

Opinnäytetyö (YAMK)

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

2014

Mira Järvinen

ESIMIESTYÖN ONNISTUMISEN ARVIOINTI TURKU ENERGIASSA



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

2014 | 107 + 2 liitettä

Jylhä Eila, Varhelahti Mervi

Mira Järvinen

ESIMIESTYÖN ONNISTUMISEN ARVIOINTI TURKU ENERGIASSA

Tämä opinnäytetyö toteutettiin Turku Energian toimeksiantona. Yritys on asettanut strategisiksi henkilöstöpäämääräksi vuosille 2013 – 2016 henkilöstön hyvinvoinnin, osaamisen ja toimintatapojen kehittämisen. Turku Energiassa osaamisen kehittämiseen panostetaan järjestelmällisesti ja tavoitteena on varmistaa henkilöstön osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. Turku Energiassa koetaan, että pohja onnistumiselle ja työssä viihtymiselle luodaan varmistamalla hyvä esimiestyö, toimivalla työnkiertojärjestelmällä sekä takaamalla työilmapiiriin motivoinnin edellytykset. Yrityksessä on erikseen vielä täsmennetty keskeisiksi tavoitteiksi johtajuuden kehittäminen, vuorovaikutteisuuden lisääminen sekä työilmapiiriin kehittäminen ja työhyvinvoinnin edistäminen. Yritys kehittää systemaattisesti toimintatapoja niin työnohjaukseen kuin hiljaisen tiedon siirtämiseenkin. Näihin yrityksen strategiasta nostettuihin tavoitteisiin on haettu tämän tutkimuksen ja sen pohjalta syntyvän arviointityökalun avulla onnistumisen edellytyksiä.

Yrityksen esimiestyön nykytilaa, siinä kohdattuja haasteita ja esimiesten esimiestyössään kohtaamia kehitystarpeita selvitettiin teemahaastatteluilla. Haastattelujen tarkoitus oli samalla sitouttaa esimiehet arviointityökalun kehitystyöhön, joka muodosti osan haastatteluun varatusta kokonaisajasta. Haastattelujen pohjalta kohdeyrityksen esimiestyön suurimmat haasteet liittyvät ajankäyttöön, jonka vuoksi työmenetelmien ja toimenpiteiden kehittämiseksi, työntekijöiden kuuntelulle ja todelliselle läsnäololle ei tunnu löytyvän riittävästi aikaa. Ajanpuutteen nähtiin vaikuttavan myös työntekijöiden osaamisen kehittämiseen. Palautteen antamisen ja saamisen kulttuurissa yrityksessä olisi kehitettävää. Tämän kehittämishankkeen lopputuotoksena syntyneen arviointityökalun avulla esimiehet oppivat arvioimaan omaa onnistumistaan, joka teorioiden valossa on ensimmäinen edellytys esimiehenä kehittymiselle. Arviointityökalulla toteutettava esimiehen oman esimiehen arviointi on yksi palautteen antamista ja vastaanottamista kehittävä keino.

Tämän opinnäytetyön aikana kehitettiin esimiehille työkalua, jonka tarkoituksena on pysäyttää heidät arvioimaan omaa onnistumistaan esimiehenä eri osa-alueiden ympärillä sekä löytämään omasta toiminnastaan ne kehittymispisteet, joissa onnistumisessa on parannettavaa. Koska kiire on liian vaikuttavasti läsnä nykypäivän työelämässä, on tämän työkalun äärellä pakko todella pysähtyä miettimään toteuttamaansa esimiestyötä. Sen lisäksi, että kohdeyritys pystyy hyödyntämään työkalua oman esimiestyönsä kehittämiseen, antaa se tilaisuuden myös muille kiinnostuneille sen mukauttamiseen omiin tarpeisiin sopivaksi.

ASIASANAT: Esimiestyö, esimiesosaaminen, osaamisen arviointi, suorituksen johtaminen, työhyvinvointi, osaamisen kehittäminen, työilmapiiri, työtyytyväisyys

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Entrepreneurship and Business Management | Master of Business administration

2014 | 107 + 2

Jylhä Eila, Varhelahti Mervi

Mira Järvinen

EVALUATING THE SUCCESS OF LEADERSHIP IN TURKU ENERGIA

This thesis has made as a commission for Turku Energy. As a result of this research, comprises a form, which helps the superiors in Turku Energy to evaluate, think and develop their skills in leadership and management. It is also important for superiors to understand the whole totality where they are able to affect with own acts and rise its effectiveness, economy and efficiency. There are also a certain aims in organizations strategy, which demand developing. These aims are developing management, increasing interaction, developing atmosphere in organization and boosting wellbeing in actions.

The data for this research is collected by interviewing the superiors in certain themes. Those interviews gave valuable information about how superiors feel about their skills in leadership and management, what kind of challenges they face daily or rarely and how they feel they are managing to co-operate with their teams.

Some of the biggest challenges relates to use of time. Superiors also felt that they do not have enough time and power to develop the actions and practices. The lack of time often results that superiors are not able to stop listen their employees and be present when needed.

Developing a kind of form for superiors to evaluate their success of leadership was the whole aim for this thesis. It based on the facts superiors gave in interviews and developed in cooperation with key-contacts in organization. Areas of evaluating based on Balanced Scorecard and are know-how, renewing and wellbeing in own actions, processes, basics and environmental views in own actions, customers and services in own actions and economy in own actions. Core aim for this form is try to stop the superiors to think, evaluate and renew own skills being a superior and reach the aims are given from organizational top-level common with employees.

KEYWORDS:

Leadership, management, performance management, wellbeing, job satisfaction

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	7
2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET JA TOTEUTUS	9
2.1 Kehittämishanke ja sen tavoitteet	9
2.2 Tutkimusmenetelmänä teemahaastattelu	14
2.2.1 Haastattelun käsitteestä	15
2.2.2 Teemahaastattelun tunnuspiirteet	17
2.3 Aikaisemmat tutkimukset	17
2.4 Tutkimus ja kehittämishankkeen toteutus Turku Energiassa	19
2.4.1 Strategiapäivät haastattelujen alkuun panevana voimana	21
2.4.2 Esimieshaastattelut	23
3 TEORIA JA KÄYTÄNTÖ HAASTAVAT TOISENSA	26
3.1 Esimiestyön ja esimiesosaamisen kehittäminen	26
3.1.1 Esimiestyön osa-alueet	27
3.1.2 Esimies ja johtajuus	28
3.1.3 Onnistumisen kokemukset esimiestyössä	32
3.1.4 Esimiesosaaminen	32
3.1.5 Esimiehen rooli	35
3.1.6 Esimiestaitojen kehittyminen	38
3.2 Esimies päättäjänä ja vastuunkantajana	40
3.2.1 Päätöksenteko	41
3.2.2 Toiminnalliset tavoitteet ohjaavat jokapäiväistä toimintaa	43
3.2.3 Toiminnon taloudellisten vaikutusten arviointi	46
3.2.4 Ongelmatilanteet toiminnoissa	47
3.2.5 Työmenetelmien ja toimintatapojen kehittäminen	48
3.2.6 Tiedonkulku ja palaverikäytännöt	51
3.2.7 Työyhteisön ajankäytön hallinta	52
3.3 Vuoropuhelu esimiestyössä	54
3.3.1 Esimiehen läsnäolo	55

3.3.2 Vuorovaikutuksen toteutuminen	56
3.3.3 Arvojen arkeen tuominen	57
3.3.4 Motivointi, palautteen anto ja kannustaminen	59
3.3.5 Työntekijöiden osaamisen kehittäminen	63
3.4 Työhyvinvoinnin johtaminen esimiestyön osana	65
3.4.1 Työssä jaksaminen	66
3.4.2 Työhyvinvointitoimet	67
3.4.3 Ilmapiiri	69
3.4.4 Esimiehen oma työssä jaksaminen	71
3.5 Esimiestyön tulevaisuuden haasteet	72
4 ARVIOINTITYÖKALUN KEHITYSTYÖ	74
4.1 Ensimmäinen versio arviointilomakkeesta	76
4.2 Toinen versio arviointilomakkeesta	77
4.3 Kolmas lomakeversio	79
4.4 Esimiesten huomiot työkalun kehittämiseen	80
4.5 Neljäs lomakeversio jo melkein valmis työkalu	82
4.5.1 Oman toiminnon osaamisen, uudistumisen ja työhyvinvoinnin arviointi	83
4.5.2 Oman toiminnon prosessit ja rakenteet	84
4.5.3 Oma toiminto, sisäinen ja ulkoinen asiakas sekä ympäristö	85
4.5.4 Oman toiminnon talous	86
5 TULOKSET JA POHDINTA	88
5.1 Esimiestyössä onnistumisen arviointi ja tavoitteiden asettaminen	88
5.1.1 Oman toiminnon osaaminen, uudistuminen ja työhyvinvointi	90
5.1.2 Oman toiminnon prosessit ja rakenteet sekä ympäristömyötäisyys	92
5.1.3 Asiakas- ja talousnäkökulmat	95
5.1.4 Pilottiryhmän käyttäjäkokemukset arviointityökalusta	97
5.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	98
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	100
6.1 Johtopäätökset opinnäytetyön onnistumisesta	100
6.2 Johtopäätökset tutkimuksen tuloksista sekä kehittämissuhteet	101
6.3 Kehittämissuhteet arviointityökaluun	104
LÄHTEET	106

LIITTEET

- Liite 1. Valmis esimiestyön onnistumisen arviointilomake
Liite 2. Haastattelukysymykset

KUVAT

Kuva 1. Tutkimuksen viitekehys, esimiehen työskentelykenttä (Surakkaa & Lainetta 2011, 15 mukaillen).	12
Kuva 2. Tasapainotettu tulokortti.	13
Kuva 3. Strategiapäivillä 4. - 5.9.2013 esille nostetut pääkohdat esimiestyön mittareista teemoittain (mukaillen Markku Sormunen, Turku Energia 2013).	22
Kuva 4. Johtajuuden osaamispuu (Sydänmaanlakka 2004, 149).	29
Kuva 5. Turku Energia-konsernin liiketoiminta-alueet (Turku Energian vuosikatsaus 2012).	31
Kuva 6. Esimiesosaamisen kokonaisuus (Hyppänen 2007, 25).	33
Kuva 7. Turku Energian roolikuvaus – Keskijohto (Tiina Aho, Turku Energia 2013).	36
Kuva 8. Strategiapäivillä syntyneet ajatukset esimiestyön mittareista.	75
Kuva 9. Ensimmäinen versio esimiestyön onnistumisen arviointilomakkeesta.	76
Kuva 10. Toinen versio esimiestyön onnistumisen arviointilomakkeesta.	78
Kuva 11. Kolmas versio esimiestyön onnistumisen arviointilomakkeesta.	79
Kuva 12. Neljäs versio arviointilomakkeesta – oman toiminnon talous.	86
Kuva 13. Valmis lomake esimiestyön onnistumisen arvioinnista (osa)	89
Kuva 14. Koonti aikaisemmista onnistumisen arvioinnin kokonaisarvioista	96

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Opinnäytetyön ja kehittämishankkeen eteneminen	20
------------------------------------------------------------	----

1 JOHDANTO

Tämän päivän esimiestyötä pidetään haasteellisempänä kuin ehkä koskaan aikaisemmin. Organisaatiot tavoittelevat yhä ankarammin menestystä, hyvinvointia ja kestäväää kehitystä. Jatkuva muutosvalmius on menestyksen tae kilpailussa, jossa globalisaation myötä markkinat ja tekniikka kehittyvät valon nopeudella. Tulevaisuuden yritykset menestyvät muutoksessa vain jos yritys ja henkilöstö voivat hyvin, uudistuminen ja oppiminen ovat osa yrityksen jokapäiväistä toimintaa, uusilla innovaatioilla pyritään jatkuvaan kehittymiseen ja organisaatorakenne mukautuu joustavasti toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Koska onnistuminen tapahtuu vain vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa, on henkilöstöjohtaminen kaikilla organisaatiotasoilla yksi keskeisimpiä jatkuvan kehittämisen painopisteitä. Organisaation menestyksen mahdollistava vuorovaikutus on riippuvainen yrityksessä toteutettavasta esimiestyöstä. Muutokset toimintaympäristössä vaativat myös esimiestyöltä jatkuvaa kehittymistä.

Turku Energia on yksi suurimmista suomalaisista energiayhtiöistä. Sen palvelut kattavat niin sähköenergian kuin sähkön siirron sekä kaukolämmön, jäähdytyksen ja höyryn sekä verkostourakoinnin ja kunnossapidon sähköverkoille, ulkovalaistukseen ja liikennevaloihin. Omassa toimintaympäristössään Turku Energia kohtaa samoja haasteita kuin kaikki muutkin organisaatiot. Jatkuvalle esimiestyön kehittämisellä se ylläpitää kilpailukykyään, varmistaa henkilöstönsä hyvinvoinnin ja houkuttelee myös tulevaisuudessa oikeanlaista osaamista joukkoihinsa.

Tutkimushaasteeksi tähän ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytteelle asetettiin kysymys siitä, onko Turku Energian kaltaisessa, monipuolisista liiketoiminnoista koostuvassa yrityksessä mahdollista määritellä esimiestyölle sellaiset yhteiset tunnusmerkit, joilla pystytään toiminnoista riippumatta kuvaamaan hyvää esimiestyötä. Koska yrityksen strategisten henkilöstöpäämäärien tavoitteet lähivuosille koskevat johtajuuden kehittämistä, vuorovaikutteisuuden lisäämistä sekä työilmapiirin kehittämistä ja työhyvinvoinnin edistämistä, tahdo-

taan hyvän esimiestyön tunnuspiirteiden osoittavan onnistumista näillä osaluilla.

Tutkimuksessa haastatellaan yrityksen esimiehiä. Tutkimuskysymyksillä selvitetään yrityksen esimiestyön nykytilannetta, pohditaan esimiestyön suurimpia haasteita ja osallistetaan esimiehet mukaan lopputuotoksena syntyvän arviointityökalun kehittämiseen. Näkökulma tahdotaan pitää hyvin käytännönläheisenä. Kehittämishankkeen lopputuloksena syntyvä työkalu, esimiestyön onnistumisen arviointilomake, auttaa yrityksen esimiehiä arvioimaan onnistumistaan esimiestyössä, tunnistamaan siihen liittyvät merkittävimmät kehittämisen kohteet sekä etsimään keinoja esimiestyön uudistamiseen.

Opinnäytetyöhön liittyvä tutkimus ja kehitystyö sekä näistä syntyvä arviointityökalu rajataan koskemaan vain yrityksen johtoa sekä esimiesasemassa toimivaa ylempää toimihenkilöstöä. Koska toimihenkilötasolla toimiville esimiehille on käytössä oma suorituksen arviointi, ei tässä vaiheessa koeta tarpeelliseksi ulottaa tätä tutkimusta kaikille yrityksen esimiestasolle.

Tutkimus antaa kattavan kuvan Turku Energian koko esimiestyön kentästä. Yhteisten, koko esimiestyön kenttää palvelevien tunnuspiirteiden löytyminen osoitetaan erittäin haasteelliseksi, eikä työkalun kehitystyössä voida välttyä kompromisseilta.

2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET JA TOTEUTUS

Yritysten toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset tarkoittavat jatkuvaa muutosta ja kehittämistä myös esimiestyölle. Yrityksen menestys riippuu työntekijöiden motivaatiosta ja sen mahdollistamasta toiminnan tehokkuudesta. Turku Energia panostaa jatkuvaan esimiestyön kehittämiseen ja sen henkilöstöpäämäärien mukaisesti henkilöstön hyvinvoinnin, osaamisen ja toimintatapojen kehittämiseen. Näistä lähtökohdista syntyi myös tämän opinnäytetyön tavoitteet ja niihin liittyvä ongelmanasettelu, joista tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

2.1 Kehittämishanke ja sen tavoitteet

Esimiestyö on mielenkiintoista ja palkitsevaa työtä, jossa yksikään päivä ei ole samanlainen ja vastaantulevat tilanteet ovat monipuolisia ja haastavia. Vaikka esimiehen tehtävä käsittää monia osa-alueita, voidaan tiivistetysti sanoa, että esimiestyön keskeisin tavoite kuitenkin on auttaa työntekijää onnistumaan työtehtävissään. (Kuntoutussäätiö, 2014.) Tämän kehittämishankkeen lopputuloksena syntyvän esimiestyön onnistumista arvioivan työkalun uskotaan tukevan ja auttavan esimiestä hänen arkipäivän työssään ja mahdollistavan esimiestyössä kehittymisen. Erityisesti arviointityökalun tarkoituksena on herättää ja pysäyttää esimiehet pohtimaan omaa esimiestyötään, sen toteuttamisen välineitä sekä ymmärtämään koko se kokonaisuus, jolla oman toiminnon tuloksellisuuden, tehokkuuden ja taloudellisuuden tavoitteet saavutetaan. Esimiestyön osa-alueisiin on paneuduttu laajasti ja kantavana voimana ovat yrityksen strategiset henkilöstöpäämäärät ja niille asetetut tavoitteet.

Turku Energia lähestyi ammattikorkeakoulua esimiestyötä koskevalla tutkimuspyynnöllä. Yleisesti voidaan sanoa yritysten esimiesten toimintaympäristön kohtaavan yhä haasteellisempia muutoksia, jotka kaiken lisäksi ilmaantuvat nopealla vauhdilla ja vaativat nopeita toimenpiteitä kaikilla yrityksen liiketoiminta-alueilla. Toimintaympäristön muutokset voidaan nähdä sekä mahdollisuuksina että uhkina. Muutokset voivat liittyä joko toimialalla vallitsevaan kilpailutilantee-

seen, markkinoihin, tuote- ja teknologiainnovaatioihin sekä tulevaisuuden näkymiin. Turku Energia on vuosikertomuksessaan listannut energia-alan toimintaympäristön muutoksesta aiheutuviksi haasteiksi energiatuotantorakenteen uudistamisen ja siihen liittyvän energian kilpailukykyisen hinnoittelun säilyttämisen sekä energian tukku- ja vähittäismarkkinoiden uudistumisen. Myös energiaturvallisuus- ja toimitusvarmuuskysymykset ovat nousemassa yhteiskunnan energiariippuvuuden myötä yhä tärkeämpään asemaan. (Turku Energian vuosikertomus 2012.)

Esimiestyö on viimeisen puolen vuosisadan aikana muuttunut työsääntöjen ja menetelmien selittämisestä, alaisten työnteon suunnittelusta, organisoinnista ja valvonnasta, henkilöstöjohtamiseen liittyvien toimintojen ylläpitämiseen ja kehittämiseen, valmentajana, edistäjänä ja tukijana toimimiseen sekä etäohjaukseen.

Toimintaympäristön muutokset esimiestyölle tarkoittavat kohdeyrityksessä ennen kaikkea yhä tiukempia tehokkuusvaatimuksia, henkilöstön nopeaa eläköitymistä ja sitä kautta syntyvää tarvetta onnistua uusien työntekijöiden sitouttamisessa. Turku Energian osaava joukko kasvaa lähivuosina monella uudella osaajalla vanhempien työntekijöiden siirtyessä eläkkeelle. Yrityksessä on arvioitu, että seuraavan 10 vuoden aikana eläkkeelle siirtyy noin kolmannes nykyisestä henkilöstöstä. Lähivuosien haasteensa onkin osaavien työntekijöiden rekrytointi ja sitouttaminen, sekä osaamisen ja tietämyksen siirtäminen uusille tekijöille. Hyvin onnistuneet rekrytoinnit ja sujuvat perehdytyskäytännöt ovat keskeisiä menestystekijöitä, jonka vuoksi henkilöstön sisäiselle liikkuvuudelle ja työnkierrolle pyritään antamaan enemmän mahdollisuuksia. Liiketoimintakauppojen myötä yrityksen henkilöstömäärä on myös kasvanut. Siksi Turku Energiassa koetaan tärkeäksi synnyttää kaikille yhteinen kehitysmuonteinen työkuultuuri, jossa nykyiset ja yritysjärjestelyissä siirtyneet uudet työntekijät oppivat toisiltaan. (Turku Energian vuosikertomus 2012.)

Turku Energia panostaa henkilöstönsä työtyytyväisyyden kehittämiseen. Yritys toteuttaa työhyvinvointi strategiaa, joka kattaa työterveys- ja turvallisuusasiat. Työhyvinvointistrategian mukaan yrityksen toiminta perustuu korkeaan osaami-

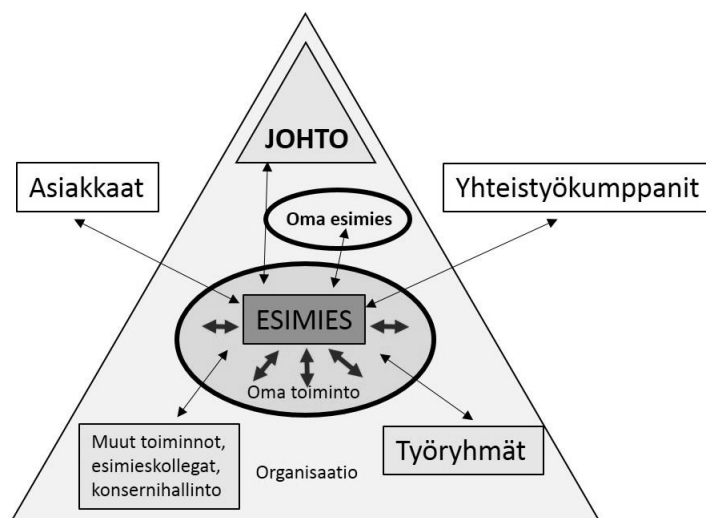
seen ja toimialan luonteen vuoksi toiminnassa edellytetään erityisen korkeaa turvallisuustasoa. Henkilöstön hyvinvointi varmistetaan suunnitelmallisella ja pitkäjänteisellä toiminnalla. Työhyvinvoinnin edistämiseksi suunnitellut toimenpiteet ja tavoitteet kirjataan vuosittain päivitettävään työhyvinvointiohjelmaan. (Turku Energian vuosikertomus 2012.) Työtyytyväisyyttä tutkittaessa on noussut esiin haasteita, jotka liittyvät ennen kaikkea epäoikeudenmukaisuuden kokemuksiin työn kuormittavuudesta ja esimiesten työntekijöilleen asettamien vaatimustasojen erilaisuudesta. Esimiestoiminnan kehittäminen on Turku Energiassa vahvaa, koska hyvällä johtamisella tiedetään olevan suora yhteys henkilöstön hyvinvointiin. Esimiestyön kehittämisen tavoitteena on, että johtavassa asemassa toimivat henkilöt oppivat tuntemaan omat vahvuutensa ja kehittämiskohteensa esimiehinä. Tähän kuuluu myös valmistautuminen toimimaan rakentavalla tavalla erilaisissa haastavissa esimiestyön tilanteissa. Näihin huomioihin ja yleisimmin yrityksen vuosille 2013 - 2016 määrittelemien strategisten henkilöstöpäämäärien tavoitteisiin liittyen syntyi tarve tälle kehittämishankkeelle. (Turku Energian vuosikertomus 2012.)

Turku Energian vuoden 2013 – 2016 strategisten henkilöstöpäämäärien tavoitteena on kehittää henkilöstön hyvinvointia, osaamista ja toimintatapoja. Yritys pyrkii varmistamaan nykyisille ja tuleville työntekijöille mahdollisuudet kehittää itseään vastaamaan paremmin muuttuviin osaamistarpeisiin. Turku Energia pyrkii myös kehittämään henkilöstönsä osaamista muun muassa energiatuotannossa ja – hankinnassa, verkosto-omaisuuden hallinnassa, palvelukehityksessä sekä sisäisessä tehokkuudessa. Pohja onnistumiselle ja työssä viihtymiselle luodaan varmistamalla hyvä esimiestyö ja toimiva työnkiertojärjestelmä sekä takaamalla työilmapiiriin motivoinnin edellytykset. Yrityksessä kiinnitetään huomiota hyvinvointiin niin työssä kuin turvallisuudessakin, sekä kehitetään luottamusta ja vuorovaikutusta. (Turku Energian strategia vuosille 2013 - 2016.) Vuodelle 2013 yritys on erikseen vielä täsmentänyt henkilöstön osalta keskeisiksi tavoitteiksi johtajuuden kehittämisen, vuorovaikutteisuuden lisäämisen sekä työilmapiirin kehittämisen ja työhyvinvoinnin edistämisen. Yritys kehittää systemaattisia toimintatapoja niin työnohjaukseen kuin hiljaisen tiedon siirtämiseenkin. (Turku Energian strategia vuosille 2013 - 2016.) Näiden yrityksen kir-

jaamien lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamiseksi tämän opinnäytetyön kautta saatava uusi teorianäkökulma, sekä yrityksessä itsessään jo oleva kirjoittamaton kokemus asioista, auttavat kohdeyritystä saavuttamaan asettamansa henkilöstötavoitteet.

Tutkijan oma mielenkiinto on erityisesti käytännön tekemisessä. Tämän kehittämishankkeen lopputuloksena syntyvän arviointityökalun ansiosta yrityksen esimiesten toivotaan kiinnittävän entistä enemmän huomiota omaan esimiesosaamiseensa ja sen kehittämiseen. Vaikutukset tulevat näkymään käytännön esimiestyössä kaikissa arjen tilanteissa.

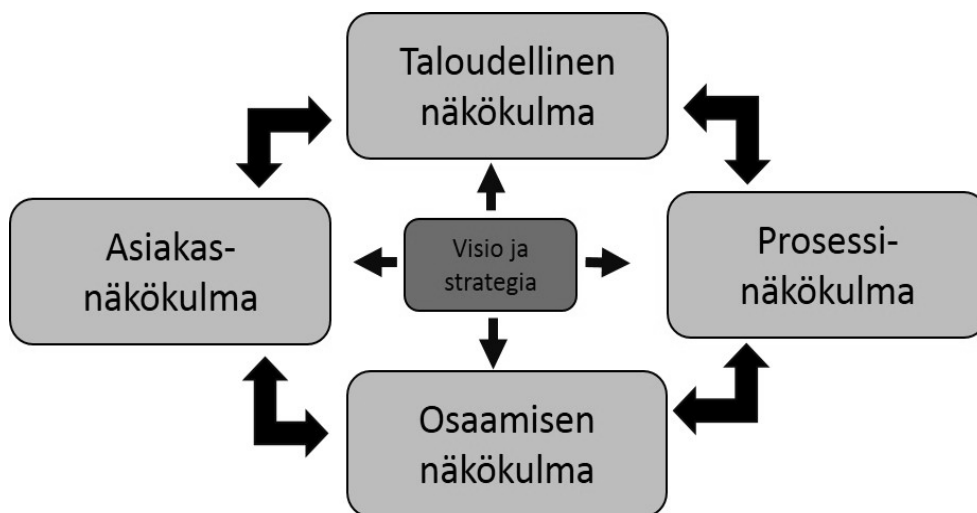
Tutkimuksen viitekehys muotoutuu Surakan ja Laineen laatiman esimiehen työskentelykentän ympärille siten, että painotus esimiestyössä onnistumisessa on ennen kaikkea oman liiketoiminnon sisällä ja siellä toteutettavassa esimiestyössä. Esimiehen työskentelykentällä voidaan nähdä olevan useita tahoja, jotka vaikuttavat esimiestyön toteuttamiseen. Sen lisäksi, että esimies on vaikutussuhteessa oman toimintonsa sisällä työntekijöihin, ohjaavat hänen toimintaansa myös organisaation johto, muut liiketoiminnot, esimieskollegat ja erilliset työryhmät. Onnistuneen esimiestyön vaikutukset tulevat näkyviin oman toiminnon ulkopuolelle niin koko yrityksen menestykseen, kuin asiakas- ja yhteistyösuhteisiin vaikuttaen.



Kuva 1. Tutkimuksen viitekehys, esimiehen työskentelykenttä (Surakkaa & Laineen 2011, 15 mukailen).

Esimiehen yhteistoiminta oman esimiehensä kanssa on arviointityökalun käytön kannalta tärkeässä asemassa, jonka vuoksi sen yhteyttä tutkittavana olevaan esimiestyöhön on pyritty kuviossa korostamaan.

Surakan ja Laineen laatiman esimiehen työskentelykentän ympärille muodostuvan tutkimuksen viitekehyksen lisäksi tasapainotettu tuloskortti (BSC = Balanced Scorecard) on tässä tutkimuksessa kaikkein vahvimmin vaikuttava teoria. Tasapainotettu tuloskortti on Kaplanin ja Nortonin 1990-luvun alussa kehittämä strategiakarttamalli, joka mittaa organisaatioiden suorituskykyä. Alkuperäisen tuloskortin neljä tarkastelunäkökulmaa ovat talous-, asiakas-, prosessi- sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. (Kauhanen 2009, 20.)



Kuva 2. Tasapainotettu tuloskortti.

Tasapainotetussa tuloskortissa yrityksen vision ja strategian nähdään vaikuttavan keskeisesti jokaiseen tuloskortin näkökulmaan. Näkökumien välillä vaikuttavat myös omat yhteydet ja tämän koko kokonaisuuden kautta voidaan mitata organisaation suorituskykyä.

Järvinen (2011) kirjoittaa ylipositiivisuuden ja idealismin negatiivisista seurauksista työelämälle, jotka tulee tässäkin kehittämishankkeessa pitää mielessä. Ensinnäkin työntekijöiden odotukset ovat usein muuttuneet epärealistisiksi suhteessa esimiehiin ja yleensä myös työpaikan mahdollisuuksiin toteuttaa toiveita ja tarpeita. Tämän vuoksi etenkin nuoret saattavat pettyä, kun työpaikka ei vas-

taakaan heidän kaikkiin toiveisiinsa. Pahimmillaan kuilu henkilöstön ja johdon välillä vain kasvaa ja organisaatiossa koetaan, että johto elää pilvissä ja puhuu kieltä, jota työntekijät eivät ymmärrä. Lopputuloksena työpaikoille syntyy erilliset maailmat, joiden välillä luottamus ja kanssakäyminen vaarantuvat. Kuvatun kaltaiset ongelmat pyritään tässä kehittämishankkeen toteutuksessa välttämään nimenomaan sillä, että esimiestyön mittarit laaditaan yhteistyössä tutkimuksen kohteiden eli esimiesten kanssa. Esimiehet osallistetaan kehitystyöhön jo suunnitteluvaiheesta lähtien. Varhaisen osallistamisen on useissa tapauksissa nähty lisäävän kehittämishankkeeseen sitoutumista ja käytäntöön viemistä läpi koko organisaation (Vähämäki 2005, 57). Tässä kehittämishankkeessa tausta esimiestyön mittaamiselle rakennetaan esimiesten itsensä tärkeiksi kokemien esimiestyön osa-alueiden ympärille. Tarkoituksena ei siis ole mitata esimiestyötä yrityksen johdon sanelemien osa-alueiden kautta vaan erityisesti niistä näkökulmista, joista esimiehet itse kokevat asian tärkeiksi. Mittaamisen ensisijaisena tarkoituksena on kiinnittää esimiesten huomio omaan esimiestyöhön, sen arviointiin ja kehittämistoimenpiteiden etsimiseen.

Oman esimiesosaamisen onnistumisen arviointi pyritään toteuttamaan siten, että esimiehet arvioivat ensin itse omaa onnistumistaan esimiestyössä eri osa-alueiden osalta, jonka jälkeen onnistumisen arvioinnin suorittaa esimiehen esimies. Esimieskollegan suorittamalla vertaisarviointilla ei todettu saavutettavan merkittävää lisäarvoa esimiestyön onnistumisten ja kehittämiskohteiden arviointiin, joten tällaisen ominaisuuden kehittämisestä ei viety alkuajatuksia pidemmälle.

2.2 Tutkimusmenetelmänä teemahaastattelu

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu. Teemahaastattelua tutkimusmenetelmänä käytetään usein silloin kun aihe on tutkittavan organisaation kannalta jollain tavoin arka tai kun halutaan selvittää entuudestaan vain huonosti tunnettuja asioita (Metsämuuronen 2005, 226). Haastattelu sopii tutkimusmenetelmäksi silloin, kun haastateltavalle tahdotaan antaa riittävä mahdollisuus

tuoda esiin itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Ihminen nähdään tutkimuksessa merkityksiä luovana ja aktiivisena osapuolena. Teemahaastattelua tutkimusmenetelmänä käytetään myös, kun halutaan syventää saatavia tietoja, jolloin voidaan esimerkiksi pyytää esitettyjen mielipiteiden perusteluja ja esittää lisäkysymyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 35). Teemahaastattelulla uskottiin pääsevän riittävän syvälle yksittäisiin ongelmiin ja luotavan haastattelutilanteisiin riittävän luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri, jossa asioista uskalletaan kertoa. Teemahaastattelun avulla oli tarkoitus selvittää kohdeyrityksen esimiesten ajatuksia esimiestyöstä yleensä, selvittää yrityksen esimiestyön nykytilannetta esimiesten näkökulmasta sekä tutkia esimiestyön haasteita kohdeyrityksessä. Haastatteluissa esiin nousseita asioita pyrittiin hyödyntämään myös tämän kehittämishankkeen lopputuotoksena syntyneen esimiestyön arviointityökalun kehityksessä. Haastattelujen tarkoitus oli osallistaa kohdeyrityksen esimiehet ja sitä kautta myös sitouttaa heitä arviointityökalun kehitykseen ja myöhemmin myös sen käyttöönottoon.

2.2.1 Haastattelun käsitteestä

Haastattelussa kaksi henkilöä tapaavat toisensa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Haastattelun voidaan nähdä antavan väläys tai epätäydellinen kuva jostakin. Haastattelussa siis niin haastattelija kuin haastateltavakin jossain määrin saavat kuvan vastapuolen elämysmaailmasta ja hänen ajatuksistaan. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 41.) Tätä opinnäytetyötä ja sen tutkimusta varten käydyt haastattelut olivat luonteeltaan hyvin intensiivisiä ja niissä päästiin erittäin syvälle esimiestyön haasteellisiin alueisiin, kuten oli tarkoituskin. Haastattelut toteutuivat suunnitelmien mukaan ja niiden anti oli ennako-odotusten mukainen.

Tutkimushaastattelulla voidaan nähdä olevan välillinen arvo koko tutkimusprosessissa ja se on osa laajempaa tieteellisen päättelyn ketjua (Hirsjärvi & Hurme 2009, 41). Näin toteutui tämänkin opinnäytetyön tutkimuksessa. Haastattelut antoivat suuntaa kohdeyrityksen esimiestyön tarkasteluun ja nostivat esiin joi-tain eniten kehittämistä vaativia osa-alueita. Sen lisäksi haastattelut ilmensivät

esimiesten mielipiteitä joihinkin kohdeyrityksessä käytössä oleviin esimiestyön työkaluihin ja käytäntöihin, joiden kehittämistä voisi kohdeyrityksen henkilöstöhallinto tämän tutkimuksen pohjalta pohtia.

Haastattelun voidaan myös nähdä olevan ennen kaikkea käsitteisiin, merkitykseen ja kieleen perustuvaa toimintaa (Hirsjärvi & Hurme 2009, 41). Tätä tutkimusta varten tehdyissä haastatteluissa jo pelkästään sillä, mitä esimiestyöllä itse asiassa tarkoitetaan, oli merkitystä. Esimiehet eivät itsekään aina välttämättä ymmärrä esimiestyön koko kokonaisuutta. Toivottavasti tämän kehittämishankkeen lopputuloksena syntyneen arviointityökalun avulla kohdeyrityksen esimiehet hahmottavat jatkossa entistä paremmin millaisista osa-alueista esimiestyön kokonaisuuden voidaan nähdä muodostuvan.

