiväisissä tilanteissa. Palautteen antamiseen ja pyytämiseen vaikuttaa kuitenkin hyvin paljon henkilön oma persoonallisuus, eikä se ole kaikille luontaista. Taitoa voi harjoitella kysymällä toisten mielipiteitä omasta toiminnastaan sekä antamalla rakentavaa palautetta muiden toiminnasta.

Viestintä- ja vuorovaikutustaitoja voi kehittää parhaiten harjoittelemalla käytännössä, sillä taidot kehittyvät vähitellen. Myös näiden taitojen kehittäminen voisi olla esimiestunteemana tai sisäisen koulutuksen aiheena.

Vastausten perusteella esimiehet ylläpitävät tai kehittävät omaa esimiesosaamistaan osallistumalla koulutuksiin, lukemalla alan kirjallisuutta ja lehtiä, keskustelemalla kollegoiden kanssa ja konsultoimalla kokeneempia henkilöitä. Myös verkostoitumisen sekä palautteen pyytämisen ja sen kautta oman toimintansa kehittämistä käytettiin osaamisen ylläpitämiseksi tai kehittämiseksi. Vastausten perusteella esimiehillä on käytössään hyviä menetelmiä oman osaamisensa ylläpitämiseksi tai kehittämiseksi. Esimiesten on kuitenkin muistettava, että oma halu ja aktiivisuus ovat tärkeintä osaamisen ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Esimerkiksi organisaation tarjoamat koulutukset ja esimiehille suunnatut esimiestunnit ovat hyviä mahdollisuuksia kuulla alan ajankohtaisista asioista, oppia uutta ja verkostoitua kollegoiden kanssa, jos niistä haluaa ottaa kaiken hyödyn irti. Aktiivisuudellaan esimiehet voivat vaikuttaa myös siihen, mitä esimiestunneilla käsitellään.

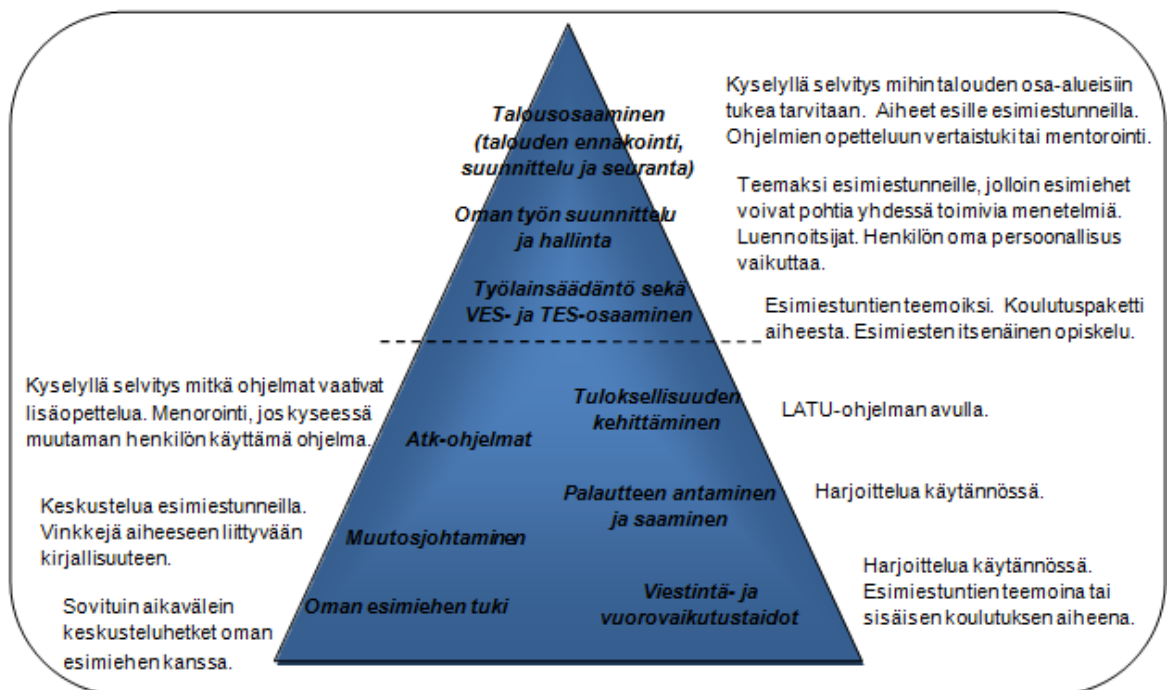
Esimiehet pitivät saamaansa tukea erittäin tai melko riittävänä.

