

## Esimiesten osaaminen ja sen kehittäminen Kelassa

Heidi Mäki



<b>Tekijä(t)</b> Heidi Mäki	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön otsikko</b> Esimiesten osaaminen ja sen kehittäminen Kelassa	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 93 + 11
<b>Opinnäytetyön otsikko englanniksi</b> Management know-how and development at Kela	
<p>Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Kelan koulutuspalveluille. Työn tarkoituksena oli selvittää Kelassa esimiestehtävissä toimivien henkilöiden näkemyksiä esimiestyöstä, esimiesosaamisestaan ja sen kehittämisestä. Tavoitteena oli saada selville, miten esimiesten tämänhetkinen osaaminen heidän omasta mielestään vastaa Kelassa vuonna 2014 määriteltyä ammattimaisen johtamisen mallia, joka kuvaa ne esimiestyön osa-alueet, jotka ovat lähivuosina keskeisiä Kelassa. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, missä asioissa esimiehillä on erityisesti kehittämisen tarvetta, ja millä keinoin osaamista toivotaan kehitettävän.</p> <p>Työn teoreettisessa perustassa tarkastellaan esimiestyötä, esimiehen ominaisuuksia ja tehtäviä, esimiehen osaamista ja oppimista sekä esimiesten osaamisen kehittämistä organisaatiossa. Opinnäytetyön tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää ja aineisto kerättiin kyselylomakkeen avulla. Kysely toteutettiin Webropol-palvelun kautta ja se lähetettiin 232 esimiehelle Kelassa keväällä 2015.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan vahvimpia osaamisalueita ammattimaisen johtamisen mallista olivat ymmärrys työnantajaroolista, perustehtävän kirkastaminen ja tavoitteisiin sitouttaminen, toiminnan suunnittelu ja johtaminen sekä työhyvinvoinnin tukeminen ja johtaminen. Heikoimmaksi osaaminen arvioitiin palautteenannossa ja palkitsemisessa, innovatiivisuudessa ja työsuhteen elinkaaren hallinnassa. Tutkimustulosten mukaan tärkeimmät osa-alueet ammattimaisen johtamisen mallista ovat perustehtävän kirkastaminen ja tehtäviin sitouttaminen, valmentava johtaminen sekä toiminnan suunnittelu ja johtaminen.</p> <p>Jatkossa Kelassa voitaisiin panostaa useampien esimiesosaamisen kehittämismenetelmien käyttämiseen erilaisissa tilanteissa ja eri henkilöillä. Esimiehet oppivat mielestään parhaiten työssä ja tekemällä, joten koulutuskokonaisuuksissa olisi hyvä olla mukana toiminnallinen käytännön osuus. Esimerkiksi mentorointia voisi entistä laajemmin hyödyntää alempien tasojen esimiehillä ja coachingia ylemmän johdon osalta.</p>	
<b>Asiasanat</b> Esimiestyö, johtaminen, kehittäminen, osaaminen	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Esimies ja toimenkuva.....	3
2.1	Esimiehen ominaisuudet .....	3
2.1.1	Johtajuuden käsite .....	4
2.1.2	Hyvä esimies.....	6
2.2	Esimiehen tehtävät .....	9
3	Esimiehen osaaminen ja oppiminen .....	13
3.1	Organisaation osaamiset ja esimiesosaaminen.....	13
3.2	Oppiminen .....	17
4	Esimiehen osaamisen kehittäminen organisaatioissa.....	21
4.1	Miksi osaamista on kehitettävä? .....	21
4.2	Osaamisen kehittämisprosessi.....	24
4.3	Esimiehenä kehittyminen .....	26
4.4	Esimiesosaamisen kehittämistapoja.....	29
4.4.1	Mentorointi .....	30
4.4.2	Verkko-oppiminen .....	32
4.4.3	Koulutus.....	32
4.4.4	Coaching.....	33
4.4.5	Työkierto .....	34
4.4.6	Muita työssä oppimiseen liittyviä menetelmiä .....	35
4.4.7	Eri menetelmien vertailu.....	37
5	Esimiesosaamisen malli ja osaamisen kehittäminen Kelassa.....	39
5.1	Kelan toiminta .....	39
5.2	Johtaminen ja esimiestyö Kelassa .....	43
5.3	Osaamisen kehittäminen.....	49
6	Tutkimuksen tekeminen .....	52
6.1	Tutkimus ja tutkimusmenetelmät.....	52
6.2	Tutkimuksen kohde ja tavoite.....	56
6.3	Tutkimuksen toteutus.....	57
6.4	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti .....	58
7	Tutkimustulokset .....	60
7.1	Taustakysymykset .....	60
7.2	Esimiestyö .....	64
7.3	Esimiesosaaminen.....	67
7.3.1	Suorituksen johtaminen.....	67
7.3.2	Työnantajaosaaminen.....	68
7.3.3	Henkilöstöjohtaminen.....	69
7.3.4	Uudistuminen.....	70

7.3.5	Esimiesten ajatukset ammattimaisen johtamisen mallista .....	71
7.4	Osaamisen kehittäminen.....	74
7.5	Tutkimuksen johtopäätökset.....	84
8	Pohdinta.....	88
	Lähteet .....	91
	Liitteet.....	94
	Liite 1. Kyselylomake.....	94

# 1 Johdanto

Yrityksille ja organisaatioille on hyvin tärkeää, että ne omaavat osaavan ja kehittymishaluista henkilöstön. Minkään yrityksen on hyvin vaikeaa menestyä, jos henkilöstön osaaminen ei vastaa työelämän haasteita ja kehity jatkuvasti. Juuti (2011, 165) kirjoittaa, että kehittäminen ei ole itsetarkoitus, mutta organisaatioiden käydessä läpi jatkuvia muutoksia, se on välttämätöntä. Aikaansa edellä oleva henkilöstö voi toimia puskurina organisaation menestykseen, mutta sen sijaan päinvastaisessa tilanteessa organisaation toiminta rasittuu.

Hätösen (2011, 6) mukaan osaamisen kehittämisen lähtökohtana on organisaation strategia, ja kehittämisen perustana tulisi olla selkeä näkemys tulevista tavoitteista. Näin on mahdollista saavuttaa henkilöstölle sellainen osaaminen, joka edesauttaa strategian toteutumista. Hätönen (2011, 9) on määritellyt osaamisen tarkoittavan henkilön tietoja ja taitoja ja niiden soveltamista työhön. Työelämän osaaminen on hyvin tilannesidonnaista, ja se koostuu työntekijän ja työn yhdistelmästä.