Hirsjärvi ja Hurme (2009, 41) täsmentävät vielä, että haastattelussa henkilöt eivät aloita haastattelun sosiaalista vuorovaikutusta ”tyhjinä tauluina”, vaan tuovat tilanteeseen aiemmat kokemuksensa, joihin suhteutettuna haastattelu tulkitaan. Näin toteutui myös tämän tutkimuksen haastatteluissa: haastateltavat olivat omassa esimiestyössään ammattilaisia ja osasivat kertoa ja tuoda esiin esimiestyötä käytännön esimerkkien valossa. Tutkijalla oli haastatteluihin mennessään teorian kautta hankittu tietämys, jota omat työelämän kokemukset olivat muovanneet.

Vaikka haastattelu muistuttaa keskustelua monessa suhteessa, on niillä yksi olennainen ero: haastattelu tähtää informaation keräämiseen ja se on näin ollen ennalta suunniteltua päämäärähakuista toimintaa. Haastattelu tapahtuu haastattelijan johdolla. Haastattelijalla on aina myös jonkinlainen tarkoitus raportoida haastattelunsa sisällöstä. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 42.)

Hirsjärvi ja Hurme (2009, 43) tiivistävät haastattelun tutkimuksen osana vuorovaikutustilanteeksi, jolle luonteenomaista on:

1. Ennakkosuunnittelu ja tutkimuksen kohteena olevaan asiaan perehtymisen teorian ja käytännön tasolla. Luotettavan tiedon löytyminen.
2. Haastattelijan alulle panema ja ohjaama.

3. Haastateltavien motivointi ja motivaation ylläpito.
4. Haastattelijan rooli, jonka myös haastateltava oppii haastattelun kuluessa.
5. Haastattelussa esiin nousseiden tietojen luottamuksellisuus.

2.2.2 Teemahaastattelun tunnuspiirteet

Hirsjärvi ja Hurme (2009, 47) esittelevät teemahaastattelun ominaispiirteet, jotka toteutuivat myös tämän opinnäytetyön tutkimuksessa. Tunnusomaista on ensinnäkin se, että tiedetään haastateltavien kokeneen tietyn tilanteen. Tässä tutkimuksessa tilanne on laajana käsitteenä esimiestyö – kaikki haastateltavat ovat kohdeyrityksessä esimiesasemassa työskenteleviä henkilöitä. Toinen teemahaastattelulle ominainen piirre on, että tutkijan täytyy olla alustavasti selvittänyt tutkittavan ilmiön oletettavasti tärkeitä osia, rakenteita, prosesseja ja kokonaisuutta. Tutkija oli päätenyt suorittamansa sisällön- ja tilanneanalyysin avulla tiettyihin oletuksiin tilanteen määräävien piirteiden seurauksista siinä mukana olleille. Tässä tutkimuksessa sisältö- ja tilanneanalyysiin ovat vaikuttaneet tutkitun teorian lisäksi kohdeyrityksen henkilöstöhallinnon avainhenkilöiden kanssa käydyt keskustelut yrityksen esimiestyön tilanteesta ja suurimmista haasteista siinä. Analyysin perusteella syntyi haastattelurunko valittujen teemojen ympärille, joiden pohjalta sitten varsinaiset haastattelut toteutettiin.

2.3 Aikaisemmat tutkimukset

Esimiestyöstä ja sen kehittämistä on hyvin paljon aikaisempia tutkimuksia. Koska tämän työelämän kehittämishankkeen kohteena on toimeksiantajana yritys, Turku Energia, antaa se tälle tutkimukselle oman erityislaatuisen merkityksensä. Turku Energiassa esimiestyön ehkä merkittävin ominaispiirre on sen monimuotoisuus, joka taas on seurausta yrityksen liiketoimintojen erilaisuudesta. Toki aikaisemmatkin tutkimukset keskittyvät tärkeisiin esimiestyön osa-alueisiin ja niistä on helppo löytää hyvin yleisellä tasolla esimiestyöhön tuotavia

kehittämistoimia, mutta juuri kyseisen yrityksen toimintaympäristöön sopivaa tutkimustietoa ei löydy.

Useat tutkimukset keskittyvät vain yhteen esimiestyön osa-alueeseen. Tämä tutkimus pyrkii löytämään kokonaisvaltaisen kuvan Turku Energian esimiestyöstä ja mahdollistavan sen kehittämisen arviointityökalun avulla.

Useat esimiestyön kehittämiseen keskittyvät tutkimukset tutkivat esimiestyötä työntekijöiden näkökulmasta, ei niinkään esimiesten itsensä näkökulmasta. Se, että esimiehet tässä kehittämishankkeessa ja sen vaikutuksesta syntyvässä esimiestyön arviointityökalussa laitetaan itse miettimään omaa onnistumistaan, luo tälle työlle hyvät onnistumisen mahdollisuudet.

Hokkasen (2008) tutkimus esimiestyön kehittämistarpeista asiantuntijaorganisaatiossa on toteutettu kvantitatiivista tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Tutkimuksessa yhteneväistä tämän tarkastelun alla olevan kehittämishankkeen kanssa on muun muassa se, että kehittämisen tarvetta koetaan ennen kaikkea palautteen antamisessa ja työntekijöiden kohtaamisessa aivan kuten kohdeyrityksenkin esimiestyön tarkastelusta nousi esiin. Kvantitatiivisen menetelmän käyttäminen jättää kuitenkin pois sen mahdollisuuden, jota tässä kyseisessä kehittämishankkeessa on pystytty hyödyntämään, eli tarkentavat kysymykset ja yksittäisten asioiden lähempi tarkastelu.

Savolainen (2005) on tutkinut pro gradu-tutkielmassaan osaamisen johtamista esimiestyössä. Savolaisen tutkimuksen tulokset osoittivat, että osaamisen johtamisen kehittämiseksi esimiesten tulisi lisätä vuorovaikutustaan alaistensa kanssa ja parantaa omia vuorovaikutustaitojaan, seurata alaisten osaamista, tukea alaisten osaamisen kehittämistä sekä rakentaa organisaation ilmapiiriä oppimista tukevaksi. Savolaisen tutkimuksesta löytyy yhteneväisyyttä tämän tutkimuksen kanssa muun muassa vuorovaikutuksen merkityksestä koko organisaation toiminnalle. Savolainen (2005) on tutkimuksessaan havainnut myös resurssi- ja aikapulan ongelmaksi alaisten kanssa keskustelulle ja edelleen osaamisen kehittämistarpeiden havaitsemiselle. Aikapula nousi Turku Energiaa

koskevassa tutkimuksessa useissa yhteyksissä esiin ja sen koettiin heikentävän hyvän esimiestyön toteuttamista.

2.4 Tutkimus ja kehittämishankkeen toteutus Turku Energiassa

Opinnäytetyönä Turku Energialle toteutettavan kehittämishankkeen yksi osa ovat teemahaastattelut, joiden pohjalta käynnistettiin myös esimiestyössä onnistumisen arviointityökalun kehitystyö. Tutkimuksen suunnittelun perustana on tarve saada tietoa kohdeyrityksen esimiestyön nykytilanteesta, esimiesten siinä kokemista suurimmista haasteista ja tärkeimmistä kehittämisen kohteista. Tutkimuksen tarkoituksena on koko ajan korostettu esimiesten sitouttamista kehitystyöhön ja osallistamalla vaikuttamista. Esimiesten kommentit arviointityökalun suunnitteluvaiheessa ovat nostaneet esiin tärkeinä huomioitavia näkökulmia. Arviointityökalun kehittämisen aikana esimiehiltä saatuun kritiikkiin ja asioiden kyseenalaistuksiin on pyritty kiinnittämään huomiota ja muokkaamaan niiden perusteella arviointityökalua kohdeyrityksen esimiesasemassa olevia ylempiä toimihenkilöitä ja johtotason henkilöitä hyödyttäväksi.

Aikaisempiin tutkimuksiin verrattuna tämä tutkimus tuo uutta tietoa erityisesti kohdeyrityksen näkökulmasta. Tutkimus palvelee kohdeyrityksen kaltaisia yrityksiä, joissa monipuoliset liiketoiminnot synnyttävät hyvin toisistaan poikkeavaa esimiestyön tarvetta. Tämän kehittämishankkeen lopputulos, esimiestyön onnistumisen arviointityökalu, houkuttelee toivottavasti myös muita yrityksiä kehittämään esimiestyötään esimiesten omien arviointien ja esimiesten itsestään ja toteuttamastaan esimiestyöstä tekemien tulkintojen pohjalta. Esimiehenä kehittymisen voidaan nähdä lähtevän liikkeelle ennen kaikkea esimiehen itsetutkiskelun ja omien esimiestyön heikkouksien tunnistamisen kautta, ei niinkään ulkopuolelta saneltujen ehtojen ympärille.

Opinnäytetyöprosessin ensimmäinen tapaaminen toteutui 8. helmikuuta 2013 Turku Energiassa, jossa paikalla olivat yrityksen henkilöstöhallinnon avainhenkilöistä henkilöstöjohtaja Tiina Aho sekä koulutuspäällikkö Markku Sormunen, Turun ammattikorkeakoulun puolelta ensitapaamiseen osallistui projektipäällik-

kö Sinikka Leino sekä opinnäytetyön toteuttaja. Hankkeen edetessä tapaamisia pidettiin tarpeen mukaan. Opinnäytetyöraportin kirjoitustyö on edennyt rinnan muun kehitystyön kanssa.

TAULUKKO 1. Opinnäytetyön ja kehittämishankkeen eteneminen

Ajankohta	Aihe	Vastuu
8.2.2013	Ensimmäinen tapaaminen Turku Energiassa	Turku Energia, opinnäytetyön tekijä
02. - 03.2013	Aiheen rajausta	Turku Energia, opinnäytetyön tekijä
04. - 08.2013	Kirjallisuuteen perehtyminen	Opinnäytetyön tekijä
20.8.2013	Opinnäytetyösuunnitelma	Opinnäytetyön tekijä
3.9.2013	Opinnäytetyön aloitusseminaari	Opinnäytetyön tekijä
4. – 5.9.2013	Strategiapäivät Turku Energian esimiehille	Turku Energia
7.10.2013	Ensimmäinen versio arviointilomakkeesta sekä ensimmäiset versiot haastattelukysymyksistä	Opinnäytetyön tekijä
11.10.2013	Toinen versio arviointilomakkeesta	Opinnäytetyön tekijä
14.10.2013	Kolmas versio arviointilomakkeesta sekä hiotut haastattelukysymykset	Opinnäytetyön tekijä
16. – 17.10.2013	Esimieshaastattelut Turku Energiassa	Opinnäytetyön tekijä
18.10. – 25.10.2013	Haastattelujen purku ja analysointi	Opinnäytetyön tekijä
15.11.2013	Haastatteluista analysoitujen pääkohtien esittely Turku Energiassa	Opinnäytetyön tekijä
10.12.2013	Työkalun neljäs versio	Opinnäytetyön tekijä
28.-31.12.2013	Arviointityökalun tekninen toteutus	Turku Energia

20.1.2014	Arviointityökalun esittely Turku Energian johtoryhmälle	Turku Energia
30.1.2014	Opinnäytetyön väliseminaari	Opinnäytetyön tekijä
20.2.2014	Opinnäytetyön opponointiseminaari	Opinnäytetyön tekijä
27.3.2014	Opinnäytetyön loppuseminaari	Opinnäytetyön tekijä

Strategiapäiviltä alkanut arviointityökalun kehitystyö on määritellyt koko opinnäytetyön etenemiselle vauhdin ja kuluneen syksyn aikana niin opinnäytetyöraportin kuin siihen liittyvän kehittämishaasteen etenemisvauhti on ollut nopea. Hankkeen nopea ja tiivis eteneminen on mahdollistanut sen, että niin tutkijan kuin kohdeorganisaation avainhenkilöidenkin ajatukset ovat pysyneet hyvin kassassa ja kehitystyö on edennyt.

2.4.1 Strategiapäivät haastattelujen alkuun panevana voimana

Turku Energiassa kehittämishankkeen toteutuksesta vastasivat henkilöstöjohtaja Tiina Aho ja koulutuspäällikkö Markku Sormunen. Tutkimus päätettiin heti alusta lähtien rajata koskemaan vain esimiehiä. Vaikka haastateltaviksi valikoitui vain pieni osa yrityksen ylemmän toimihenkilö- ja johtotason esimiehistä, toimivat 4.-5.9.2013 järjestetyt koko yrityksen esimieskenttää koskevat strategiapäivät tämän tutkimuksen alkuun panevana voimana ja mahdollistajana.

Strategiapäivillä kohdeyrityksen henkilöstöjohtaja esitteli esimiehille käynnissä olevan, silloin vielä esimiestyön mittarit-nimellä kulkevan, kehitysprojektin. Esimiestyön mittaaminen liitettiin tuolloin tiiviisti niin kohdeyrityksen strategian lisäksi keskijohdon roolikuvaukseen, viimeisimpiin henkilöstötutkimuksen tuloksiin kuin toukokuussa 2013 toteutettuun Hyvä esimiestyö -valmennukseenkin. Strategiapäivillä keskeisenä kysymyksenä esimiehille esitettiin: ”Sitäkö saa mitä mitataan? Miten esimiestyön onnistumista voi mitata?”.

Strategiapäivien aikana esimiehet pohtivat yhteisesti ryhmissä mahdollisia esimiestyön mittareita. Esiin nousseet asiat kerättiin Post-it-lapuille ja sijoitettiin tasapainotettuun tuloskorttiin asiayhteyden mukaan parhaiten sopivaan kenttään, jonka jälkeen näistä vielä valittiin jokaisesta tuloskortin teemasta kaksi esimiesten mielestä toimivinta mittaria. Tasapainotetun tuloskortin mukaiset teemat olivat osaaminen, uudistuminen ja työhyvinvointi, prosessit ja rakenteet, asiakas ja talous. Myöhemmin toteutetuissa teemahaastatteluissa nämä samat teemat toistuivat, joskin niiden painotus ja järjestys olivat hieman erilaiset. Strategiapäivien annin mukaisesti mitattaviksi asioiksi tuloskorttiteemoittain nousivat osaamisen, uudistumisen ja työhyvinvoinnin mittareina muun muassa sairauspoissaolot ja uupumus, läsnäolo, käydyt kehityskeskustelut ja niiden laatu sekä palkitsemiskäytäntöjen aktiivisuus. Prosesseista ja rakenteista mitattaviksi asioiksi nousivat muun muassa koulutuspäivien lukumäärä, projektien hallinta, poikkeamiin puuttuminen, aikatauluissa pysyminen sekä henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttaminen. Asiakas-näkökulmaa ehdotettiin mitattavan muun muassa maanantai-indeksillä, asiakaspalautteilla, reklamaatioiden määrällä ja myyntitavoitteilla. Talouden mittareiksi nousivat muun muassa hyvistä työsuorituksista palkitseminen, budjetissa pysyminen ja kustannustaso vs. kilpailijat.

<p>Osaaminen, onnistuminen ja työhyvinvointi</p> <ul style="list-style-type: none"> Sairauspoissaolot ja uupumus Läsnäolon kokeminen Siviiliasioiden tietäminen / tunteminen Käydyt kehityskeskustelut ja niiden laatu Henkilöstötyytyväisyys (työurien pituus / haluttuus työnantajana) Palkitsemiskäytännöt aktiivisessa käytössä Kyselyt alaisille (nimetön, suorat kysymykset, vuorovaikutus) Henkilöstötyytyväisyyskysely 	<p>Asiakas</p> <ul style="list-style-type: none"> Maanantai-indeksi Töiden aikatauluissa pysyminen ja työnjärjestelyt Asiakaspalautteet Reklamaatioiden määrä / vähyyys Myyntitavoitteet Avoin keskusteluilmapääri Oman työn arviointi / esimiehen arviointi
<ul style="list-style-type: none"> Luottamus (etätyö) Työntekijöiden koulutuspäivien lukumäärä Projektien hallinta Työn laatu Poikkeamiin puuttuminen Raportointi hoidettu ajallaan ja oikein Kehityskeskustelut Aikatauluissa pysyminen Henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttaminen <p>Prosessit ja rakenteet</p>	<ul style="list-style-type: none"> Palkitseeko esimies hyvistä työsuorituksista? Budjetin pitävyys / kulut Tulos ja toiminnallisten tavoitteiden saavuttaminen Kustannustaso vs. kilpailijat Huolehtiminen tavoitteiden saavuttamisesta Kustannukset kurissa Tehokkuus Hyvästä työstä pörkkänaa Toimintokohtaisten tavoitteiden saavuttaminen vuositasona <p>Talous</p>

Kuva 3. Strategiapäivillä 4. - 5.9.2013 esille nostetut pääkohdat esimiestyön mittareista teemoittain (mukaillen Markku Sormunen, Turku Energia 2013).

Strategiapäivillä esimiehet saivat myös ilmaista halukkuutensa olla mukana arviointityökalun kehittämisessä ja osallistua haastatteluun. Näistä halukkaista, sekä muutamasta muusta erikseen valikoidusta esimiehestä, muodostui se haastateltavien ryhmä, jota tähän kehittämishankkeeseen haastateltiin. Haastateltavien valinnassa pyrittiin löytämään riittävän monipuolinen otos yrityksen esimiehistä. Haastatellut esimiehet työskentelivät eri liiketoimintoalueilla ja heidän vastuullaan ja alaisuudessaan oli vaihteleva määrä työntekijöitä. Eroavaisuutta pyrittiin löytämään myös esimiesten esimieskokemukseen ja Turku Energia-taustaan peilaten, sukupuoleen sekä esimiehen ikään liittyen.

2.4.2 Esimieshaastattelut

Haastattelut toteutettiin lokakuussa 2013. Haastatteluvaraukset haastateltavien kalentereihin toteutti yrityksen koulutuspäällikkö. Noin viikkoa ennen haastatteluajankohtaa esimiehille lähetettiin haastattelijan toimesta vielä pieni kuvaus haastattelun suunnitellusta etenemisestä sekä haastatteluteemat.

Haastattelukysymykset ja teemat niiden ympärille muotoutuivat luetun teorian ja kohdeyrityksen henkilöstöjohtajan ja koulutuspäällikön kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta. Teemat sellaisina kuin ne esimiehillekin ennakoon annettiin, olivat:

- Esimiestyö ja sen kehittäminen
- Esimies päättäjänä ja vastuunkantajana
- Vuoropuhelu
- Työyhteisön hyvinvointi

Ennakoon lähetetyssä sähköpostissa todettiin haastattelumuotona käytettävän teemahaastattelua. Haastateltaville ilmoitettiin myös, että haastattelut tulitisiin nauhoittamaan myöhemmin tapahtuvaa aineiston purkua varten. Sähköpostissa

oli myös maininta, että haastattelun merkeissä tapahtuvassa tapaamisessa olisi tarkoitus yhteisesti suunnitella esimiestyön arviointiin kehitteillä olevaa työkalua. Sähköpostin lopuksi vahvistettiin vielä tapaamisaika sekä yhteystiedot.

Jokaiselle haastattelulle oli varattu aikaa noin puolitoista tuntia. Pääsääntöisesti aika ei riittänyt, vaan tilanteesta ja mahdollisuuksista riippuen haastattelut venyivät parhaimmillaan jopa kahteen tuntiin. Haastattelut suoritettiin esimiesten työpisteillä. Haastattelun alkuun esimiehille kerrottiin kehittämishankkeesta ylipäänsä sekä siitä, mitä sillä on tarkoitus saavuttaa. Arviointityökalun suunnittelua sivuttiin jo heti haastattelun alussa, vaikka varsinaiselle suunnittelulle olikin varattu aika haastattelun loppupuolelta. Esimiehet saivat esittää kysymyksiä työn tarkoituksesta. Haastateltaville kerrottiin myös teemahaastattelun luonteen kuuluvan, ettei kysymyksiä oltu lähetetty etukäteen vaan ainoastaan pääteemat oli annettu. Näin todettiin saavutettavan tutkimuksen kannalta luotettavampia vastauksia, kun tulevista kysymyksistä ei ollut tietoa ennakkoon.

Haastattelut etenivät kaiken kaikkiaan joutuisasti ja hyvässä hengessä keskustellen tutkijan haastattelurungon pohjalta. Haastattelut tallentuivat kokonaisuudessaan nauhurille, josta ne jälkeenpäin tarkasti litteroitiin. Litterointia helpottamaan laadittiin taulukko, jossa jokainen haastateltava sijaitsi omassa sarakkeessaan ja haastattelukysymykset oli sijoitettu allekkain omille riveilleen. Litteroinnin jälkeen taulukoissa olevat tiedot vielä yhdistettiin siten, että kunkin kysymyksen kohdalle kerättiin jokaisen esimiehen yksittäisestä vastauksesta kaikkien esimiesten yhteinen kuvaus, jonka todettiin antavan riittävä kokonaiskuva kohdeyrityksen esimiesten mielipiteestä. Arviointityökalun kehittämiseksi jäi jokaisessa haastattelussa riittävästi aikaa. Arviointityökalun kehittämiseen liittyvä kommentointi kerättiin vastaavalla tavalla vastaajakohtaisesti omaan sarakkeeseen. Arviointityökalu herätti aitoa kiinnostusta ja esimiesten kehittämisehdotukset ja ajatukset työkaluun toivat toivottua käytännön tason näkemystä.

Opinnäytetyöraportin neljännessä luvussa keskitytään tarkemmin tutkimus- ja kehittämishankkeen toiminnalliseen osaan ja arviointityökalun kehittämiseen. Seuraava, eli kolmas luku, johdattaa lukijan teorian ja käytännön vuoropuhelun

kautta kohdeyrityksen esimiestyön ytimeen esimiesten näkökulmasta kerrottuna.

3 TEORIA JA KÄYTÄNTÖ HAASTAVAT TOISENSA

Vuoropuhelu teorian ja teemahaastatteluissa esiin nousseiden asioiden välillä antaa kuvan kohdeyrityksen esimiestyön nykytilanteesta, esimiesten kokemuk-
sista, haasteista ja onnistumisista siinä sekä yhdistää haastatteluissa esiin
nousseet asiat teorian tukemana kohdeyrityksen strategisiin henkilöstöpäämää-
riin niin johtajuuden kehittämisen, vuorovaikutteisuuden lisäämisen sekä työil-
mapiirin kehittämisen ja työhyvinvoinnin edistämisen näkökulmista. Haastattelut
ja niitä tukeva teoria rakentavat rungon myös kehittämishankkeen lopputulok-
sena syntyvän arviointityökalun kehitykselle. Teorian ja haastattelujen vuoropu-
helusta koostuva luku on jaoteltu siten, että aluksi keskitytään käsittelemään
esimiestyön ja esimiesosaamisen kehittämistä. Luvun toinen osa käsittelee
esimiestä päätöksentekijänä ja vastuunkantajana. Luvun kolmannessa osassa
keskitytään tarkastelemaan vuorovaikutusta esimiestyön toteuttamisessa ja lu-
vun neljäs osa on varattu työhyvinvoinnin käsittelemiseen. Kolmannen luvun
viimeiseen osaan on kerätty kohdeyrityksen esimiesten ajatuksia esimiestyön
tulevaisuuden haasteista.

3.1 Esimiestyön ja esimiesosaamisen kehittäminen

Yritysten toimintaympäristöissä tapahtuu koko ajan muutoksia, jotka edellyttävät
myös esimiestyön ja esimiesosaamisen jatkuvaa kehittymistä. Jotta esimies voi
työssään kehittyä, on hänen ensin tiedostettava omat kehitystarpeensa. Esi-
miestyö muodostuu monipuolisesta kokonaisuudesta, johon kuuluvat niin tiedot,
taidot kuin tahto toimia esimiehenä. Esimiehen tulee tuntea oman toimintonsa
perustehtävä riittävän hyvin, jotta hän onnistuu sen jalkauttamisessa omille
työntekijöilleen. Esimiehen tulee osata johtaa niin itseään, työntekijöitään kuin
asioita, jotka liittyvät oman toiminnon perustehtäviin. Turku Energiassa esimies-
ten toimintaa ohjaavat tarkkaan mietityt roolikuvaukset, joiden avulla esimies
pystyy hahmottamaan omaa rooliaan toiminnoissaan kohtaamissaan erilaisissa

arjen työtilanteissa. Tämä luku muodostaa lukijalle kokonaiskäsitteen kohdeyrityksen esimiestyölle ja sen kehittämiseen liittyvistä tunnuspiirteistä.

3.1.1 Esimiestyön osa-alueet

Esimiehen tärkein tehtävä on konkretisoida yksikön perustehtävä organisaation kokonaisuudessa ensin itselleen ja sitten henkilöstölle. Asiakasnäkökulman korostaminen ja organisaation toiminnan tarkastelu tuotteiden ja palveluiden käyttäjien näkökulmasta ovat myös esimiehen roolissaan muistettavia tärkeitä asioita. Oman yksikön ja organisaation johtajana esimieheltä myös odotetaan taloudellisten ja toiminnallisten tunnuslukujen seuranta ja niiden vaatimia toimenpiteitä. Kaiken edellä mainitun rinnalla esimiehen on nimenomaan kannettava työnantajan edustajan rooli. (Hyppänen 2013, 16.)

Kohdeyrityksessä esimiestyö nähdään kokonaisuudeksi, jossa tärkeintä on saavuttaa asetetut laatu-, toiminnalliset- ja kehitystavoitteet yhdessä kokonaisuuteen varatun henkilöstön kanssa. Tavoitteiden osalta haastateltavat vielä täsmensivät, että tärkeitä ovat sekä esimiehen omat että yksikön yhteiset tavoitteet. Tavoitteisiin liittyen tärkeää on varmistaa, että organisaation henkilöt pystyvät suoriutumaan tehtävistään ja että heille on annettu kaikki mahdollisuudet ja edellytykset töiden tekemiseen. Suoriteperusteiseen esimiestyöhön liittyy tavoitteiden tiivis seuraaminen ja mahdollisiin poikkeamiin puuttuminen. Joissain tilanteissa esimiestyö voidaan nähdä negatiivisessa mielessä vain hallinnolliseksi pyörittämiseksi, jossa työntekijöillä on työllistävä vaikutus. Joissain tilanteissa liiallisen alaistyön myös koettiin tarkoittavan epäonnistumista esimiestyössä.

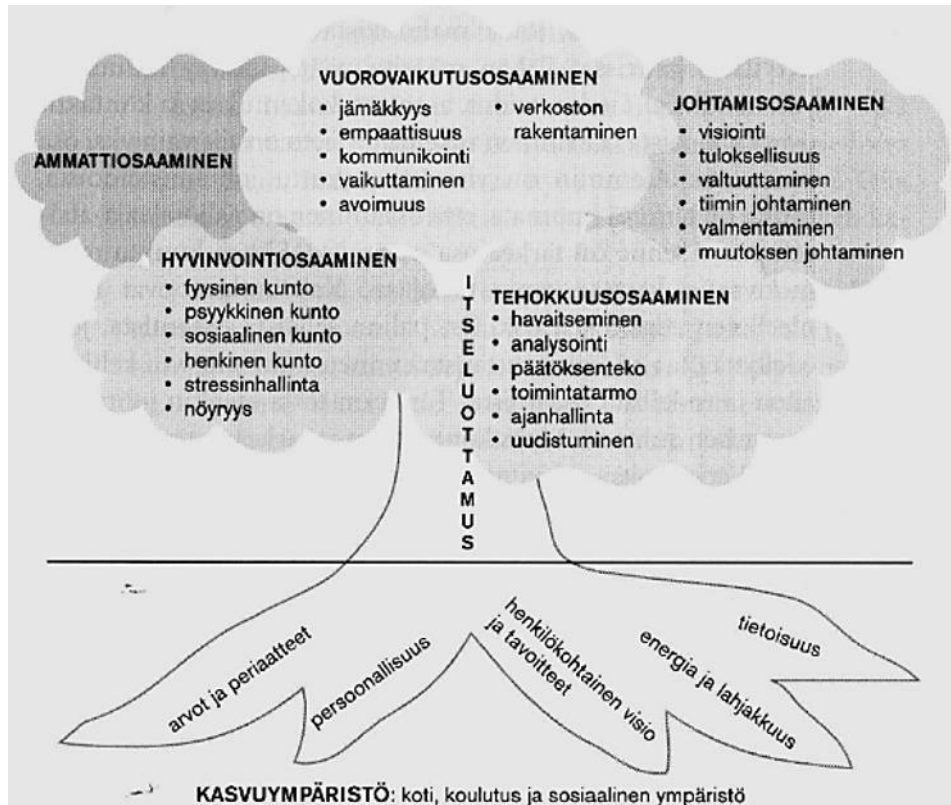
Kohdeyrityksen esimiesten näkemykset siitä, miten esimiestyö ja oman asiantuntijuuden osuus jakautuvat kokonaisajasta, vaihtelivat suuresti. Haastateltavat tunnistivat käyttävänsä kokonaisajastaan esimiestyöhön lähes kaiken aikansa, puolet tai noin 10 - 15 prosenttia. Osa esimiehistä toisaalta myös koki, että esimiestyöhön ja asiantuntijuuteen kuluva aika on vaikea määrittellä. Esimiesten vastauksista nousi esiin myös, että muut työt vievät liian paljon ai-

kaa, eikä varsinaiseen esimiestyöhön ja erityisesti siihen liittyvään toimintojen kehitystyöhön jää tarpeeksi aikaa.

Esimies tarvitsee aikaa omaan perustehtäväänsä, johtamiseen. Työyhteisön toimivuus ja osaaminen kasvavat tehtävien mukana, ja oikealla delegoinnilla esimiehen tulisi pystyä järjestämään aikaa myös kehitystyön toteuttamiseen. Hyvän esimiestyön nähdään rakentuvan ja rakentavan työyhteisön jäsenten keskinäiselle luottamukselle. Esimies, joka on oppinut jakamaan asiantunte-
mustaan ja vastuuta myös muille, saa alaisiltaan vastavuoroisesti apua moneen pulmaan. Tehtävien ja vastuun jakaminen vahvistaa koko yhteisön osaamis-
pääomaa, lisää työmotivaatiota ja ylläpitää luottamuksen ilmapiiriä. (KEVA 2014, 19.) Esimiestyöhön johtajuuden näkökulmasta syvennyttään paremmin seuraavassa kappaleessa.

3.1.2 Esimies ja johtajuus

Hyppänen (2013, 35) toteaa esimiesosaamisen olevan ihmisten johtamista, mutta myös asioiden ja liiketoiminnan johtamista, jonka avulla luodaan tasapai-
noa tehokkuusvaatimusten ja hyvinvointivaatimusten välille. Sydänmaanlakka (2004) esittää johtajuuden eräänlaisen osaamispuun muodossa (Kuva 4), jonka rungon muodostaa johtajan itseluottamus. Itseluottamus rakentuu arvoista ja periaatteista, persoonallisuudesta, henkilökohtaisista visioista, energiasta ja lahjakkuudesta sekä tietoisuudesta.



Kuva 4. Johtajuuden osaamispuu (Sydänmaanlakka 2004, 149).

Johtamisen osaamispuussa puun ravintona ja sen kasvualustana toimivat yksittäisen esimiehen koti, koulutus ja sosiaalinen ympäristö. Arvot ja periaatteet, oma persoonallisuus, henkilökohtaiset tavoitteet, energisyys ja itsetuntemus ovat tärkeässä asemassa jaksamisen ja kunnossa pysymisen kannalta. Ammattiosaaminen, vuorovaikutusosaaminen, johtamisaaminen, hyvinvointiosaaminen ja tehokkuusosaaminen ovat esimiestyön keskeisiä aihealueita. (Sydänmaanlakka 2004, 148 - 149.) Sydänmaanlakan johtamisen osaamispuu on ollut tässä kehittämishankkeessa yhtenä lähtökohtana määriteltäessä tutkimuksen alkuvaiheessa erilaisia esimiestyön arviointia indikoivia tunnuslukuja.

Kauhanen (2010) kirjoittaa jokaisessa organisaatioissa kunkin henkilön lähimmän esimiehen olevan ratkaisevassa asemassa johtamisessa. Esimies omalta osaltaan luo organisaatioon ilmapiirin, asettaa tavoitteet, ohjaa ja tukee suoriutumista, arvioi suoriutumista yksilö-, tiimi- ja osastotasolla sekä palkitsee käyttäen aineettomia ja taloudellisia keinoja. (Kauhanen 2010, 118.)

Ei ole olemassa vain yhtä parasta tapaa johtaa henkilöstöä. Tilanteet työelämässä vaihtelevat ja siksi esimies ei voi toimia ja johtaa vain yhdellä tavalla, vaan hänen pitää pystyä muuttamaan johtamistyyliään tilanteiden ja henkilöstön mukaisesti. (Kauhanen 2010, 119.) Tämä esimiesten ymmärtämättömyys tilanteista ja henkilöistä lienee tarkastelun alla olevassakin yrityksessä osaltaan syynä siihen, miksi esimiestyö koetaan toisinaan epäonnistuneeksi.

Järviseltä (2011) löytyy mielenkiintoinen luonnehdinta esimiestyöstä eräänlaisena johtajuuden kriisinä, jossa esimies uransa aikana joutuu väistämättä pohtimaan ja tarkistamaan, usein jopa moneen kertaan, käsitystään ihmisestä. Tämän voidaan nähdä johtuvan esimiehen roolista ja hänen suhteestaan työyhteisön jäseniin. Sen lisäksi, että esimies pääsee katsomaan hyvin läheltä monien alaistensa tapaa toimia, kantaa vastuuta ja hoitaa työnsä, saa hän alaisiltaan paljon luottamuksellista tietoa ja tuntee heidän henkilökohtaisia asioitaan, toiveitaan ja murheitaan. Monet esimiehet ovat kertoneet joutuneensa työssään kohtaamiensa monenlaisten työntekijöiden ja heistä saamiensa kokemusten myötä luopumaan aiemmasta, liian ihanteellisesta tai yksipuolisesta ihmiskäsityksestään. Liian idealistisesta ihmiskäsityksestä kiinni pitävä esimies joutuu tuon tuostakin pettymään, turhautumaan ja epäonnistumaan, varoittaa Järvinen (2011). Työelämän asiantuntijavaltaistumisen myötä esimiehen rooli on läpikäynyt valtaisan muutoksen, jonka seurauksena työntekijä usein hallitsee oman työnsä esimiestään paremmin. Voidaan sanoa, että esimiehen riippuvuus omista alaisistaan on näin ollen kasvanut. Esimiehen tehtäväksi on tullut luoda tiimilleen olosuhteet, joissa työntekijät haluavat ponnistella tavoitteiden toteuttamiseksi. Johtajuuden kriisiä mutkistavat vielä alaisten muuttuneet ja melkoisiin mittoihin kasvaneet odotukset esimiestä ja työpaikkaa kohtaan. Sen lisäksi, että esimies huolehtii töiden hoitumisesta ja tuloksiin pääsemisestä, odotetaan hänen vastaavan myös alaistensa työssä viihtymisestä, hyvinvoinnista, motivaatiosta, työilmapiiristä, kehittymistarpeista sekä erilaisista henkilökohtaisista yksilöllisistä toiveista ja murheista ja jopa fyysisestä kunnosta. (Järvinen 2011, 26.)