Palvelusuhdeasioihin saamaansa tukeen esimiehet vaikuttivat olevan erityisen tyytyväisiä ja tuki vaikutti olevan hyvin tärkeää heille. Esimiehistä kukaan ei ollut

sitä mieltä, etteivät he tarvitsisi palvelusuhdeasioihin tukea. Vastaavasti kehityskeskusteluihin esimiehet eivät kokeneet tarvitsevansa juurikaan tukea.

Esimiehet kokivat saavansa tukea enimmäkseen omalta esimieheltään, henkilöstöpalveluista, taloushallinnosta ja kollegoilta. Tämän hetkistä tukea omalta esimieheltä ei kuitenkaan koettu täysin riittäväksi, sillä omalta esimieheltä toivottiin enemmän tukea ongelmatilanteisiin ja henkilöstöhallinnon kysymyksiin. Lisäksi he toivoivat enemmän keskusteluja ja palavereja oman esimiehensä kanssa sekä avoimuutta tältä. Kiireellisen työn vuoksi keskustelut oman esimiehen kanssa työn ohessa eivät onnistu, joten esimiehille pitäisi järjestää aikaa keskustella oman esimiehensä kanssa. Sovituin aikavälein, esimerkiksi kerran kuukaudessa järjestettävä yhteinen keskusteluhetki oman esimiehen kanssa tarjoaisi mahdollisuuden keskustella ajankohtaisista ja mieltä painavista asioista.

Kuviossa 21 on esitelty tutkimuksen tuloksissa ilmenneet kehityskohteet sekä kehitysehdotukset. Kolmion ylä-osasta selviää tärkeimmät kehityskohteet.



KUVIO 21. Esiin nousseet kehityskohteet ja kehitysehdotukset.

Kyselyyn vastanneet esimiehet kokivat esimiestyön usein raskaaksi ja kiireelliseksi, mutta silti palkitsevaksi. Muutamista vastauksista huomasi, että Hollolan kunnan esimiehet tiedostivat esimiestyön olevan jatkuvaa kehittymistä, jossa ei voi koskaan olla täysin valmis.

Tässä tutkimuksessa saatujen tulosten pohjalta Hollolan kunnan henkilöstöpalvelut yhteistyössä esimiesten kanssa kehittävät jo olemassa olevia keinoja ja etsivät uusia tapoja, joilla kunnan esimiestyötä tuetaan ja kehitetään. Hollolan kunta on jo poiminut saaduista tuloksista esille muutamia kehittämiskohteita, joita on käsitelty esimiehille suunnatuilla esimiestunneilla.

4.5 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimusta arvioidaan reliabiliteettia eli luotettavuutta ja validiteettia eli pätevyyttä arvioimalla. Tutkimus kohdistettiin kaikkiin Hollolan kunnan esimiehiin. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää kehitysehdotuksia kunnan esimiestyöhön. Alatutkimuskysymyksien tavoitteena oli kartoittaa, millaista tämän hetkinen esimiestyö kunta alalla on ja miten esimiestyötä voitaisiin kehittää. Tutkimuksella asetettujen tavoitteiden pohjalta määriteltiin lomakekyselyn kysymykset. Kyselystä oli tavoitteena tehdä lyhyt ja kattava kokonaisuus, joka oli suunnattu kaikille Hollolan kunnan esimiehille, kunnanjohtajaa lukuun ottamatta.

Tutkimuksen reliabiliteetti on hyvä. Kyselylomakkeen vastausprosentiksi tuli 53,3 prosenttia eli kyselyyn vastasi 79 esimiestä. Tutkimus kohdistettiin kaikkiin Hollolan kunnan esimiehiin, jolloin vastaajat olivat eri toimialoilta, työskentelivät eri organisaatioitasoilla ja heidän kokemuksensa pituus esimiestyöstä vaihteli. Vastaajat vastasivat kyselyyn nimettöminä, jolloin heidän ei tarvinnut miettiä vastauksiensa seurauksia. Kyselyn pohjalta saatu tutkimusaineisto käsiteltiin luottamuksellisesti ja mitään esiin tulleita tietoja muuttamatta.