Organisaatioissa johtaminen on hyvin suuressa roolissa, ja sen onnistumisesta riippuvat organisaation tulevaisuuden näkymät. Lisäksi johtamisella on merkittävä vaikutus henkilöstön hyvinvointiin ja työssä viihtymiseen. (Juuti 2011, 164.) Yritysten kannalta merkittäviä panostuksen kohteita ovat siis sekä johtaminen ja esimiestyö että osaaminen ja sen kehittäminen. Koska esimiehet toimivat myös alustensa esimerkkinä, on heidän osaamisensa kehittämiseksi monenlaisia hyötyjä. Näihin lukeutuvat esimerkiksi motivaation ja kehittymishalun aikaansaaminen myös alaisissa, oman tehtävän hoitaminen parhaalla mahdollisella tavalla sekä yrityksen toiminnan eteenpäin vieminen strategian ja yhteisen tahtotilan mukaisesti.

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Kelan koulutuspalveluille. Kela hoitaa Suomessa asuvien henkilöiden perusturvaa eri elämäntilanteissa, joten asiakaskunta kattaa kaikki Suomessa asuvat sekä ulkomailla asuvat Suomen sosiaaliturvaan kuuluvat henkilöt. Kelan tehtäviin kuuluvat sosiaaliturvan toimeenpanon ohella muun muassa tilastojen, arvioiden ja ennusteiden laadinta, sosiaaliturvan kehittämistä palveleva tutkimus sekä etuuksista ja palveluista tiedottaminen. (Kela 2012b.) Kelan koulutuspalvelut hoitavat koulutusten suunnittelua ja tuottamista sekä perehdytyksen, koulutuksen ja osaamisen kehittämisen tukemista valtakunnallisesti organisaation eri tasoilla. (Kela 2015b.)

Tutkimuksen kohderyhmänä olivat Kelassa esimiestehtävissä toimivat henkilöt. Tässä opinnäytetyössä oli tarkoituksena etsiä vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Millaiseksi esimiehet kokevat osaamisensa tason Kelassa suhteessa vuonna 2014 määriteltyyn ammattimaisen johtamisen malliin?
- Minkälaisiin asioihin esimiehet tarvitsevat osaamisen kehittämistä Kelassa?
- Minkälaista osaamisen kehittämistä esimiehet kokevat tarvitsevänsä?

Kelassa on laadittu ammattimaisen johtamisen malli, mitä ei aikaisemmin ole Kelassa ollut. Malli on kuvaus siitä, millaisella johtajuudella katsotaan Kelassa saavutettavan parhaat tulokset. Esimiesten koulutuksen kehittämiseksi on hyvä olla perustana sellaiset edellytykset, jotka esimiehen tulisi omata tehtävänsä hoitamiseksi mahdollisimmin hyvin. Näihin peilaten voidaan selvittää, minkälaisia puutteita esimiesten osaamisessa on.

Opinnäytetyö koostuu teoreettisesta ja empiirisestä osuudesta. Teoreettinen perusta sisältää kolme päälukua, jotka käsittelevät esimiestyötä ja esimiehen ominaisuuksia, esimiehen osaamista ja oppimista sekä esimiehen osaamisen kehittämistä organisaatiossa. Viidennessä pääluvussa on kerrottu toimeksiantajasta eli Kelasta ja sen toiminnasta. Kuudes pääluku käsittää selostuksen tutkimuksen tekemisestä. Seitsemännessä pääluvussa kerrotaan tehdyn empiirisen tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset. Kahdeksas pääluku on pohdinta.

## **2 Esimies ja toimenkuva**

Aikaisemmin esimiehen päätehtävänä pidettiin asioista päättämistä ja alaisten oma-aloitteisuutta saatettiin jopa paheksua. Tästä johtuen esimiehen työkenttä perustui lähinnä neuvontaan ja ohjeiden antamiseen. (Kontiainen & Skyttä 2010, 19.) Esimiestyö on kultaaltaan muuttunut yhä asiantuntijamaisemmaksi ja sen vuoksi korkeampaa ammattitaitoa vaativaksi (Moisalo 2010, 17). Esimiestyö on yksilöiden ja ryhmien johtamista. Esimies-työssä korostuvat erilaiset roolit, kuten valmentaja, työnjohtaja, ongelmanratkaisija tai perehdyttäjä. Esimiehen omasta roolikäsityksestä riippumatta esimiesasemassa on kuitenkin aina työnantajan roolissa. (Hyppänen 2013, 12-13.)

Johtamiseen vaikuttavat kolme tekijää: esimies itse, joka toimii vaikuttajana, henkilöstö eli vaikutettavat sekä liiketoiminnan ja työyhteisön tavoitteet. Esimiehen monipuolisen toimenkuvan tehtävät perustuvat lainsäädäntöön ja liiketoiminnan tarpeisiin. Esimiestyön odotuksiin ja velvoitteisiin vaikuttavat edellä mainittujen tekijöiden lisäksi asiakkaat. Eri tahojen odotukset voivat poiketa toisistaan, ja se taas lisää esimiestyön haastavuutta. (Hyppänen 2013, 12-13.)

Esimiehen osaamista ja osaamisen kehittämistä on vaikea arvioida, mikäli ei tunne lähemmin työn edellytyksiä. Liikkeelle on hyvä lähteä tarkastelemalla sitä, kuka oikeastaan on esimies ja mitä hänen odotetaan tekevän. Tässä luvussa selvitetään esimiehen ominaisuuksia ja roolia sekä tehtäväkenttää.

### **2.1 Esimiehen ominaisuudet**

Esimiehen työssä toimitaan aina ihmisten kanssa, joten esimiehellä on oltava hyvät vuorovaikutustaidot. Esimiehen tulee ymmärtää ihmisten käyttäytymistä ja osata vaikuttaa siihen. Kun alaisia on monia, voi olla haastavaa saada erilaiset ihmiset hyvään vuorovaikutukseen ja tekemään töitä yhdessä saman tavoitteen eteen myönteisen ilmapiirin vallitessa. (Järvinen 2011, 142-143.)

Pystyäkseen toimimaan hyvin työssään esimiehen tulisi myös tuntee itsensä ja omat vahvuutensa sekä kehittymistarpeensa. Esimiehen tulee tiedostaa omat toimintatapansa ja käytöksensä, esimerkiksi miten hän säätelee stressiä, miten hän viestii olemuksellaan tai millaisena johtajana henkilöstö hänet näkee. Esimiehen pitäisi toimia hallitusti ja ymmärtää tehtävänsä merkitys. Myös alaisten tulee saada käsitys, että esimies on heidän johtajansa. (Järvinen 2011, 143.)