Turku Energia-konsernin liiketoiminnoissa sekä konsernipalveluissa työskennellään hyvin erilaisissa tehtävissä (Kuva 5). Liiketoiminnoista Lämpö keskittyy

tuotantolaitosten ja jakeluverkostojen rakennuttamiseen, ylläpitämiseen ja kehittämiseen ja työntekijäroolit ovat niin suorittavan työn tekijöitä kuin esimiestehtävissä toimivia. Sähkönmyyntipalvelut hankkivat ja myyvät sähköenergiaa sekä hoitavat sähköasiakkaiden asiakaspalvelua ja laskutusta. Sähkönsiirto-yksikkö suunnittelee, rakennuttaa, modernisoi ja käyttää sähköverkkoa. Työntekijät ovat niin ikään joko suorittavan työn tekijäroolissa tai esimiestehtävissä. Urakointipalvelut nimensä mukaisesti urakoivat sähkö-, ulkovalaistus- ja liikennevaloverkostoja sekä vastaavat niiden kunnossapidosta. Pääosa työntekijöistä on suorittavan työn tekijöitä.

Turku Energia -konsernin liiketoiminta-alueet

Lämpö	Sähkönmyynti	Sähkönsiirto	Urakointipalvelut
Kaukolämmön ja -jäähdytyksen hankinta, siirto ja myynti.	Sähköenergian hankinta ja myynti koko Suomeen.	Sähköenergian siirtäminen ja jakelu Turussa	Sähkönsiirto-, ulkovalaistus- ja liikennevaloverkoston rakentamis- ja kunnossapitopalvelut
Neuvonta ja asiakaspalvelu	Neuvonta ja asiakaspalvelu	Tekninen neuvonta ja liittymispalvelut	
Tuotantolaitosten ja jakeluverkostojen rakennuttaminen, kehittittäminen ja ylläpitäminen		Sähköverkon suunnittelu, rakennuttaminen, modernisointi ja käyttö	

Kuva 5. Turku Energia-konsernin liiketoiminta-alueet (Turku Energian vuosikatsaus 2012).

Kohdeyrityksen organisaatorakenteesta ja laajasta palvelukokonaisuudesta johtuen myös esimiesten asema ja rooli oman yksikkönsä johtajana vaihtelee suuresti. Asiantuntijaorganisaatiota luotsaava esimies kohtaa esimiestyössään hyvin erilaisia haasteita verrattuna esimieskollegaansa, joka työnjohtajan ominaisuudessa toteuttaa omaa tehtäväänsä asennusryhmänsä lähiesimiehenä. Seuraavassa kappaleessa käsitellään enemmän esimiehen roolia ja pohditaan millä tavoin erilaiset esimiesroolit näyttäytyvät kohdeyrityksessä.

3.1.3 Onnistumisen kokemukset esimiestyössä

Esimiestyön pohdinnan haasteellisuus tulee siitä, että esimiestyö on vaativaa mutta ei loppujen lopuksi kaikilta osin vaikeaa. Usein jo pienillä ja yksinkertaisilla toimenpiteillä esimiestyössä onnistumista parannetaan huomattavasti. Esimiestyössä pohjimmiltaan on kysymys siitä, että henkilöstö tietää, miksi organisaatio ja sen tietty yksikkö ovat olemassa ja mitkä sen tavoitteet ovat. Näin henkilöstö kokee tekevänsä merkityksellistä työtä ja tuntee itsensä tärkeäksi. Tätä kautta esimiestyö on myös palkitsevaa. (Hyppänen 2007, 272.)

Haastatellut esimiehet tunnistivat onnistuneensa esimiestyössään silloin, kun alaiset suoriutuvat heille annetuista tehtävistä ilman huomattavaa työpainetta, tulokset ovat hyviä ja toiminnoissa vallitsee tasapainoinen ja hyvä ilmapiiri. Onnistuneen esimiestyön tunnusmerkkeinä mainittiin myös hyvin toimiva kokonaisuus sekä säilyneet keskusteluyhteydet. Kehityskeskusteluista saatu palaute sekä kehittämistarpeiden esiin nostaminen koettiin myös onnistuneeksi esimiestyöksi. Toimivan vuorovaikutuksen kautta todettiin syntyvän onnistumisen kokemukset. Onnistumisen tunnetta ei kuitenkaan välttämättä voi katsoa mittareista eikä tunnusluvuista vaan se on enemmänkin tila, jonka pystyy aistimaan.

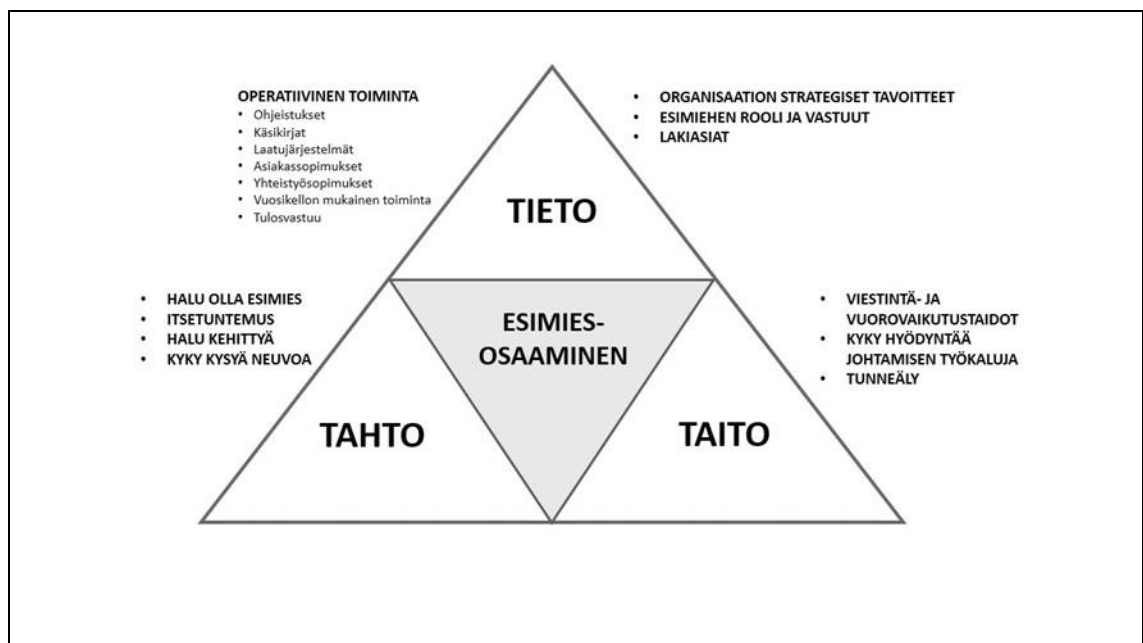
”Tietty pelon tasapaino, jossa tulokset ja tavoitteet ovat tasapainossa.”

3.1.4 Esimiesosaaminen

Riitta Hyppänen (2013) määrittelee esimiesosaamisen laajaksi kokonaisuudeksi, joka sisältää monia velvollisuuksia, vastuita ja osaamisen alueita. Esimiesosaaminen on henkilöstöjohtamista, jossa osataan toimia sekä yksilöiden, että ryhmien kanssa. Samalla se on myös osaamista, jonka avulla selviydytään lakipykäliden parissa, liiketoiminnan paineissa ja erilaisissa muutostilanteissa. Esimiestyöhön kuuluu myös asiakas- ja verkostosuhteista vastaaminen. Jotta työntekijät voivat onnistua tehtävässään, heidän on samoin tiedettävä ja ymmärrettävä omat tehtävänsä ja roolinsa ja se, mihin heidän on pyrittävä ja miten

kehityttävä. Esimiehen tehtävänä on auttaa henkilöstöä näkemään organisaation kokonaisuus ja auttaa työntekijöitä onnistumaan. (Hyppänen 2013, 11.)

Esimiesosaamisen voidaan kiteyttää koostuvan tahdosta, erilaisista tiedoista ja taidoista (Kuva 6). Tietoa tarvitaan esimiesroolin mukanaan tuomien velvoitteiden ja vastuiden hoitamiseen, työlainsäädännön asettamien rajoitteiden ja mahdollisuuksien ymmärtämiseen sekä oman organisaation strategian ja oman yksikön tavoitteiden saavuttamiseksi. Jotta tuloksia syntyy, tarvitaan tiedon ja tahdon lisäksi myös taitoa, joka vaatii harjoittelua ja joka myös kehittyy vasta asteittain. Esimiesosaaminen voidaan nähdä taitona hyödyntää erilaisia johtamisen työkaluja. Esimiesosaaminen vaatii myös vuorovaikutus- ja viestintätaitoja sekä taitoa hyödyntää ihmisten erilaisuutta. Hyppänen jatkaa vielä, että esimiesosaamista on paitsi puhuminen, kysymysten esittäminen ja kuunteleminen, myös henkilöstön aktivoiminen ja kannustaminen osallistumaan suunnitteluun, ongelmien ratkaisemiseen ja kehittämiseen. (Hyppänen 2013, 36 - 37.)



Kuva 6. Esimiesosaamisen kokonaisuus (Hyppänen 2007, 25).

Organisaation strategiset tavoitteet, esimiehen rooli ja vastuut sekä lakiasiat ovat niitä konkreettisia tietoja, joilla yrityksen operatiivista toimintaa voidaan johtaa. Yrityksen operatiiviseen toimintaan liittyvä tieto on tallennettuna muun mu-

assa erilaisten ohjeistusten muodossa, käsikirjoissa, laatujärjestelmissä sekä asiakas- ja yhteistyösopimuksissa. Esimiesosaamisen ydintaitoja ovat viestintä- ja vuorovaikutustaidot, kyky hyödyntää johtamisen työkaluja sekä tunneäly. Tunneälyllä esimiestyössä tarkoitetaan johtamis- ja vuorovaikutustyyliä, jossa huomioidaan ja ymmärretään olemassa oleva tilanne sekä pyritään löytämään tarkoituksenmukaisia keinoja siihen. Esimiesosaamisen liittyvä tahto ilmenee erityisesti haluna toimia esimiehenä, itsetuntemuksena, haluna kehittää itseään sekä kyynä kysyä neuvoa. (Hyppänen 2013, 36 - 37, 321.)

Järvinen (2011) esittää esimiestyölle psykologisemman määritelmän. Järvisen mukaan ihmisten johtamisen viisaus ei koostu vain tiedoista ja ymmärryksestä, vaan esimiehen viisauteen kuuluvat myös vahva todellisuudentaju, ammatillinen asenne, oikeudenmukaisuus, myötäelämisen kyky, itsehillintä- ja ymmärrys, sivistynyt käytös ja esimerkillisyys, sinnikkyys sekä nöyrymielisyys. Järvisen mukaan esimiehen pitäisi luoda oma näkemys siitä, miten hän ajattelee ihmisten käyttäytyvän työelämän todellisissa tilanteissa ja miten se pitää ottaa huomioon johtamisessa. Useissa tutkimuksissa on havaittu esimiesten huomanneen, että ihmisen toiminta käytännössä on aivan jotain muuta kuin mitä teoriat ja tutkimukset ovat väittäneet tai mitä esimies itse on olettanut. (Järvinen 2011, 21.)

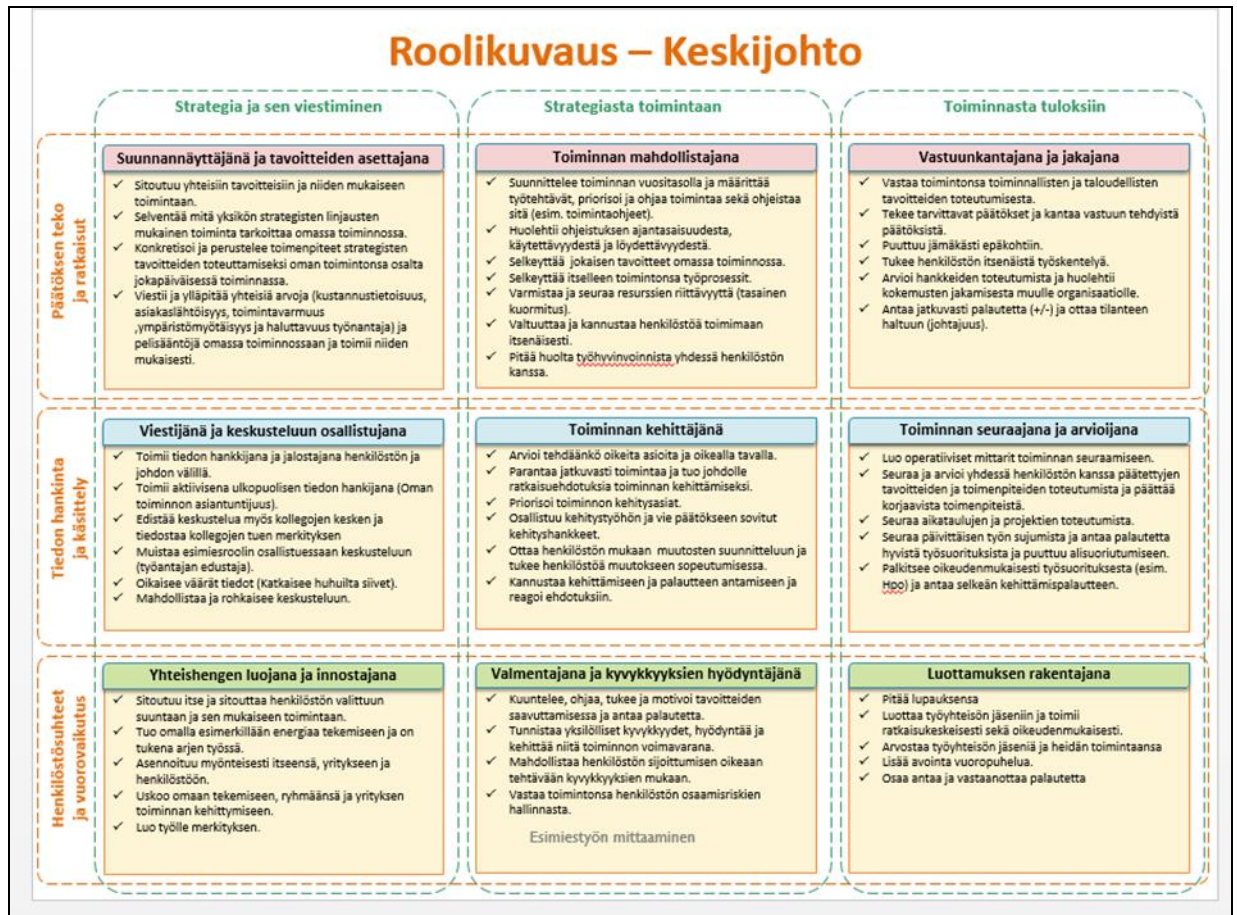
Esimiehen jaksaminen ja esimiesosaamisen kehittäminen ovat tärkeitä tekijöitä sekä esimiehen itsensä että myös liiketoiminnan menestymisen kannalta. Esimiestyö vaatii onnistuakseen nopeutta, joustavuutta, uudistumista ja tehokkuutta, mutta samalla myös herkkyyttä ja tilannetajua. Esimiehen on pystyttävä vastaamaan samanaikaisesti sekä alaisten että johdon vaatimuksiin. Jotta tässä esimiehen vaativassa tehtävässä onnistuu, on ennen kaikkea osattava johtaa itseään. (Hyppänen 2007, 250.)

Itsensä johtamisessa on muun muassa kysymys oman ammattitaitonsa ylläpitämisestä ja kehittämisestä, ajanhallinnasta, omien tavoitteiden ja päämäärien tiedostamisesta, vuorovaikutustaitojen kehittämisestä, omien vahvuuksien ja kehittymiskohteiden tiedostamisesta, oman fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin ylläpidosta, mahdollisuuksista itsensä toteuttamiseen sekä menes-

tymisestä yleensä. Itsensä johtaminen edellyttää ennen kaikkea hyvää itse-tuntoa ja itsetuntemusta, vahvaa persoonallisuutta ja joustavuutta sekä nopeaa oppimista. Hyvän itsensä johtamisen voidaan nähdä vapauttavan energiaa ja antavan uusia sisältä päin kumpuavia voimavaroja. Hyvä itsensä johtaminen voi olla myös keino taistella väsymistä, urautumista ja kyllästymistä vastaan. (Hyp-pänen 2007, 260.)

3.1.5 Esimiehen rooli

Turku Energiassa esimiestyön yhdeksi tärkeimmistä osa-alueista on nostettu esimiehen rooli. Yrityksessä on laadittuina roolikuvaukset henkilöstön eri tasoille (Kuva 7). Tämän kehittämishaasteen kannalta merkittävin roolikuvaus koskee yrityksen keskijohtoa. Roolikuvaus esitetään 9-kenttämallin mukaisesti, jossa horisontaalit roolikuvauksen tasot liittyvät strategian viestintään, strategiasta johdettuun toimintaan ja toiminnasta tuloksiin. Vertikaalit roolikuvauksen tasot käsittävät päätösten ja ratkaisujen tekemistä, tiedon hankintaa ja käsittelyä sekä henkilöstösuhteita ja vuorovaikutusta. Roolikuvausten avulla esimiestä opaste-taan siitä, miten hänen tulisi toimia ja millainen rooli omaksua erilaisissa tilan-teissa. Erilaisia rooleja ovat suunnannäyttävä ja tavoitteiden asettaja, toiminnan mahdollistaja, vastuunkantaja ja – jakaja, viestijä ja keskusteluun osallistuja, toiminnan kehittäjä, seuraaja ja arvioija, yhteishengen luoja ja innostaja, val-mentaja ja kyvykkyyksien hyödyntäjä sekä luottamuksen rakentaja.



Kuva 7. Turku Energian roolikuvaus – Keskijohto (Tiina Aho, Turku Energia 2013).

Esimiestyötä koskevissa teorioissa esimiesten kuvataan toimivan erilaisissa rooleissa tilanteesta riippuen valmentajana, sparraajana, tiimin vetäjänä, projektipäällikkönä, työnjohtajana, ongelmanratkaisijana, työhön ottajana tai perehdyttäjänä. Usein esimiehet pitävän itseään asiantuntijoina, joilla on lisäksi esimiestehtäviä. Useat esimiehet kiteyttävät tehtävänsä ”onnistumisen edellytysten luojaksi”. (Hyppänen 2013, 13.)

Kohdeyrityksen esimiehet kokevat oman roolinsa olevan nimenomaan sparraaja, kehittäjä ja keskustelija, joka aistii ja selvittää motiiveja tunnelman ja viihtymisasioiden kautta. Sparraajan ja kannustajan rooli on erittäin tärkeä etenkin Turku Energian kaltaisissa suoritusperusteisissa yrityksissä, joiden tulee pystyä tehokkailla toimintatavoillaan vastaamaan markkina-alueen kiristyvään kilpailuun ja toisaalta asiakaskunnan hyvälle palvelulle asettamiin odotuksiin. Koh-

deyrityksen esimiehillä on vastuullaan oman esimiesasemansa lisäksi jokin omiin toimintoihin liittyvä erityisosaaminen, jota hän toteuttaa esimiestyönsä ohessa.

Esimiehet tunnistavat toisinaan myös erilaisia rooliristiriitoja, joista yleisin lienee esimiehen ja kollegan roolien välinen ristiriita: sama ihminen toimii välillä esimiehenä ja välillä kollegana omassa ryhmässään. Haastatteluissa osa esimiehistä tunnisti rooliristiriitoja, osa taas ei. Muun muassa asiantuntijaorganisaation luonteesta johtuen jokaisella asiantuntijalla on vastuu omaan asiantuntijuuteen kuuluvista työtehtävistä, joita esimies ei ole edes kykenevä hoitamaan. Esimiehet kuitenkin tekevät tarvittaessa myös työtä oman ryhmänsä tasavertaisena jäsenenä, jolloin esimiesrooli täytyy osata jättää taakse ja olla ryhmäläisilleen kollega. Yrityksen monipuolisesta organisaatorakenteesta ja toimintokohtaisista eroavaisuuksista johtuen osalla esimiehistä rooliristiriidat ovat hyvinkin tuttu ilmiö. Muun muassa tilanteissa, joissa asentaja nostetaan oman ryhmänsä esimieheksi, voi uudesta asetelmasta johtuen ryhmässä syntyä kahnauksia ja tuntemuksia, että ”on tullut jollain tavoin ohi polkaistuksi”. Työntekijöiden muuttuneella koulutustaustalla voidaan nähdä olevan merkitystä rooliristiriitoihin. Koska teknikko- / mestarikoulutuksen omaavia työntekijöitä ei enää koulusta valmistu, ovat uudet työntekijät usein koulutustasoltaan samalla viivalla omien esimiestensä kanssa, joka aiheutti epäilemään, että rooliristiriitoja voi tulevaisuudessa syntyä jopa nykyistä enemmän. Vahvan ammattiyhdistystaustan nähdään hankaloittavan esimiesroolin ottamista joissain tilanteissa. Esimiehen on pystyttävä sopivissa kohdin olemaan myös alaiensa takana suojaamassa organisaatiolta ja toisissa tilanteissa taas ottaa johtoryhmän rooli ja olla johtoryhmän päätösten takana.

Keskinen (2005a) ja Niemistö (2002) ovat todenneet rooliristiriitojen olevan erittäin kuormittavia. Rooliristiriitojen kuormittavuutta selittää muun muassa se, että ne asettavat erityisen haasteen työn hallintakeinoille. Ensinnäkin tulisi osata tunnistaa eri rooleihin sisältyvät odotukset ja niiden ristiriitaisuudet. Kollegat saattavat olettaa, että työntekijänä toimiva esimies voi hallita työtään paremmin kuin muut työntekijät, ja odotukset ovat sen vuoksi korkeammalla. Esimies saat-

taa itsekkin asettaa itselleen työntekijänä korkeammat tavoitteet kuin muille työntekijöille esimiesroolin takia, vaikka itse asiassa kahteen rooliin sisältyvä kuormitus todennäköisemmin laskee suoritustasoa kuin nostaa sitä. Eräsikin esimies koki voimattomuutta sen tunteen edessä, että joutuu tekemään koko ajan molemmat roolinsa huonosti. Esimiehet tunsivat myös syyllisyyttä siitä, että joutuvat esimiestehtäviensä takia jättämään työntekijäkollegansa yksin työtä tekemään. Esimiehen kaksoisrooli on kuitenkin työyhteisön kannalta hyödyllinen: työntekijöiden kokemusta johtamisen oikeudenmukaisuudesta lisää se, että esimies osallistuu ainakin jossain määrin työntekoon (Romana ym. 2004).

Vaikka esimiestyö onkin monissa tilanteissa hyvin vaikeaa, on se onnistuessaan kuitenkin erittäin palkitsevaa ja antaa voimaa selvitä yli seuraavien haasteellisten tilanteiden, kuten seuraavasta kappaleesta voidaan todeta.

3.1.6 Esimiestaitojen kehittyminen

Riitta Hyppänen (2013) toteaa, ettei esimieheksi synnytä vaan sellaiseksi kehittytään. Muutoksen voidaan nähdä alkavan ihmisestä itsestään, eli hänen omista ajatuksistaan ja siitä mitä hän ajattelee itsestään. Kaikki heijastuu ulospäin, myös se, mitä esimies ajattelee alaisistaan. Esimiehenä kehittyminen edellyttää, että esimies pysähtyy näkemään oman itsensä johtajana, ihmisenä ja työyhteisön jäsenenä. Oma tilanne ja omat toimintatavat on tärkeää tunnistaa niin ammatillisen osaamisen, vuorovaikutusosaamisen, johtamisosaamisen, tehokkuusosaamisen, hyvinvointiosaamisen kuin itseluottamuksenkin alueilla. (Hyppänen 2013, 307.)

Kuten Hyppänenkin (2013, 308) toteaa, esimiehenä kehittymiseen tarvitaan riittävästi tietoa nykytilanteesta ja nykyosaamisesta, halua päästä eteenpäin sekä suunnitelma, jolla voi edetä vaiheittain kohti asetettuja tavoitteita. Yksi haastattelukysymyksistä koski esimiesten saamaa palautetta omasta esimiestyöstään. Kohdeorganisaatiosta voidaan yleisesti todeta, että erityisesti palautteen antamisen kulttuurissa olisi paljon opittavaa. Niin esimiehet kuin työntekijät kaipaisivat rohkaisua ja esimerkkejä niin palautteen antamiseen kuin vastaanottami-

seenkin. Ehkä juuri tämän vuoksi esimiestyöstäkään ei saa riittävästi suoraa palautetta, jota toivotaan niin arkeen kuin päivittäiseen työhönkin liittyvää.

Palautteen saamisen etuina haastatteluissa mainittiin muun muassa aikainen puuttuminen mahdollisiin räikeisiin epäonnistumisiin. Yksi esimiehistä kertoi tekevänsä paljon töitä sen eteen, että alaiset rohkaistuisivat antamaan palautetta, niin esimiehelleen kuin toisilleen. Etenkin kehityskeskustelukierrosten alla tämä rohkaisu on tärkeää keskustelujen onnistumisen varmistamiseksi. Toisaalta haastateltavien keskuudessa esiin nousi myös, ettei omasta esimiestyöstä tarvita palautetta, vaan että alaistyön indikaattorit olivat niitä kehittämispisteitä, joita tarvitaan. Tämän työelämän kehittämishankkeen konkreettisena lopputuloksena syntyvää esimiestyön arviointityökalua voidaan kuitenkin pitää eräänlaisena kehittymiseen tarvittavan itsearviointin mahdollistajana, jonka perusteella voi ensinnäkin selvittää oman esimiestyön nykyosaamista, ryhtyä suunnittelemaan omaa kehittymistään ja laatia siihen liittyvät tavoitteet. Tarkemmin tämä työkalu esitellään raportin luvussa 4.

Esimiesosaamisen kehittämismenetelmistä Hyppänen (2013, 309 - 311) nostaa esiin erilaiset esimiesvalmennukset, tutkintoon johtavat esimieskoulutukset, yksilölliset menetelmät sekä omaehtoisen opiskelun. Turku Energian esimiehillä on takanaan hyvin monipuolista esimieskoulutusta ja -valmennusta. Yrityksen järjestämää esimieskoulutusta pidettiin hyvänä sekä yleensäkin sellaista koulutusta, joka on ollut jollain tavoin omaan energiatoimialaan sidottua. Koulutuksista koettiin voineen tuotavan oppeja ja menetelmiä suoraan myös oman esimiestyön toteuttamiseen, vaikka toisaalta esimieskoulutuksen hyödyn mittaaminen koettiin haasteelliseksi, koska kyseessä on erilainen oppiminen kuin esimerkiksi jonkin laitteen käytön oppiminen. Eräs esimies kertoi oppineensa ehdottomasti kaikkein eniten toimiessaan työntekijöiden edustajana yrityksen hallituksessa, joka antoi ehdottomasti laajimman mahdollisen näkemyksen ja ymmärrystä yrityksen kokonaisvaltaisesta toiminnasta. Tutkimuksen kannalta huomion arvoinen näkemys oli myös se, että aivan esimiestaipaleen alkumetreillä saadusta koulutuksesta ei välttämättä saa riittävästi irti, koska esimieskokemus on

hyvin tuoretta eikä kaikkia esimieskoulutuksessa esille nousevia asioita pysty refleктоimaan omiin kokemuksiin.

3.2 Esimies päättäjänä ja vastuunkantajana

Järvinen (2005) kirjoittaa esimiehen vaietusta vallasta, jolla tarkoitetaan esimiehen valta-asemaa suhteessa työntekijöihin. Esimies saa asemansa ja siihen liittyvän vallan, vastuun, resurssit ja tehtävät organisaatiolta. Esimies toimii asemassaan työnantajan edustajana, joka teettää alaisillaan työtä korvausta vastaan. Työnantajalle kuuluva työnjohto- ja valvontaoikeus on työsuhteeseen kuuluva keskeinen tekijä. Niin sanotun työnantajan direktio-oikeuden puitteissa esimiehellä on tietyissä rajoissa oikeus yksipuolisesti määrätä siitä, missä, miten ja milloin työ tehdään ja valvoa, että työntekijä noudattaa annettuja työntekeä koskevia määräyksiä. Esimiehen auktoriteetille on keskeistä hänen asemansa työnantajan edustajana ja siihen liittyvät työnjohdolliset oikeudet ja velvollisuudet. Kuitenkin monet esimiehet vierastavat asemaansa perustuvaa auktoriteettia ja vallankäyttöä ja empivät tilanteissa, joissa pitäisi jakaa tehtäviä, tehdä päätöksiä tai vaatia parempia työsuorituksia. (Järvinen 2005, 27 - 32.)

Seuraavissa kappaleissa paneudutaan syvemmin siihen, miten esimiehen rooli päättäjänä ja vastuunkantajana kohdeyrityksessä näyttäytyy. Kohdeyrityksen liiketoimintoja ohjaavat tarkasti määritellyt toiminnalliset tavoitteet, joiden asemaa toimintaa ohjaavina tekijöinä myös selvitettiin. Koska työmenetelmien ja toimintatapojen kehittäminen kuuluu tiiviinä osana esimiesten työtehtäviä, tarkailun kohteena oli myös sen toteutuminen kohdeyrityksessä. Ilman oikeanlaista tiedonkulkua yritys ei voi toimia menestyksekkäästi. Henkilöstön viihtymisen ja kehittymisen kannalta esimiehen on tärkeää huolehtia myös alaistensa motiivoinnista, kannustamisesta ja palautteen antamisesta. Työyhteisöissä esiintyy usein erilaisia ongelmatilanteita, joiden ratkominen on mitä suurimmissa määrin esimiehen tehtävä ja se on usein hankalaa. Kohdeyrityksen esimiesten keinoja näiden haasteiden edessä on alla olevissa kappaleissa kuvattuina.

3.2.1 Päätöksenteko

Sen lisäksi että esimiestyö on välittämistä ja kuuntelua, on se myös päätöksentekoa ja vastuunottoa. Esimies ei voi aina olla mieliksi kaikille. Toisinaan eteenpäin vietäväksi tulee asioita ja muutoksia, joista kaikki työntekijät eivät välttämättä pidä. Esimiehen on mentävä oman mukavuusalueensa ulkopuolelle kun hän joutuu puuttumaan työntekoa tai työpaikan ilmapiiriä haittaaviin asioihin. (Kurttila ym. 2011, 34.)

Päätöksenteon onnistumiseenkin vaikuttava esimiehen terve vallan- ja voimantunne on sitä, että hän kykenee työssään ottamaan harkittuja ja laskelmoivia riskejä. Esimiehen on kyettävä havaitsemaan henkilöstönsä, organisaation tai markkinoidensa mahdollisuudet kuitenkin sivuuttamatta realiteetteja ja niihin liittyviä epäkohtia ja vaaroja. Kyse on siis tasapainoilusta liiallisen epävarmuuden ja kyvyttömyyden sekä suuruuskuvitelmien ja uhkarohkeuden välillä ja näiden tuntemusten hyödyntämisestä ja yhteensovittamisesta. (Järvinen 2005, 40.)

Peeling (2006) toteaa esimiehen yhdeksi haastavimmista tehtävistä vaikeiden päätösten tekemisen. Esimiehen rooliin kuuluu myös ongelmien aktiivinen etsintä haasteellisten kysymysten avulla. Esimiesten nähdään usein tyytyvän kulkemaan kultaista keskitietä ja lykkäävän väistämätön katastrofi tuonnemmas. Esimiehen on kuitenkin oltava ajan tasalla ja huomattava milloin väistämättömän katastrofin edellä on noustava ylös ja toimittava tilanteen vaatimalla tavalla. Yleisin virhe vaikeiden päätösten edessä esimiehillä on alireagoida kuin yli-reagoida, vaikka kokemusten mukaan alaiset yleisesti suhtautuvat myönteisesti siihen, että esimies ryhtyy sopivissa kohdin selkeisiin ja päättäväisiin toimiin. (Peeling 2006, 54.)

Jämäkkyys kuuluu johtajuuteen ja on yksi hyvän esimiehen tunnuspiirteistä. Useimmat työntekijät valitsevat mieluummin jämäkän kuin lepsun johtajan. Se, että joku päättää ja vastaa asioista viime kädessä ja myös valvoo, että säännöt ovat kaikille samat ja niitä noudatetaan, luo turvallisuuden tunnetta ja selkeyttä. Asioiden selkeästä tekemisestä sekä päätösten perustelemisesta syntyy luon-

teva, karismaattinen jämäkkyys, johon ei liity turhaa pomottelua tai vallan korostamista. (Kurttila ym. 2011, 34)

Haastateltujen mielipiteet päätöksenteon vaikeudesta ja helppoudesta jakaantuivat ja vaikeuden ja helppouden todettiin riippuvan päätöksestä. Päätöksen tekemistä helpottaa se, että päätös on hyvin diskuteerattu ja että voidaan luottaa siihen, että päätös tosiaan tulee toteutumaan. Yleensäkin päätöksenteossa auttaa asioiden sisäistäminen. Ennen lopullisen ratkaisun tekemistä käydään laajoja keskusteluja ja etsitään aktiivisesti eri näkökulmia päätöksenteon tueksi. Etenkin isommat asiat vaativat huomattavasti enemmän pohdintaa, riippuvuuksien etsintää sekä punnintaa. Eräs esimiehistä kertoi, että henkilöstön kannalta hyviä päätöksiä on helppo tehdä, ikävämpiä päätöksiä taas ei niin helppo. Ikävistä päätöksistä viestiminen nähtiin myös erittäin vaikeaksi ja tällaisissa tilanteissa asiaa helpottaa se, että päätös on ensin itselle riittävän kattavasti perusteltu, jotta sen voi viestiä eteenpäin. Kaikille päätöksen tekeminen ei kuitenkaan tuota lainkaan hankaluuksia, ja tällaisia esimiehiä usein myös ärsyttää se, että toiset eivät pysty päättämään vaan venyttävät päätöksentekoa ja hidastavat asioiden etenemistä.

Esimiehet pyrkivät antamaan päätösvaltaa myös alaisilleen, joskin asiantuntijaorganisaatioissa harvoin tehdään mitään kovin isoja päätöksiä. Asiantuntijaorganisaation luonne on kuitenkin ennemminkin päätöksen teossa avustava ja palveleva. Henkilöstön itsenäiset päätökset, kuten rekrytointipäätökset, nähdään pääosin työhön vaikuttamisena. Toimintojen erilaisuudesta johtuen osa esimiehistä kertoi alaisillaan olevan huomattavan paljonkin päätäntävaltaa, jota osattiin myös käyttää. Eräs esimies kyllä tunnusti käyttävänsä itse edelleen liian paljon päätösvaltaa, vähän niin kuin vanhasta muististaan entisiin tehtäviin liittyen. Joissain toiminnoissa tekemisen luonne on muuttunut viime aikoina jonkin verran ja tällaisessa tilanteessa esimies kaipaakin alaisilleen enemmän päätösvaltaa ja joustovaraa päätöksentekorajoihin, jotta alaisilla olisi enemmän mahdollisuutta päättää asioissa, joihin heillä on paras tieto.

Esimies, joka ei käytä valtaansa, on kykenemätön ohjaamaan luotettavasti ja määrätietoisesti toimintaa. Näin toimimalla hän herättää työntekijöissään turvat-

tomuutta. Johtamistehtävässään esimies joutuu kohtaamaan ja ratkaisemaan suhteensa valtaan ja sen käyttämiseen. Esimiehenä kehittymisessä tämän asian tiedostaminen ja pohtiminen onkin erittäin tärkeää. (Järvinen 2002, 18.)