Tutkimuksen validiteetti on hyvä, sillä tutkimus saavutti sille annetut tavoitteet. Tutkimus toteutettiin lomakekyselynä, jossa käytettiin sekä kvalitatiivisen, että kvantitatiivisen tutkimuksen piirteitä. Kyselylomake lähetettiin Hollolan kunnan esimiehille sähköpostitse henkilökohtaisella linkillä, jolla varmistettiin, että kukin vastaaja vastaa kyselyyn vain kerran. Vastaajat vastasivat kyselyyn vapaaehtoisesti. Tutkimuksen validiteettia nostaa se, että Hollolan kunnan henkilöstöpalvelut yhteistyössä esimiesten kanssa kehittävät tulosten pohjalta jo olemassa olevia keinoja ja etsivät uusia tapoja esimiestyön tukemiseksi ja kehittämiseksi.

5 YHTEENVETO JA JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET

Tämän opinnäytetyön päätavoitteena oli löytää Hollolan kunnan henkilöstöpalveluille kehitysehdotuksia esimiestyön kehittämiseksi. Tutkimuksen alatavoitteina oli selvittää Hollolan kunnan esimiesten mielipiteitä esimiestyön nykytilasta sekä miten esimiestyötä kunnassa voidaan kehittää.

Työn teoriaosuudessa käsiteltiin esimiestyön tehtäviä ja osaamisalueita. Lisäksi teoriaosuudessa käsiteltiin esimiestyön tukemista sekä kehittämistä.

Teoriaosuuden aineisto on koottu pääasiassa painetusta kirjallisuudesta sekä sähköisistä lähteistä. Lähteinä on käytetty myös Hollolan kunnan materiaalia sekä tutkijan omia ja toimeksiantajan edustajan tietoja.

Työn empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisena lomakekyselynä, joka piti sisällään myös kvantitatiiviselle tutkimukselle ominaisia piirteitä. Lomakekyselyn kysymykset suunniteltiin ja toteutettiin tiiviissä yhteistyössä toimeksiantajan edustajan kanssa, jotta toimeksiantaja saisi tutkimuksesta mahdollisimman suuren hyödyn ja pystyisi käyttämään saatuja tuloksia esimiestyön kehittämisessä.

Lomakekysely kohdistettiin kaikkiin Hollolan kuntaorganisaation esimiehiin, kunnanjohtajaa lukuun ottamatta. Lomakekysely lähetettiin yhteensä 148 esimiehelle. Kohdistamalla lomakekysely kaikkiin esimiehiin, saatiin laajempaa näkemystä tutkittavaan asiaan, sillä mukaan saatiin eri toimialojen ja organisaatiotason esimiehiä, joilla oli eripituinen työkokemus esimiestyöstä. Lomakekyselyyn vastaaminen oli kaikille Hollolan kunnan esimiehille vapaaehtoista ja vastaaminen kyselyyn tapahtui nimettömänä. Nimettömänä vastaamista painotettiin lomakekyselyn mukana lähetetyssä saatekirjeessä, jotta vastaajat kokivat voivansa ilmaista vapaasti omia mielipiteitään. Lomakekyselyn vastausprosentti oli 53,3 prosenttia eli kyselyyn vastasi 79 esimestä eri toimialoilta ja organisaatioilta. Myös vastanneiden kokemusten pituudet esimiestyöstä vaihtelivat.

Vastausten perusteella Hollolan kunnan esimiehet pitivät omaa esimiesosaamistaan ja -työtään pääasiassa hyvänä, mutta myös kehitettävää löytyi. Esimiehet kokivat suurimmiksi kehityskohteiksi oman työn suunnittelun ja hallinnan, talousosaamisen sekä työolainsäädännön että virka- ja

työehtosopimusten tuntemisen. Näiden lisäksi esimiehet kokivat kehitettävää olevan jonkin verran myös atk-ohjelmien käytössä, erityisesti excelin, muutosjohtamisessa, tuloksellisuuden kehittämisessä, viestintä- ja vuorovaikutustaidoissa, palautteen antamisessa sekä talouden ennakoinnissa, suunnittelussa ja seurannassa.