### 2.1.1 Johtajuuden käsite

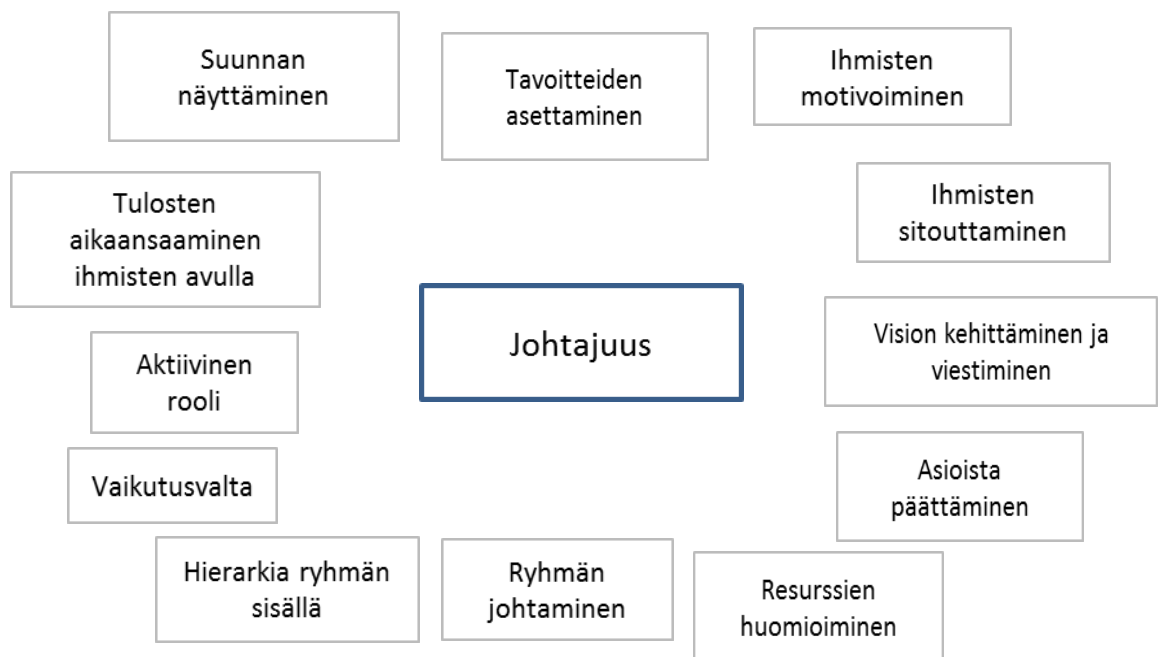
”Johtaminen on toiminnan suuntaviivojen osoittamista, tavoitteiden asettamista ja ihmisten saamista mukaan”. Johtamisessa on kysymys sekä tulosten aikaansaamisesta ihmisten avulla että edellä kulkemisesta ja suunnan näyttämisestä. (Kostamo 2004, 16.) Kontiaisen ja Skytän (2010, 28) sanoin johtajuus on ihmisten vuorovaikutuksessa syntyvä ilmiö, joka saa asiat tapahtumaan.

Armstrong (2012, 310) määrittelee erikseen ”leadership” –johtajuuden ja ”management” –johtajuuden, vaikka niiden erottaminen toisistaan on ongelmallista sen vuoksi, että kumpaankin liittyy piirteitä toisistaan. Hänen mukaansa ”leadership” –johtajuus tarkoittaa ihmisten motivoimista tekemään parhaansa halutun tavoitteen saavuttamiseksi. Siihen sisältyy lisäksi tulevaisuuden vision kehittämistä ja viestimistä sekä henkilöstön sitouttamista. ”Management” –johtajuus tarkoittaa asioiden toteuttamista ihmisten avulla, mutta siihen liittyy myös vastuu liiketoiminnasta tai sen osa-alueesta, sisältäen muun muassa talous- ja teknologianäkökulman. Sen määritellään olevan asioista päättämistä ja niiden toteuttamista resurssien tehokkaasta käytöstä huolehtien.

Armstrong (2012, 311) esittää erilaisia näkemyksiä siitä, voidaanko leadership- ja management –johtajuus erottaa toisistaan vai ovatko ne sama asia. Hänen mukaansa osa on sitä mieltä, että ne ovat synonyymeja toisilleen, kun taas toiset pitävät niitä erillisinä, mutta hyvin toisiinsa linkittyneinä ja yhtä tärkeinä toimintoina. Lisäksi on näkemyksiä, joiden mukaan leadership –johtajuus on tärkeämpi tai toisaalta management –johtajuus on vain osa leadership –johtajuutta.

Vaikka johtajuudelle on paljon erilaisia määritelmiä, niin Nahavandin (2012, 3) mukaan niistä useissa on kolme samanlaista tekijää. Ensinnäkin johtajuus on aina ryhmään liittyvä ilmiö, joten ei voi olla johtajaa ilman johdettavia. Johtajuuteen liittyy aina vuorovaikutusta. Toiseksi johtajuus on päämäärän tavoittelemista ja aktiivista tekemistä. Johtajilla on organisaatiossa aktiivinen rooli ja he käyttävät vaikutusvaltaansa saadakseen muut toimimaan tietyllä tavalla ja tavoittelemaan samoja tavoitteita. Kolmanneksi johtajuuteen liittyy jossain muodossa hierarkia tietyn ryhmän sisällä. Joissain tapauksissa hierarkia on muodollista ja tiukkaa, mutta toisissa tapauksissa se voi olla hyvinkin vapaamuotoista ja joustavaa. (Nahavandi 2012, 3.) Alla olevaan kuvioon 1 on tämän luvun sisällöstä koottu johtajuuden käsitteeseen liittyviä tekijöitä.





Kuvio 1. Johtajuuden tekijöitä.

Luvun alussa mainittujen kahden eri johtajuuden määritelmän perusajatus on sama, jonka Nahavandi on nostanut ensimmäiseksi määritelmien yhtenäisistä tekijöistä. Myös molemmat seuraavat tekijät ovat tunnistettavissa näistä määritelmistä. Vaikka johtajuus on hyvin laaja-alainen käsite ja johtajia sekä esimiehiä on erilaisissa tehtävissä, peruslähtökohdat ovat samantyyppiset. Johtamiskirjallisuudessa tulee usein esille myös erilaiset johtajuuden tyypit: management- ja leadership-johtajuus. (Hyppänen 2013, 14; Nahavandi 2012, 8.)