3.2.2 Toiminnalliset tavoitteet ohjaavat jokapäiväistä toimintaa

Yhdeksi esimiehen tärkeimmäksi tehtäväksi on määritelty suunnan osoittaminen, jolla tarkoitetaan yksikön johtamista kohti organisaation asettamia strategisia tavoitteita. Henkilöstöjohtamisen tärkein prosessi on suorituksen johtaminen, jossa hyvät ja oikeat suoritukset johtavat hyvin liiketoiminnallisiin tuloksiin. Hyvä työ tai tässä tapauksessa hyvä työsuoritus muun muassa Uusikylän (2010) mukaan edellyttää, että työ on tehtävä mahdollisimman hyvin, siihen on sitouduttava ja eettiset seikat on huomioitava kaiken aikaa. Hyvä työ edellyttää, että jokainen näistä kolmesta edellytyksestä toteutuu työnteossa (Uusikylä, 2010). Suorituksen johtamisen prosessiin vaikuttavat organisaation strategiasuunnitelmat ja budjetointivaiheessa tehdyt ratkaisut ja sen avulla varmistetaan, että koko organisaatio kehittää jatkuvasti toimintaansa yksikkö-, tiimi- ja yksilötasolla. Suorituksen johtamisella on vahva side niin osaamisen johtamiseen, tiedon johtamiseen kuin koulutukseen ja kehittämiseen, palkitsemiseen ja urasuunnitteluun. Suorituksen johtaminen yhdistää strategisen johtamisen ja operatiivisen johtamisen. Sen näkökulmasta esimiehen on huolehdittava muun muassa siitä, että työntekijät ovat tietoisia omista tavoitteistaan, työtehtävät on organisoitu vastaamaan yksikön liiketoiminnallisia tavoitteita, työntekijöiden onnistumista tuetaan ja autetaan, työtehtävien etenemistä seurataan, aikaansaatuja tuloksia arvioidaan ja annetaan palautetta. Suorituksen johtamisen prosessiin kuuluvat myös työntekijöiden osaamisen kehittäminen ja osaamisen hyödyntäminen liiketoiminnan tarpeiden mukaisesti, kommunikointi ja viestintä sekä työyhteisön toimivuudesta huolehtiminen tuloksen teon mahdollistamiseksi. (Hyppänen 2013, 60 - 62.)

Tuomi ja Sumkin (2012) ovat tutkineet osaamisen johtamista, ja toteavat strategian toteutuvan arjessa osaamisen ja työnjohtamisen kautta. Esimiehellä on

aktiivinen rooli oman organisaation strategian uudistamisessa osallistumalla, olemalla avoin uusille ajatuksille ja pyrkimällä itse kehittymään ja oppimaan yhdessä muiden kanssa. Tuomi ja Sumkin näkevät, että osaamisen johtamisen tulisi olla koko organisaation päästrategian keskeinen osa. Esimiesten työ on parhaimmillaan osaamisen johtamista arjessa eli esimiesten arkityön keskiössä. (Tuomi & Sumkin 2012, 33 - 34.)

Budjetointivastuu kuuluu tiiviinä osana kohdeyrityksen esimiestyöhön ja se myös asettaa taloudelliset kehykset koko toiminnolle. Koska energiayhtiöllä on hallinnassaan suuri pääoma ja huomattava verkosto-omaisuus, toimivat toiminnon taloudelliset tavoitteet ensisijaisina toimintaa ohjaavina tekijöinä. Kuitenkin organisaation teknisestä luonteesta ja yrityksen politiikasta johtuen, ajattelu on myös hyvin suoritepainotteista. Suoritteiden ja taloudellisten tulosten kautta pysytään seuraamaan tavoitteiden saavuttamista. Taloudelliseen seurantaan liittyy tiiviisti niin tulos- kuin tehokkuusvaatimusten saavuttaminen. Avoimilla markkinoilla menestyminen riippuu pitkälti toiminnan tehokkuudesta, jossa nähtiin olevan parantamisen varaa. Muun muassa asentajien pienet työtuntimäärät ovat jatkuvan seurannan ja kehittämisen kohteina. Eräs esimies tunnisti omassa toiminnossaan toiminnallisten tavoitteiden olevan työntekijöille tuttuja ja tavoiteltavia, mutta koki tavoitteiden taloudellisen puolen olevan kaukana toimintojen toiminnasta.

Toimintokohtaiset tavoitteet johdetaan ylhäältä, verkkoyhtiötason tavoitteista, jotka pilkotaan toiminnallisiin tavoitteisiin ja edelleen henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamista seurataan kehityskeskusteluissa, jotka pidetään kerran vuodessa. Näiden lisäksi syksyllä ovat vuorossa tarkastuskierrokset alkuvuoden kehityskeskusteluissa sovittujen asioiden seuraamiseksi. Esimiestyössä tärkeää on tunnistaa myös oman toiminnon hyvinvoinnin tila ja sille asetetut tavoitteet, sekä kehittämistoimenpiteet, jotka ovat yksinomaan esimiehen omalla vastuulla.

Toiminnallisten tavoitteiden toteutumisen seuranta on tiivistä. Ensisijaisesti keskustelemalla pyritään löytämään syyt tavoitteiden toteutumatta jäämiselle. Tärkeää on varmistaa, että tavoitteet todella ovat selvillä, ja tarvittaessa niitä vielä

täsmennetään. Myös sillä, miten tavoitteista on viestitty, on merkitystä tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Esimiestyön suunnittelulla, tehtävien organisoinnilla ja tavoitteiden johtamisella todettiin olevan vaikutusta tavoitteiden saavuttamisessa. Toisinaan selvittelyssä joudutaan menemään ihan henkilökohtaiselle tasolle saakka; miettimään henkilösuhteita sekä viihtyvyyssasioita. Kohdeyrityksessä vallitsevaa ilmapiiriä luonnehdittiin tiiviiksi, eli epäkohdat huomataan kuitenkin verrattain nopeasti. Pitkään samassa organisaatiossa pysymisen nähtiin toisaalta aiheuttavan lokeroitumisongelmia, jolloin uppoudutaan liian syvälle omaan erityisosaamiseen eikä huomata katsella asioita laajemmin.

Toiminnoista riippuen jokapäiväisessä työssä näkyvät myös toimitusvarmuus, aikataulut ja niissä pysyminen. Ympäristöasiat ja niistä tiedottaminen ovat läsnä jokapäiväisessä toiminnassa etenkin juuri energia-alalla. Pääasiassa asiakasrajapinnassa toimittaessa toimintojen toiminnalliset tavoitteet näkyvät jokapäiväisesti muun muassa vastausaikoina, joita seurataan ja joita työntekijät pystyvät myös itse koko ajan seuraamaan. Tiiminvetäjillä on erityisesti vastuu päiväkohtaisesta tavoitteiden seurannasta ja oikeisiin asioihin keskittymisestä.

Asiakaspalvelussa ja puhelinmyynnissä toiminnallisten tavoitteiden seuraaminen on yllättävän helppoa, koska jokainen sekunti on tallessa ja näin ollen huonoihin suorituksiin pystytään myös puuttumaan pikaisesti. Toimintojen erilaisuudesta johtuen tämä ei kuitenkaan ole yhtä tehokasta kaikkialla organisaatiossa.

Niin haastatteluissa kuin esimiestyön teorioita käsittelevässä kirjallisuudessaakin usein todetaan, että työpaikoilla tulee olla selkeät toimintaa määrittelevät ohjeet, toimintamallit ja pelisäännöt, joiden mukaan työyhteisön jäsenten tulee toimia. Esimiehen rooliin työyhteisössä kuuluu luoda ja tiedottaa nämä yhteiset säännöt ja myös valvoa niiden noudattamista. Koska tämä työsuhdelakiin kirjattu esimiehen valvontatehtävä ei ole millään tavoin miellyttävä, on tavallista, että esimiehet laistavat tätä rooliin kuuluvaa tehtävää ja jättävät puuttumatta erilaisiin ohjeiden ja jopa määräysten ja lakien vastaiseen käyttäytymiseen. Moni esimies perustelee puuttumattomuuttaan sillä, että hän ei halua vahtia alaisiaan tai olla pikkumainen nipottaja, vaan luottaa ja kohtelee alaisiaan aikuisina ihmisinä.

Tällainen valvonnan ja seurannan puute työyhteisössä johtaa nopeasti täydelliseen kaaokseen ja vakaviin törmäilyihin sekä uhkaa työpaikan ilmapiiriä. (Järvinen 2011, 36)

3.2.3 Toiminnon taloudellisten vaikutusten arviointi

Esimiestyöhön kuuluu olennaisena osana toiminnan ja tulosten havainnointi ja seuranta, jotta pysytään perillä oman toiminnon yleistilanteesta. Mikäli suunnitteluvaiheessa on määritelty seurattavat asiat ja tavoiteluvut, on esimiehen helppo pitkin vuotta seurata toteutuneita lukuja suhteessa budjettiin. Tunnuslukujen kehityksen seuraaminen yhdessä henkilöstön kanssa on tärkeää myös sitouttamisen ja motivaation kannalta. (Hyppänen 2013, 99.)

Kohdeyrityksessä toimintojen taloudellinen vaikutus sai erilaisia merkityksiä toiminnoista riippuen. Merkittävä osa yrityksen esimiehistä on budjetointivastuussa omien toimintojensa osalta ja se asettaa myös taloudelliset kehykset koko toiminnolle. Koska energiayhtiöllä on hallinnassaan suuri pääoma ja huomattava verkosto-omaisuus, toimivat toiminnon taloudelliset tavoitteet ensisijaisina toimintaa ohjaavina tekijöinä. Osa haastatelluista koki, että omalla toiminnolla on ainoastaan taloudellisia vaikutuksia ja että taloudelliset vaikutukset kärkeissä ohjataan koko toimintoa.

Asiakasrajapinnan toiminnoilla tunnistettiin olevan myös laajat taloudelliset vaikutukset, jotka näkyvät muun muassa kannattavina sopimuksina, laskutuksesta huolehtimisena ja ylipäänsä asiakkaiden rahojen sisälle saamisena. Toisaalta kuitenkin asiakaslähtöisessä toiminnassa tärkeintä on mennä aina asiakas edellä, ei talous. Vaikka esimies ei itse tekisi asiakastyötä, hän on viime kädessä vastuussa asiakaslupauksista, sopimuksista, sopimusten mukaisesta toiminnasta, asiakassuhteista sekä toiminnan kannattavuudesta ja laadusta (Hyppänen 2013, 102).

Huomionarvoista on, että joissain toiminnoissa taloudellisella vaikutuksella ei nähty olevan ratkaisevaa merkitystä, ainoastaan epätyypillisten työaikojen nähtiin nostavan yksikön kustannuksia, antaen näin taloudellista vaikutusta toiminnon

noille. Jos toteutuneet luvut eivät ole tavoitteiden mukaisia, voidaan yhdessä miettiä korjaavia toimenpiteitä tai uusia toimintatapoja. Taloudellisten vaikutusten seuraaminen on menestyvän liiketoiminnan perusedellytyksiä. (Hyppänen 2013, 102).

3.2.4 Ongelmatilanteet toiminnoissa

Tutkimusten mukaan työpaikkojen ongelmatilanteista suurin osa johtuu epäselvistä rakenteista. Esimiehen tarkemmin perehtyessä toimintojensa ongelmatilanteisiin, hän useimmiten huomaa hankaluuksien johtuvan esimerkiksi epäselvistä pelisäännöistä, työnjaosta tai tavoitteista. Rakenteiden ja prosessien epäselvyyksistä ja puutteista johtuvat ongelmat on yleensä suhteellisen helppo korjata. Yleensä riittää, kun ongelmia aiheuttaneet toimintatavat ja tehtävät selkiytetään ja tarkennetaan. (Järvinen 2011, 84.)

Kaikkein vaikeimmiksi johtamistehtäviksi esimiehet kokevat useimmiten ongelmat, jotka johtuvat henkilölähtöisistä syistä. Tällaisissa henkilölähtöisissä pulmissa esimiehet tuntevat usein itsensä kovin avuttomiksi ja keinottomiksi. Myös riittämättömyyden tunteen kokemukset nousevat, koska esimies ei yksinkertaisesti käsitä, miksi joku ihminen jatkuvasti laiminlyö tehtäviään, rikkoo sovittuja ohjeita tai pahoittaa käyttäytymisellään työtovereiden mielen. (Järvinen 2011, 84.)

Jotta esimiehenä voi ymmärtää ja pystyä selvittämään työpaikan henkilölähtöisiä ongelmia, on niiden syitä ensin jäsennettävä. Ongelmat voidaan jakaa kolmeen pääryhmään: ne voivat johtua työstä tai työolosuhteista, henkilöstä itseltään tai ovat edellisten sekamuotoja, joissa ongelmien syyt ovat osin henkilölähtöisiä ja osin työperäisiä. Puhtaasti työperäisinä ongelmina, joihin suurin osa työpaikkojen ongelmista sijoittuu, voidaan pitää työyhteisön rakenteellisia epäkohtia. Työntekijän huonot työsuoritukset ja negatiivinen käytös voivat johtua siitä, että hän ei ole saanut työhönsä riittävästi perehdytystä tai jonkun työmäärä on kasvanut kohtuuttomasti ja siksi hänen työnsä laatu on huonontunut tai sairauspoissaolot lisääntyneet. Henkilölähtöisistä ongelmista puhuttaessa tar-

koitetaan ongelmia, jotka liittyvät työntekijän elämäntapoihin ja päihteiden käyttöön, elämänkriiseihin ja mielenterveyteen sekä persoonallisuuteen ja asenteisiin. (Järvinen 2011, 86 - 87.)

Kohdeyrityksen esimiehet kertoivat tunnistavansa oman toimintonsa ongelmatilanteet pitkälti ilmapiiriä tunnustelemalla, ”haistelemalla” ja kulkemalla aistit avoinna. Koska organisaation ilmapiiri kaiken kaikkiaan on hyvin tiivis, ihmiset ovat pitkään tehneet töitä yhdessä ja toimintatavat ovat hioutuneet, on mahdolliset ongelmatilanteet jokseenkin helppo havaita. Se, että ihmiset ovat pitkään tehneet töitä yhdessä, aiheuttaa omalta osaltaan myös tietynlaisia jännitteitä, ehkä jopa sanomista, koska ihmiset toimivat eri tilanteissa hyvin eri tavalla. Todettiin, että henkilökemioihin liittyviä ongelmatilanteita on aika hankala ulkopuolisen ratkaista ja muutenkin puuttuminen tilanteisiin ratkaistaan aina tapauskohtaisesti.

Eräs esimies mietti, voisiko liiketoimintojen johtoryhmien koon pienentäminen toimia ratkaisuna siihen, että ongelmia ei välttämättä syntyisi niin paljon. Johtoryhmän koko on aika suuri ja esimies suunnitteli, että pienemmässä ryhmässä keskustelua saataisiin enemmän aikaiseksi ja sitä kautta myös toimintojen kehittäminen onnistuisi nykyistä paremmin. Jotkin ongelmatilanteet ovat niin hankalia, että ne jäävät yksinkertaisesti selvittämättä. Todettiin myös, että minkäänlaisten muutosten läpivieminen kitkatilanteiden ollessa akuutteja, ei onnistu. Kitkatilanteet aiheuttavat toisin sanoen esteitä organisaation kehittymiselle ja kuluttavat energiaa henkilöstön ydintehtävistä, jonka vuoksi kaikenlaisten ongelmatilanteiden selvittäminen mahdollisimman nopeasti ja lopullisesti olisi erityisen tärkeää.

3.2.5 Työmenetelmien ja toimintatapojen kehittäminen

Tuomi ja Sumkin (2012, 48) kirjoittavat kokeilevasta toimintatavasta, jonka on todettu olevan menestyviä yrityksiä yhdistävä tekijä. Kokeileva toiminta voidaan nähdä ratkaisuna uuden osaamisen kehittämiseen ja käyttöönottoon arkityössä.

Kokeilevaa toimintaa voidaan arkityössä toteuttaa niin henkilöstön osaamisen kuin työmenetelmien ja yleisesti toimintatapojenkin kehittämisessä.

Kokeilevan organisaation menestys näkyy ajan hermoilla olemisessa. Kokeilevassa organisaatiossa riskejä ei kasata liian suuriksi vaan kokemusta saadaan uusien asioiden käyttöönotosta pikaisesti. Kehittämistä pidetään jatkuvasti yllä ja toimintakulttuuri on tulevaisuuteen suuntaavaa. Kokeilevassa organisaatiossa asioita myös saadaan valmiiksi eivätkä kehittämisprojektit tukahdu mahdollisuuksiin. (Tuomi & Sumkin 2012, 49.)

Kokeilemisella tarkoitetaan ennen muuta osaamisen käyttöönottoa arjen rutiineihin. Käytäntöön ryhdytään viemään toiminnan näkökulmasta kriittisiksi havaittuja asioita riippumatta strategian virallisista valmistuspäivistä ynnä muista hidastavista seikoista. Ajan hermoilla oleva yritys ryhtyy tuumasta toimeen, vastuuttaa tekijät, mahdollistaa innovatiiviset (kuumat) ryhmät ja luo uutta osaamista kokeilevan toiminnan kautta. Kehittämistoimista arjen haastavat työtehtävät ovat mitä parhaimpia johdon, esimiesten ja henkilöstön kannalta. Kokeileva toimintamalli tuo arkiseen työhön kehittämisvireen, luo mahdollisuudet menestymiseen ja tätä kautta organisaatio samalla uudistaa omia toimintatapojaan ja tapojaan tehdä työtä. (Tuomi & Sumkin 2012, 50.)

Ajan löytäminen työmenetelmien ja toimintatapojen kehittämiseen asettaa haasteita kohdeyrityksen esimiehille. Esimiesten keskuudessa useasti koetaan, että kaikki aika menee muuhun, ehkä hieman varsinaisen esimiestyön ohi. Myös terävimmän draivin puute nähtiin tällä hetkellä kehitystyötä estävänä tekijänä. Toki menetelmien ja toimintatapojen kehitystä myös tapahtuu, muun muassa organisaatiomuutosten toteuttamisen eräs haastatelluista näki keskeisimmäksi kehittämisen menetelmäksi viime aikoina. Ymmärrettävää kuitenkin on, että jos organisaatio käy läpi rajuja organisaatiomuutoksia, aiheuttaa se väistämättäkin tilanteen taas rauhoituttua esimiehessä jonkinlaista huoahamista, joka ehkä koetaan draivin puutteena. Haastatteluissa nousi esiin myös se, että prosessien kehittäminen koetaan joissain tilanteissa vaikeaksi, eikä omia resursseja tahdota käyttää siihen sen tähden. Toiminnoissa on käytössä hankesalkkumenettely eriasteisista kehityshankkeista, joita priorisoidaan ja toteutetaan edelleen erilai-

siksi käytännön liiketoimintaprosesseiksi. Eräässä toiminnossa on parasta aikaa käynnissä järjestelmien kehittäminen, jonka tavoitteena on päästä eroon työmailla syntyvistä paperisista dokumenteista ja siirtyminen sähköiseen tietojen tallennukseen. Työmenetelmien kehittäminen tulee esiin myös yhä kevyempien työkalujen etsimisenä ja käyttämisenä. Osassa toimintoja työskentelyolosuhteet ovat toisinaan hyvin haasteelliset ja esimiehet pyrkivät yhdessä työntekijöiden kanssa löytämään toimintatavat ja menetelmät, jotka parantavat työskentelymukavuutta kaiken kaikkiaan. Toimintojen erilaisuus ja niiden kytkeytyminen asiakaspalveluun ja liiketoiminnan tukemiseen ja näiden välillä vaikuttavien prosessien aina vain tarkempi ymmärtäminen mainittiin kehitystyönä, joka sen lisäksi, että vaatii paljon aikaa, mahdollistaa myös menetelmien ja toimintatapojen kehittämisen oman vastuun toiminnoissa.

Työmenetelmien ja toimintatapojen kehittämiseen liittyvät myös aloitteet. Esimiehen tehtävänä on tiedottaa henkilöstöä aloitetoiminnasta ja rohkaista henkilöstöä aloitteiden tekemiseen (Hakonen ym. 2005, 181). Kohdeyrityksessä on käytössään aloitekilpailu, joka järjestetään vuosittain. Aloitteiden kilpailussa parhaimmin menestyneet aloitteet palkitaan esinepalkinnoin. Kohdeyrityksen aloitetoiminta on näiltä osin pitkälle hiottu. Aloitteita lukee ja arvio siihen erikseen nimetty aloitetoimikunta. Haastatteluissa esiin nousi kuitenkin näkemyksiä, joiden mukaan aloitekilpailulla voidaan toisinaan nähdä olevan myös aloitteita panttaava vaikutus, joka ei näiltä osin tuekaan toimintojen ja työmenetelmien aktiivista kehittymistä. Hakonen ym. (2005) ovat todenneet että työtoiminnan kehittäminen ei saisi olla liian juhlavaa tai monimutkaista ja että aloitetoiminnalla ei pitäisi hidastaa aloitteiden toteutusta. Hyvin toimivassa tiimissä ideat lentävät ja toteutuvat tavallisen työn ja palaverien lomassa, jolloin aloitteellisuuskin näkyy parempien tulosten ja myös mahdollisesti suurempien tulospalkkioiden kautta. (Hakonen ym. 2005, 171.)

Järvinen (2011) muistuttaa kehittämishankkeista kirjoittaessaan, että vaikka organisaation johdon ja esimiesten pitääkin olla kehittämismyönteisiä, heidän pitää samalla olla myös kehittämiskriittisiä. Pahimmillaan nimittäin kehittämistyö voi jopa viedä työnteon mahdollisuuksia ja intoa. Ilman kriittisyyttä hyvää tarkoit-

tavat projektit saattavat aiheuttaa enemmän ongelmia kuin ratkaisuja. (Järvinen 2011, 64.)

3.2.6 Tiedonkulku ja palaverikäytännöt

Tiedonkulku ja palaverikäytännöt voisivat tällä raportilla yhtä hyvin sijaita vuorovaikutuksesta koskevassa luvussa. Koska tässä kohdin tahdotaan erityisesti korostaa niiden työnjohdollista roolia, ovat ne käsitelty osana esimiehen päätöksentekoa ja vastuunkantoa.

Palaverit ovat esimiehen johtamisen ja toimintojen tuottavuuden tärkein kehittämisfoorumi. Palaverissa tulisi käydä osanottajien kanssa läpi asiat, jotka ovat edellisen palaverin jälkeen nousseet keskusteluun työpaikalla sekä vaativat yhteistä käsittelyä. Asialistalla tulee olla systemaattisesti esillä myös ne asiat, jotka ovat valikoituneet pitkäjänteisemmin koko työyhteisön kehittämisen kohteiksi. Palaverien tarkoituksena on yhdessä arkipäivän työn kanssa muodostaa yhteinen kehittämisprosessi, jossa palaveri ei suinkaan lopu sen päättämiseen, vaan palaverissa sovittuja toiminnan muutosehdotuksia ryhdytään käytännössä toteuttamaan arjen työssä. Esimiehen tehtävänä on tukea omalta osaltaan tätä kehitystyötä ohjauksella ja tarvittavien asiantuntijatietojen hankkimisella. (Tuottavuustyö, 2014.)

Osa tiedonkulun vakiokäytännöistä toteutuu kohdeyrityksessä koko organisaation laajuisesti, kuten toimitusjohtajan info, konsernitason asioista informoiminen, yrityksen visio ja strategiset linjanvedot. Koko henkilökunnalla on pääsy Varaventtiin tiedotuskanavaan sekä yrityksen intraan. Organisaation palaverikäytännöt on suunniteltu siten, että tiedonkulun varmistetaan siirtyvän ylhäältä alaspäin: johdon palaverit pidetään ensin, josta tieto siirtyy alemmille tasoille loogisessa järjestyksessä suhteellisen nopeasti. Vaikka palaverikäytännöt ja tiedonkulun hallinta ovat vakiintuneet myös alemmilla organisaatiotasoilla, esiintyy niissä jonkin verran toimintokohtaisia eroja. Joissain toiminnoissa palaverieja kerrottiin pidettävän ja pöytäkirjoja kirjattavan vain koska yrityksen palaverikäytännöt niin vaativat. Mikäli palaverien asialistat käsittävät vain ne kohdat,

jotka organisaation ylemmiltä tasoilta on annettu, olisi tällaisia palaverikäytäntöjä syytä tarkastella kriittisesti ja pyrkiä kehittämään niistä niin omaa toimintoa kuin koko organisaatiotakin palvelevia tiedonkulun varmistavia käytäntöjä. Yksi tapa osallistaa henkilöstöä yksikköpalaverikäytännöissä, olisi antaa heille mahdollisuus vaikuttaa asialistan sisältöön. Toisissa yksiköissä sitä vastoin käytäntönä on joka aamu tapahtuva tiedonkulun päivitys, jolloin henkilöstö siirtyy työkohteisiin aina päivitettyään ensin tärkeimmät kuulumiset oman esimiehensä kanssa. Haastatteluista nousi myös esiin, että säännöllisistä palavereista ei kaikissa toiminnoissa ole pystytty pitämään kiinni.

3.2.7 Työyhteisön ajankäytön hallinta

Työn organisoinnin puutteellisuus on yksi eniten ajanhallinnan haasteita aiheuttava tekijä. Työt pitäisi osata organisoida niin, että niiden suorittaminen normaalin työajan puitteissa on mahdollista. Työtehtävien priorisointi niiden tärkeyden ja kiireellisyyden mukaan on oleellinen osa ajankäytön hallintaa (mm. Hyppänen 2013, 291). Esimiehen tehtävä on delegoida töitä ja jakaa vastuutaan omalle ryhmälleen. Jatkuvassa kiireessä ei jää aikaa työn kehittämiseksi eikä uuden oppimiseksi. Myös työn laatu kärsii, jos ajankäytön ongelmiin ei puututa ajoissa. Kiire on viesti niin työmäärän paljoudesta kuin siitä, että työtehtäviä olisi organisoitava tehokkaammin. Kiire on mahdollista kesyttää paitsi opettelemalla ajanhallinnan taitoja, myös selkiyttämällä työnkuvia, kirjaamalla ja täsmäyttämällä vastuita sekä järjestelemällä työtehtävät uudella tavalla. (Puhutaan johtamisesta 2014.)

Joskus ajankäytön ongelmat voivat johtua siitä, että työn organisointi ei jostain syystä palvelekaan työntekoa parhaimmalla mahdollisella tavalla. Esimiestä ja koko työyhteisöä auttavat työn organisoinnissa henkilöresurssien suunnittelu etukäteen. Esimiesten tulee etukäteen suunnitella esimerkiksi uusiin projekteihin tarvittava osaaminen ja henkilöstöresurssit, jonka jälkeen tarpeet ja tilanteet tarkastetaan ristiin vielä yritystasolla. Mahdollisten ali- ja ylikuormatilanteiden varalle pitää tehdä suunnitelmat tarvittaviksi toimenpiteiksi. Ajoissa tapahtuvaan

suunnitteluun voidaan myös henkilöstön näkemykset ottaa huomioon. (Puhutaan johtamisesta 2014.)

Kohdeyrityksen esimiehet kertovat joutuvansa toisinaan puuttumaan alaistensa ajankäyttöön. Ajankäyttöön puututaan muun muassa tilanteissa, joissa esimies- asemassa olevan alaisen huomataan suorittavan tehtäviä, jotka eivät ole hänen esimiestyönsä tehtäviä. Joissain tilanteissa esimiehet joutuvat puuttumaan myös ylitöihin. Ylityöt ovat kaiken kaikkiaan melko haasteellinen asia. Esimiehet tunnustivat olevan helppoa organisoida töitä niiden henkilöiden varaan, joiden tiedetään mielellään suostuvan ylitöihin. Joskus työntekoaajat ovat myös sellaiset, että töitä ei normaalien työskentelyaikojen puitteissa ole mahdollista hoitaa. Ylityöt riippuvat osittain siis töiden luonteesta ja ovat tyypillisiä osassa kohdeyrityksen toimintoja. Toimintojen luonteesta johtuen ajankäytön seurantaan on myös erilaiset mahdollisuudet. Alaisten ajankäytön hallinnassa esimiehet luottavat jälleen ”tuntosarviaistiin”. Ilmapiiiriä ja pieniä tunnusmerkkejä havainnoimalla esimies kokee pystyvänsä helposti aistimaan ajankäyttöön liittyvät ongelmien ainekset ja tarvittaessa myös puuttumaan niihin riittävän ajoissa. Puuttuminen on lähinnä keskustelua ja ratkaisujen etsimistä työkuorman tasaamiseksi. Puhe- linalpalveluissa työntekijöiden jokainen työsuoritus tallentuu sekunnilleen ja on näiltä osin myös tarkastelun alla koko ajan.

Esimiesten oma ajankäytön hallinta vaikutti haastattelujen perusteella olevan aika hyvin hallinnassa. Ajan riittävyys vaatii toisinaan melko raskastakin priorisointia, joka sai haastateltavat miettimään, että tarkoittaako ankara priorisointi joissain tilanteissa jo jopa oman työn huonoa laatua. Ajankäytön haasteet on siis tunnistettu eikä haastatteluhetkellä aikatauluongelmista johtuen työn laatu ollut esimiesten oman kokemuksen mukaan sata prosenttista. Eräs esimies myös tunnusti, että oma ajankäyttö ei ole täysin hallinnassa. Esimiehelle kuuluva laskutus ja sen aiheuttama aikataulupaine lisäävät stressiä ja pakottaa esimiehen tekemään pitkiä työpäiviä ja töitä myös viikonloppuisin. Esimies tunnusti omaavansa korkean itsekritiikin, joka osaltaan vaikuttaa oman toiminnon tuloksen liian tiukkaan tuijottamiseen ja sitä kautta kasvavaan laskutuspaineseen. Esimiehen töistä osa tehdään yhdessä henkilöstön kanssa ja osan esimies hoi-

taa yksinään. Jotta yksin tehtävät asiat eivät jäisi ilta- ja viikonlopputöiksi, niille on varattava kalenterista aikaa (Hyppänen 2007, 269).

3.3 Vuoropuhelu esimiestyössä

Yrityksen viestintä jaetaan perinteisesti sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Sisäisellä viestinnällä on todettu olevan aivan erityinen merkitys hyvän työilmapiirin luomisessa. Asiakastyytyväisyyteen taas heijastuvat motivaatio ja asenteet, jotka muotoutuvat juuri yrityksessä vallitsevan ilmapiirin perusteella. Hyvin hoidettu sisäinen viestintä vaikuttaa siten suoraan organisaation menestymiseen. Sisäinen viestintä kohdistuu työyhteisön jäseniin. Sen käytännön toteutus on ensisijaisesti lähimmän esimiehen vastuulla ja viestinnän tarve ja sisältö vaihtelevat erityyppisissä organisaatioissa. (Kauhanen 2009, 174.)

Tässä kohdin puhuttaessa vuoropuhelusta esimiestyössä, voidaan sisäisen viestinnän tarkoituksena nähdä olevan etenkin yhteistoiminnan edistäminen henkilöstön keskuudessa sekä toiminnan sujuvuuden, tuottavuuden ja tehokkuuden parantaminen. Keskinäinen vuorovaikutus ja ilmapiiri omissa toiminnoissa sekä vaikuttaminen omaan työhön, uraan ja kehitykseen ovat asioita, jotka vaikuttavat keskeisesti henkilöstön tyytyväisyyteen sisäistä viestintää kohtaan. (Kauhanen 2009, 175.)

Työntekijöiden voidaan nähdä muokkaavan organisaatiotaan ja yhteisöään sekä tekevän työtä puhumalla ja viestimällä. Sen lisäksi, että puhe luo yhteisen tiedon ja ymmärryksen, se myös sopeuttaa ja mukauttaa työntekijöitä tiiviimmin organisaation ja yhteisön jäseniksi. Työn yhteiset merkitykset syntyvät keskusteluissa, joissa puhumisen vuorottelu ja kokonaisuus luovat ymmärryksen perustan. Kunkin työntekijän tiedollinen pohja on yhteydessä tuohon kokonaisuuteen sekä jo puhuttuun että meneillään olevaan. Arkinen keskustelu työssä rakentaa yhteisöä ja kehittää myös yksilöä. (Perkka-Jortikka 2002, 12.)

Seuraavissa kappaleissa pohditaan tarkemmin kohdeyrityksen esimiesten näkökulmasta vuoropuhelun toteutumista omassa toiminnossa, erilaisia keinoja

sen toteuttamiseen sekä vuoropuhelun merkitystä henkilöstön viihtyvyyteen ja työn tuloksiin.

3.3.1 Esimiehen läsnäolo

Pia Lappalainen (2012) on väitöskirjatutkimuksessaan selvittänyt hyvää johtamista esimiesten matemaattis-loogisten älykkyy-, tunneäly- ja persoonallisuustestien avulla. Tutkimuksessa tunneälytestissä hyvin menestyneet esimiehet olivat työntekijöiden näkemysten mukaan hyviä esimiehiä. Tutkimus osoitti myös, että esimiehen sosiaalisuus ja kyky inspiroida olivat voimakkaasti yhden-suuntaisia hyvän johtamisen kanssa. Lappalaisen tutkimuksen mukaan moni hyvään esimieheen liitetystä ominaisuudesta on taitoja, joita voi oppia ja esimerkiksi esimiehen tunnepohjainen läsnäolo paranee iän myötä. Sen sijaan esimiehen sosiaalisuus vähenee hänen ikääntyessään.

Kohdeyrityksen esimiehet kokevat läsnäolon olevan haasteellista. Työelämän kiire kaiken kaikkiaan vähentää esimiesten mahdollisuutta olla läsnä ja pysähtyä kuuntelemaan työntekijöitään. Vaikka esimiestä on helppo lähestyä, on yhteisen ajan löytäminen vaikeaa. Eräs haastatelluista harmitteli luontevien läsnäolotilanteiden puuttumista ja esimiesasemastaan johtuen koki tilanteiden muuttuvan hänen paikalle tullessaan. Haastateltavat tekivät töitä luontevien läsnäolotilanteiden lisäämiseen muun muassa vähentämällä liiallista konservatiivisuutta ja osallistumalla organisaation tarjoamaan yhteiseen vapaa-ajan toimintaan. Jälleen toimintojen erilaisesta luonteesta johtuen läsnäolokokemuksetkin vaihtelivat. Työt ovat luonteeltaan hyvin erilaisia ja toimintojen tapa toimia poikkeavat toisistaan: suunnittelutyössä tekijät helposti koppiutuvat ja suorittavat työtään manageeraamalla työhuoneestaan käsin, kun taas enemmän fyysiseen suoritukseen perustuvissa toiminnoissa läsnäolo ja tiimityö ovat helpommin toteutettavissa. Eräs haastatelluista tunnisti olevansa riittävästi läsnä, vaikkakaan ei aina fyysisesti paikalla. Läsnäoloa helpottavat kehittyneet viestintävälineet, kuten sähköposti ja Lync.

3.3.2 Vuorovaikutuksen toteutuminen

Puhumisen ja kuuntelun vaikutuksesta syntyy tehokasta vuorovaikutusta, joka voi olla käskyttämistä, väittelemistä, keskustelemista tai parhaimmillaan dialogia (Sydänmaanlakka 2009, 159). Dialogilla tarkoitetaan aktiivista vuoropuhelua, jossa ihmiset ajattelevat yhdessä. Dialogi on ennen kaikkea ryhmässä tapahtuvaa kuuntelemista, puhumista ja ajattelemista. Dialogissa työyhteisön jäsenet etsivät ja jakavat yhteisiä merkityksiä. (Sydänmaanlakka 2009, 196.)

Perkka-Jortikka (2002, 63) kutsuu työelämään vuorovaikutussuhteiden viidakoksi, jossa risteilee monenlaisia ja monen suuntaisia tarpeita, tunteita, intressejä, viestejä sekä energiavirtoja eri yksiköiden ja yhteisöjen välillä. Työkiireen voidaan osaltaan nähdä johtuvan vuorovaikutuksen puutteesta; kiire on usein juuri silloin, kun asioista pitäisi puhua hankalimman työtoverin tai johtajan kanssa. Ihmisten kohtaamattomuus tekee kiireestä yhteisöllisen ilmiön. Työyhteisön sosiaalinen tuki perustuu pääosaltaan vuorovaikutukseen. Erityisesti empaattinen ja arvostava tuki edellyttävät toimivaa vuorovaikutusta. Sosiaalisen tuen nähdään edistävän työssä jaksamista ja vähentävän henkistä kuormitusta ja sairastuvuutta. (Perkka-Jortikka 2002, 64.)