Saamaansa tukeen esimiehet olivat pääasiassa tyytyväisiä, mutta omalta esimieheltään vastaajat toivoivat enemmän tukea. Vastaajat toivoivat enemmän keskusteluja ja palavereja oman esimiehensä kanssa. Vastaajat toivoivat myös saavansa enemmän palautetta tekemästään työstään omalta esimieheltään sekä alaisiltaan.

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää Hollolan kunnan esimiestyön kehittämisessä. Tuloksia voidaan yleistää myös koskemaan muita kuntia, sillä kuntien rakenne ja työtehtävät ovat hyvin samanlaisia. Kunnat ovat samassa tilanteessa Hollolan kunnan kanssa, kun kuntamuutosten tuulet puhaltavat. Voidaan ajatella, että muidenkin kuntien esimiesten vastaukset saattaisivat tällä hetkellä olla hyvin samanlaisia kuin Hollolan kunnassa.

Jatkotutkimusaiheena, esimerkiksi neljän vuoden päästä, voitaisiin selvittää ovatko esimiesten mainitsemat haasteet toteutuneet ja kuinka niiden näkyminen on näkynyt esimiesten omassa työssä. Vaihtoehtoisesti jatkotutkimus voidaan suorittaa sen esimerkiksi kahden vuoden päästä, jolloin voitaisiin selvittää, kuinka tämän tutkimuksen kautta saatuja kehittämistarpeita on kunnassa kehitetty ja kuinka hyödyllisiksi esimiehet ne ovat kokeneet.

LÄHTEET

PAINETUT LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Juva: WSOY.

Aarnikoivu, H. 2010. Työelämä – menesty ja voi hyvin. Juva: WS Bookwell Oy.

Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito – elämänmittainen matka. WSOYpro Oy.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2010. Evästyksiä esimiehille – kokeneiden esimiesten kirjeitä seuraajilleen. Jyväskylä: Grafitatu Oy.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen, liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Helsinki: WSOYpro.

Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYpro Oy.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

SÄHKÖISET LÄHTEET

Aarnikoivu, M. 2011. Keskijohdon johtamistyönsä tueksi organisaatiolle kohdistamat odotukset ja tarpeet, Case: Yritys X. Sähköisen liiketoiminnan opinnäytetyö. [viitattu 11.6.2012]. Saatavissa:

https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/30375/Aarnikoivu_Minna.pdf?sequence=1.

Ammattinetti. 2012. Henkilöstöhallinto. [viitattu 4.7.2012]. Saatavissa:

http://www.ammattinetti.fi/web/guest/alat?p_p_id=akysearchammattiala_INSTANCE_6tRI&p_p_action=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-2&p_p_col_count=1&_akysearchammattiala_INSTANCE_6tRI_command=detail

View&_akysearchammattiala_INSTANCE_6tRI_alaId=19&_akysearchammattiala_INSTANCE_6tRI_subAlaId=19.1.

Hollolan kunta. 2012. Hollolan kunta. [viitattu 24.5.2012]. Saatavissa:
<http://www.hollola.fi/keskus/frame/frame1.htm>.

Hollolan kunta, teknisen toimialan johtosääntö. 2012. Hollolan kunta, teknisen toimialan johtosääntö. Hollolan kunta. [viitattu 9.8.2012]. Saatavissa:
http://www.hollola.fi/keskus/saannot/Teknisen_toimialan_johtosaanto.pdf.

Juntunen, J. 2011. Esimiehistä arjen valmentajia julkisella sektorilla. Kuntalehti [verkkolehti] Nro. [viitattu 3.7.2012]. Saatavissa:
<http://www.kuntalehti.fi/Pdfarkisto/KL-1114.pdf>.

Karjalainen, T. 2004. Esimiestaitojen tärkeys, hallinta ja kehitystarpeet. Kasvatustieteen pro gradu –tutkielma. [viitattu 2.7.2012]. Saatavissa:
<http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/kay/kasva/pg/karjalainen/esimiest.pdf>.

Keskinen, S. 2006. Työnohjaus, sparraus, mentorointi ja coaching esimiestyössä. Suomen työnohjaajat ry. [viitattu 17.7.2012]. Saatavissa:
<http://www.suomentyonohjaajat.fi/Osviitta/keskinen.html>.