Hyppänen (2013, 30-31) kertoo Johtamistaidon Opiston tekemästä tutkimuksesta selvinneen, että johtamiskäyttäytymisestä voidaan erottaa seitsemän tärkeää osa-alueita: etiikka, tahto, toimeenpano, vuorovaikutus, yhteistoiminta sekä henkinen ja sosiaalinen jousto. Etiikalla tarkoitetaan, että esimies kohtelee alaisiaan oikeudenmukaisesti ja arvostavasti sekä on luotettava ja esimerkillinen. Tahtoa ilmaisee esimiehen päättäväisyys, rohkeus, päämäärätietoisuus, vastuullisuus ja energisyys. Toimeenpanokykyä tarvitaan, jotta esimies kykenee ryhtymään toimiin ripeästi, tekemään tarvittavia päätöksiä, antamaan selkeitä tehtävänantoja ja seuraamaan aikaansaannoksia. Koska esimies toimii ihmisten kanssa, tarvitaan vuorovaikutusta ja yhteistoimintaa. Ne näkyvät ihmisten ymmärtämisenä esimerkiksi erilaisuuden huomioimisessa, alaisten tukemisessa ja ihmissuhdeongelmien ratkaisemisessa. Muun muassa palkitseminen, oma-aloitteisuuteen kannustaminen ja osallistaminen osoittavat alaisten kehittymisen ja kasvun edistämistä. Henkinen jousto

kertoo esimiehen kyvystä muuttaa ja muuttua. Sosiaalinen joustavuus on toimintatavan muuttamista, kun huomaa olevansa väärässä tai saamansa palautteen perusteella. Esimies kykenee ennakoimaan tulevia asioita ja soveltamaan oppimiaan asioita käytäntöön. Sosiaalisesti joustava esimies on aktiivinen kehittäjä ja kuuntelee myös eriäviä mielipiteitä.

### **2.1.2 Hyvä esimies**

Edellisessä luvussa kerrottiin Nahavandin (2012) näkemyksestä kolmesta tekijästä, jotka usein yhdistävät erilaisia määritelmiä johtajuudesta. Nämä kolme tekijää olivat vuorovaikutus, aktiivinen tekeminen ja päämäärien tavoittelemine sekä hierarkia. Ne pätevät myös siihen, mitä pidetään tehokkaana johtamisena. Ensimmäisenä on päämäärien tavoittaminen, joka voi tilanteesta riippuen tarkoittaa esimerkiksi taloudellisten päämäärien saavuttamista tai asiakkaiden tarpeiden mukaisten, laadukkaiden tuotteiden tai palveluiden tuottamista. Toisena ovat toimivat sisäiset prosessit, joihin liittyvät hyvä ryhmähenki ja johdettavien tyytyväisyys sekä tehokkaat toiminnot. Kolmantena on ulkoinen mukautuvuus, jolla tarkoitetaan ryhmän kykyä muuttua ja kehittyä onnistuneesti. (Nahavandi 2012, 5.)

Salminen (2012, 36-37) pitää esimiehen ensiarvoisena ominaisuutena uskallusta käyttää saamaansa valtaa ja auktoriteettia. Hänen mukaansa uudet esimiehet saattavat pelätä vallan ottamista, vaikka heidän tulisi omalla toiminnallaan saada uskottavuus ja kunnioitus alaisten keskuudessa. Hyvä esimies kuitenkin käyttää valtaa, sillä se kuuluu esimiestyöhön. Toisin toimiessa on riskinä ristiriidat, sillä usein joku muu ryhtyy käyttämään valtaa esimiehen puolesta. Moisalo (2010, 31) on listannut esimiehenä tarvittavia ominaisuuksia, joihin kuuluvat muun muassa vuorovaikutustaidot, aktiivisuus, lojaalisuus, vastuunkanto, avoimuus ja luotettavuus. Esimiehen on mahdollista saada alaisiltaan arvostusta, kun hän uskoo alaisiinsa ja osoittaa sen antamalla heille vastuuta ja päätöksentekovaltaa.

Armstrong (2012, 310-311) käyttää jakoa leadership- ja management –johtajuuteen ja hän on myös sen mukaisesti luokitellut näissä tarvittavia ominaisuuksia. Leadership –johtajan tulee kyetä inspiroimaan muita, kertomaan, mitä pitää tehdä ja miksi, sekä saamaan tiiminsä toimimaan siten, että tehtävät tulevat hoidetuksi. Management –johtajan ominaisuuksissa hän on käyttänyt lähteenään Tamkinin ym. tekemää tutkimusta vuodelta 2003, jonka mukaan johtajan tulee kehittää ihmisiä, johtaa ihmisiä ja suorituksia, toimia yhteistyössä tiiminsä kanssa ja kehittää suhteita sekä sisäisten että ulkoisten asiakkaiden kanssa.

Johtajuudelle on useita vaatimuksia, mutta neljä keskeistä edellytystä jokaisen esimiehen tulisi tiedostaa ja täyttää. Ne ovat esimerkillisyys, ammatillisuus, oikeudenmukaisuus ja aitous. (Järvinen 2011, 144.) Näissä perusedellytyksissä on yhtäläisyyksiä aiemmin esiteltyjen johtamiskäyttäytymisen osa-alueiden kanssa. Työn tekijän mukaan tietyt ominaisuudet tai toimintatavat tulevat esille eri lähteissä, vaikka tarkastelunäkökulma olisikin hieman erilainen.

”Millainen kuningas, sellainen lauma” on vanha roomalaisten sanonta, joka varsin hyvin pitää paikkansa. Alaiset seuraavat tarkasti esimiehen toimintaa ja esimies toimiikin jatkuvasti suurennuslasin alla. Esimies ei voi olettaa henkilöstön toimivan arvojen, sääntöjen ja ohjeiden mukaisesti, ellei hän itsekään tee niin. Esimiehen käytös ja asenne heijastuu helposti alaisiin, joten esimiehen tärkeä ominaisuus on olla esimerkkinä työpaikan tapojen mukaisesta käytöksestä. (Järvinen 2011, 144.) Näin ollen voidaan todeta, että esimiehen on hyvä muistaa hallita omaa käytöstään jatkuvasti, sillä myös epävirallisemmissa tilanteissa työntekijät ovat valppaana ja todennäköisesti rekisteröivät esimiehen sanomiset tai tekemiset tarkemmin kuin muiden työkavereiden. Esimiehen ei tulisi missään tilanteessa kadottaa ammatillisuuttaan, joka onkin toinen esimiehen keskeisistä edellytyksistä.

Esimes edustaa kaikessa toiminnassaan organisaatiota ja vie käytäntöön johdon päätökset ja strategian. Esimiehen ammatillinen asenne ja käyttäytyminen erottavat esimiehen roolin selvästi työpaikan muista rooleista, sillä esimies joutuu hallitsemaan omia mielipiteitään, tunteitaan ja asenteitaan muita enemmän. Ammatillisuus edellyttää esimiehellä vahvaa minäkuva ja henkisiä voimavaroja, jotta hänen on mahdollista johtaa alaisiaan organisaation tavoitteiden mukaan ja estää muiden yllykkeiden vaikutukset itsessään ja johdettavissaan. Useimmiten ammatillisuuden puute aiheuttaa pahimmat epäonnistumiset esimiestyössä. Ammatillisuuden puute voi näkyä esimerkiksi siten, että esimies ei pysty edustamaan sellaisia päätöksiä tai muutoksia, jotka eivät ole alaisen mieleen. Epäammatillisuutta edustavat myös tietyt persoonasta kumpuavat heikkoudet, joita alaiset voivat käyttää hyväkseen omien etujensa vuoksi. Esimerkiksi ystävällisyys ja liika kaverillisuus voivat olla sellaisia piirteitä, joihin alaiset voivat vedota. Ammatillisuus esimiestyössä voi häiriintyä muun muassa silloin, jos alaiset käyttäytyvät uhmakkaasti esimiestään kohtaan. (Järvinen 2011, 145-147.)