Oppimisprosessien kautta tapahtuu työyhteisön kehittämistä ja kehittymistä, jossa ovat mukana kaikki työyhteisön jäsenet. Ihmisten sujuva vuorovaikutus on keskeisenä edellytyksenä tällaisessa yhteisöllisessä oppimisen prosessissa. Ihmisten keskinäisen vuorovaikutuksen ja tiimitaitojen kannalta tärkeää on toisten ymmärtäminen. On ymmärrettävä muun muassa mitä toinen sanoo, tarkoittaa, tahtoo ja tavoittelee. Työyhteisön omien vuorovaikutuksellisten vahvuuksien tiedostamisella voidaan kehittää niin yksilöitä kuin työyhteisöjäkin. (Perkka-Jortikka 2002, 64 - 66.)

Monille organisaatioille, erityisesti asiantuntijaorganisaatioille, verkoston sisäinen viestintä ja vuorovaikutus ovat erittäin tärkeitä. Organisaatioiden rajat ylittää lähes huomaamattomasti ja oman verkoston vuorovaikutus on tällöin tärkeää. Voidaan kuitenkin todeta, että sisäinen viestintä ja onnistunut vuorovaikutus antavat henkilöstölle yhteisen tietoperustan, lisäävät työmotivaatiota ja vai-

kuttavat oleellisesti työyhteisön sisäiseen ilmapiiriin ja työtyytyväisyyteen. Hyvä sisäinen ilmapiiri ja työtyytyväisyys lisäävät oleellisesti työn tuottavuutta. Työtulokset ovat parempia, kun henkilöstö tietää oman roolinsa kokonaisuuden rakentamisessa, ovat motivoituneita ja tyytyväisiä työhönsä ja toiminnoissa vallitsee hyvä henki. (Kauhanen 2009, 179 - 180.)

Kohdeyrityksen esimiehet toteuttavat vuorovaikutusta ensisijaisesti keskustelemalla, kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen todettiin olevan merkittävässä asemassa. Kaikki tärkeät asiat keskustellaan, vähemmän tärkeät, lähinnä tiedotusluonteisen asiat, hoidetaan sähköpostilla. Eräs haastateltavista totesi napakasti, ettei sähköposti ole työnjohtamisväline.

Vuorovaikutuksen toteuttamista hankaloittaa osassa toimintoja tilajärjestelyt: esimiehen työntekijät työskentelevät talossa eri kerroksessa kuin esimies. Tämän tilapäisratkaisun aikana vuorovaikutusta on täytynyt hoitaa muulla tavoin kuin kasvokkain ja sähköposti ja pikaviestimet ovat osoittautuneet tähän tarkoitukseen hyviksi yhteydenpitovälineiksi. Vaikka sähköpostia ei työnjohtamisvälineenä ehkä tulisikaan pitää, on sillä myös etunsa. Vähemmän kiireellisinä hoidettavista asioista löytyy viesti muistuttamasta sähköpostissa, jonka voi hoitaa sitten, kun siihen on sopiva hetki.

Eräs haastatelluista epäili jossain määrin pakoilevansa vuorovaikutustilanteita ja kertoi helposti syyttävänsä kiirettä siitä, että kasvokkain tapahtuvalle vuorovaikutukselle ei muka tahdo löytyä aikaa.

3.3.3 Arvojen arkeen tuominen

Esimiestyö on strategian ja henkilöstöjohtamisen väline. Viitala (2009, 33 – 34) toteaa, että esimiestyö henkilöstöjohtamisen välineenä sopeutuu organisaation kulttuuriin ja määrittyy siinä vallitsevista arvoista käsin. Esimiehelle tämä merkitsee haastetta ymmärtää, minkälaisia ratkaisuja yrityksessä voidaan ottaa käyttöön ilman, että ne ovat ristiriidassa vallitsevien uskomusten ja totuttujen toimintatapojen kanssa. Arvot ovat asioita, joita pidetään organisaatiossa tär-

keinä ja joita arvostetaan. Arvot kertovat mikä on oikein ja mikä väärin, mitä on syytä tavoitella ja mitä vältettävä. Arvoja koskevat ristiriidat koetaan vahvasti.

Turku Energian toimintaa ohjaava vakiintunut arvomaailma mahdollistaa toiminnan ja kehittämisen pitkäjänteisyyden. Asiakastyytyväisyys kohdeyrityksen arvomaailmassa tarkoittaa ennen kaikkea olemista asiakasta varten. Osaaminen ja uudistuminen onnistuvat yhteistyöllä ja omalla esimerkillä johtamisella. Kannattavuus saavutetaan ponnisteluilla tuloksellisuuden ja kilpailukyvyn kehittämiseksi. Toimintavarmuus ja saatavuus energiapalveluissa varmistetaan siirtoverkostoja ja tuotantolaitoksia kehittämällä ja ylläpitämällä. Ympäristöasioissa kohdeyritys on edelläkävijä ja vastuunkantaja ympäristövaikutusten vähentämiseksi.

Asiakastyytyväisyys on kohdeyrityksessä usean toiminnon arkipäivää. Toiminoissa on tehty paljon töitä asiakaslähtöisen toiminnan tärkeyden korostamiseksi. Muun muassa asentajat ovat niitä asiakasrajapinnassa töitään tekeviä yrityksen edustajia, joiden käyttäytymistä, asenteita, pukeutumista ja siisteyttä on hiottu asiakaslähtöisempään suuntaan.

Osaamiseen ja uudistumiseen liittyy tiiviisti hyvän ja oikeanlaisen henkilöstön houkuttelemisen ja sitouttaminen yritykseen. Se, miten kohdeyritys koetaan työnantajana, vaikuttaa paljon siihen, miten osaaminen nyt ja tulevaisuudessa saadaan pidettyä tarpeita vastaavana. Eräs haastatelluista korosti töissä viihtymisen tärkeyttä, huomauttaen kuitenkin, ettei työpaikka ole viihdepaikka, mutta ympäristön on oltava viihtyisä. Esimiehillä on tämän mielikuvan luomisessa todella tärkeä asema.

Myös palkitsemisen kokonaisuus vaikuttaa voimakkaasti siihen, miten organisaatio kykenee houkuttelemaan oikeanlaista henkilöstöä ja saa sen pysymään. Houkuttelevuus työnantajana ei kuitenkaan perustu pelkästään yksin palkitsemiseen vaan se riippuu myös tarjolla olevista tulevaisuuden näkymistä ja monista muista tekijöistä, joista kaikki eivät edes ole työnantajan vaikutuspiirissä. (Hakonen ym. 2005, 57.)

Energiapalveluiden toimintavarmuus ja saatavuus ovat asioita, joita ei joka päivässä työssä tarvitse edes erityisesti korostaa, ovat niin toiminnon ytimessä. Myös ympäristöystävällisyyteen tähtäävät toimet ovat kohdeyrityksessä niin pitkälle hiottuja, ettei niitä arkipäivän työssä edes juuri mietitä. Ympäristömyönteisyys on kuitenkin energia-alalla todella merkittävä tekijä ja vihreiden arvojen huomioiminen pitää yrityksen mukana kilpailussa.

3.3.4 Motivointi, palautteen anto ja kannustaminen

Kauhanen (2010) huomauttaa, että organisaatiossa keskimääräinen motivaation tunteminen ei riitä, vaan pitää myös tuntea eri-ikäisten ja eri sukupolviin kuuluvien ja eritasoisen koulutuksen saaneiden motivaatio. Luonnollisesti myös erilaiset kulttuuritaustat tuovat oman lisänsä tähän asiaan. (Kauhanen 2010, 114.)

Hakonen ym. (2005) korostavat motivoinnin olevan esimiehelle taitolaji. Tässä lajissa onnistuakseen esimiehen on korostettava organisaation ja yksikön perustehtävien toteuttamista ja pohtia mitä se kulloinkin tarkoittaa oman toiminnon kannalta. Esimiehen on myös varmistuttava, että osaaminen, tiedon saanti, valtuudet ja palkitseminen ovat oikeassa suhteessa tavoitteeseen, olivatpa ne sitten asetettu yksilölle tai ryhmälle. (Hakonen ym. 2005, 55.)

Palkitseminen nähdään yleensä tärkeimpänä motivaatiota lisäävänä tekijänä ja toiminnan ohjaajana (Kauhanen 2011 ja Hakonen ym. 2005). Motivaatiota vahvistaa korkea odotusarvo, kun uskotaan, että onnistuminen suorituksessa on mahdollista ja edelleen johtaa tavoiteltuun palkitsemiseen (Hakonen ym. 2005, 56 - 57). Palkitsemiskeinot voidaan Kauhasen mukaan jakaa kahteen osaan: taloudellisiin ja aineettomiin, joista voidaan tässä yhteydessä mainita esimerkiksi kasvupolut ja sosiaalsiin seikkoihin liittyvät keinot. Taloudellisia palkitsemiskeinoja on vielä kahdenlaisia: suoria ja epäsuoria, jolla tarkoitetaan erilaisia etuja, joko lakisääteisiä tai vapaaehtoisia. Näillä eduilla on taloudellinen arvo ainakin työnantajalle, mutta työntekijät sen sijaan saattavat arvostaa näitä eri tavalla. (Kauhanen 2010, 117.)

Haastatteluissa esimiesten esiin nostamia motivoinnin keinoja olivat muun muassa työtehtävien mielekkyys ja vaihtelevuus sekä niihin vaikuttaminen, työmäärän kohtuullisuus ja palkkaukseen liittyvät kysymykset. Palkkaukseen liittyen kuitenkin korostettiin ajantasaisuutta Turun yleiseen taloudelliseen tilanteeseen verrattuna. Myös henkilöstön jaksamisesta, pärjäämisestä ja osaamisesta huolehtiminen nähtiin keinoksi ylläpitää motivaatiota. Huomionarvoista myös oli, että jaksamisen huolehtimisesta muutosten keskellä nostettiin tärkeäksi motivaatiota ylläpitäväksi keinoksi. Myös palautteen kautta koettiin voivan vaikuttaa henkilöstön motivaatioon. Tarjoamalla henkilöstölle mahdollisuus osallistua muun muassa tietojärjestelmämuutoksia koskevaan kehitystyöhön, nähtiin nostaneen innostusta ja motivaatiota jopa vanhemman henkilöstön keskuudessa. Vaikka useissa toiminnoissa kannustamisella koettiin pärjäävän aika pitkälle, koki yksi esimies omien toimintojensa viime aikaisen tilanteen laskeneen henkilöstön motivaatiota sen verran paljon, ettei uskonut enää pelkän kannustamisen riittävän. Toimintojen alhaisesta motivaatiosta huolissaan oleva esimies kaipaili tehokkaampia keinoja motivaation nostamiseen ja ehdotti muun muassa palkitsemisjärjestelmän kehittämistä. Motivaatiosta keskusteltaessa nousi esiin henkilöstön urakehitykseen vaikuttaminen ja esimiehen rooli siinä. Eräs esimiehistä tunnusti, että hyvästä työntekijästä tahtoo toisinaan pitää liian tiukasti kiinni, sillä uuden työntekijän kouluttaminen hyväksi tekijäksi vie useita vuosia. Todettiin, että usein lähin esimies on este uralla etenemiselle.

Taloudellisen palkitsemisen avulla voidaan muun muassa houkutellessa potentiaallisia työnhakijoita, säilyttää hyvät työntekijät organisaation palveluksessa, saada kilpailuetua, lisätä tuottavuutta, tukea organisaation strategisia tavoitteita ja vahvistaa ja määritellä organisaation rakennetta. Tarkoitukset tukevat erinomaisesti toinen toisiaan, organisaation on helppo saavuttaa strategiset tavoitteensa, kun henkilöstö on motivoitunutta. (Kauhanen 2009, 117.)

Arvioinneissaan ja palkitsemiskäytännöissään esimiehen on oltava oikeudenmukainen, hänen toimintansa läpinäkyvää ja perusteltua (Kauhanen 2010, 118 - 119). Kohdeyrityksessä esimiestyön oikeudenmukaisuutta joudutaan miettimään niin palkitsemisessa kuin töiden jakamisessakin ja oikeudenmukaisuuden

toteuttaminen koetaan useissa tilanteissa vaikeaksi. Haasteelliseksi tämän tekee muun muassa se, että jokainen työntekijä kokee oikeudenmukaisuuden eri tavalla. Erilaisuus syntyy niin ikään ihmisten erilaisissa tavoissa työskennellä ja kokea stressiä kuin myös työtehtävien erilaisuudesta, joissa toiset työntekijät kuormittuvat herkemmin kuin toiset. Haastatteluissa esimiehet korostivat tasa-
puolisuutta ja ennen kaikkea sitä, että kaikilla työntekijöillä olisi samanlaiset mahdollisuudet osoittaa omia kykyjään myös vaativimmissa tehtävissä. Eräs esimiehistä myönsi oikeudenmukaisuuden tavoittamisen olevan yksinkertaisesti mahdotonta. Samoin kuin työntekijöillä on eri käsitys oikeudenmukaisuudesta, ymmärtävät esimiehetkin oikeudenmukaisuuden kukin omalla tavallaan. Eräs esimiehistä totesi oikeudenmukaisuuden kumpuavan omasta taustastaan ja kokee asian siitä syystä hyvin tärkeäksi. Oikeudenmukainen palkitseminen on tärkeää työntekijän motivoitumisen, työn tuottavuuden ja työssä jaksamisen kannalta, mutta se myös vaatii tasapainoilua ihmisten erilaisten toiveiden ja toisaalta yrityksen strategisten tavoitteiden välillä (Tekniikka & Talous 2013).

Palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta muistuttavat Hakonen, Hakonen, Hulkko ja Ylikorkala (2005), että siinä onnistuminen edellyttää nimenomaan oikeudenmukaisuudesta huolehtimista. Oikeudenmukaisuutta voidaan nähdä olevan kahdenlaista. Jakoon perustuvassa oikeudenmukaisuudessa arvioidaan palkkion jakamisen lopputulosta esimerkiksi palkkion suuruutta. Puhutaan myös menettelytapojen oikeudenmukaisuudesta, jossa tarkastellaan erityisesti sitä, miten lopputulokseen on päädytty. Palkitsemisen kannalta kummatkin ovat tärkeitä. Palkkaperusteet muun muassa liittyvät jaon oikeudenmukaisuuteen. Palkkaa maksetaan tavallisesti työpanoksen mukaan, jolloin perusteena ovat esimerkiksi työn vaativuus ja henkilön pätevyys. Joitain etuja, kuten työterveyshuoltoa, käytetään tarpeen mukaan, kun taas voitto- tai tulospalkkiot jaetaan tasan kaikille. Eri asia kuitenkin on, minkä kukin kokee ja millä perusteella oikeudenmukaiseksi. (Hakonen ym. 2005, 30.)

Järvinen (2011) nostaa palautteen yhdeksi esimiestyön tärkeimmäksi välineeksi, jolla esimies korjaa ongelmia, kannustaa, ohjaa, motivoi sekä arvioi alaisiaan. Henkilöstö toivoo esimieheltään niin positiivista kuin korjaavaa palautetta-

kin. Globaalin markkinatalouden myötä työstä on tullut hyvin suoritus- ja tulokeskeistä, jonka vuoksi jokaisen aikaansaannokset ovat tiiviin arvioinnin kohteena. Esimiehiä kehoitetaan antamaan jatkuvaa palautetta alaisilleen ja ongelmien ennaltaehkäisevää näkökulmaa korostetaan. Myös esimiesten oma toiminta on arvioinnin kohteena. Työsuoritusten arviointi on monissa työpaikoissa, kuten kohdeyrityksessäkin, kytketty palkanmuodostukseen ja tulospalkkioihin. Rahallisen palkitsemisen lisäksi henkilön saama palaute vaikuttaa hänen mahdollisuuksiinsa saada uusia haasteita. Työelämän arjessa esimiehet usein kuitenkin törmäävät siihen, että palautteen vastaanottaminen ja käsittely on monille henkilöille ylitsepääsemättömän vaikeaa. (Järvinen 2011, 128 - 130.)

Palautteen antaminen ei kuitenkaan aina ole kovinkaan helppoa, kuten esite-tyistä kohdeyrityksen esimiesten mielipiteistä voidaan seuraavassa kappaleessa todeta.

Haastateltavien suhtautumisessa palautteen antamiseen oli huomattavissa eroja. Osalla niin positiivisen kuin rakentavankin palautteen antaminen kuului tiiviinä osana esimiestyön kokonaisuuteen. Rakentavaa palautetta annettiin muun muassa aikatauluihin ja ajankäyttöön liittyen. Eräs haastateltavista myönsi, että siirtää usein rakentavan palautteen antamista odottaen oikeaa hetkeä, joka kuitenkin menee ohi ja näin rakentavan palautteen antaminen jää toteuttamatta. Eräs haastatelluista totesi, että rakentava palaute olisi helpompi antaa heti sillä hetkellä, kun aihe siihen on syntynyt (eli yleensä työmaalla), jälkeinpäin, tilanteesta jo irrotettuna rakentavan palautteen antaminen koettiin haasteelliseksi. Positiivisen palautteen antaminen koettiin monissa tapauksissa myös vaikeaksi ja ”kiitos” oli haastateltavien mielestä useissa tilanteissa riittävä positiivinen palaute. Eräs esimiehistä teki paljon töitä totuttaakseen tiiminsä palautteenanto ja -saamiskulttuuriin kaiken kaikkiaan pyrkimällä antamaan paljon palautetta, pien-
täkin sellaista, koko ajan. Kannustamisessa ja päivittäisessä tsemppaamisessa koettiin onnistuttavan etenkin silloin, kun yhteydet omiin alaisiin ja tiimiin ovat muutoinkin kunnossa.

Vaikka käytännössä esimiehen on usein vaikea tietää, miten hänen alaisensa tulee reagoimaan puuttumiseen, ohjaukseen, arviointiin ja palautteeseen, on

esimiehen tehtävänä kuitenkin edustaa realiteetteja ja siltä pohjalta antaa palautetta ja tehdä suoritusarvioiteja. Tärkeää on, että palaute on annettu oikein ja että se kohdistuu henkilön havaittavaan ja konkreettiseen työsuoritukseen tai -käyttäytymiseen. Palautteenannossa esimiehen tulisi pyrkiä nostamaan esiin myös työntekijän myönteisiä puolia ja onnistumisia. Positiivisella palautteella esimies pyrkii estämään sen, että henkilölle ei synny vääristynyttä ja yksipuolista kuvaa siitä, että esimies näkee hänen toiminnassaan vain puutteita. (Järvinen 2011, 133 - 134.) Positiivisten asioiden esiin nostaminen myös lisää koko palautteenantamisen tilanteeseen kummallekin osapuolelle myönteisen kokemuksen tunteita, joiden avulla seuraavat palautekohtaamiset ovat mahdollisesti helpompi hoitaa ja vastaanottaa.

Motivoinnin, kannustamisen ja palkitsemisen keinoina käytetään usein myös työntekijöiden osaamisen ylläpitoa ja kehittämistä. Turku Energian yhtenä strategisena henkilöstöpäämääränä on henkilöstön osaamisen kehittäminen, jonka vuoksi sitä on luonnollista käsitellä tämän opinnäytetyöraportin seuraavassa kappaleessa.

3.3.5 Työntekijöiden osaamisen kehittäminen

Yrityksen kilpailukyky riippuu eniten siitä, mitä yrityksissä osataan, miten tuota osaamista hyödynnetään ja kuinka nopeasti uutta osaamista pystytään synnyttämään. Osaamisen johtamisessa yrityksen osaamista vaalitaan ja kehitetään yrityksen kaikilla tasoilla ja tulosten pitäisi näkyä kehittyneempinä toimintatapoina, tuotteina ja palveluina, innovaatioina ja lopulta parantuneena taloudellisena tuloksena. (Viitala 2009, 170.)

Osaamisen johtamisen tärkein osa on yrityksessä toimivien ihmisten osaamisen tason nostaminen ja vaaliminen sekä tehokas hyödyntäminen. Yksilöiden osaamisen voidaan nähdä olevan koko yrityksen osaamisen lähtökohta, ehto ja ratkaiseva tekijä. Työntekijöiden kehittämistoiminta keskittyy muun muassa yrityksen kilpailustrategian vaatiman osaamisperustan turvaamiseen, työtehtävien suorittamisen tehostumiseen, muutosten toteuttamisen mahdollistamiseen ja

tukemiseen, toiminnan laadun varmistamiseen ja parantamiseen sekä yksilöiden suoriutumisen, motivaation, sitoutumisen ja työmarkkinakelpoisuuden vahvistamiseen. Huomioitavaa kuitenkin on, että jos yksittäisten ihmisten ja ihmisryhmien osaamista ei kytketä yrityksen päämääriin ja tavoitteisiin, osaamisen kehittäminen saattaa kyllä tukea yksittäisten työntekijöiden työmarkkina-arvoa, joka ei kuitenkaan kanavoidu organisaation toiminnan ja kilpailukyvyn kehittymiseen. (Viitala 2009 170, 182.)

Hieman toisin kuin Viitala (2009), Tuomi ja Sumkin (2012, 52) näkevät tavanomaisen osaamisen kehittämisen keskittyvän organisaatiossa liikaa yksilöiden ja heidän erityisosaamisensa varaan, jolloin osaamisen kehittämisen koulutus- ja kehittämistoimenpiteet kohdistuvat yksittäisen henkilön osaamisen kehittämiseen. Toimenpiteinä yksilön osaamisen kehittämisessä käytetään erillisiä ja muista toiminnasta irrallaan olevia koulutuspäiviä. Samoin ryhmätoimintaa kehitetään usein tiimien toimintaan kohdistuvilla tehokoulutuksilla, jotka ovat irrallaan organisaation strategiasta, tavoitteista ja toimintatavoista.

Yksilön ja ryhmän tarvitsema osaaminen pitäisi olla johdettavissa organisaation tarvitsemasta osaamisesta. Asiakkaiden tulevaisuuden tarpeet näyttävät suunnan organisaation tulevalle osaamiselle. Organisaation, tiimien ja yksilön osaamisen kehittämisen ja johtamisen tulee lähteä yrityksen strategiasta ja kokonaisuuden vaatimaa osaamisen kehittämistä tulee tarkastella kriittisesti kaikilla liiketoiminnan tasoilla. Keskittyminen pelkästään yksilöiden kehittymiseen, ei tuota riittävää osaamista tulevaisuuden organisaatioissa. (Tuomi & Sumkin 2012, 52.)

Vuorovaikutus on keskeistä niin organisaation kehittämisen kuin työntekijöidenkin kehittämisen kannalta. Vuorovaikutuksen ja viestinnän tulisi olla riittävää ja luonteeltaan kannustavaa yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden osien välillä. Yksilön, ryhmän ja organisaation tavoitteiden on oltava samansuuntaiset, tiedostetut ja ryhmätoimintaan sitoutumisen vahvistettua. (Tuomi&Sumkin 2012, 52.)

Kohdeyrityksessä kouluttautumisen polkuja haetaan omien koulutusten kautta, joilla näin ollen voidaan nähdä olevan yrityksen strategiaa tukeva tarkoitus. Toimialan peruskoulutuksen todettiin toimivan melko hyvin. Kohdeyrityksen esimiehet pyrkivät rohkaisemaan työntekijöitään kouluttautumiseen. Ajanpuutteen ja markkinatilanteessa vallitsevien tehokkuusvaatimusten todettiin kuitenkin häiritsevän koulutuksiin osallistumista. Vaikka kohdeyrityksen politiikan mukaista on, että työntekijä kouluttautuisi neljänä päivänä vuoden aikana, ei tavoitetta useinkaan saavuteta. Vuosittain laaditaan henkilökohtaiset koulutussuunnitelmat, joissa esimiehen ja työntekijän kanssa pyritään yhteisesti löytämään hyödynnettävät ja kehitettävät kyvykkyydet. Kehityskeskusteluilla todettiin olevan merkittävä rooli työntekijöiden kouluttautumishalukkuuden selvittämisessä. Jos halukkuutta on, pyritään työntekijälle tarjoamaan mahdollisuus lisäkouluttautumiseen. Säännöllinen kurssittaminen on kohdeyrityksessä loppunut, jolloin vähemmän aktiiviset työntekijät saattavat jäädä kouluttautumisen ulkopuolelle. Suoritemääristä voidaan tehdä johtopäätöksiä työntekijän osaamisen tasoista ja mahdollisesta lisäkoulutustarpeesta. Myös palautteet kertovat virheiden määrästä. Tietojärjestelmiin liittyvä osaaminen vaatii jatkuvaa kehittymistä. Tietojärjestelmäosaaminen ei kuitenkaan ole välttämättä oman toiminnon ydinosaa ja mieleen nousikin, että syökö tietojärjestelmäkoulutus työntekijöiltä ne vähäisetkin kouluttautumismahdollisuudet, joita voisi yrityksen koulutuspolitiikan mukaisesti käyttää oman ydinasiantuntijuuden kehittämiseen?

Osaamisen kehittymisen seuranta vaihtelee toiminnoittain. Toiminnoissa, joissa jokainen sekunti on tallessa, ovat kehitystavoitteetkin suhteellisen konkreettisia ja edistyminen niissä helposti seurattavaa.

3.4 Työhyvinvoinnin johtaminen esimiestyön osana

Terveys, osaaminen sekä fyysinen ja psyykinen työympäristö ovat henkilöstön hyvinvoinnin kulmakiviä. Vain hyvinvoiva henkilöstö pystyy työskentelemään tehokkaasti. Myös kehittyminen sekä luovien ratkaisujen ja innovaatioiden tuottaminen ovat sidoksissa henkilöstön hyvinvointiin. Valitettavasti yritysten liike-

toiminnan joustavuuden ja tehokkuuden maksimoinnilla on kielteisiä kääntöpuolia, jotka luovat suuria paineita henkilöstön hyvinvoinnille. Organisaatorakenteiden ohentuminen ja henkilöstömäärien sopeuttaminen, toiminnan nopeutuminen, tuottavuuden parantaminen ja uusien innovaatioiden tuottamisen paine aiheuttavat kiirettä, kovenevia tulospaineita ja kasvavia työmääriä henkilöstölle. Esimiestyössä tasapainon löytyminen henkilöstön hyvinvoinnin ylläpitämisen ja yrityksen lyhyen aikajänteen tehokkuusvaatimusten välille, asettaa ison haasteen. (Viitala 2009, 212.)

3.4.1 Työssä jaksaminen

Työhyvinvointia lähestytään usein tarkastelemalla työn kuormitustekijöitä, jotka jaetaan karkeasti työhön ja työympäristöön liittyviksi. Työntekijän kuormittuminen voi olla joko myönteistä tai kielteistä. Ihminen tarvitsee sopivaa kuormitusta voidakseen hyvin ja pystyäkseen kokemaan aikaansaamisen ja kehittymisen tunteita, mutta haitallisesti kuormittuessa kyky hallita työtä ja siihen liittyviä kuormitustekijöitä, heikkenee. Työhyvinvoinnin uhkatekijöinä voidaan tänä päivänä pitää muun muassa epävarmuutta työpaikan pysyvyydestä, tietotyön mukanaan tuomia rasituksia, lisääntyntä kiirettä sekä työn ja vapaa-ajan rajan hämärtymistä. (Viitala 2009, 216, 222 - 226.)

Kohdeyrityksessä useammassa toiminnossa henkilöstön työssäjaksaminen on esimiesten mukaan tarkkailun alla. Esimiehet havainnoivat työntekijöiden jaksamista, käsittelevät muualta organisaatiosta tulevia palautteita, tarkkailevat poissaoloja ja kiinnittävät huomiota myös muilta kollegoilta tuleviin kommentteihin. Esimiestyön puutteen nähtiin eräässä toiminnossa vaikuttavan haastatteluhetkellä työntekijöiden työssäjaksamista alentavasti. Ongelman eteen oli kuitenkin toimenpiteitä jo suunniteltu ja jaksamisen nostamiseen tähtäävät toimenpiteet olivat käynnistymässä. Joissain tapauksissa työssä jaksamisen nähtiin liittyvän hankaliin työskentelyolosuhteisiin ja työn fyysiseen kuormitukseen. Henkilöstön keski-ikä on jo verrattain korkea ja fyysinen kunto myös heikentyään päin. Kiristyneen työtahdin johdosta iäkkäämmällä asentajajoukolla on

ollut havaittavissa myös henkisen työhyvinvoinnin rapistumista. Työkuorman jakamisen kanssa tehdään kovasti töitä myös koko ajan. Työssä jaksamiseen liittyen kohdeyritys sai osakseen myös kritiikkiä huonosta kulttuurista, joka on katsonut liian pitkään huonosti töissään suoriutuvia henkilöitä, joiden tekemiseen on vaikea puuttua ja joka osaltaan lisää muun henkilöstön työkuormaa ja kaventaa kuorman tasauksen mahdollisuuksia.

Työssä jaksamisen seuranta on aktiivista ja hyvän työyhteisön ja pitkän yhteisen historian ansiosta esimiehet kokivat pystyvänsä puuttumaan ja vaikuttamaan epäkohtiin ajoissa. Todettiin myös että työssään motivoituneella ryhmällä menee hyvin, eikä ongelmia työssä jaksamisen kanssa ole.

Työssä jaksamiseen vaikuttamisesta esimiehet kommentoivat, että mikäli tieto jaksamisen tason laskusta tulee ajoissa, pystytään asioihin vaikuttamaan hyvinkin. Puuttuminen esiin nousseisiin epäkohtiin sekä työaikojen seuraaminen, antavat viitteitä alentuvasta työssä jaksamisesta. Todettiin myös, että nykyisin siirto kevyempiin töihin ei enää onnistu yhtä hyvin kuin ennen, jolloin oli enemmän vaihtomahdollisuuksia. Esimiehet olivat myös huomanneet, että osa henkilöstöstä tekee oman terveytensä uhallakin raskaita töitä huonoissa työolosuhteissa, koska niistä maksetaan enemmän.

3.4.2 Työhyvinvointitoimet

Esimiehen on työssään tärkeää myös huomioida ongelmien ennaltaehkäisevä näkökulma, johon kohdeyrityksessäkin on otettu käyttöön omat toimenpiteet: varhaisen tuen malli, puheeksi ottaminen sekä työkuorman tasaaminen. Jos asiat työpaikalla ovat kunnossa, muutoksia johdetaan hallitusti ja esimies-alainen-suhteet ovat avoimet ja luottamukselliset, ei työpaikka ainakaan turhaan lisää ihmisten kokonaisstressiä. Tällaisessa tilanteessa esimiehellä on myös paremmat mahdollisuudet päästä kiinni ihmisten henkilökohtaisiinkin murheisiin, eikä vasta sitten kun asiat ovat jo pahasti kärjistyneitä.

Kohdeyrityksen esimiesten mielipiteet yrityksen työhyvinvointitoimista ja niiden ylläpitämiseen liittyvistä työkaluista olivat jokseenkin ristiriitaisia. Osa haastattel-

luista kertoi käyttäneensä varhaisen tuen mallia ja puheeksi ottamista joitain kertoja ja piti näitä puuttumisen keinoja ihan hyvinä. Osa haastatelluista sitä vastoin esitti melko suurta kritiikkiä yrityksessä käytössä olevia varhaisen tuen mallia ja puheeksi ottamisen työkaluja kohtaan ja esitti kysymyksen: ”Pitäisikö esimiehen osata olla myös lääkäri?”. Tällä kritisoitiin lähinnä sitä, että työterveyshuollossa pitäisi lääkärin osata puuttua jatkuviin epämääräisiin poissaoloihin ja ryhtyä tutkimaan ongelmien syitä tarkemmin. Osassa toiminnoista nähtiin myös, että työpahoinvointi oli osalla työntekijöistä päässyt jo niin pitkälle, ettei varhaisen tuen mallilla ja puheeksi ottamisella ollut enää mitään tehtävissä. Esimiehet näkivät myös, että puuttumisen mahdollisuus on osittain kiinni ihmisestä, niin esimiehestä kuin puheen kohteena olevasta työntekijästäkin. Ihmisten erilaisuudesta johtuen kaikki toimet ja yritykset eivät vain tehoa samalla tavalla. Yrityksen työntekijöilleen tarjoamat työterveyspalvelut saivat esimiehiltä kiitosta ja useat esimiehet erityisesti kiittelivät työterveyshuollon ja yrityksen välistä yhteistyötä ja sen mahdollistamaa varhaista puuttumista kehittyviin ongelmiin.

Työyhteisöjen ongelmatilanteiden ennaltaehkäisevästä näkökulmasta kirjoittaessaan Järvinen (2011) nostaa esiin käsitteen työn aivovaltaistumisesta. Työn aivovaltaistuminen asettaa yhä kovemmat vaatimukset työpaikan hyvistä olosuhteista huolehtimiselle: henkisesti vaativa työ, luovuus ja innovatiivisuus tarvitsevat myönteisen ilmapiirin. Esimiesten keskeinen tehtävä on huolehtia tietotyöläisen ergonomiasta, jota ovat työrauha, luottamus ja itsenäisyys, hyvä ja kannustava ilmapiiri, selkeät töiden järjestelyt ja tavoitteet, kehittymismahdollisuudet sekä tuki ja koulutus eri muodoissaan. Järvinen (2011) tyrmää myös väitteen, jonka mukaan asiantuntijat eivät tarvitse johtamista, koska ovat usein fiksumpia kuin esimiehensä. Tilanne on kuitenkin päinvastainen: asiantuntijat nimittäin juuri tarvitsevat hyvin paljon johtamista eli henkilöitä, jotka huolehtivat heidän työolosuhteistaan, jotta he voivat häiriöttä syventyä keskittymistä vaativiin älyllisiin suorituksiin ja hyödyntää arvokasta pääomaansa olennaisiin tehtäviin. (Järvinen 2011, 101.)

3.4.3 Ilmapiiri

Ihmisten välisten ristiriitojen vähentämiseen ja ilmapiirin parantamiseen on mahdollista vaikuttaa sosiaalisen työn alueella. Työkokonaisuuksien rajapinnat ja sisäiset asiakassuhteet kaipaavat toisinaan pelisääntöjen kirkastamista. Myös vastuukysymysten selventäminen voi vähentää syyllisten etsimistä työyhteisöstä. Usein asiat selkiytyvät keskustelemalla, jota tuetaan esimerkiksi säännöllisten palaverikäytäntöjen kautta. Paras perusta työhyvinvoinnin vahvistamiselle on yrityskulttuuri, jossa nostetaan arvoksi toinen toistensa tukeminen. (Viitala 2009, 232.)

Viitala (2009, 232) jatkaa kirjoittaen, että monet työhyvinvoinnin ongelmat olisi korjattavissa ja ennaltaehkäistävissä esimiestyötä kehittämällä. Esimies on aina kuitenkin lähimpänä työntekijöitään ja esimiehen roolissa on luontevaa ja asiankuuluvaa puuttua epäkohtiin ja ongelmiin. Monesti ongelman ratkaisemiseksi riittää pelkkä esimiehen taholta tapahtuva puheeksi ottaminen. Myös yrityskulttuuria muovaamalla parannetaan työyhteisön ilmapiiriä. Kulttuurin pitäisi olla sellainen, että henkilöstölle annetaan mahdollisuus nauttia viikonloppuvapaisistaan ja lomaoikeuksistaan sekä säännöllisistä työajoista. Riittävät katkokset takaavat työskentelylle paremman tehokkuuden ja työn tekemisen ilon.