Kunnet.net. 2012. Kunnat.net. [viitattu 19.6.2012]. Saatavissa:
<http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/tuke/johtaminen/esimiesty%C3%B6/perustehtavat/Sivut/default.aspx>.

Leivo, P. Kunta-ala työllistäjänä. Ammattinetti. [viitattu 12.7.2012]. Saatavissa:
http://www.ammattinetti.fi/web/guest/artikkelit?p_p_id=akysearchartikkeli_INSTANCE_7uDB&p_p_action=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-2&p_p_col_count=1&_akysearchartikkeli_INSTANCE_7uDB_command=browse&_akysearchartikkeli_INSTANCE_7uDB_detailView=true&_akysearchartikkeli_INSTANCE_7uDB_indexId=3.

Net Effect. 2010. Kuntajohtamisen kehittämishankkeen esimieskysely. [viitattu 28.5.2012]. Saatavissa:
<http://kunnallistiede.fi/KTY/NetEffect%20Kuntajohtamiskysely.pdf>.

Oiva peruspalvelukeskus. 2012. Oiva peruspalvelukeskus. Esite. [viitattu 24.9.2012]. Saatavissa: <http://www.esitteemme.fi/oiva/webview/#/0/>.

Rothbauer-Wanish, H. 2009. Four functions of management, all managers must plan, organize, lead and control. Business Management. [viitattu 1.8.2012]. Saatavissa: <http://suite101.com/article/four-functions-of-management-a113463>.

Selin, E. & Selin, J. 2009. Hyvässä johtamisessa ihmiset ja asiat ovat tasapainossa. Myynti ja markkinointi [verkkolehti]. Nro. 9/2009 [viitattu 12.7.2012]. Saatavissa: <http://www.selinselin.fi/filebank/SMKJJohtaminen13.pdf>.

Valpola, A., Korppoo, L. & Honkonen, K. 2002. Evita-mentorointi – työkirja mentoroinnin tueksi. [viitattu 11.7.2012]. Saatavissa: <https://www.varma.fi/fi/PdfDocuments/Anonymous/Julkaisut/tyohyvinvointi/EvitaMentorointiTyokirja.pdf>.

MUUT LÄHTEET

Hollolan kunta, henkilöstöpalvelut. Esimiehen toimintaraameja osa 2. Asiakirja.

Myllymäki, H. 2012. Henkilöstöpäällikkö. Hollolan kunta. Haastattelu 24.10.2012.

LIITTEET

LIITE 1: Kyselylomake (Digium-pohja)

Esimieskysely

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn!

Keskeneräistä kyselyä ei voi tallentaa myöhempää jatkamista varten, vaan kesken jätetty kysely alkaa seuraavan kerran alusta. Kun olet klikannut "lähetä" -painiketta, et pääse enää muuttamaan vastauksiasi.

Kyselyyn vastaaminen vie noin 20 minuuttia.

Vastaaminen tapahtuu nimettömänä

Esimieskysely

Taustatiedot

★ = Kysymykseen on pakko vastata

Toimiala, jolla työskentelet: ★

- perusturva / peruspalvelukeskus
- sivistys
- tekninen
- konsernipalvelut

Organisaatiotaso, jolla työskentelet: ★

- toimialajohtaja, peruspalvelukeskuksen johtaja
- tulosalueen esimies
- tulosyksikön esimies
- vastuuyksikön esimies
- työyksikön esimies
- tiimin vastuuhenkilö
- Jokin muu, mikä

**Kuinka kauan olet yhteensä työskennellyt esimiestehtävässä?
(huomioi myös aikaisemmat esimiestehtävät) ★**

- alle vuoden
- 1-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- kauemmin kuin 10 vuotta

Esimieskysely

Esimiestyön tehtäväkokonaisuudet

★ = Kysymykseen on pakko vastata

Mikä on mielestäsi esimiestyön tarkoitus? ★

Numeroi tärkeysjärjestyksessä mielestäsi viisi tärkeintä tehtäväkokonaisuutta tällä hetkellä omassa esimiestyössäsi ja mihin viiteen käytät tällä hetkellä eniten aikaa esimiestyössäsi?

Tärkeimmät:

1 = tärkein, 2 = toiseksi tärkein, 3 = kolmanneksi tärkein jne.