Oikeudenmukaisuus on johtajuuteen läheisesti liittyvä asia, joka edellyttää tiettyjä pelisääntöjä ja ohjeita, joiden mukaan kaikkien on toimittava. Esimiehen tulee toimia puolueettomasti ja siten arvioida ja palkita alaisiaan samoin kriteerein. Vaikka joku työntekijä olisi työssään muita parempi, se ei anna hänelle erityisoikeuksia tai -vapauksia. Työnteki-

jöiden epäoikeudenmukainen kohtelu vaarantaa esimiehen luotettavuuden, aiheuttaa katkeruutta ja voi tuhota henkilöstön työmoraalin. (Järvinen 2011, 147.) Edellä mainitun mukaan voidaan todeta, että oikeudenmukainen kohtelu työpaikalla on asia, joka on varmasti yksi vahvimmin työntekoon, viihtyvyyteen ja työilmapiiriin vaikuttava tekijä. Se, miten esimies kohtelee alaisiaan tai asennoituu heihin, on hyvin henkilökohtaisella tasolla koettava asia ja sen vuoksi merkittävä. Epäoikeudenmukaisuus voi kohdistua joko yhteen tai useampaan alaiseen. Se on omiaan myrkyttämään ilmapiiriä pitkäkestoisesti, sillä todennäköisesti pienikin esille tuleva epäoikeudenmukaisuus voi jäädä sitä kokevien mieleen jopa pysyvästi. Esimies ei siis pysty korjailemaan toimiaan jälkikäteen, mikäli hän ei noudata oikeudenmukaisuutta työssään.

Esimiehen aitoudella tarkoitetaan hänen kykyään johtaa omalla persoonallisella tavallaan ja olla oma itsensä, eli se liittyy esimiehen persoonalliseen minään. Aitous johtamisessa vaatii rohkeutta ja luottamusta omaan auktoriteettiin. Jos esimies ei kykene aitouteen, hänen roolinsa voi vaikuttaa keinotekoiselta, kuin hän yrittäisi esittää jotakin mitä ei ole. Aito esimies herättää luottamusta työntekijöissä ja hänen kanssaan on helppo olla vuorovaikutuksessa. Sen sijaan epäaidon esimiehen kanssa toimiminen voi tuntua hankalalta ja jännitteiseltä. Monesti esimiestyössä aloittavalla voi olla vaikeuksia löytää itselle sopiva ja luonteva tapa johtaa. Organisaatiolta saatava tuki ja koulutus voivat helpottaa aitouden saavuttamista. (Järvinen 2011, 148-149.)

Nahavandin (2012, 112-113) mukaan älykkyys mainitaan usein yhdeksi johtajan tärkeimmistä ominaisuuksista, tarkoittaen nimenomaan älykkyyttä käytännön asioiden hoidossa, kuten tiedon käsittelyssä, ongelmanratkaisussa tai vaihtoehtojen arvioinnissa. Sen lisäksi useat tutkijat ovat nostaneet esille myös tunnepuolen älykkyuden, sillä muun muassa hyvät vuorovaikutustaidot ovat tärkeä osa älykkyyttä. Esimies, joka omaa hyvän tunneälyn, pystyy säätelämään omia tunteitaan, keskittymään ja hoitamaan tehtävänsä hyvin myös vastoinkäymisiä kohdatessaan ja rauhoittumaan, vaikka olisikin vihainen. Hän on myös empaattinen ja pystyy lukemaan toisten tunteita, ja hänellä on kyky luoda ja ylläpitää onnistuneita suhteita toisiin ihmisiin. Yhdysvalloissa yritykset ovat alkaneet kehittää esimiestensä tunneälyn osa-alueita menestyäkseen paremmin.

Luovuus ja uuden kehittäminen ovat tarpeellisia ominaisuuksia esimiehelle, koska usein hänen odotetaan ideoivan uutta. Luovat johtajat ovat myös avoimia uusille kokemuksille sekä uusille toimintatavoille. Luovuus voi auttaa myös ongelmanratkaisussa, sillä esimies osaa miettiä vaihtoehtoisia ratkaisumalleja. Nahavandin mukaan johtajataidot jakautuvat kolmeen eri kategoriaan, jotka ovat tekniset taidot, vuorovaikutustaidot ja ajatukselliset

taidot. Nämä kaikki ovat tarpeen, mutta näiden taitojen vaikutus johtamisessa vaihtelee muun muassa johtajuuden tason, hoidettavan tehtävän ja tilannekohtaisten tekijöiden mukaan. Teknisillä taidoilla tarkoitetaan prosessien, toimintatapojen ja työkalujen tuntemusta. Vuorovaikutustaidot käsittävät neuvottelutaidot, keskustelutaidot ja ryhmäyttämistäidot. Ajatuksellisia taitoja tarvitaan etenkin ongelmanratkaisussa, loogisessa ajattelussa ja päätöksenteossa. (Nahavandi 2012, 115-116.)

Esimiesten ominaisuuksilla ja toiminnalla on merkitystä koko organisaation saavutuksille. Esimiehen tulisi selkeästi tiedostaa päämäärät, joita kohti hän tiimiänsä johtaa, ja asettaa tavoitteet sen mukaisesti. Monesti esimies tyytyy liian vähään ja saattaa siten olla esteenä koko tiimin kehitykselle. Hyvällä johtamisella on mahdollista saada ihmiset tekemään melkein mitä tahansa. Menestys vaatii esimieheltä rohkeutta ja ennakkoluulottomuutta sekä itsensä haastamista. (Salminen 2012, 47-48.) Alla olevaan taulukkoon 1 on koostettu yhteenveto eri lähteiden painotuksista hyvän esimiehen ominaisuuksista.