Kohdeyrityksen esimiehet kertoivat työyksikön ilmapiirin näkyvän ennen kaikkea tunnelmana ja siinä, että ihmiset voivat hyvin ja ovat iloisella mielellä töissä. Hyvä ilmapiiri mahdollista myös sen, että epäkohdista ja mieltä askarruttavista asioista uskalletaan tulla sanomaan. Toimivat henkilökemiat ovat osoitus hyvästä ilmapiiristä.

Toki haastatteluissa nousi esiin myös toimintoja, joissa ilmapiiri on ailahtelevainen eikä paras mahdollinen. Muutokset aiheuttavat toimintojen sisällä protestointia ja pilaavat ilmapiirin, ainakin hetkellisesti. Eräässä toiminnossa esimiehen antaman tuen puute niin arkityön tekemiseen kuin henkilöristiriitojen selvittämiseenkin nähtiin heikentävän ilmapiiriä. Muutosprosessista johtuva tilanteen erikoisuus nostaa esiin ongelmia, joiden selvittämiseksi oli käynnistetty kehityskeskustelut. Hyvän ilmapiirin säilyttäminen muutosprosessissa on ehdottoman

tärkeää ja hyvän ilmapiirin voidaan teoriansikin valossa nähdä mahdollistavan muutoksen eteneminen, kuten seuraavassa todetaan.

Aro (2007, 106) esittää muutoksen johtamisesta käsitteen change leadership, jolla hän tarkoittaa ihmisten johtamista muutoksessa sekä myös uudistumisen johtamista. Uudistumisen johtamisen lähtökohta on, että ihmisten täytyy hyväksyä muutos ja sitoutua siihen, jotta muutos voi onnistua. Tämä edellyttää ensinnäkin, että ihmisillä pitää olla mahdollisuus kommunikoida muutoksesta ja saada siitä informaatiota. Sen lisäksi ihmisten täytyy voida käydä dialogia muutoksesta. Ihmisten täytyy myös voida työstää muutosta sekä omaa suhdettaan siihen, joka tapahtuu osallistumisen kautta.

Muutoksen johtamisen voidaan nähdä onnistuvan jakamalla muutoksen henkistä omistajuutta organisaatiossa. Kun muutoksen omistajuus etenee, muutoskin etenee. Ihmisillä on tapana kokea omaksi sellainen, johon on voinut itse vaikuttaa ja osallistua. Tästä johtuen muutoksen johtamisen henki on esittää muutossuunnitelmat ”puolivalmiina” niin, että osallistuminen on aidosti mahdollista ja sillä on todellinen merkitys muutoksen etenemiseen. (Aro 2007, 107.)

Muutoksen todellinen omistaja löytyy aina organisaation ylimmästä johdosta tai omistajista. Muutoksen yhteistoiminnallinen, ihmisiä kuunnellen toteutettava johtaminen mahdollistaa palautteen antamisen myös johdolle, jolloin tämän näkemyksen voidaan nähdä parantuvan muutoksen edetessä. Parantumisella tarkoitetaan tässä realisoitumista, konkretisoitumista, täydentymistä ja vahvistumista. Prosesissa voidaan nähdä tapahtuvan organisaation oppimista, joka parantaa organisaation toiminta- ja kilpailukykyä. (Aro 2007, 107.)

Muutoksen johtamisessa tärkeänä voidaan myös pitää polarisaation välttämistä. Polarisaatiolla muutostilanteessa tarkoitetaan ihmisten jakamista muutoksen toteuttajiin ja muutoksen kohteisiin. Polarisaatio haittaa aina muutoksen etenemistä, pahimmassa tapauksessa se lukitsee muutoksen etenemisen tyystin. Tärkeintä uudistuksen johtamisessa on, että johto ja esimiehet ovat saatavilla ja viettävät aikaa työntekijöiden kanssa. (Aro 2007, 107 – 108.)

Ihmisen toiminta perustuu mielikuviin. Uudistumisen johtamisen tarkoituksena on auttaa ihmisiä työstämään muutokseen liittyviä mielikuviaan niin, että muuttamiseen syntyy sisäinen motivaatio. Sisäisen motivaation tärkeä tunnusmerkki on, että muutokseen yhdistyy positiivisia tunteita. Ihmisille tulee ennen kaikkea antaa aikaa ja tilaa pohtia muutoksen henkilökohtaisia merkityksiä ja mahdollisuutta osallistua muutoksen suunnitteluun. (Aro 2007, 109.)

3.4.4 Esimiehen oma työssä jaksaminen

Monet asiat ovat työyhteisössä kytköksissä esimiehen jaksamiseen ja jos esimies voi huonosti, koko työyhteisö aivan varmasti voi huonosti (Sundvik 2006, 32). Esimies on itse työnsä tärkein toteuttaja, joka arvoillaan, asenteillaan ja toimintatavoillaan heijastaa koko työyhteisöä (Kuntoutussäätiön esimiesopas 2014). Uupunut esimies on poissaoleva esimies. Väsynyt esimies ei jaksakaan riittävästi paneutua työyhteisön ja sen yksittäisten jäsenten toimintaan eikä tehdä päätöksiä. Syntyneen johtamistyhjiön seurauksena työyhteisössä alkaa ilmetä monenlaisia epäkohtia ja puutteita. Uupumusta vastaan voi kuitenkin taistella kasvattamalla omia voimavaroja ja omaksumalla realistinen kuva esimiestyössä vaadittavista ominaisuuksista. Tavoitteeksi ei tarvitse riittää olo, jossa työuupumuksen oireet poistuvat vaan pyrkiä tilaan, jossa tyypillistä on työstä saatu mielihyvää ja aktiivisuus. Tätä tilaa kutsutaan työn imuksi, josta puhuminen on positiivisen ajattelun vastaus työuupumukselle. (Juuti 2006, 82 - 83.)

Esimiehen oman tilanteen kärjistyessä on tärkeää hakea tukea ystävilta, läheisiltä, omalta esimieheltään tai esimerkiksi työterveyshuollosta. Oman työtilanteen ymmärtäminen sekä omien arvojen ja odotusten jäsentäminen on usein helpompaa ulkopuolisen tukijan kanssa. Tuolloin on tärkeää miettiä, mitä voi muuttaa ja mitkä tilanteessa vaikuttavat asiat ovat sellaisia, joihin täytyy vain sopeutua. Riittävä lepo ja laadukas vapaa-aika ovat esimiehen keinoja pitää huolta omasta hyvinvoinnistaan. (Latva-Kiskola 2006, 48 – 49.)

Haastattelujen perusteella kohdeyrityksen esimiehet ylläpitävät omaa työhyvinvointiaan ja työssä jaksamistaan muun muassa muokkaamalla omaa työtään

mielenkiintoisemmaksi ja vaihtelevammaksi. Esimiestyö koettiin kaiken kaikkiaan mielekkääksi ja ihmisläheisyydestä johtuen se on aina hieman erilaista eikä yksikään päivä ole samanlainen. Kohdeyrityksen esimiehet painottivat oman työnsä merkityksellisyyttä ja työn sisältöä työhyvinvointia ylläpitävinä tekijöinä. Hyvä tunne syntyy myös, kun saa jotain aikaiseksi ja yleensäkin asioita selvitettyä. Selvittämättömät asiat ja keskenjääneet tilanteet rasittavat.

Konkreettisia toimia, joilla esimiehet ylläpitävät omaa jaksamistaan ovat esimerkiksi oman ajankäytön tarkkailu ja ajankäytön hallinta sekä sen oppiminen. Esimiehillä oli käytössään to-do-listoja ja taulukoita apuna silloin kun tuntuu, että muuten asiat eivät etene ja järjesty. Eräs esimiehistä kertoi käyttävänsä apunaan mindfulnessia. Töiden priorisointi ja keskittyminen oleelliseen ja yhteen asiaan kerrallaan auttavat jaksamisessa ja vähentävät stressiä.

Eräs haastateltavista kiteytti Turku Energian olevan osa elämää, jota ilman ei vain yksinkertaisesti osaa olla.

3.5 Esimiestyön tulevaisuuden haasteet

Tuomi & Sumkin (2012) kirjoittavat uudesta sukupolvesta, joka on vaihtumassa suomalaisilla työmarkkinoilla. Uuden sukupolven arvomaailma ja asenne työhön eroavat huomattavasti aikaisempien polvien työhön liittyvistä ajatuksista ja odo- tuksista. Palkan lisäksi työn merkityksellisellä sisällöllä ja pysyvyyden tunteella houkutellaan ja pidetään kiinni tulevaisuuden tekijöistä. Organisaation sijaan uuden sukupolven nähdään sitoutuvan ennen kaikkea työhön ja kulloiseenkin tehtävään siinä. Työsuhteet muuttuvat luottamussuhteiksi, jotka sisältävät toisen asiantuntijuuden ja osaamisen arvostamisen. Työn tulee myös tarjota riittävästi kehittymisen mahdollisuuksia, jolloin osaamisen johtaminen työn johtamisessa korostuu entisestään. (Tuomi & Sumkin 2012, 9.)

Kohdeyrityksen esimiehet listasivat tulevaisuuden esimiestyön haasteiksi muun muassa toiminnan virtualisoitumisen ja etäesimiestyön. Esimiestyön nähtiin muuttuvan toimistopöydän takaa tapahtuvasta johtamisesta verkoissa tapahtuvaksi virtuaaliseksi johtamiseksi. Tärkeää tulevaisuudessa on ennen kaikkea

kiinnittää huomiota siihen, mitä työntekijä saa aikaiseksi, eikä niinkään siihen, miten kauan hän istuu työpisteellään. Työn tekemisen ajan ja paikan nähtiin erkanevan. Esimiehet epäilivät myös uusia sukupolvia; ovatko ne todellisuudessa niin erilaisia kuin annetaan ymmärtää?

Kohdeyrityksen esimiehet miettivät esimiestyössään myös lähitulevaisuuden haasteita, joista esiin nousi muun muassa nykyisten työntekijöiden motivoiminen ja kiristyvät tehokkuusvaatimukset, jotka edellyttävät päivittäisen työkuorman nostamista. Huolena olivat myös uusien työntekijöiden motivaation ja työtyylin varmistaminen ja siihen liittyvä työn suunnittelu: uusien työntekijöiden sijoittaminen omiksi tiimeiksi on nähty toimivan. Tällä tavoin on välttytty vanhojen työntekijöiden osin tehottomien työskentelytapojen siirtyminen organisaation uusille tekijöille.

Henkilöstön ikääntyminen ja jaksaminen muutostilanteissa aiheuttivat myös huolta. Muutokset tulevat aina vain nopeammin ja myös tekniikka kehittyy lujaa vauhtia. Myös ihmisten oppimiskyvyissä ja kyvykkyyksissä ylipäänsä on suuria eroja ja niiden jakaminen tiimien kesken mietitytti esimiehiä.

4 ARVIOINTITYÖKALUN KEHITYSTYÖ

Jotta johtaminen ja perustehtävät pysyisivät oikeassa suunnassa ja työn tulokellinen ja levollinen suorittaminen olisi varmistettu, tarvitaan esimiestoimintaan säännöllistä ja jatkuvaa arviointia.

Ajatus esimiestyön onnistumisen arviointityökalusta sai ensimmäisen kipinänsä ensitapaamisessa kohdeyrityksen henkilöstöhallinnon avainhenkilöiden kanssa. Kehittämishankkeen mielekkyyden ja käytettävyyden kannalta todettiin, että konkreettisen työkalun rakentuminen osana tätä hanketta, toisi arvokkaan lisän koko opinnäytetyölle. Myös kohdeyrityksen näkökulmasta todellisen esimiestyön kehittymisen mahdollistavan, käytettävän työkalun syntyminen nähtiin enemmän kuin toivottavana. Alkuun niin opinnäytetyöntekijän kuin yrityksen henkilöstöhallinnon avainhenkilöstönkin ajatukset seilasivat esimiesten työkalupakin ja jonkinlaisen mittariston välillä. Kehitystyön edetessä ja ajatusten kypsyessä lopputuloksena saatiin aikaiseksi esimiestyön onnistumisen arviointiin ja tavoitteiden asettamiseen keskittyvä arviointilomake. Ensisijaisesti työkalun on tarkoitus avustaa esimiesasemassa toimivaa johtoa ja ylempiä toimihenkilöitä oman esimiestyön kehittämisessä. Seuraavissa kappaleissa keskitytään tarkemmin kehitystyön eri vaiheisiin sekä niissä esiin nousseisiin haasteisiin ja onnistumisen oivalluksiin. Lopullisen arviointityökalun esittely on tässä raportissa jätetty omaksi kokonaisuudekseen, joka esitellään kehittämishankkeen tuloksena kappaleessa 5.

Kuten jo aiemmin tämän raportin luvussa 2.4 on todettu esimiesten strategiapäivien 4. - 5.9.2013 toimineen eräänlaisena lähtölaukauksena arviointityökalun kehitystyölle. Strategiapäivillä kohdeyrityksen esimiehet laitettiin yhdessä pohtimaan, millä tavalla esimiestyössä onnistumista olisi mahdollista mitata ja mitkä olivat kohdeyrityksen esimiesten mielestä ne tärkeimmät tunnusmerkit, joista esimiestyössä onnistuminen olisi pääteltävissä. Esimiehet keräsivät ajatuksensa Post-it-lapuille, jotka sitten sijoitettiin tuloskortin mukaisille osa-alueille.



Kuva 8. Strategiapäivillä syntyneet ajatukset esimiestyön mittareista.

Tasapainotetun tuloskortin mukaiset teemat olivat osaaminen, uudistuminen ja työhyvinvointi, prosessit ja rakenteet, asiakas ja talous. Osaamisen, uudistumisen ja työhyvinvoinnin onnistumista ehdotettiin mitattavan muun muassa sairauspoissaolojen ja uupumuksen kautta, käytyjen kehityskeskusteluiden määrällä ja niiden laadukkuudella sekä palkitsemiskäytäntöjen aktiivisuudella. Kouluspäivien lukumäärä, projektien hallinta, poikkeamiin puuttuminen, aikatauluissa pysyminen sekä henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttaminen voisivat kohdeyrityksen esimiesten mielestä toimia prosessien ja rakenteiden toimivuutta kuvaavina tunnusmerkkeinä. Asiakkaan huomioimista ehdotettiin mitattavan muun muassa asiakaspalautteilla, reklamaatioilla ja myyntitavoitteilla. Hyvistä työsuorituksista palkitseminen, budjetissa pysyminen ja kustannustaso kilpailijoihin verrattuna olivat ehdotettuja talouden mittareita.

Esimiestyön kehitysprojektin esitleminen strategiapäivillä oli askel esimiesten sitouttamiseen ja osallistamiseen kyseiseen kehitystyöhön. Kehitystyöstä innostuneimmat esimiehet saivat myös ilmaista halukkuutensa haastateltaviksi koko kehittämishankkeen kannalta tärkeään temahaastatteluun.

4.1 Ensimmäinen versio arviointilomakkeesta

Strategiapäivien jälkeen alkoi mittariston varsinainen kehitystyö. Tarkoituksena oli saada aikaan ensimmäinen versio työkalusta, jonka kehittämiseen oli suunniteltu käytettävän osan esimiesten teemahaastattelujasta. Alkuun lomakkeen kehitystyö tapahtui pääosin ajatusten vaihtona sähköpostin välityksellä yrityksen henkilöstöhallinnon avainhenkilöiden kanssa. Ensimmäinen versio lomakkeesta kulki nimellä ”Esimiestyön tunnusmerkkien tunnistaminen” ja se sisälsi esimiehen osaamiseen liittyvien tietojen arvioimisen sekä näkökulman mitattavan asian tärkeydestä lomaketta täyttävälle esimiehelle.

VERSIO LOMAKKEESTA ESIMIESTYÖN TUNNUSMERKKIEN TUNNISTAMISEEN

<p>OSAAMINEN, UUDISTUMINEN JA TYÖHYVINVOINTI</p> <p>Sairauspoissaolot Kehityskustelujen käymisaste Työurien pituus Yksikkö- ja tiimipalaverien toteutumisaste Työhyvinvoinnin kustannukset</p>	<p>ASIAKAS</p> <p>Asiakastytyytyväisyys Reklamaatioiden määrä Myyntitavoitteiden saavuttaminen Aikataulujen saavuttaminen</p>
<p>PROSESSIT JA RAKENTEET</p> <p>Koulutuspäivien lkm. Reklamaatiot (laatu / aika) Toimienkuvien laadinta-aste Aloitteiden määrä Perehdytykseen käytetty aika</p>	<p>TALOUS</p> <p>Budjetti / kulut Toteuma / budjetti Tuloksien saavuttaminen Kustannustaso vs. kilpailijat Tehokkuusluvut</p>

Arvioi omaa osaamista SEKÄ asian esimiestyölle edustamaa tärkeyttä

<p>OSAAMINEN 1 = Erittäin huono ... 5 = Erittäin hyvä</p>	<p>TÄRKEYS 1 = Ei tärkeä lainkaan ... 5 = Erittäin tärkeä</p>
----------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------

1. Tehtävien organisointi	4
2	4
2. Työnjaon ja vastuiden määrittely	4
3	4
3. Tehtävien delegointi	2
2	2
4. Tavoitteiden asettaminen ja selkeyttäminen	4
4	4
5. Työntekijöiden yksilöllinen kohtaaminen ja kuuntelu	4
2	4
6. Motivointi, innostaminen ja tukeminen	
7. Palautteen antaminen	

Kuva 9. Ensimmäinen versio esimiestyön onnistumisen arviointilomakkeesta.

Ensimmäisestä versiosta kehitystä jatkettiin yhdessä kohdeyrityksen henkilöstöhallinnon avainhenkilöiden kanssa. Tuolloin korostettiin, että työkalun toivotaan keskittyvän ennen kaikkea onnistumisen arviointiin. Todettiin myös, että kaikki asiat, joita lomakkeelle oli tarkoitus nostaa, tulisivat olemaan tärkeitä eli ajatuksesta mittaroida asioiden tärkeys, luovuttiin kokonaan. Työkalun rakennetta pohdittaessa mietittiin myös, miten mitattavat asiat olisi mahdollista ryhmitellä tulokortin mukaisesti. Mietittiin myös, mikä voisi olla tapa osoittaa mitta-

rointi. Yrityksessä on muun muassa henkilöstötyytyväisyyskyselyssä käytössä liikennevalot, joiden mukaan eri väreillä osoitetaan mielipide ja onnistuminen kysyttävästä asiasta. Myös ”+ ja –” sekä ”hymynaamat” ovat käytössä. Kehityshankkeen tässä vaiheessa mittaroinnin tavasta päätettiin vain sen verran, että sen tulee olla jokin yrityksessä jo käytössä olevista ja että lopullinen toteutus tullaan päättämään vasta työkalun konkreettisessa rakennusvaiheessa yrityksen järjestelmiin. Päätettiin myös, että mitattavia asioita ei saisi olla liikaa, jotta lomakkeen täyttämistä ja käyttämistä ei pidettäisi liian raskaana. Tässä vaiheessa päätettiin myös, että valmiin lomakkeen tulee mahtua ensi näkemällä yhdelle A4-arkille, vaikka sen täyttövaiheessa ominaisuudet sitten laajenevat ja mukautuvat käyttäjän toimien mukaisesti. Suunnittelun tässä vaiheessa nousi esiin ajatus lomakkeelta löytyvästä vapaasta kentästä, johon esimiehet voisivat kirjoittaa omia ajatuksiaan. Pohdittiin myös, miten olisi mahdollista toteuttaa ratkaisu, jossa pystyttäisiin jatkossa hyödyntämään aikaisempien vuosien tietoja ja tarkastella onnistumisen kehitystä aikaisempiin vuosiin verraten.

4.2 Toinen versio arviointilomakkeesta

Toinen versio työkalusta syntyi hyvin nopeasti ensimmäisen tapaamisen jälkeen. Tällä kertaa lomake oli jaettu tulokorttiajatuksen mukaisesti neljään eri kenttään, joiden näkökulmat olivat osaaminen, uudistuminen ja työhyvinvointi, prosessit ja rakenteet, asiakas ja talous. Tässä versiossa mittarointi oli toteutettu ”hymynaamoin”. ”Hymynaamalla” esimiehen oli tässä versiossa tarkoitus antaa omassa esimiestyössään onnistumisesta arvio tulokortin neljän eri osalueen osalta. Kuvaavat mittarit oli koottu jokaisen osa-alueen ylälaitaan. Tässä vaiheessa oli tarkoitus, että osa tästä niin sanotusta perusdatasta on mahdollista tuoda lomakkeelle suoraan yrityksen järjestelmistä, osan tiedoista suunniteltiin olevan sellaista, joka esimiehen täytyy itsenäisesti ensin selvittää, kirjata ja tämän jälkeen vielä sanallisesti pohtia etsimiensä tietojen valossa omaa onnistumistaan. Tähän versioon tuotiin myös historiavertailu mukaan. Tarkoitus oli, että edellisen vuoden luvut seuraisivat uusille vuosille mukana siten, että esimies voi aikaisempien lukujen valossa miettiä toimenpiteitä, joita on onnistumi-

sen parantamiseksi vuoden aikana tehnyt ja katsoa miten niissä sitten kuluvan arvioinnin mukaan on onnistunut. Suunnittelun tässä vaiheessa ryhdyttiin työkalua miettimään eräänlaisena ajatuksen herättelijänä, jonka toivottiin saavan esimiehet miettimään omaa esimiestyötään ja sen toteuttamista sekä sitä, miten sitä voisi parantaa ja mihin osa-alueisiin tulisi keskittyä, jotta onnistumisessa kehityttäisiin.

VERSIO LOMAKKEESTA ESIMIESTYÖSSÄ ONNISTUMINEN

OSAAMINEN, UUDISTUMINEN JA TYÖHYVINVOINTI

Sairauspoissaolot	2013	2014	2015	tuntia / v.	Koulutuspäivät	2013	2014	2015	päivää / v.
Kehityskeskustelut	[]	[]	[]	kpl / v.	Vatu-muistiot	[]	[]	[]	kpl / v.
Työurien pituus	[]	[]	[]	vuotta	Työhyvinvoinnin kust.	[]	[]	[]	Euroa / v.

Pohdi omaa onnistumistasi esimiehenä mm. työhyvinvoinnin ylläpidossa, työntekijöidesi kohtaamisessa ja kuuntelemisessa, motivoinnissa ja innostamisessa, palauteen annossa, aloitteellisuuden edistämisessä:

Oma arvio

PROSESSIT JA RAKENTEET

Reklamaatiot	2013	2014	2015	kpl / v.	Perehdytys	2013	2014	2015	tuntia / v.
Toimenkuvat	[]	[]	[]	kpl / v.		[]	[]	[]	
Aloitteet	[]	[]	[]	kpl / v.		[]	[]	[]	

Pohdi omaa onnistumistasi esimiehenä mm. tehtävien organisoimisessa, työnjaon ja vastuiden määrittelyssä, perehdytyksessä, päätöksenteossa, ajanhallinnassa, päivittäisen työn seuraamisessa:

ASIAKAS

- Asiakastyytyvyisyys
- Reklamaatioiden määrä
- Myyntitavoitteiden saavuttaminen
- Aikataulujen saavuttaminen

TALOUS

- Budjetti / kulut
- Toteuma / budjetti
- Tuloksien saavuttaminen
- Kustannustaso vs. kilpailijat
- Tehokkuusluvut

Kuva 10. Toinen versio esimiestyön onnistumisen arviointilomakkeesta.

Toinen versio tuntui kohdeyrityksen avainhenkilöiden mielestä jo huomattavasti kevyemmältä ensimmäiseen versioon verrattuna ja lomakkeelle oli onnistuttu nostamaan niitä elementtejä, joita siltä tässä vaiheessa toivottiin. Tässä vaiheessa lomakkeesta puuttui kuitenkin vielä esimiehen oman esimiehen arvio onnistumisesta. Pohdittiin, että toteuttaako esimiehen oma esimies arvioitavas-

taan vastaavanlaisen lomakkeen vai saadaanko arvio jollain tavoin tuotua mukaan samalle lomakkeelle.

4.3 Kolmas lomakeversio

Seuraavan, eli kolmannen lomakeversion kanssa lähestyttiin myös kohdeyrityksen haastateltaviksi valikoituja esimiehiä, joilta kerättiin mielipiteitä, parannusehdotuksia ja ajatuksia työkalun kehittämiseen ylipäänsä. Tässä vaiheessa lomakkeelle ei ollut vielä toteutettu esimiehen oman esimiehen arviota esimiestyössä onnistumisesta, mutta päätös sen toteuttamisesta lomakkeelle oli jo kuitenkin olemassa.

VERSIO LOMAKKEESTA ESIMIESTYÖSSÄ ONNISTUMINEN

OSAAMINEN, UUDISTUMINEN JA TYÖHYVINVOINTI									
Sairauspoissaolot	2013	2014	2015	tuntia / v.	Koulutuspäivät	2013	2014	2015	päivää / v.
Kehityskeskustelut				kpl / v.	Vatu-muistiot				kpl / v.
Työurien pituus				vuotta	Työhyvinvoinnin kust.				Euroa / v.
Arvioi omaa onnistumistasi esimiehenä mm. työhyvinvoinnin ylläpidossa, työntekijöitteesi kohtaamisessa ja kuuntelemisessa, motivoinnissa ja innostamisessa, palauteen annossa, aloitteellisuuden edistämisessä:									
									Oma arvio

PROSESSIT JA RAKENTEET									
Reklamaatiot	2013	2014	2015	kpl / v.	Perehdytys	2013	2014	2015	tuntia / v.
Toimenkuvat				kpl / v.					
Aloitteet				kpl / v.					
Arvioi omaa onnistumistasi esimiehenä mm. tehtävien organisoimisessa, työnjaon ja vastuiden määrittelyssä, perehdytyksessä, päätöksenteossa, ajanhallinnassa, päivittäisen työn seuraamisessa:									
									Oma arvio

ASIAKAS									
Asiakastytyväisyys	2013	2014	2015	/ v.	Aikataulut	2013	2014	2015	Hlöstötutkimuksen toimintokoht. tulokset
Reklamaatiot				kpl / v.					
Myyntitavoitteet									
Arvioi onnistumistasi esimiehenä mm. palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa, puheeksi ottamisessa, verkostojen ylläpidossa, ulkoisessa tiedottamisessa ja vaikuttamisessa:									
									Oma arvio

TALOUS									
Toteuma / budjetti	2013	2014	2015	Tehokkuus	Kustannustaso vs. kilpailijat	2013	2014	2015	Arvioi onnistumistasi esimiehenä mm. toiminnallisten tavoitteiden seuraamisessa ja saavuttamisessa, Turku Energian periaatteiden, arvojen ja strategian jalkauttamisessa, työmenetelmien ja toimintatapojen kehittämisessä:
									Oma arvio

Kuva 11. Kolmas versio esimiestyön onnistumisen arviointilomakkeesta.

Kolmannesta versiosta pystyi jo havainnoimaan suunnitellun rakenteen, arvioinnin teemat ja niitä tukevat tunnusluvut. Ensi silmäys antoi lomakkeesta suhteellisen yksinkertaisen ja selkeän kuvan.

4.4 Esimiesten huomiot työkalun kehittämiseen

Teemahaastattelun siinä osuudessa, joka oli varattu arviointityökalun kehittämiseen, saatiin erittäin paljon hyviä kommentteja tutkimuksen kohderyhmänä olevilta esimiehiltä. Kaiken kaikkiaan työkalu sai haastateltavien keskuudessa positiivisen vastaanoton ja se herätti valtavasti kiinnostusta. Tässä vaiheessa työkalun hyvinä ominaisuuksina pidettiin muun muassa sen tukeutumista yrityksessä muutoinkin käytössä olevaan tuloskorttiin ja nelikenttäajatteluun. Työkalun selkeyttä kiiteltiin, eikä sen todettu vaikuttavan liian raskaalta täyttää ja käyttää. Työkalun hyvänä puolena nostettiin esiin myös se, että tämän ansiosta esimiesten tosiaan on pysähdyttävä miettimään asioita ja arvioitava omaa tekemistään. Työelämä on hyvin hektistä ja kiire vie mukanaan ihan väkisin, harvoin todella on aikaa pysähtyä tarkemmin miettimään omaa tekemistään ja miettimään myös sitä, miten omissa toimissaan voisi kehittyä vielä paremmaksi. Työkalu pakottaa tällaiseen ajatustyöhön ja itsearviointiin. Myös se, että lomakkeelle jäävät näkyviin myös edellisten vuosien onnistumisen arvioinnit, sai positiivisen vastaanoton ja esimiehet toteamaan historiavertailulla olevan herättelevä merkitys.

Rakentava palaute koski ennen kaikkea työkaluun nostettujen asioiden esittämistä negatiivisten kautta. Kyseenalaistettiin, että onko arvioinnilla tarkoitus puuttua poikkeamiin vai nostaa esiin onnistumisia. Mittareiksi nostettujen asioiden todellista merkittävyyttä esimiestyön onnistumisen arvioijana kritisoitiin. Muun muassa sairauspoissaolojen kautta ei nähty voitavan tehdä liian suoria johtopäätöksiä esimiestyössä onnistumisesta samoin kuin työurien pituudella tai aloitteiden lukumäärällä. Tutkimukseen liittyvässä kehitystyössä mukana olleet esimiehet myös korostivat kohdeyrityksen toimintojen ja niistä johtuvien esimiestöiden erilaisuutta. Epäilyä aiheutti myös se, että voiko samoilla mittareilla

olla mahdollista mitata onnistumista läpi koko organisaation. Esimiehet huomauttivat myös, että yrityksessä on jo tällä hetkellä useita erilaisia lomakkeita käytössä, pelkästään kehityskeskustelulomakekin on jo kolmen sivun mittainen. Työkalun epäiltiin aiheuttavan liian paljon työtä kaikkien muiden lomakkeiden lisäksi. Myös epäily arvioitavien asioiden päällekkäisyydestä jo käytössä olevien lomakkeiden kanssa, nostettiin esiin.

Työkaluun toivottiin nostettavan mittareita, jotka kuvaavat toiminnan ja prosessien kehittämistä, kehityskeskusteluiden laadun mittaamista ja keskusteluissa sovittujen asioiden toteutumista ja seuranta. Koulutuspäivien lukumäärän mittaamisen sijaan esitettiin kysymys siitä, miten paljon koulutuspäivät ovat tuoneet lisää taitoa, eli koulutuksen vaikuttavuudesta toivottiin mittaria. Myös päätösten lukumäärää toivottiin mitattavan sekä sitä, millaisia taloudellisia vaikutuksia tehdyillä päätöksillä todellisuudessa on ollut.

Muut esimiesten kehitysajatukset koskivat työkalun viestintää. Painotettiin, että tarkoituksena tulisi olla saada aikaan asiakirja, joka ei niinkään keskity poikkeamiin, vaan houkuttelee positiivisessa hengessä tarkkailemaan omaa toimintaa rakentavan palautteen kautta. Ehdotettiin myös, että työkalu antaisi tietojen keräämisen ja käsittelemisen osalta esimiehille vapautta valita ja keskittyä niihin arviointeihin, jotka itse kokee tärkeimmiksi. Jälleen kerran painotettiin myös sitä, että liiketoimintojen ja esimiestyön erilaisuudesta johtuen työkalun tulisi olla joustava käyttää ja jollain tavoin toimintojen myötä muuttuva. Kommenteista nousi erityisesti esiin pelko, että liian spesifit mittarit eivät yksinkertaisesti palvele läpi koko organisaation ja esimiestyön onnistumisen arviointi samoilla kriteereillä on kohdeyrityksen kaltaisessa organisaatiossa liian hankalaa. Eräs esimiehistä muistutti, että tällä arviointityökalulla tulisi pääpainon olla erityisesti sosiaalisten asioiden mittaamisessa. Tärkeäksi koettiin myös työkalun hyvään ohjeistukseen keskittyminen. Käyttäjillä pitää olla käytössään hyvät ohjeet siitä, mistä mitattavia tietoja on kulloinkin mahdollisuus löytää ja millaisilla tarkkuuksilla ja yksiköillä esitettävät asiat täytyy lomakkeelle tuoda.

4.5 Neljäs lomakeversio jo melkein valmis työkalu

Seuraavaa, neljättä, versiota työstettiin kohdeyrityksen henkilöstöhallinnon avainhenkilöiden kanssa yhteisesti huomioiden myös haastatteluissa esiin nousseet esimiesten kommentit ja palautteet. Tässä kohdin huomiota kiinnitettiin myös lomakkeen ohjeistukseen ja suunniteltiin jokaisen arvioitavan asian kohdalle jonkinlaista pop-up-ikkunaa, joka antaa ohjeistusta arvioinnin täyttämiseen ja muun muassa käytettävään asteikkoon, mikäli sitä ei ole suoraan lomakkeelle painettu. Koska tämä neljäs versio on sisällöltään jo melko paljon lopullisen työkalun kaltainen, keskitytään seuraavissa kappaleissa aikaisempia työkaluversioita tarkemmin esittelemään sen sisältöä.

Arviointilomakkeen taustatiedoille varattiin tilaa lomakkeen yläreunaan. Taustatiedoiksi nostettiin tässä vaiheessa liiketoimintoalue, esimies, esimiehen esimies sekä johdettavien lukumäärä henkilötyövuosiksi muutettuna. Lomakkeen alkuun kirjoitettiin ohjeistus lomakkeen täyttäjälle. Ohjeen mukaan esimiestä pyydetään arvioimaan ja täyttämään tiedot toteuman mukaan menneen (tässä tapauksessa vuoden 2013) osalta ja palauttamaan lomake omalle esimiehelle viikkoa ennen esimiehen kanssa sovittua kehityskeskustelun ajankohtaa. Lomakkeen täyttäjää pyydettiin erityisesti kiinnittämään huomiota omalle toiminnolle asetettuihin taloudellisiin tavoitteisiin ja pohtimaan miten esimies onnistuu yhdessä oman henkilöstönsä kanssa tavoitteiden saavuttamisessa. Esimiestä pyydettiin antamaan omalle onnistumiselle kokonaisarvio ”hymynaamaa” käyttäen. Tyhjät kentät olivat varattu sanallisen itsearvion kirjaamiseen. Arvioinnin kohteena olevat asiat pyrittiin sijoittamaan lomakkeelle siten, että positiiviset asiat ovat kärjessä ja mahdollisesti negatiivisemmän sävyn saavat kohteet vasta näiden jälkeen.

4.5.1 Oman toiminnon osaamisen, uudistumisen ja työhyvinvoinnin arviointi

Tuloskortin mukaisen oman toiminnon osaamisen, uudistumisen ja työhyvinvoinnin mittareiksi nostettiin osaamisen kehittämistoimien toteutuminen, jota pyydettiin arvioimaan prosenteilla. Tarkentavana infona tässä arvioinnissa esimiestä pyydettiin palauttamaan mieleen mitä hän on sopinut osaamisen kehittämistoimista (niin omista kuin työntekijöiden) ja arvioimaan niiden toteutumista prosenteina sovitusta. 100 prosenttia tarkoittaa kaikkien osaamisen kehittämistoimien toteutuneen ja 0 prosenttia, että mikään ei ole toteutunut.

Kehityskeskusteluissa sovittujen asioiden toteutumista pyydettiin niin ikään arvioimaan prosentein. Tämä ohjeistettiin tarkemmin vielä palauttamalla mieleen oman esimiehen kanssa käyty kehityskeskustelu ja siinä sovitut kehittämistoimet. Kehittämistoimien toteutumista pyydettiin arvioimaan prosenteina sovitusta siten, että 100 prosenttia tarkoittaa kaikkien toteutuneen ja 0 prosenttia, että mikään ei ole toteutunut.