Eniten aikaa kuluu:

1 = aikaa kuluu eniten, 2 = aikaa kuluu toiseksi eniten jne.

	Tärkeimmät	Eniten aikaa kuluu
henkilöstösuunnittelu	<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>
rekrytointi ja henkilöstön sijoittaminen	<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>
palautteen antaminen ja pyytäminen	<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>
strategian, henkilöstöohjelman ja toimintaohjeiden toteuttaminen	<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>
viestintä ja vuorovaikutus	<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>
toiminnan ja työn organisointi	<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>
henkilöstön osaamisen kehittäminen	<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>
työsuorituksen arviointi	<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>
varhainen puuttuminen terveysasioihin / työyhteisöongelmiin	<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>
talouden ennakointi, suunnittelu ja seuranta	<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>
palvelusuhdeasiat	<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>
toiminnan kehittäminen	<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>
tavoitteiden asettaminen, toteutumisen seuranta ja arviointi	<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>
yhteistoiminta-asiat	<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>
tuloksellisuuden kehittäminen ja arviointi (tuottavuus, laatu ja vaikuttavuus)	<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>
perehdyttäminen ja työhön opastus	<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>
pelisääntöjen ja toimintatapojen määrittäminen	<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>
aikataulujen määrittäminen	<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>
kehityskeskustelut	<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>
muutosjohtaminen	<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>
kannustaminen ja motivointi	<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>
työtehtävien ja vastuiden jakaminen	<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>
ristiriitatilanteiden selvittäminen	<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>
Jokin muu, mikä <input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>

Mitkä ovat omassa esimiestyössäsi kolme suurinta haastetta tulevan neljän vuoden sisällä ja kuinka ne näkyvät omassa työssäsi?

	Haaste ★	Haasteen näkyminen omassa työssä ★
1. haaste	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2. haaste	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3. haaste	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Esimieskysely

Esimiestyön osaamisalueet

★ = Kysymykseen on pakko vastata

Numeroi tärkeysjärjestyksessä mielestäsi viisi tärkeintä esimiestyön osaamisaluetta onnistuaksesi omassa esimiestyössäsi.

(1 = tärkein, 2 = toiseksi tärkein, 3 = kolmanneksi tärkein jne.)

ohjelmien käyttötaito (esim. Word, Excel, PowerPoint, Populus, Rondo ym.)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
www-osaaminen (sähköposti ja internetistä tiedon etsiminen)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
viestintä- ja vuorovaikutustaidot	<input type="text"/>	<input type="text"/>
kielitaito (muu kuin äidinkieli)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
ongelmanratkaisutaidot	<input type="text"/>	<input type="text"/>
oman työn suunnittelu ja hallinta	<input type="text"/>	<input type="text"/>
työntekijöiden osaamisen tunnistaminen ja työtehtävien jakaminen sen mukaan	<input type="text"/>	<input type="text"/>
rekrytointi ja henkilöstön sijoittaminen	<input type="text"/>	<input type="text"/>
ihmisten johtaminen	<input type="text"/>	<input type="text"/>
esimiesten välinen verkostoituminen (toisten esimiesten auttaminen ja heidän osaamisensa hyödyntäminen)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
talousosaaminen	<input type="text"/>	<input type="text"/>
tuloksellisuuden kehittäminen ja arviointi (tuottavuus, laatu ja vaikuttavuus)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
työlainsäädäntö ja VES/TES -osaaminen	<input type="text"/>	<input type="text"/>
halu toimia esimiehenä ja kehittää omaa esimiesosaamistaan	<input type="text"/>	<input type="text"/>
taito toimia tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti kaikki työntekijöitä kohtaan	<input type="text"/>	<input type="text"/>
yhteistyö ja ihmissuhdetaidot	<input type="text"/>	<input type="text"/>
muutosjohtaminen	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Jokin muu, mikä <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Kerro mitkä kolme esimiestyön osaamisaluetta ovat vahvuuksiasi ja millä kolmella osaamisalueella koet olevan kehittettävää?

	3 vahvuutta ★	3 kehitystarvetta ★
1.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3.	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Kuinka pidät yllä / kehität omaa esimiesosaamistasi? ★

Esimieskysely

Esimiestyön tuki

★ = Kysymykseen on pakko vastata

Onko saamasi tuki seuraaviin asioihin riittävää esimiestyössäsi ja keneltä/mistä saat kyseisen tuen?