Taulukko 1. Näkemyksiä hyvän esimiehen ominaisuuksista

Lähde	Esimiehen ominaisuudet
Armstrong (2012)	Inspiroivuus, organisointikyky, yhteistyötaidot, kehittää ihmisiä sekä sisäisiä ja ulkoisia asiakassuhteita
Järvinen (2011)	Esimerkillisyys, ammatillisuus, oikeudenmukaisuus, aitous
Moisalo (2010)	Uskoo alaisiin ja antaa vastuuta, vuorovaikutustaidot, vastuunkanto, avoimuus, luotettavuus
Nahavandi (2012)	Päämäärien saavuttaminen, älykkyys, vuorovaikutustaidot, tekniset taidot, ajatukselliset taidot
Salminen (2012)	Uskallus käyttää valtaa, päämäärätietoisuus, rohkeus, ennakkoluulottomuus, itsensä haastaminen

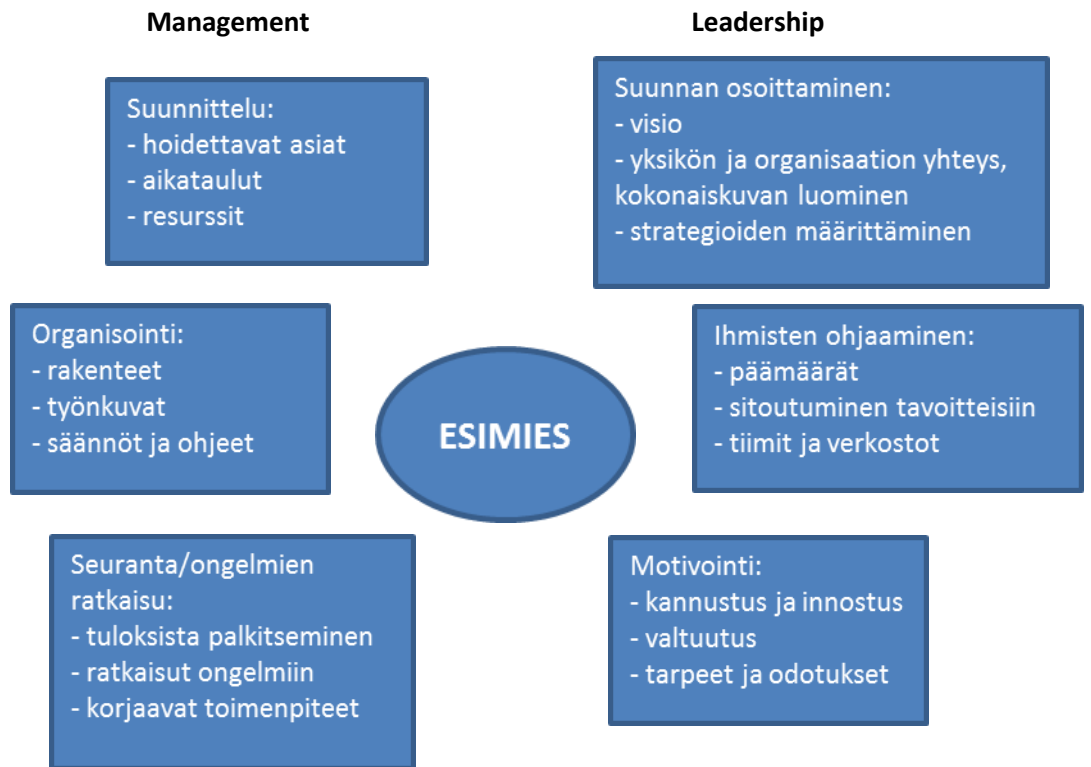
## 2.2 Esimiehen tehtävät

Esimiehen tulee olla kiinnostunut työntekijöistään ja heidän tekemisestään, ja hänen tehtävänä on aktiivisesti seurata heidän onnistumistaan työssään. Vaikka esimies luottaa työntekijöiden osaamiseen ja tehtävien hoitamiseen, voi työntekijöille tulla eteen erilaisia

ongelmia ja tuen tarvetta. (Järvinen 2011, 37.) Esimiehen tehtävänä on saada työntekijät menestymään omassa työssään, mikä edellyttää sitä, että kaikille on selvää mikä oma rooli on, mitä tavoitellaan ja miten (Hyppänen 2013, 11).

Erilaisia esimiestyön tehtäviä ohjaavat lainsäädäntö sekä organisaation tarpeet. Perinteisesti johtamisen kirjallisuudessa on käytetty esimiehen tehtävien jaottelua management- ja leadership-tehtäviin. (Hyppänen 2013, 13-14.) Kostamo (2004, 33) jatkaa, että Suomen kielessä puhutaan yleisesti vain johtamisesta, koska täsmällisiä vastineita englannin kielen sanoille lead ja manage ei ole. Lead tarkoittaa kuitenkin ihmisten johtamista ja manage pääasiassa asioiden johtamista. Kottler on vuonna 1992 määritellyt, että asioiden johtamisessa painottuvat suunnittelu, budjetointi ja valvonta, kun taas ihmisten johtamisessa visiointi, ihmisten mukaan ottaminen ja kannustus (Juuti 2006, 21). Kostamo (2004, 34) täsmentää, ettei johtaja usein kuitenkaan voi hoitaa vain jomman kumman johtamistyylin tehtäviä, sillä hyvään johtamiseen liittyy sekä ihmisten että asioiden huomioimista.

Hyppänen (2013, 14) on samaa mieltä siitä, että hyvä esimies hoitaa sekä management- että leadership –tehtäviä. Olennaista on hyvä esimiesosaaminen, jotta on mahdollista johtaa tiimiään kohti tavoitteita yhteistyössä henkilöstön kanssa. Kuviossa 2 on havainnollistettu esimiehen tehtäväkentän jakautumista management- ja leadership –tehtäviin, jotka kaikki kuuluvat esimiehen työhön.



Kuvio 2. Esimiehen tehtävät. (mukaillen Hyppänen 2013, 15.)

ESIMIEHEN YKSI TÄRKEÄ TEHTÄVÄ ON HUOLEHTIA SIITÄ, ETTÄ TYÖPAIKALLA ON TIETYT PELISÄÄNNÖT JA NIITÄ NOUDATETAAN. OSA SÄÄNNÖISTÄ ON SELLaisia, ettei niiden noudattaminen ole kiinni esimiehen päätöksestä, vaan säännöt tulevat laista ja työehtosopimuksista. Niissä määritellään esimiehen ja työntekijöiden oikeuksia ja velvollisuuksia. Muualta tulevien määräysten ja sääntöjen lisäksi esimiehen tulee laatia oman työyhteisön sisäiset ohjeet, jotka sopivat juuri kyseiseen organisaatioon ja tiimin työtehtäviin. (Järvinen 2011, 38.) Esimiehen tulisi tuntea tärkeimmät kohdat työ- tai virkaehtosopimuksesta, jota työpaikalla sovelletaan, mutta harva esimies osaa lakien ja sopimusten sisältöä yksityiskohtaisesti. Tarvittaessa esimiehen on syytä hakea tietoa asiantuntijoilta. (Hyppänen 2013, 17-20.)