Suorituksen johtaminen ja palkitseminen pyydettiin arvioimaan kappalemäärän mukaan. Tarkentava ohjeistus toteutettiin tällekin mittarille ja siinä pyydettiin esimiestä palauttamaan mieleen se, miten aktiivisesti hän on johtanut työntekijöidensä suorituksia ja puuttunut epäkohtiin. Tässä kohdin esimiestä pyydettiin myös arvioimaan kuinka monta kertaa hän on palkinnut työntekijöitään hyvistä työsuorituksista. Tarkentavasti kuvattiin vielä palkitsemisella tarkoitettavan niin aineellista, kuin aineetontakin palkitsemista.

Työhyvinvointitoimet nostettiin myös tällä osa-alueella onnistumista kuvaavaksi mittariksi ja tarkentavasti niistä pyydettiin palauttamaan mieliin varhaisen tuen mallin, puheeksi ottamisen ja korvaavan työn löytämisen toimenpiteet työntekijöiden hyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä. Tämä arvio pyydettiin antamaan lukumäärällä. Koulutuspäivien lukumäärä sekä sairauspoissaolot sisältyivät myös tämän ensimmäisen osa-alueen arvioitaviin tunnusmerkkeihin. Näistä tiedoista koulutuspäivien osalta lomakkeelle oli valmiiksi annettu tieto päivää vuodessa (pv / v) sekä sairauspoissaolojen osalta kappaletta henkilötyövuodessa (kpl /

htv), joten tarkentavaa infoa ei näihin kahteen tunnuslukuun liittyen tarvinnut enää erikseen antaa.

Näiden yksittäisten mittareiden selvittämisen jälkeen ja niihin tietoihin perustuen esimiehiä pyydettiin vielä vapaasti kirjoittaen arvioimaan omaa esimiestyön onnistumistaan osaamisen kehittämisessä, suorituksen johtamisessa, palkitsemisessa ja palautteen antamisessa sekä alaisten jokapäiväisessä kohtaamisessa ja työhyvinvoinnin ylläpidossa. Sanallisen arvioinnin jälkeen arvioi esimies vielä onnistumisensa käyttäen jotain viidestä annetusta ”hymynaamasta”.

4.5.2 Oman toiminnon prosessit ja rakenteet

Onnistumista prosessien kehittämisessä pyydettiin arvioimaan lukumäärällä. Tarkentavasti tähän vielä ohjeistettiin arvioimalla sitä, montako prosessien kehittämistoimenpidettä esimies on kuluneen vuoden aikana toteuttanut.

Toimenkuvien ajantasaisuus nostettiin yhdeksi toimintojen prosesseja ja rakenteita kuvaavaksi mittariksi ja sen ohjeistuksessa pyydettiin arvioimaan työntekijöiden toimenkuvien ajantasaisuutta prosentteina alaisten lukumäärästä. 100 prosenttia katsottiin tässä tarkoittavan, että kaikilla työntekijöillä toimenkuvat ovat ajan tasalla.

Sovittujen toimenpiteiden toteutuminen on niin ikään arvioitavissa prosentein. Tarkentavassa ohjeistuksessa esimiehiä pyydettiin palauttamaan mieleen viimeimmän henkilöstötutkimuksen tulokset ja arviomaan tutkimuksessa sovittujen toimenpiteiden toteutumista. 100 prosenttia katsottiin tässä tarkoittavan, että kaikki henkilöstötutkimuksen tulosten pohjalta sovitut toimenpiteet ovat toteutuneet.

Aloitteellisuus kuuluu tiiviinä osana yrityksen prosesseihin. Siinä onnistumista pyydettiin arvioimaan kappalemäärään perustuen. Tarkentavasti esimiehiä ohjeistettiin palauttamaan mieleen oman toiminnon aloitteellisuus ja esimiehen omaa toimintaa aloitteellisen ilmapiirin mahdollistajana. Esimiestä pyydettiin

lukumäärällä ilmoittamaan omassa toiminnossa vuoden aikana syntyneet aloitteet.

Työnohjauksella kuvattiin tarkoitettavan muun muassa työkuorman tasapuolisuutta ja töiden jakamisessa tavoiteltavaa oikeudenmukaisuutta. Esimiehiä pyydettiin tässä kohdin selvittämään oman toiminnon ylityöprosentti sekä vertailemaan henkilöittäin sen vaihteluväliä. Toimintokohtaisten palaverien toteutuminen on yksi tämän osa-alueen kuvaavista mittareista. Sen arvioimiseen lomakkeella todettiin riittävän kappalemäärä.

Jälleen tämänkin osa-alueen onnistumisen arvioinnille on esimiehille varattu kirjoitustilaa. Esimiehiä johdateltiin kirjoitustyöhön kehottamalla heitä arvioimaan omaa onnistumistaan esimiehenä poimittujen tunnuslukujen valossa työtapojen kehittämisessä, työn jaon ja vastuiden määrittelyssä, päivittäisen työn seuramisessa ja ohjaamisessa, aloitteellisuuden edistämässä sekä työkuorman tasauksessa.

4.5.3 Oma toiminto, sisäinen ja ulkoinen asiakas sekä ympäristö

Asiakastyytyväisyyden arviointiin kehoitettiin käyttämään prosenttia siten, että täysin tyytyväisiä asiakkaita kuvaa prosenttiluku 100 ja täysin tyytymättömiä prosenttiluku 0. Myös aikataulujen pitävyys suunniteltiin arvioitavan prosentein siten, että 100 prosenttia kuvaa tilannetta, jossa kaikki aikataulut on onnistuttu saavuttamaan ja 0 prosenttia kuvaa tilannetta, jolloin yksikään aikataulu ei ole pitänyt.

Omissa toiminnoissa toteutettujen ympäristötoimenpiteiden ja ratkaisujen onnistumista kuvataan lukumäärällä. Samoin positiivisista asiakaspalautteista ja reklamaatioista todettiin onnistumisen arviointiin riittävän lukumäärä.

Sanallisessa arvioinnissa esimiesten oli vielä mahdollisuus tarkemmin arvioida onnistumistaan esimiehenä muun muassa asiakastyytyväisyyden huomioimisessa, aikataulujen pitävyydessä sekä ympäristöasioiden huomioimisessa.

4.5.4 Oman toiminnon talous

Oman toiminnon taloudellisten mittareiden löytyminen oli jokseenkin hankalaa. Tässä versiovaiheessa taloutta kuvaamaan otettiin toimintojen budjetoitu tulos, joka ilmoitettiin euroina. Samoin toiminnon toteutunut tulos ilmoitettiin euroina. Tässä vaiheessa mittareina lomakkeella kummittelivat vielä budjetoitu liikevaihto ja toteutunut liikevaihto, euromäärinä ilmoitettuina, mutta näiden arvoa onnistumisen arvioinnin mittareina epäiltiin vahvasti. Toiminnon kehittämishankkeiden toteutumisen arvioon annettiin tarkempaa ohjeistusta kehottamalla esimiehiä palauttamaan mieleensä sovittujen toimintojen kehittämishankkeet, joilla nähtiin olevan taloudellisia vaikutuksia ja arvioimaan niiden toteutumista prosentein kaikista sovituista kehittämishankkeista. 100 prosenttia tarkoitti tässä tapauksessa kaikkien sovittujen hankkeiden toteutumista ja 0 prosenttia ettei yksikään kehittämishanke ollut toteutunut.

Vapaan arvioinnin kenttään esimiehiä pyydettiin edellä kuvattujen tunnuslukujen valossa arvioimaan onnistumistaan esimiehenä erityisesti toiminnon prosessien ja työn tekemisen tehokkuuden näkökulmasta.

OMAN TOIMINNON TALOUS							
Toiminnon budjetoitu tulos	2013	2014	€	Budjetoitu liikevaihto	2013	2014	€
Toiminnon toteutunut tulos			€	Toteutunut liikevaihto			€
Toiminnon kehittämishankkeiden toteutuminen			%				
Arvioi onnistumistasi esimiehenä ylläolevien tunnuslukuihin perustuen erityisesti toiminnon prosessien ja työn tekemisen tehokkuutta:							
				Oma arvio	Esimiehen arvio		
				😊	😞		

Kuva 12. Neljäs versio arviointilomakkeesta – oman toiminnon talous.

Työkalun kehittämistyön tässä vaiheessa tuskailtiin todella paljon taloudellisen näkökulman kanssa. Taloudellisen näkökulman todettiin olevan haasteellinen mittari osoittamaan esimiestyössä onnistumista. Toisaalta kuitenkin todettiin, ettei taloudellisen näkökulman huomioimista voisi missään nimessä jättää pois-kaan, se kun loppujen lopuksi kuitenkin osoittaa koko yrityksen menestystä ja asettaa tavoitteet ja toiminnan kehykset kaikelle tekemiselle. Asiaa pohdittiin ja mietittiin, kunnes yhtäkkiä kuviot loksativat paikoilleen ja pystyttiin toteamaan,

että kun kaikilla muilla osa-alueilla esimiestyö onnistuu, näkyvät sen tulokset ennen kaikkea taloudellisessa menestyksessä. Tässä kohdin viimeistään kiteytyi myös koko arviointityökalun merkitys: koko kokonaisuuden tulee olla kunnossa, jotta taloudelliset tavoitteet ja toiminnon tehokkuus saavutetaan. Esi-
miesten tulee käyttää tätä arviointityökalua ennen kaikkea koko kokonaisuutta parantavana välineenä, jossa onnistumiset kaikilla tuloskortin osa-alueilla johtavat väistämättä siihen, että myös taloudellinen tuloksellisuus paranee.

5 TULOKSET JA POHDINTA

Tämä opinnäytetyöraportin osa tuloksista ja pohdinnasta sisältää esittelyn valmiista esimiestyön onnistumisen arviointityökalusta sekä pohdinnan tutkimuksen luotettavuudesta.

5.1 Esimiestyössä onnistumisen arviointi ja tavoitteiden asettaminen

Neljännän version jälkeisen, valmiin esimiestyön onnistumisen arviointilomakkeen teknisestä toteutuksesta vastasi yrityksen koulutuspäällikkö Markku Sorunen. Esimiestyön onnistumisen arviointityökalu toteutettiin InfoPath-lomakkeena, joka liitettiin osaksi yrityksen Intraa.

Lomake on nimetty Esimiestyön onnistumisen arvioinniksi ja tavoitteiden asettamiseksi (Liite 1). Lomake noudattaa edelleen tasapainotetun tulokortin rakennetta arvioitavien osa-alueiden keskittyessä oman toiminnon osaamiseen, uudistumiseen ja hyvinvointiin, oman toiminnon prosesseihin ja rakenteisiin sekä ympäristömyötävyyteen, oman toiminnon asiakkuuksien hallintaan ja palvelukykyyn sekä oman toiminnon talouteen. Nämä teemat ovat kulkeneet samankaltaisina strategiapäiviltä saakka. Lomake on rakennettu siten, että se ensinäkemällä mahtuu kahdelle A4-sivulle. Mikäli käyttäjä tahtoo tunnuslukujen kuvaukset näkyviin, on lomake laajempi.

Turku Energia

Esimiestyön onnistumisen arviointi ja tavoitteiden asettaminen

Arvioi ja täytä toteumatiedot edellisen vuoden osalta viimeistään viikkoa ennen esimiehesi kanssa sovittua kehityskeskustelua. Lisäksi sovi kehityskeskustelussa esimiestyösi ja toimintosi tavoitteet ja niiden mittarit tälle vuodelle. Kiinnitä erityisesti huomiota toiminnollesi asettamiisi taloudellisiin tavoitteisiin ja pohdi miten yhdessä alaisiesi kanssa onnistutte tavoitteiden saavuttamisessa.

Käytä esimiestyön onnistumisen arvioinnissa apuna myös keskijohdon roolikuvausta.

Nimi Tavoitevuosi

Oman toimintosi osaaminen, uudistuminen ja työhyvinvointi

	Edellinen	Tavoite	Toteuma		Edellinen	Tavoite	Toteuma
Kehittämissuunnitelmien toteutuminen (%)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Koulutuspäivät (kpl/htv)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Toimintasuunnitelman toteutuminen (%)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Työhyvinvoinnista huolehtiminen (kpl)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Suorituksen johtaminen ja palkitseminen (Suhdeluku %/%)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Sairauspoissaolot (pv/htv)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Kuva 13. Valmis lomake esimiestyön onnistumisen arvioinnista (osa)

Lomake ohjeistaa esimiestä arvioimaan ja täyttämään toteumatiedot edelliseltä vuodelta viimeistään viikkoa ennen oman esimiehen kanssa sovittua kehityskeskustelua. Kehityskeskustelussa esimiestä kehoitetaan sopimaan oman esimiestyön ja toimintojen tavoitteet sekä niiden mittarit kuluvalle vuodelle. Erityistä huomiota kehoitetaan kiinnittämään toiminnoille asetettaviin taloudellisiin tavoitteisiin ja pohtimaan miten yhdessä työntekijöiden kanssa tavoitteiden saavuttamisessa onnistutaan. Esimiestyön onnistumisen arvioinnissa kehoitetaan apuna käyttämään keskijohdon roolikuvausta, joka on esitelty aikaisemmin tämän raportin luvussa 3.1 Kuva 7. Keskijohdon roolikuvaus on linkitetty lomakkeelle siten, että se avautuu tarvittaessa linkkiä klikkaamalla. Arvioitaville tunnusluvuille on lomakkeella kolme saraketta; edellinen, tavoite ja toteuma. Edellisen on tarkoitus osoittaa nimensä mukaisesti edellisen arviointikierroksen tunnusluku, toteumalla tarkoitetaan sitä tunnuslukua, joka koskee kyseisellä hetkellä olemassa olevaa, tavoitteeksi määritellään se tunnusluku, joka kehityskeskustelussa yhteisesti oman esimiehen kanssa sovitaan ja asetetaan tavoitteeksi seuraavalle tarkastelujaksolle.

Seuraavissa kappaleissa esitellään tarkemmin arviointilomakkeen osa-alueet tunnuslukuineen sekä perustellaan niiden tärkeys yrityksen strategiset henkilöstöpäämäärät huomioiden.

5.1.1 Oman toiminnon osaaminen, uudistuminen ja työhyvinvointi

Oman toiminnon osaamisen, uudistumisen ja työhyvinvoinnin tunnusmerkeiksi valikoituivat, kuten neljännessäkin versiossa, kehittämissuunnitelmien ja toimintasuunnitelmien toteutuminen, suorituksen johtaminen ja palkitseminen, koulutuspäivät, työhyvinvoinnista huolehtiminen sekä sairauspoissaolot.

Kuten raportissa aiemminkin on jo todettu, voidaan yksilöiden osaamisen nähdä olevan koko yrityksen osaamisen lähtökohta, ehto ja ratkaiseva tekijä. Kehittämissuunnitelmien tulee lähteä yrityksen strategiasta ja kokonaisuuden vaatimaa osaamisen kehittämistä tulee tarkastella kriittisesti kaikissa liiketoiminnoissa. Kohdeyrityksen esimiehet kertoivat haastatteluissa ajanpuutteen ja markkinatilanteessa vallitsevien tehokkuusvaatimusten häiritsevän koulutuksiin osallistumisesta. Yrityksen laatimia koulutustavoitteita ei useinkaan saavuteta. Näiden valossa huomion kiinnittäminen kehittämissuunnitelmien toteutumiseen ja toisaalta myös koulutuspäivien lukumääriin ovat erittäin tärkeitä tunnusmerkkejä esimiestyön onnistumisesta. Mikäli ajanpuute ja tehokkuusvaatimukset menevät kehittymisen edelle tai ovat ristiriidassa, tulee näihin arviointeihin suhtautua kriittisesti ja etsiä syitä mahdollisesti myös esimiestyön ulkopuolelta.

Yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä on yksikön johtaminen, jolla tarkoitetaan toimintojen ohjaamista kohti organisaation asettamia tavoitteita. Kohdeyrityksessä toimintokohtaiset tavoitteet johdetaan ylhäältä, verkkoyhtiön tavoitteista, jotka pilkotaan pienemmiksi toiminnallisiksi tavoitteiksi ja edelleen henkilökohtaisiksi tavoitteiksi. Kehityskeskusteluissa sovitulla toimintasuunnitelman henkilökohtaisilla tavoitteilla voidaan toiminnoista riippuen tarkoittaa niin taloudellisia, suoritukseen perustuvia kuin laadullisiakin tavoitteita. Toimintasuunnitelman toteutuminen vaatii, että toimintokohtaiset tavoitteet ovat hyvin selvillä ja ymmärrettäviä. Myös tapa, jolla niistä on viestitty, on tärkeää. Esimies voi oman työnsä suunnittelulla, tehtävien organisoinnilla ja henkilöstön johtamisella onnistua toteuttamaan toimintasuunnitelmassansa esimiestyölle asetetut henkilökohtaiset tavoitteet.

Suorituksen johtamisen näkökulmasta esimiehen on huolehdittava siitä, että työntekijät ovat tietoisia omista tavoitteistaan ja työtehtävistään, jotka on organisoitu vastaamaan yksikön liiketoiminnallisia tavoitteita. Suorituksen johtamiseen kuuluu myös se, että työntekijöitä autetaan ja tuetaan onnistumaan, työtehtävien etenemistä seurataan, aikaansaatuja työsuorituksia arvioidaan ja niistä annetaan palautetta. Työsuhdelakiin kirjattu esimiehen valvontatehtävä ei kaikilta osin ole millään tavoin miellyttävä, jonka vuoksi epäkohtiin jätetään usein puuttumatta. Suorituksen johtamisen arviointi tunnuslukuna on siitäkin syystä tärkeä, että sen seuraamisella kannustetaan esimiehiä yhä rohkeammin puuttumaan myös ikäviin tilanteisiin, puutteellisiin työsuorituksiin ja toimintatapojen vastaiseen käyttäytymiseen. Suorituksen johtamisen onnistumisen arviointiin kuuluu tiiviisti tässä työkalussa myös palkitsemisen onnistumisen arviointi. Vaikka positiivisen palautteen antaminen koetaankin helpommaksi kuin rakentavan palautteen, on palautteen merkitystä suorituksen johtamisen ja palkitsemisen keinona syytä korostaa. Kuten kohdeyrityksen eräs esimiehistä totesi, että ”kiitos” on usein paras palaute, johon pystytään, vaikka aihetta olisi enemmän.

Jo aiemmin on todettu, että vain hyvinvoiva henkilöstö pystyy työskentelemään tehokkaasti. Työhyvinvoinnin ylläpitoon esimiestyössä liittyy tiiviisti ongelmien ennaltaehkäisevä näkökulma, jonka keinoina kohdeyrityksessä on käytössä varhaisen tuen malli, puheeksi ottaminen sekä korvaavat työt tai työajan osaaikaratkaisut. Näiden ennaltaehkäisevien keinojen hyödyntäminen kohdeyrityksen esimiesten keskuudessa vaihtelee jonkin verran. Koska keinot on laajasti kuitenkin hyväksi havaitut ja otettu osaksi kohdeyrityksen esimiestyötä, tulisi niiden käyttöä harjoitella, lisätä ja hyödyntää nykyistä enemmän. Tästä syystä näissä toimituksissa onnistumista on tarpeellista arvioida.

Vaikka sairauspoissaolot eivät indikoikaan haastateltavien mielestä esimiestyössä onnistumista, ovat ne tahdottu säilyttää onnistumisen tunnusmerkkinä arviointilomakkeella. On totta, että esimiehet eivät kaikkiin sairauspoissaoloihin pystykään toimillaan vaikuttamaan, mutta yleisesti koko organisaation tasolla voidaan kuitenkin nähdä, että onnistuneella esimiestyöllä on näihinkin vaikutus-

ta. Sairauspoissaolojen kustannukset nousevat usein suhteettoman suuriksi. Vain yhdenkin sairauspoissaolopäivän vähennyksellä on merkittävät niin taloudelliset kuin tehokkuuteen liittyvät vaikutukset. Sairauspoissaolojen seurannan pitää toiminnoissa kuitenkin olla jatkuvaa, mutta niiden kehittymistä ja niihin kohdistuvien toimenpiteiden vaikuttavuutta pystytään hyvin tämän onnistumisen arvioinnin kautta suorittamaan.

Sanallisen arvioinnin jälkeen esimies pisteyttää oman onnistumisensa. Asteikona tässä on ++, +, +/-, -, --. Myös esimiehen oma esimies antaa arviointinsa samaa asteikkoa käyttäen.

5.1.2 Oman toiminnon prosessit ja rakenteet sekä ympäristömyötäisyys

Oman toiminnon prosessien ja rakenteiden sekä ympäristömyötäisyyden tunnusmerkeiksi valikoituivat lopulliseen versioon toiminnan kehittäminen, toimenkuvien ajantasaisuus, henkilöstötutkimuksen kehitystoimenpiteet, pidetyt toimintopalaverit ja palaveripalautteiden keskiarvo, työnohjaustoimet, joista tunnuslukuuna työntekijöiden ylityötuntien vaihteluväli sekä ympäristötoimenpiteet. Oman toiminnon prosessien ja rakenteiden sekä ympäristömyötäisyyden onnistumisen arviointiin tahdottiin antaa esimiehille mahdollisuus valita edellä lueteltujen lisäksi yksi tunnusluku, jonka he tahtovat arvioida. Tätä tunnuslukua varten on lomakkeelle jätetty tyhjä tila. Tässä kohdin vastattiin siis kehitystyön kuluessa esiin nousseeseen tarpeeseen rakentaa arvioinnista joustava, koko yritystä palveleva sekä toimintojen ja niissä toteutettavan esimiestyön erilaisuuden huomioiva.

Toiminnan kehittäminen on tärkeä esimiestyön osa-alue. Onnistuminen siinä vaatii esimiehiltä aikaa ja paneutumista. Arvioimalla onnistumista siinä, kehoitetaan ja kannustetaan esimiehiä löytämään aikaa myös tälle tärkeälle tehtävälle, vaikka se haastatteluissa todettiin haasteelliseksi. Arviointiin on toimintojen kehittämisen osalta otettu mukaan aloitteellisuus ja esimiehen oma toiminta aloitteellisen ilmapiirin mahdollistajana. Toimintojen kehittäminen ei siis ole ainoastaan esimiehen tehtävä, vaan kehitysmuotoisen ja suotuisan ilmapiirin mahdol-

listajana esimiehellä on suuri vaikutus myös siihen, miten työntekijät aktiivisesti etsivät tapoja kehittää toimintoja. Aloitteellisuudella tarkoitetaan pieniäkin kehitysideoita. Aloitteiden esiintuomiseen pitää rohkaista työntekijöitä. Jokapäiväisestä aloitteellisuudesta tulee pystyä erottamaan se aloitteellisuus, joka koskee yrityksen aloitekilpailua.

Esimiehen on huolehdittava siitä, että työntekijät ovat tietoisia omista tavoitteistaan ja että työt on organisoitu ja järjestelty siten, että työntekijöillä on mahdollisuus saavuttaa nämä asetetut tavoitteet. Toimenkuvat muuttuvat toimintojen kehittyessä. Esimiehen on huolehdittava, että työntekijän toimenkuvat vastaavat niitä vaatimuksia, joita tavoitteiden saavuttaminen edellyttää. Työntekijä tarvitsee myös tiedon niistä rajoista, joiden puitteissa hänellä on lupa toimia kuten työtehtävät edellyttävät. Toimenkuvien pitäisi myötäillä yrityksen strategian toteutumista. Jos esimies ei ole tietoinen strategiasta, miten toimenkuvatkaan voivat olla ajan tasalla? Mikäli toimenkuvat eivät ole ajan tasalla, ei työntekijä pysty tehokkaasti toimimaan yrityksen strategian edellyttämällä tavalla. Tunnuslukuna tämä toimenkuvien ajantasaisuus on näin ollen hyvin tärkeä mittari.

Henkilöstötutkimuksen kehitystoimenpiteiden toteutumiseen liittyvällä onnistumisen arvioinnilla kiinnitetään erityisesti huomiota henkilöstötutkimuksessa esiin nousseisiin esimiestyötä koskeviin kehitystoimenpiteisiin. Kehitystoimenpiteet liittyvät useimmiten oman toiminnon toimintaan ja toimintatapoihin tai esimiestyöhön ja johtamiseen. Tämän onnistumisen arviointi osoittaa ensinnäkin sen, että yrityksen henkilöstötutkimuksella on tärkeä merkitys henkilöstön kannalta ja että siinä esiin nousseita haasteita todella mietitään ja niihin yritetään löytää ratkaisuja. Myös esimiehen tulee suhtautua henkilöstötutkimuksen tuloksiin vakavuudella ja pyrkiä analysoimaan omaa toimintaansa, jos siihen tutkimuksen tulosten valossa on aihetta.

Arvio pidettyjen toimintopalaverien määrästä ja niistä saadusta palautteesta osoittaa miten onnistuneesti esimies käyttää palavereja omassa esimiestyössänsä johtamisen ja toimintojen tuottavuuden välineenä. Palaveri voidaan nähdä kehittämisprosessiksi, jossa palaverissa sovittuja toiminnan muutosehdotuksia toteutetaan käytännössä arjen työssä. Kohdeyrityksessä palaverikäytännöt on

suunniteltu siten, että tiedonkulun varmistetaan siirtyvän ylhäältä alaspäin: johdon palaverit pidetään ensin ja sen jälkeen toimintojen palaverit, jolloin organisaation kattotasolta tuleva tieto on nopeasti myös koko henkilöstön käytössä. Esimieshaastatteluissa nousi esiin, että palaverikäytäntöjen käytännön merkitystä ei täysin hyödynnetä. Toisinaan palavereja yksinkertaisesti jätetään pitämättä. Tämän vuoksi esimiesten onkin tässä kohdin hyvä pysähtyä miettimään omaa tapaansa hyödyntää palavereja johtamisen ja tiedonsiirron välineenä ja arvioida onnistumistaan siinä.

Työnohjauksella tarkoitetaan muun muassa työkuorman tasapuolisuutta sekä töiden jakamisessa tavoiteltavaa oikeudenmukaisuutta. Työnohjauksessa onnistumista arvioidaan työntekijöiden ylityötuntien vaihteluvälillä. Haastatteluissa esimiehet tunnustivat, että usein on yksinkertaisesti helpointa teettää ylimääräisiä töitä henkilöillä, jotka ovat niihin entuudestaan jo suostuvaisimpia. Esimiehet kokivat tuhlaavansa energiaa työntekijöiden ylitöihin suostutteluun, jos toiminnoissa tiedetään olevan henkilöitä, jotka niitä mielellään tekevät. Toiminnoista riippuen työt toisinaan ovat sellaisia, ettei niitä pysty normaalien työaikojen puitteissa toteuttamaan. Ylitöiden teettäminen aina samoilla henkilöillä ei osoita töiden jakamisen tasapuolisuutta ja on toisaalta merkki töiden puutteellisesta organisoinnista.

Ympäristömyötäisyys on energia-alalla erittäin merkittävä tekijä ja vihreiden arvojen huomioiminen pitää yrityksen mukana kilpailussa. Ympäristötoimenpiteiden onnistumisen pohtiminen pysäyttää esimiehet miettimään millä tavoin hän omassa toiminnossa on huomionut tämän tärkeän yrityksen toimintaa ohjaavan arvon.

Tunnuslukujen valossa esimiehen toivotaan vielä sanallisesti arvioivan onnistumistaan oman toimintojen prosessien ja rakenteiden sekä ympäristömyönteisyyden ympärillä. Sanallisen arvion lisäksi esimies pisteyttää onnistumisensa kuten edellä (++) - (--) ja samoin tekee hänen oma esimiehensä.

5.1.3 Asiakas- ja talousnäkökulmat

Tässä kohdin lomaketta siirrytään sitten noudattamaan onnistumisen arvioinnissa vieläkin suurempaa joustavuutta, joka huomioi toimintojen erilaisuuden sekä erilaiset esimiestyön toteuttamistavat. Oman toiminnon asiakkuuden hallinta sekä sisäisen ja ulkoisen palvelukyvyn onnistumisen arvioinnin osalta nimittäin esimiehille annetaan täydet vapaudet päättää, millaisten tunnuslukujen valossa he onnistumistaan tässä arvioivat. Esimiehet voivat korkeintaan neljän eri tunnusluvun kautta arvioida onnistumistaan niin asiakas- kuin talousnäkökulmasta. Esimiesten tunnuslukujen valintaa helpottamaan on lomakkeelle annettu ehdotuksina asiakasnäkökulmaan muun muassa positiiviset asiakaspalautteet, reklamaatiot, asiakastyytyväisyys sekä aikataulujen pitävyys. Tunnuslukujen tarkastelun valossa esimiehiä pyydetään sanallisesti arvioimaan onnistumistaan muun muassa asiakastyytyväisyyden huomioimisessa ja aikataulujen pitävyydessä.

Myös oman toiminnon talouden arvioimiseen on annettu esimiehille mahdollisuus määritellä omiin toimintoihinsa parhaiten sopivat talouden tunnusluvut. Tässäkin valintaa helpottamaan on lomakkeelle ehdotuksina annettu toimintojen liikevaihto, toimintojen tulos, riskienhallinta sekä projektien onnistuminen toimintoissa. Projektien onnistumista pyydetään arvioimaan palauttamalla mieleen toiminnon projektit ja arvioimaan niiden onnistumista suhteessa projektien laadullisiin ja määrällisiin tavoitteisiin. Tunnuslukuna tässä %, joka ilmaisee hyvin onnistuneiden projektien osuuden kaikista toiminnon projekteista. Projektien arvioinnin määrällisillä mittareilla tässä kohdin tarkoitetaan muun muassa aikatauluissa pysymistä, kustannuksia ja työmääriä. Sanallisessa arvioinnissa kehoitetaan esimiestä pohtimaan toimintojen taloudellisten tavoitteiden saavuttamista. Sanallisen arvioinnin lisäksi esimies pisteyttää onnistumisensa (++) --) ja samoin tekee hänen oma esimiehensä.

Lopullinen Esimiestyön onnistumisen arviointi ja tavoitteiden asettaminen-lomake laajana versiona löytyy opinnäytetyöraportin liitteistä (Liite 1).

Vaikka lomakkeen sisältö on pysynyt neljännen ja lopullisen version välissä melko muuttumattomana, on sen ulkoasussa tapahtunut huomattava parannus. Lomake on saatettu Turku Energian ulkoasuvaatimuksia vastaavaksi. Lomake on asiallinen ja uskottava sekä selkeän käytettävän oloinen.

Arviointilomakkeen avulla saatava vertailutieto onnistumisen kehittymisestä on ollut läpi koko kehitysprojektin ominaisuus, joka on tahdottu pitää suunnittelussa huomioituna ja jota on pyritty kehittämään. Aikaisempien vuosien tietoihin perustuvan vertailun mahdollisuus sai haastattelukierroksella kiitosta myös esimiehiltä. Yrityksen käytössä olevien tietojärjestelmien ansiosta historiavertailu pystyttiin toteuttamaan selkeän yksinkertaiseksi ja onnistumisen kehittymisen hyvin havainnollistavalla tavalla.

Esimiestyö

Esimiestyön onnistumisen arviointi ja tavoitteiden asettaminen

✓	Nimi	Muokattu	Muokkaaja	Osaaminen Oma	Osaaminen Esimies	Prosessit Oma	Prosessit Esimies	Asiakas Oma	Asiakas Esimies	Talous Oma	Talous Esimies
✓	Aapeli 2014	6 minuuttia sitten	Matti	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-
	Aapeli 2015	15. tammikuuta	Aapeli	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-
	Artturi 2014	29. tammikuuta	Matti	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-
	Hermann 2014	6 päivää sitten	Torsti	+	+	+	+	+/-	+/-	+	+
	Kirsti 2014	Noin tunti sitten	Matti	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-

Kuva 14. Koonti aikaisemmista onnistumisen arvioinnin kokonaisarvioista

Kohdeyrityksen henkilöstöhallinnon avainhenkilöt esittelivät työkalun ja lomakkeen yrityksen johtoryhmälle tammikuun 2014 puolivälissä. Tuolloin päätettiin lomakkeen käyttäjien pilottiryhmän muodostettavan kaikista johtoryhmän jäsenistä, jonka lisäksi jokainen johtoryhmän jäsen nimeää yhden esimiesasemassa toimivan työntekijänsä mukaan pilottiryhmään. Koska arviointityökalun tarkoitus on osaltaan ohjata keskustelua esimiesten kehityskeskusteluissa, jotka pyrkivät käyntiin aina heti alkuvuodesta, ajoittui tämän työkalun valmistuminen suhteellisen oikeaan hetkeen sen käyttöönoton kannalta. Osa esimiehistä toki oli saanut kehityskeskustelunsa jo käyntiin, joten näiden keskustelukierroksille se ei enää ehtinyt. Seuraava käyttöönotto tapahtuu sitten kehityskeskusteluihin liittyvillä tarkastelukierroksilla, jotka toteutetaan syksyllä.

5.1.4 Pilottiryhmän käyttäjäkokemukset arviointityökalusta

Tälle kehittämishankkeelle merkittävän lisäarvon toisivat pilottiryhmän käyttäjäkokemukset. Käyttäjäkokemuksista on lähetetty vapaamuotoiset sähköpostikyselyt niille esimiehille, jotka ovat ehdineet uutta arviointilomaketta jo käyttää. Pilottiryhmän käyttäjiltä tiedusteltiin muun muassa mielipidettä lomakkeen ohjeistuksesta ja käytön helppoudesta. Pilottiryhmän loppukäyttäjiltä tahdottiin myös mielipidettä siitä, tuntuuko tunnuslukujen miettiminen liian hankalalta ja voidaanko annetuilla asteikoilla (%) ylipäänsä kuvata pyydettyjä asioita. Mielipidettä toivottiin myös siitä, voidaanko lomakkeelle nostettuja asioita pitää relevantteina esimiestyön onnistumisen kuvaamisessa ja voidaanko niiden nähdä palvelevan juuri kyseisen esimiehen toimintoja ja niissä toteutettavaa esimiestyötä. Mikäli lomakkeelle nostetut asiat eivät tuntuneet relevanteilta, pyydettiin mainitsemaan ne asiat, joita lomakkeelle enemmän olisi pitänyt nostaa erityisesti toiminnon osaamisen ja toiminnon prosessien ja rakenteiden osalta. Koska esimiehille on lomakkeelle jätetty vapaus päättää millaisten tunnuslukujen valossa arvioida omaa onnistumistaan esimiestyössä asiakasnäkökulman ja talouden osalta, kysyttiin pilottiryhmään kuuluvalta loppukäyttäjiltä heidän tärkeimmäksi painottamiaan tunnuslukuja.

Loppukäyttäjille osoitetuilla kysymyksillä tahdottiin selvittää myös sitä, miltä kirjallisen arvioinnin tuottaminen lomakkeelle tuntui ja onko esimiestyössä onnistumista helppo / vaikea arvioida sanallisesti. Tärkeä mielipide koskee myös sitä, saavutetaanko lomakkeella sitä arvoa, jota sillä alun perin on haettu, eli että esimiehet pysähtyisivät miettimään ja arvioimaan oman esimiestyönsä toteuttamista. Tuntuuko loppukäyttäjistä todella, että tämä lomake auttaa parantamaan omaa esimiestyötä.

Loppukäyttäjien mielipidettä toivottiin myös siihen, näkevätkö he lomakkeelle nostetuilla asioilla olevan päällekkäisyyttä verrattuna muihin yrityksessä jo käytössä oleviin työkaluihin ja arviointeihin vai voidaanko lomakkeen ennemminkin nähdä tukevan näitä jo aiemmin käytössä olevia.