Valitse jokaisen asian osalta mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto ja kerro viereiseen kenttään mistä tai keneltä saat tukea kyseiseen asiaan.

Jos et jonkin asian kohdalta tarvitse tukea ja haluat jättää kohdan "mistä / keneltä saat tukea" tyhjäksi, merkitse sarakkeeseen - (viiva).

	Saamani tuki on ★					Mistä / keneltä saat tukea? ★
	erittäin riittävää	melko riittävää	en tarvitse tukea	melko vähäistä	erittäin vähäistä	
palvelusuhdeasioihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
työsuorituksen arviointiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
kehityskeskusteluihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
henkilöstön osaamisen kehittämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
ohjelmien käyttöön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
talouden ennakkointiin, suunnitteluun ja seurantaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
tavoitteiden asettamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
strategian, henkilöstöohjelman ja toimintaohjeiden toteuttamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
terveysasioiden ja työyhteisöongelmien varhaiseen puuttumiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
yhteistoiminta-asioihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
henkilöstösuunnitteluun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
rekrytointiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
tuloksellisuuden kehittämiseen ja arviointiin (tuottavuus, laatu ja vaikuttavuus)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>

Millaista muuta tukea tarvitset esimiestyössäsi ja mistä / keneltä toivoisit tuen saavasi? ★

Esimieskysely

Lopuksi

★ = Kysymykseen on pakko vastata

Minkä kokonaisarvosanan annat omasta esimiestyöstäsi ja -osaamisestasi? ★

kiitettävä hyvä tyydyttävä välttävä



Mitä muuta haluat tuoda esille omasta esimiestyöstäsi ja -osaamisestasi?

Esimieskysely

Vastauksesi tallentuvat, kun painat "Lähetä"-painiketta.
Lähtettämisen jälkeen et pääse enää muuttamaan vastauksiasi.

Esimieskysely

Kiitos vastauksestasi!

LIITE 2: Kyselyn saatekirje

Hei,

Tämä on kaikille Hollolan kunnan organisaation esimiehille suunnattu kyselytutkimus, jonka tavoitteena on selvittää esimiestyön nykytilaa sekä kehittämistarpeita Hollolan kunnassa. Kyselylomakkeen kysymykset koskevat esimiestyön tehtäväkokonaisuuksia, osaamisalueita sekä esimiestyön tukemista.

Tutkimustulokset menevät Hollolan kunnan henkilöstöpalveluiden käyttöön, joten vastaamalla kyselyyn sinulla on mahdollisuus ilmaista mielipiteesi ja voit vaikuttaa esimiestyön kehittämiseen Hollolan kunnassa.

Kyselytutkimus on myös osa opinnäytetyötäni, jonka toimeksiantaja on Hollolan kunnan henkilöstöpalvelut. Opiskelen Lahden ammattikorkeakoulussa Liiketalouden puolella johtamista ja viestintää. Olen toukokuun lopussa päättänyt Hollolan kunnan henkilöstöpalveluissa viiden kuukauden mittaisen työharjoittelujakson ja nyt toimin henkilöstöpalveluissa kesätyöntekijänä elokuun loppuun saakka. Kyselytutkimukselle on henkilöstöpäällikkö Hilikka Myllymäen lupa.

Kyselyyn vastaaminen vie noin 20 minuuttia ja vastausaikaa on vajaa kaksi viikkoa aikavälillä 7.8.2012 – 17.8.2012.

Kyselyyn vastaaminen tapahtuu nimettömänä ja kyselystä saatuja tuloksia käsitellään luottamuksellisesti.

Vastaa kyselyyn klikkaamalla linkkiä:

<http://digiumenterprise.com/answer/?inv=40759905&chk=SNRQMC2V&atype=1>

Jos linkki ei aukea klikkaamalla, kopioi se selaimen osoiteriville hiiren avulla.

Mikäli sinulla on kysyttävää kyselyyn tai koko tutkimukseen liittyen, otathan yhteyttä:

Sini Holm
kesätyöntekijä
Hollolan kunta, henkilöstöpalvelut
Virastotie 3, Hollola
044 780 1225 (883225)
sini.holm(at)hollola.fi