ESIMIEHEN TULISI KÄSITTÄÄ OMAN TIIMINSÄ PERUSTEHTÄVÄ ORGANISAATION KOKONAISUUDESSA JA OSATA VIESTIÄ SE TYÖNTEKIJÖILLE. Esimiehen tehtävä on varmistaa, että jokainen tietää, mitkä ovat tavoitteet ja seurata tuloksia. Esimiehen vastuulla on töiden sujuminen, johon vaikuttavat muun muassa toimiva yhteistyö tiimissä, hyvä motivaatio, kannustus esimiehen taholta sekä riittävän palautteen antaminen. On tärkeää huolehtia hyvästä ilmapiiristä, toimia oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti sekä ratkaista sisäiset ristiriidat. Näin esimies edesauttaa työssä jaksamista ja onnistuu sitouttamaan työntekijöitä työhön. Esimiehen

täytyy kiinnittää huomiota myös jatkuvaan kehitykseen arvioimalla ja kehittämällä työntekijöiden osaamista sekä osallistamalla toiminnan kehittämiseen. (Hyppänen 2013, 16.)

Hätösen (2011, 8) sekä Hyppäsen (2013, 132) mukaan yksi olennainen osa esimiehen tehtäväkentässä on osaamisen kehittäminen. Arkityössään hänen kuuluu arvioida henkilöstön osaamista ja sen riittävyyttä, ja tämän tiedon pohjalta suunnitella osaamisen kehittämistä. Esimiehen tulee huolehtia, että osaamisen kehittäminen vastaa organisaation strategiaa ja sen perusteella määrittää tarvittavaa osaamista. Esimies tekee yhdessä henkilöstön kanssa kehittämis- ja koulutussuunnitelmia ja valitsee keittämismenetelmät. Hänen tulisi ottaa huomioon myös muita kehittämisen vaihtoehtoja kuin koulutus. Hyppäsen (2013, 132) mukaan hänen tulee myös kertoa alaisilleen tarjolla olevista kehittymismahdollisuuksista.

Esimiehen tehtävänä on lisäksi pitää huolta siitä, että suunniteltu kehittäminen toteutuu, ja arvioida osaamisen kehittämisen onnistumista. (Hätönen 2011, 8; Hyppänen 2013, 132.) Hyppänen (2013, 133) on sitä mieltä, että esimiehen tulisi tuntea osaamisen kehittämismenetelmiä, jotta hän osaa ehdottaa niitä käytettäväksi oikeissa tilanteissa. Näiden ohella ei pidä unohtaa myöskään itsensä kehittämistä, joka on oikeastaan edellytys sille, että esimies itse pysyy muutoksissa mukana ja pystyy johtamaan työntekijöitä parhaalla mahdollisella tavalla. Tähän aiheeseen keskitytään tarkemmin seuraavassa luvussa.



### **3 Esimiehen osaaminen ja oppiminen**

Osaaminen on organisaatioille elintärkeä tekijä, sillä osaamisen ja tiedon avulla on mahdollista menestyä. Jos osaamisen taso hiipuu, koko organisaation olemassaolon oikeutus katoaa vähitellen. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 22.) Hyppänen (2013, 121) nostaa osaamisen ja uuden oppimisen merkittäviksi tekijöiksi organisaatioiden kilpailukykyyn ja tuottavuuden nostamisen kannalta. Johtamisen näkökulmasta katsottuna on oleellista keskittyä jokaisen yksilön oppimisasenteeseen ja –tyyliin sekä siihen, miten omaa osaamista jaetaan muille. Tässä luvussa määritellään, mitä osaaminen ja oppiminen ovat ja mitä niillä työelämässä tarkoitetaan.

Hyppänen (2013, 11 & 36) mukaan esimiehen osaaminen kiteytyy taitoon käyttää hyödyksi erilaisia johtamisen työkaluja. Esimiehen osaaminen näkyy muun muassa puhumisessa, kysymysten esittämisessä ja kuuntelemisessa sekä henkilöstön aktivoimisessa ja kannustamisessa kehittämiseen ja ongelmanratkaisuun. Osaamiseen sisältyy selviytymistä lainsäädännön kanssa, liiketoiminnan haasteissa sekä erilaisissa muutostilanteissa. Tässä luvussa perehdytään lisäksi esimiesosaamiseen.

#### **3.1 Organisaation osaamiset ja esimiesosaaminen**

Osaaminen sisältää tietoja, taitoja ja asenteita, joiden käyttäminen saa aikaan tarkoituksenmukaista ja taitavaa toimintaa. Osaaminen voi olla tietovaltaista, tutkinnon tai koulutuksen perusteella hankittua osaamista tai työssä opittua käytännön osaamista. Kuitenkin työssä onnistumisen ydin on osaamisen soveltaminen käytäntöön. (Kupias ym. 2014, 50-51). Samantyyppistä osaamisen määritelmää käyttää Kairinen (2005, 69), jonka mukaan osaaminen muodostuu tietämisestä ja taitamisesta. Osaamisen voidaan sanoa olevan henkilön kyky tehdä jokin asia oikein ja hyödyntää hallussa olevaa tietoa ja taitoa.

Hätösen (2011, 9) mukaan osaaminen on yhdistelmä tietojen ja taitojen monipuolista käyttämistä, ajattelukykyä, organisointikykyä, ryhmätyökykyä, oppimistaitoja, joustamiskykyä ja kykyä mukautua muutoksiin sekä oman osaamisen arviointia ja sen kehittämistä. Hänen mukaansa osaamisen muodostumiseen vaikuttavat aina työ ja työntekijä sekä tilanne, jossa toimitaan.

Ristikangas ym. (2008, 22-23) avaavat osaamisen käsitettä avainsanoilla kyvykkyys ja pätevyys sekä valmiudet, kyky ja näyttö. He ovat kuitenkin sitä mieltä, että osaamisen käsite on huomattavasti laajempi kuin yhdistelmä erilaisia taitoja ja tietoja. Siihen liittyy

olennaisesti myös henkilön motivaatio, sosiaalinen kyvykkyys, arvot sekä henkinen orientaatio. Hyppäsen (2013, 114) mukaan osaaminen vaikuttaa henkilöstön motivaatioon ja työhyvinvointiin. Työelämässä haasteet toimivat innostajana ja motivoijana, ja niissä onnistuminen vahvistaa tunnetta omasta osaamisesta. Kun työn vaativuus vastaa osaamistasoa, ei siitä aiheuta työntekijälle stressiä ja hän jaksaa työssään paremmin.