Kysymyksellä paljonko lomakkeen täyttämiseen kului aikaa, pyrittiin hahmottamaan sitä, voidaanko lomaketta työkaluna pitää kevyenä käyttää vai tuleeko sen täyttamisestä esimiehille tunne, että aika ei riitä ja että tärkeämpääkin tekemistä olisi.

5.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Hirsjärvi ja Hurme (2009, 185) toteavat haastatteluaineiston luotettavuuden riippuvan sen laadusta. Laadukkuuden toteutuminen tässä kehittämishankkeen tutkimuksessa pyrittiin varmistamaan haastattelurungon huolellisella pohdinnalla ja testauksella. Haastattelun ei haluttu keskittyvän ainoastaan pääteemojen esittelyyn vaan se sisälsi tarkat kysymykset pääteemojen alle sijoiteltuina. Haastattelujen läpikäyntiin varattiin riittävästi aikaa ja aineistoa käsiteltäessä nauhat kuunneltiin läpi useamman kerran. Haastatteluun varattu välineistö oli hyvälaatuista ja helppokäyttöistä. Haastattelut myös litteroitiin lähes saman tien niiden toteutuksesta. Haastatteluista ei pidetty päiväkirjaa, johon tehtyjen huomioiden perusteella olisi voinut tehdä huomioita haastateltavista haastattelutilanteissa sekä heidän ympäristöstään, mutta tämän ei voida olettaa vaikuttaneen merkittävästi laatuun. Kaikki haastattelut toteutettiin samankaltaisina eikä muun muassa litterointivaiheessa muutettu käytäntöjä.

Perinteisesti tutkimuksen luotettavuutta on tarkasteltu reliabelius- ja validiuskäsitteiden kautta. Reliabeliudella tarkoitetaan yksinkertaisuudessaan sitä, että tutkittaessa samaa henkilöä on tutkimustulos eri tutkimuskerroilla kuitenkin sama. Validius jaetaan usein vielä kahteen päätyyppiin: tutkimusasetelmavalidiuteen ja mittausvalidiuteen. Mittausvalidius toteutuu muun muassa ennustettavuutena, jossa yhdestä tutkimuskerrasta voidaan ennustaa myöhempien tutkimuskertojen tulos. Tutkimusasetelmavalidius jaetaan yleensä vielä tilastollisen, rakenteellisen, sisäisen ja ulkoisen validiuden muotoon. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 186-187.)

Reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden sopivuudesta laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin kuitenkin vaihtelevat. Muun muassa Hirsjärvi ja Hurme

(2009, 185) toteavat, että voi olla jopa viisasta luopua kokonaan näiden termien käytöstä laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa. Vaikka reliaabeliuden ja validiuden totut muodot sivuutetaan, on tutkimuksen kuitenkin edelleen pyrittävä paljastamaan tutkittavien käsityksiä ja heidän tutkittavaan aiheeseen liittyviä näkökulmia niin hyvin kuin mahdollista. Tutkija vaikuttaa saatavaan tietoon jo tietojen keruuvaiheessa ja tekee niistä tulkintansa omaan käsitteistöön-
sä ja kokemukseensa perustuen. Tähän liittyen tutkijan on dokumentoitava, miten hän on päätenyt luokittamaan ja kuvaamaan tutkittavien mielipiteitä juuri niin kuin on tehnyt. Tutkijan tulee perustella menettelynsä uskottavasti, mutta mahdollista silti on, että toinen tutkija päätyy erilaiseen tulokseen ilman, että sitä on välttämättä pidettävä tutkimusmenetelmän heikkoutena tai edes tutkimuksen heikkoutena.

Lähimmäksi perinteisen reliaabeliuden käsitettä päästään tässäkin tutkimuksessa niillä alueilla, jotka koskevat analysoitavan aineiston laatua. Reliaabeliuden voidaan tällöin nähdä koskevan pikemminkin tutkijan toimintaa kuin haastateltavien vastauksia, toisin sanoen sitä, miten luotettava tutkijan analyysi materiaalista on. Reliaabelius tarkoittaa ennen kaikkea sitä, että kaikki käytettävissä oleva aineisto on huomioitu, miten litterointi on toteutettu ja niin edelleen. Tärkeää on myös, että tulokset heijastavat mahdollisimman pitkälle tutkittavien ajatusmaailmaa. Koko ajan täytyy samalla pitää mielessä, että haastattelujen tulos on aina seurausta haastattelijan ja haastateltavan yhteistoiminnasta. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 189.)

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kaiken kaikkiaan tämä opinnäytetyö, siihen liittyvä tutkimus sekä esimiestyön arviointityökalun kehittäminen ovat antaneet tutkijalle valtavasti lisää tietoa ja ymmärrystä esimiestyön laajasta kokonaisuudesta niin kohdeyrityksessä kuin yleisemminkin. Seuraaviin kappaleisiin on koottu johtopäätökset opinnäytetyön onnistumisesta, tutkimustuloksista sekä kehittämis ehdotuksista. Myös arviointityökalun kehittämiseen on löydetty joitain ehdotuksia, joiden toteuttamista kohdeyritys saattaa joutua tulevaisuudessa miettimään.

6.1 Johtopäätökset opinnäytetyön onnistumisesta

Opinnäytetyössä kehitetyn esimiestyön onnistumisen arviointityökalun käytön myötä yrityksen esimiestyöstä, sen haasteista ja kehittämistarpeista pystytään jatkossa antamaan kattava kuva myös ulkopuolisille tahoille. Opinnäytetyössä on hyvin laajasti käsitelty kohdeyrityksen esimiestyön osa-alueita. Opinnäytetyö on käytännönläheinen kokonaisuus, jota toimeksiantaja pystyy haluamallaan tavalla hyödyntämään. Esimiestyössä onnistumisen arviointityökalua voidaan pitää edistyksellisenä sen tavoittaessa esimiehet arvioimaan omaa toimintaansa ja onnistumistaan siinä. Työkalulla arvioitavat asiat edustavat esimiestyön pehmeämpiä osa-alueita kuin pelkät euromääriin tai työtunteihin keskittyvät tunnusluvut ja arviointitapaa voidaan pitää myös totuttua pehmeämpänä.

Tässä vaiheessa arviointilomakkeesta tulee johdon ja esimiesasemassa toimivien ylempien toimihenkilöiden työkalu. Toimihenkilötason esimiehillä on tällä hetkellä käytössään henkilökohtaiseen suoriutumiseen liittyvä arviointi, joka pitää sisällään jonkin verran vastaavanlaisia tunnuslukuja, joten tämän kyseisen työkalun käyttöä toimihenkilötasolle ei tässä vaiheessa suunniteltu.

Kehittämishankkeen aikana mieleen nousi asioita, joita olisi voinut toteuttaa toisin tai selvittää tarkemmin. Ulkopuolisena tutkijana kohdeyrityksen ajatusmaailmaan, prosessien ymmärtämiseen ja toimintaympäristöön oli vaikea päästä sisälle. Tämän kehittämishaasteen kannalta lisäarvoa olisi tuonut esimerkiksi

parempi tuntemus yrityksessä käytössä olevista muista henkilöstöhallinnon ja esimiestyön työkaluista ja niiden sisällöstä. Toisaalta riittävän etäältä tutkittaessa yrityksen esimiestyötä, säilyi siihen tutkimuksen luotettavuuden kannalta tärkeä objektiivisuus, eivätkä ennakkokäsitykset päässeet vaikuttamaan tutkijan johtopäätöksiin.

Kaiken kaikkiaan kehittämishanke on antanut valtavasti lisää tietoa ja ymmärrystä esimiestyöstä. Haastattelujen kautta kerätyt käytännön kokemukset ja ajatukset pitkään esimiestyössä toimineilta ammattilaisilta, antoivat teoriataustaa vasten suunnattoman ymmärryksen, jota toivottavasti jatkossa on mahdollisuus jollain tavoin hyödyntää.

Kirjoitustyön aikana muutamien käsitteiden käyttäminen aiheutti päänvaivaa. Muun muassa se, millaisen näkökulman työhön haluaa ottaa esimiehen ja työntekijän välistä suhdetta määrittämään. Ehkä jo hieman ”vanhanaikainen” tapa on käyttää termiä alainen vaan ennemminkin pitäisi puhua työntekijästä. Tällä raportilla on pyritty käyttämään työntekijä- tai henkilöstö-termiä korostamaan esimiehen ja työntekijän jollain tavoin toisiaan lähentynyttä suhdetta, tiimiyttä ja työntekijän osaamisen arvostamisen korostamista.

Toinen kirjoittamisen aikana pohtimista aiheuttanut asia oli se, miten toimeksiantajaa, kohdeyritystä, Turku Energiaa tulisi kutsua raportilla. Pääsääntöisesti raportilla on käytetty ”kohdeyritys”-sanaa, kun on viitattu toimeksiantajaan eli Turku Energiaan.

6.2 Johtopäätökset tutkimuksen tuloksista sekä kehittämisehdotukset

Eniten tutkimustulosten hyödyntämisen vaikeuteen on vaikuttanut se, että tutkimussuunnitelmaa ei hiottu riittävän pitkälle ja että haastattelun teemoitusta ei täysin onnistuttu hahmottelemaan kehittämishanketta tukevaksi kokonaisuudeksi. Tämä puute näkyy ennen kaikkea teorian ja käytännön vuoropuhelua käsittelevässä kappaleessa, jonka rakenne jäi osin epäselväksi ja rikkonaiseksi.

Kohdeyrityksen esimiehiä haastateltaessa nousi esiin, että varsinaiseen esimiestyöhön sekä erityisesti siihen liittyvään toimintojen kehitystyöhön jää liian vähän aikaa. Kuitenkin sekä teorian valossa, että myös yrityksen strategiaan päämääriin verrattaessa, toimintojen kehitystyö koetaan todella tärkeäksi niin henkilöstön hyvinvoinnin, toimintojen uudistumisen, tehokkuuden varmistamisen kuin kilpailukyvyn ylläpitämisenkin kannalta. Jotta nämä varmistetaan myös tulevaisuudessa ja jotta esimiehiltä todella löytyy aikaa myös tämän tärkeän kehitystyön tekemiseen, voisi kohdeyritystä kehottaa tarkistamaan joiltain osin esimiestyön prosessejaan.

Koska ajan löytyminen työmenetelmien ja toimintatapojen kehittämiseen asettaa haasteita kohdeyrityksen esimiehille, voisi yhtenä keinona ottaa käyttöön kokeilevan toiminnan, jonka voidaan nähdä olevan kohdeyrityksessä käytössä olevaa hankesalkkumenettelyä kevyempi prosessi uudistaa toimintaa ihan pienin toimenpitein. Kokeilemisella tarkoitetaan ennen muuta osaamisen käyttöönottoa arjen rutiineihin. Käytäntöön ryhdytään viemään toiminnan näkökulmasta kriittisiksi havaittuja asioita riippumatta strategian virallisista valmistuspäivistä ym. hidastavista seikoista. Ajan hermoilla oleva yritys ryhtyy tuumasta toimeen, vastuuttaa tekijät, mahdollistaa innovatiiviset (kuumat) ryhmät ja luo uutta osaamista kokeilevan toiminnan kautta.

Ajanpuutteeseen liittyvät myös sellaiset voimattomuuden tunteet, jotka nousivat haastatteluissa esiin tilanteissa, joissa esimies kokee joutuvansa tekemään niin esimiesrooliinsa kuin omaan asiantuntijuuteenkin liittyvät tehtävänsä huonosti. Vaikka tehokkuusvaatimukset kiristyvät koko ajan, on niillä äärimmilleen vietyinä kohtalokkaat seuraukset niin esimiehiin kuin henkilöstöönkin.

Niin ikään työelämän kiire vähentää esimiesten mahdollisuutta olla läsnä ja pysähtyä kuuntelemaan työntekijöitään, joka taas heikentää esimiesten mahdollisuuksia aistia työntekijöiden hyvinvoinnissa tapahtuvia muutoksia sekä mahdollisia työyhteisön ongelmatilanteita. Vaikka työntekijöiden työssäjaksamisen tallettiin monissa toiminnoissa olevan tarkkailun alla ja toimenpiteitä jaksamisen eteen on tehty, tulee väkisinkin mieleen, että ehtivätkö esimiehet tosissaan paneutumaan näihin.

Vaikka useissa toiminnoissa kannustamisella todettiin pärjäävän aika pitkälle, koettiin joissain toiminnoissa haasteellisen tilanteen laskeneen henkilöstön motivaatiota sen verran paljon, ettei pelkällä kannustamisella enää ylläpidetä henkilöstön motivaatiota. Tehokkaampana keinona motivaation nostamiseen voitaisiin kohdeyrityksessä miettiä muun muassa palkitsemisjärjestelmän kehittämistä. Palkitsemisjärjestelmässä voisi olla mukana ominaisuus, joka jollain tavoin huomioisi toimintojen kokemat normaalia haastavammatt tilanteet ja taipuisi jonkinlaisella lisäkannustuksella ylläpitämään henkilöstön motivaatiota.

Kohdeorganisaatiosta voidaan yleisesti todeta, että erityisesti palautteen antamisen kulttuurissa olisi paljon parannettavaa. Niin esimiehet kuin työntekijät kaipaisivat rohkaisua ja esimerkkejä niin palautteen antamiseen kuin vastaanottamiseenkin. Esimiehen onnistumista palautteen antamisessa selvitetään myös arviointilomakkeella. Erityisesti näitä onnistumisen kokemuksia voitaisiin nostaa erityistarkkailuun ja mikäli arvioinnit todella näyttävät asiassa olevan kehitettävää, voisi kohdeyritys käynnistää tämän tiimoilta seuraavan kehittämishankkeen.

Oikeudenmukaisuuden kokemukset niin työnjaossa kuin vastuiden määrittelyssä, ovat tämän tutkimuksen lisäksi myös yrityksen työtyytyväisyystutkimuksessa esiin nousseita kehittämisen kohteita. Haastatteluissa esimiehet tunnustivat olevan helppoa organisoida töitä niiden henkilöiden varaan, joiden tietää mielellään suostuvan ylitöihin. Erilaisuus syntyy niin ikään ihmisten erilaisissa tavoissa työskennellä ja kokea stressiä sekä myös työtehtävien erilaisuudesta, joissa toiset työntekijät kuormittuvat herkemmin kuin toiset. Arviointityökalussa on työntekijöiden ylitöiden vaihteluväli otettu tunnusluvuksi, jonka toivotaan herättävän esimiehet pohtimaan oikeudenmukaisuuden toteutumista toiminnoissaan ainakin työnjaon osalta. Mitkä voisivat sitten olla niitä konkreettisia keinoja, joita esimiehet voisivat toteuttaa muun muassa ylitöihin kutsuttavien henkilöiden houkuttelemiseksi? Tässä voisi olla yksi kehittämisen kohde myös kohdeyrityksen henkilöstöhallinnolle. Ylityöhalukkuuteen vaikuttavat elämäntilanne ja muut henkilökohtaiset asiat, joihin esimiesten vaikutusmahdollisuudet ovat olemattomat.

Vaikka yrityksen palaverikäytännöt ovat pitkälle hiotut, nousi haastatteluissa esiin, etteivät esimiehet todellisuudessa kuitenkaan välttämättä osaa hyödyntää niitä riittävällä tavalla työn johtamiseen ja tiedonkulkuun. Joissain toiminnoissa palavereja kerrottiin pidettävän ja pöytäkirjoja kirjattavan vain, koska yrityksen palaverikäytännöt niin vaativat. Mikäli palaverien asialistat käsittävät vain ne kohdat, jotka organisaation ylemmiltä tasoilta on annettu, olisi tällaisia palaverikäytäntöjä syytä tarkastella kriittisesti ja pyrkiä kehittämään niistä niin omaa toimintoa, kuin koko organisaatiotakin palvelevia tiedonkulun varmistavia käytäntöjä. Työntekijöitä osallistava tapa toimia yksikköpalavereihin liittyen voisi olla antaa mahdollisuuden vaikuttaa asialistan sisältöön.

Työntekijöiden tasapuolisen kouluttautumisen mahdollisuus tulee varmistaa. Esimieshaastatteluissa ajanpuutteen ja markkinatilanteessa vallitsevien tehokkuusvaatimusten todettiin häiritsevän koulutukseen osallistumista. Vaikka kohdeyrityksen politiikan mukaista on, että työntekijä kouluttautuisi neljänä päivänä vuoden aikana, ei tavoitetta useinkaan saavuteta. Vähemmän aktiivisten työntekijöiden nähtiin helposti jäävän kouluttautumisen ulkopuolelle. Henkilöstön tasapuoliseen kouluttautumiseen ja erityisesti vähemmän aktiivisten työntekijöiden kouluttamiseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Tasapuoliset koulutusmahdollisuudet lisäävät osaltaan oikeudenmukaisuuden kokemusta sekä houkuttelevat myös tulevaisuudessa hyviä työntekijöitä Turku Energian palvelukseen.

6.3 Kehittämisehdotukset arviointityökaluun

Koska mitattavia asioita on enemmän, kuin lomakkeelle kerralla tahdottiin ottaa, voi lomaketta jatkossa hyödyntää muun muassa siten, että tunnusluvut vaihtuvat muutaman vuoden jälkeen. Olemassa olevista tunnusluvuista voidaan arviointilomakkeelta poistaa sellaiset, joissa onnistumisen voidaan nähdä kehittyneen ja vastaavasti nostaa arvioitavaksi sellaisia tunnuslukuja, joiden kehittämistarve tulee esiin muun muassa työtyytyväisyyskyselyissä. Arviointilomake on mukautuvainen ottamaan tarkkailun alle esimiestyön osalta uusia teemoja sen

mukaan, miten henkilöstön nähdään oireilevan. Tämän kehittämishankkeen haastatteluteemat toimivat jatkossa hyvinä lähtökohtina tunnuslukujen valinnalle.

Toivottavasti tulevaisuudessa arviointityökalua voidaan käyttää kaikilla yrityksen organisaatiotasolla, ei vain johdon ja esimiesasemassa toimivan ylemmän toimihenkilön esimiestyön apuna.

LÄHTEET

- Aro, A., Feldt, T. & Ruohomäki, V. (toim.) 2007. Puheenvuoroja työ- ja organisaatiopsykologiasta. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko K. & Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti. Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Helsinki: WSOY.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinkin University Press.
- Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hokkanen, M. 2008. Esimiestyön kehittämistarpeet asiantuntijaorganisaatioissa kohteena Suomen ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK ry. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Järvinen, P. 2002. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOY.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Keskinen, S. 2005. Alaistaidot. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Helsinki: Kunnallisan kehittämissäätö.
- KEVA_9099 Hyvä esimiestyö.
- KEVA_9103. 2005. Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Helsinki.
- Kuntoutussäätiö. 2014. Viitattu 11.2.2014.
http://www.kuntoutussaatio.fi/files/575/punk_esimiesopas_www.pdf
- Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K. & Tranberg, T.: Arvostus – valmentava kirja esimiehille. Helsinki: Tammi.
- Lappalainen, P. 2012. Socially competent Leadership – predictors, impacts and skilling in engineering. Lappeenranta: University of Technology.
- Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus.
- Niemistö, R. 2002. Ryhmän luovuus ja kehitysehdot. Tampere: Palmenia-kustannus.
- Peeling, N. 2006. Loistopomo. Näin toimii hyvä esimies. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Perkka-Jortikka, K. 2002. Työyhteisöjohtaminen – vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Helsinki: Edita Priima Oy

- Puhutaan johtamisesta. 2014. Viitattu 7.2.2014.
www.puhutaanjohtamisesta.com/post/48346877485/esimiehen-ajankayton-hallinta-kohottaa-laatua
- Romana, A.; Keskinen, S. ja Keskinen, E. 2004. Oikeudenmukainen johtaminen – arjen kokemuksia ja menetelmiä. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.
- Savolainen, J. 2005. Pro gradu-tutkielma: Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Lappeenranta Teknillinen yliopisto.
- Sundvik, L. (toim.) 2006. Toimiva työyhteisö - Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki: Edita Prima Oy
- Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Tekniikka & Talous. 2014. Uutiset. Viitattu 22.1.2014.
- Tuottavuustyö. 2014. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Viitattu 23.1.2014.
www.tuottavuustyö.fi/menestyva_työpaikka/hyva_johtaminen/esimies_tuottavuuden_kehittajana
- Turku Energia. 2013. Viitattu 15.12.2013. www.turkuenergia.fi
- Uusikylä, K. 2010. Eva analyysi No. 12. Hyvä työ – paha työ. Howard Gardner ja hyvän työn aakkoset.
- Vähämäki, M. 2005. ”Oppivan organisaation kehittyminen pk-yrityksessä”. Turun kauppakorkeakoulun julkaisussa ”Monta tietä oppivaan organisaatioon”. Tampere.

Turku Energia

Esimiestyön onnistumisen arviointi ja tavoitteiden asettaminen

Arvioi ja täytä toteumatiedot edellisen vuoden osalta viimeistään viikkoa ennen esimiehesi kanssa sovittua kehityskeskustelua. Lisäksi sovi kehityskeskustelussa esimiestyösi ja toimintosi tavoitteet ja niiden mittarit tälle vuodelle. Kiinnitä erityisesti huomiota toiminnollesi asettamiisi taloudellisiin tavoitteisiin ja pohdi miten yhdessä aliaistesi kanssa onnistutte tavoitteiden saavuttamisessa.

Käytä esimiestyön onnistumisen arvioinnissa apuna myös keskijohdon roolikuvausta.

Näytä roolikuvaus

Näytä arviointikooste

Nimi

Esimiehen nimi

Tavoitevuosi

2 014

Oman toimintosi osaaminen, uudistuminen ja työhyvinvointi

	Edellinen	Tavoite	Toteuma		Edellinen	Tavoite	Toteuma
Kehittämissuunnitelmien toteutuminen (%)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Koulutuspäivät (kpl/htv)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Toimintasuunnitelman toteutuminen (%)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Työhyvinvoinnista huolehtiminen (kpl)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Suorituksen johtaminen ja palkitseminen (Suhdeluku %/%)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Sairauspoissaolot (pv/htv)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Näytä tunnuslukujen kuvaukset

Kehittämissuunnitelmien toteutuminen

Palauta mieleesi, mitä olet sopinut kehityskeskusteluissa osaamisen kehittämistoimista (niin itsesi kuin aliaistesi kanssa) ja arvioi niiden toteutumista prosentteina sovituista (100% = kaikki toteutunut – 0% = mikään ei ole toteutunut).

Toimintasuunnitelman toteutuminen

Palauta mieleesi esimiehesi kanssa käyty kehityskeskustelu ja siinä sovitun henkilökohtaisen toimintasuunnitelman tavoitteet ja arvioi niiden toteutumista prosentteina sovituista (100% = kaikki toteutunut – 0% = mikään ei ole toteutunut).

Suorituksen johtaminen ja palkitseminen

Palauta mieleesi miten olet aktiivisesti johtanut aliaistesi suorituksia ja puuttunut epäkohtiin. Arvioi kuinka monta kertaa olet palkinnut aliaisasi hyvistä työsuorituksista ja toisaalta antanut korjaavaa palautetta. Palkitsemisella tarkoitetaan tässä sekä aineellista että aineetonta palkitsemista. (Suhdeluku Palkitseminen % / Korjaava palaute % esim. Suhdeluku 80/20)

Koulutuspäivät

keskiarvo kappaletta/henkilötyövuosi

Työhyvinvoinnista huolehtiminen

Palauta mieleesi kuinka usein olet toteuttanut varhaisen tuen mallia, puheeksi ottamista ja pyrkinyt löytämään korvaavia töitä tai työajan osa-aikaratkaisuja vaikuttaaksesi aliaistesi työhyvinvointiin. (Lukumäärä)

Sairauspoissaolot

päivää/henkilötyövuosi

Arvioi onnistumistasi esimiehenä yllä oleviin tunnuslukuihin ja roolikuvaukseen perustuen koskien osaamisen kehittämistä, suorituksen johtamista, palkitsemista ja palautteen antamista ja työhyvinvoinnin ylläpitoa.

Onnistumisen arviointi

Oma arvio

+/-

Esimiehen arvio

+/-

Oman toimintosi prosessit ja rakenteet sekä ympäristömyötäisyys

	Edellinen	Tavoite	Toteuma		Edellinen	Tavoite	Toteuma
Toiminnan kehittäminen (Suhdeluku Tot./Ehdotukset)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Toimintopalaverit (kpl/ka)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Toimenkuvien ajantasaisuus (%)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Työnohjaustoimet (ylityötuntien vaihteluväli, h)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Henkilöstötutkimuksen kehitystoimenpiteet (%)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Ympäristötoimenpiteet (kpl)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Lisää oma tunnusluku	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Lisää oma tunnusluku	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Näytä tunnuslukujen kuvaukset

Toiminnan kehittäminen

Palauta mieleesi toimintojesi aloitteellisuus ja oma toimintasi kehitysmönteisen ilmapiirin mahdollistajana. Kuinka monta kehitysehdotusta toiminnossasi on kuluneen vuoden aikana syntynyt ja kuinka monta niistä on toteutettu? Suhdeluku (Toteutettu/Kehitysehdotukset)

Toimenkuvien ajantasaisuus

Arvioi alaistesi toimenkuvien ajantasaisuus prosentteina alaisten lukumäärästä. (100% = kaikki ovat ajan tasalla – 0% = yhtään ei ole ajan tasalla)

Henkilöstötutkimuksen kehitystoimenpiteet

Palauta mieleesi viimeisimmän henkilöstötutkimuksen tulokset ja arvioi prosenttein tutkimuksessa sovittujen toimenpiteiden toteutuminen. (100% = kaikki toteutunut – 0% = mikään ei ole toteutunut)

Toimintopalaverit

Pitämiesi toimintopalaverien määrä ja palaveripalautteen keskiarvo 1,0-5,0. (kpl/ka)

Työnohjaustoimet

Työnohjauksella tarkoitetaan muun muassa työkuorman tasapuolisuutta ja töiden jakamisessa tavoiteltavaa oikeudenmukaisuutta. Selvitä, mikä on omassa toiminnossasi alaistesi ylityötuntien vaihteluväli. (Ylityötuntien vaihteluväli esim. 10-230h)

Ympäristötoimenpiteet (kpl)

Palauta mieleesi vuoden aikana toimintoissasi toteutetut ympäristöön liittyvät toimenpiteet / ratkaisut ja kirjaa niiden lukumäärä.

Omien tunnuslukujen kuvaukset

Arvioi onnistumistasi esimiehenä yllä oleviin tunnuslukuihin ja roolikuvaukseen perustuen koskien työtapojen kehittämistä, työnjaon ja vastuiden määrittelyä, päivittäisen työn seuraamista ja ohjaamista, aloitteellisuuden edistämistä ja työkuorman tasaamista.

Onnistumisen arviointi

Oma arvio

+/-

Esimiehen arvio

+/-

Oman toimintosi asiakkuuden hallinta ja palvelukyky (sisäinen/ulkoinen)

	Edellinen	Tavoite	Toteuma
Lisää oma tunnusluku			
Lisää oma tunnusluku			
Lisää oma tunnusluku			
Lisää oma tunnusluku			

Näytä tunnuslukujen kuvaukset

Tämän osion tunnusluvut määritellään yhdessä esimiehen kanssa

Tunnuslukuja voivat olla esimerkiksi:

Positiiviset asiakaspalautteet (kpl)

Arvioi toimintosi saama sisäinen tai ulkoinen asiakaspalautteen määrä.

Reklamaatiot (kpl)

Toimintosi saama reklamaatioiden määrä (sisäinen/ulkoinen)

Asiakastyytyväisyys (%)

Selvitä tai arvio omiin toimintoihisi liittyvä asiakastyytyväisyys (100%=täysin tyytyväiset - 0% täysin tyytymättömät asiakkaat)

Aikataulujen pitävyys (%)

Arvioi omien toimintojesi aikataulujen pitävyys prosenttein (100%=kaikki aikataulut ovat pitäneet – 0%= mitkään aikataulut eivät ole pitäneet).

Omien tunnuslukujen kuvaukset

Arvioi onnistumistasi esimiehenä ylläoleviin tunnuslukuihin ja roolikuvaukseen perustuen koskien mm. asiakastyytyväisyyden huomioimista, aikataulujen pitävyyttä ja ympäristöasioiden huomioimista.

Onnistumisen arviointi

Oma arvio

Esimiehen arvio

Oman toimintosi talous

	Edellinen	Tavoite	Toteuma
Lisää oma tunnusluku			
Lisää oma tunnusluku			
Lisää oma tunnusluku			
Lisää oma tunnusluku			

Näytä tunnuslukujen kuvaukset

Tämän osion tunnusluvut määritellään yhdessä esimiehen kanssa

Tunnuslukuja voivat olla esimerkiksi:

Toimintosi liikevaihto (€)

Toimintosi tulos (€)

Toimintosi projektien onnistuminen

Palauta mieleesi toimintosi projektit ja arvioi niiden onnistumista suhteessa projektin laadullisiin ja määrällisiin tavoitteisiin. (Hyvin onnistuneiden projektien osuus kaikista projekteista %)

Projektien arvioinnin määrällisiä mittareita ovat mm. aikataulussa pysyminen, kustannukset ja työmäärä.

Riskienhallinnan onnistuminen

Omien tunnuslukujen kuvaukset

Arvioi onnistumistasi esimiehenä ylläoleviin tunnuslukuihin ja roolikuvaukseen perustuen, koskien toimintosi taloudellisten tavoitteiden saavuttamista.

Onnistumisen arviointi

Oma arvio

Esimiehen arvio

Taustatiedot haastateltavasta:

Nimi

Asema / yksikkö

Alaisten lukumäärä

Kuinka kauan olet toiminut esimiehenä nykyisessä tehtävässä?

Aikaisempi esimieskokemus?

Teemana esimiestyö ja sen kehittäminen (osaaminen, uudistuminen ja työhyvinvointi):

1. Mitkä ovat sinusta ja sinun omassa esimiesroolissasi esimiehen tärkeimpiä tehtäviä?
2. Miten miellät oman työsi kokonaisuuden: kuinka ison osan esimiestyö ottaa kokonaisajasta? Kumman näet tärkeämpänä: esimiestyön tekemisen vai omat ammatilliset työsuoritteesi?
3. Mistä tiedät, että olet onnistunut esimiestyössäsi? Kerro millaisia päivittäisiä onnistumisen iloja koet esimiestyössäsi?
4. Saatko mielestäsi riittävästi palautetta omasta esimiestyöstäsi?
5. Mitä ajatuksia sinulle tulee mieleen puhuttaessa esimiehen kaksoisroolista? Pystytkö kertomaan jotain tilanteesta, jolloin olet kokenut jonkinlaisia rooliristiriitoja? Millä tavoin näet että, esimiehen rooleja voisi jotenkin tasapainottaa vai voiko niitä?
6. Millaista esimieskoulutusta/valmennusta olet saanut? Millaisissa valmennuksissa tai koulutuksissa olet kokenut eniten oppivasi omaa esimiestyötäsi varten?
7. Millä tavoin pidät yllä omaa työhyvinvointiasi?

Teemana esimies päättäjänä ja vastuunkantajana (prosessit, rakenteet):

8. Millä tavoin yksikkösi toiminnalliset tavoitteet näkyvät joka päiväisessä työssä?
9. Millä tavoin seuraat yksikössänne toiminnallisten tavoitteiden toteutumista? Miten esimiehenä varmistat toiminnallisten tavoitteiden saavuttamisen?
10. Millä keinoin varmistat että työt tulevat hoidetuksi ajallaan?
11. Miten kehität työyhteisösi työmenetelmiä ja toimintatapoja. Kerro esimerkkejä...
12. Millä tavoin varmistat, että työntekijäsi ovat tietoisia organisaatioon liittyvistä asioista? Millä tavoin varmistat että itse olet riittävän tietoinen organisaatioon liittyvistä asioista?
13. Päätöksenteko, siihen kuluva aika, sen helppous / vaikeus?
14. Anna esimerkkejä tilanteista, jolloin olet osallistanut työntekijöitäsä päätöksentekoon? Minkä tyyppisissä asioissa alaisilla on päätäntävaltaa? Miten koet, että alaisesi hyödyntävät heille annettua päätäntävaltaa?
15. Miten tunnistat työyksikkösi mahdolliset ongelmatilanteet? Miten niihin puutut? Miten onnistut työyksikkösi ongelmatilanteiden ratkaisuisissa?
16. Miten tunnistat oman työntekosi /toimintatapojesi ongelmatilanteet ja miten onnistut niiden ratkaisemisessa?
17. Millä tavoin hallitset omaa ajankäyttöäsi? Millä tavoin varmistat työyksikössäsi ajankäytön hallinnan?
18. Millaisia taloudellisten vaikutuksia yksikkönne toiminnalla on? Millä tavoin huomioit taloudelliset vaikutukset päätöksenteossa?

Teemana vuoropuhelu sekä myönteisellä että ongelmalähtöisellä näkökulmalla:

19. Millä tavoin sinä osoitat läsnäoloasi yksikössänne? Miten koet olevasi läsnä alaisillesi? Voisiko läsnäoloa jotenkin parantaa?
20. Millä tavoin toteutat vuorovaikutusta yksikössänne alaisten kanssa?
21. Arvojen arkeen tuominen: miten puuet Turku Energian arvoja oman työyksikkösi / työryhmäsi kielelle ja erilaisiin tilanteisiin soveltuviksi. Kerro esimerkkejä.
22. Mikä on mielestäsi paras tapa huolehtia alaistesi motivaatiosta?
23. Miten ja millaista palautetta annat alaisillesi? Miten koet palautteen antamisen?
24. Miten huomioit esimiestyössäsi työntekijöiden osaamisen kehittämisen? Millä tavoin seuraat osaamisen kehittymistä? Millä tavoin edistät työyksikössänne osaamisen kehittymistä?
25. Millä tavoin kannustat alaisiasi heidän työssään? Minkälaisia vaikutuksia huomaat kannustuksella olevan?
26. Miten toteutat oikeudenmukaisuutta esimiestyössäsi? Työntekijöiden palkitsemisessa? Töiden jakamisessa?

Teemana työyhteisön hyvinvointi / oma työhyvinvointi:

27. Miltä sinusta tuntuu, millaisella mallilla on alaistesi työssäjaksaminen? Miten seuraat alaistesi jaksamista työssä? Mistä tiedät, että työssäjak-

samisessa on tapahtumassa muutosta (hyvään/huonoon suuntaan)? Anna esimerkkejä.

28. Minkä luulet vaikuttavan alaistesi työssäjaksamiseen? Millaisin toimin voit omalla toiminnallasi parhaiten parantaa alaistesi työssä jaksamista? Tunnetko yrityksenne työhyvinvointia tukevat toimet? Miten hyödynnät niitä omassa esimiestyössäsi?
29. Millä tavoin toteutat yksikössäsi varhaisen tuen mallia ja puheeksi ottamista?
30. Millainen on työyksikkönne ilmapiiri? Miten se näkyy? Millaisin toimin yksikön ilmapiiriä ylläpidetään, anna esimerkkejä.
31. Saatko alaisiltasi palautetta ja / tai tietoa työhön liittyvistä asioista?
32. Mikä auttaa jaksamaan esimiestyössä hankalien tilanteiden jälkeenkin? Mistä saat voimaa tehdä esimiestyötäsi? Mikä tukee omaa työssäjaksamista?
33. Mikä on mielestäsi kaikkein haasteellisinta omassa esimiestyössäsi?
34. Esimiestyön tulevaisuuden haasteet?

Esimiestyössä onnistumisen arviointi (työkalu)

35. Esimiestyön mittaamisesta, millaisiin esimiestyön osa-alueisiin voisi mitaroinnilla kohdistaa huomiota? Tämä kysymys viimeiseksi, pohjustaa onnistumisen arvioinnin työkalun kehittämiseen...