Hyppänen (2013, 36) on määritellyt esimiesosaamisen koostuvan erilaisista tiedoista, taidoista ja tahdosta, mutta osaamisen perustana on oikeanlainen asenne. Hän katsoo myös tunneällyn olevan tärkeä tekijä, joka sisältää empatiaa, joustavuutta ja optimismia. Otalan (2008, 50-51) mukaan persoonallisuus ja asenteet, motiivit sekä tunneäly kuuluvat jokaisen henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Tunneäly käsittää erilaisia sosiaalisia taitoja, jotka vaikuttavat muun muassa henkilön tapaan toimia muiden kanssa.

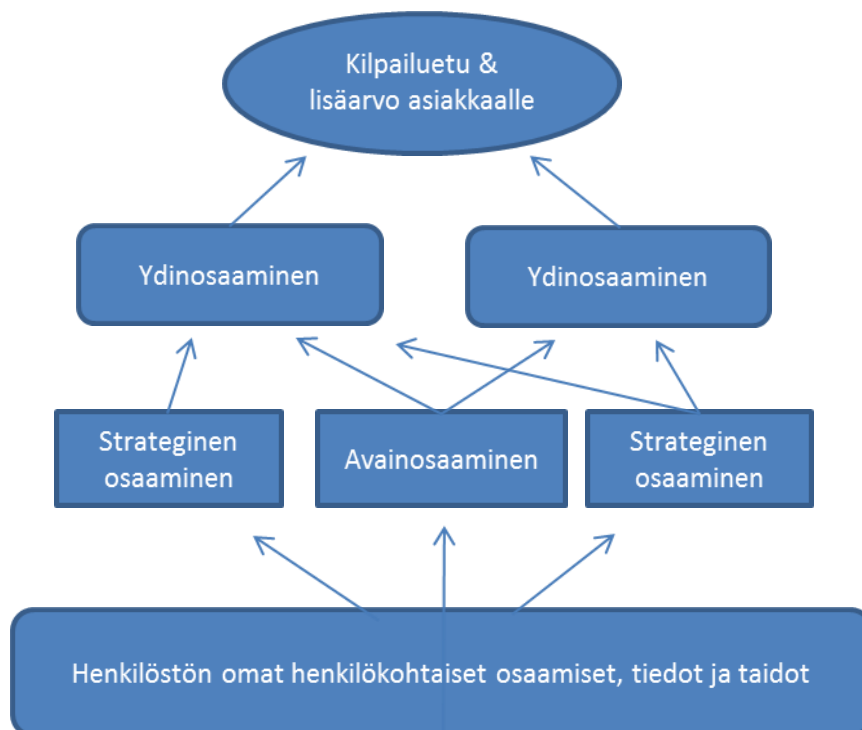
Viitala (2005, 112 & 109) kirjoittaa, että yksilöt pystyvät osaamisensa avulla selviytymään sekä työelämässä että muutenkin elämässä ja saavat sen kautta muilta arvostusta. Yksittäisen työntekijän osaaminen on hänen henkilökohtaisen työssä onnistumisen ja kehittymisen perusta. Yksilöiden osaamiset muodostavat pohjan yrityksen menestymiselle ja edullisinta koko organisaatiolle on, mikäli kaikkien jäsenten osaaminen edesauttaa yrityksen strategian toteutumista. Yrityksen osaaminen muuttuu ja kehittyy jatkuvasti.

Yksittäiset henkilöt hankkivat osaamisensa peruskoulutuksen, henkilöstökoulutuksen ja työkokemuksen kautta. Kuitenkin Hätönen (2011, 9) huomauttaa myös työmotivaation ja työkyvyn vaikutuksesta työelämässä, missä osaaminen nähdään yksilöllä olevien tietojen ja taitojen soveltamisena omassa työssä.

Eri organisaatioilla ja niissä erilaisilla tehtävillä on omanlaisensa osaamisvaatimukset. Mahdollisesti työntekijällä on jo aloittaessaan tehtävässä tarvittavaa osaamista ja osaamisen osaamisestaan voi työssä jäädä myös käyttämättä. Organisaatiot voivat hyödyntää toiminnassaan vain tiedossa olevaa osaamista, joten työntekijöiden piiloon jäävää osaamista ei voida käyttää hyväksi. Tätä mahdollisesti hyödyllistä osaamista voidaan kartoitusten ja selvitysten avulla saada tietoon ja siten ottaa käyttöön. (Kupias ym. 2014, 51.) Viitalan (2005, 110) mukaan yritysten kannalta ei olekaan riittävää, että heillä on tarpeeksi henkilökuntaa, vaan työntekijöiden tulisi omata riittävän tasoinen ja oikeanlainen osaaminen. Heillä tulee myös olla halukkuutta ja voimavaroja käyttää omaa osaamistaan yrityksen hyväksi. Kupias ym. (2014, 54) kirjoittavat tiimien osaamisen tarkoittavan ryhmän jäsenten yhteistä osaamista, joka näkyy esimerkiksi tavassa tehdä yhteistyötä.

Organisaatioista puhuttaessa voidaan käyttää termiä ydinosaaminen, jolla tarkoitetaan yrityksen liikeidean perustaa ja joka erottaa organisaation muista. Se kerrostuu organisaatiokulttuuriin ja yrityksen rakenteisiin. Menestyvä yritys etsii jatkuvasti ydinosaamiselleen uusia soveltamismahdollisuuksia. (Kupias ym. 2014, 55.) Hätönen (2011, 14) määrittelee ydinosaamisen olevan organisaatiolle tyypillistä ja laajasti omaksuttua osaamista, jonka johdosta organisaatio on ylivertainen. Ydinosaaminen on vaikeasti korvattavissa, tuottaa organisaatiolle merkittävää kilpailuetua ja sen elinkaari on pitkä. Ydinosaaminen on kaikilla organisaation tasoilla sovellettavaa osaamista ja koskee siten kaikkia organisaation jäseniä, yksiköitä ja tehtäviä.

Ydinosaaminen muodostuu organisaation strategisista osaamisista ja se liittyy tekniseen ylivoimaosaamiseen, markkina- ja asiakastuntemukseen sekä kilpailijoita operatiivisesti tehokkaampaan toimintaan. Avainosaamista on sellainen osaaminen, jota organisaation toiminta edellyttää. Kaikki avainosaaminen ei ole organisaatiolle yhtä tärkeää, vaan strategisesti välttämätöntä osaamista sanotaan strategiseksi osaamiseksi. (Ojala 2008, 54.) Kuvio 3 selventää ydinosaamisen muodostumista. Viitalan (2013, 173) mukaan ydinosaamisen määrittely organisaatiossa on osaamisen johtamisen lähtökohta. Se on osaamista, joka on organisaation menestyksen perusta ja jonka varassa asiakkaan kokema arvo sekä koko organisaation arvo lepää.

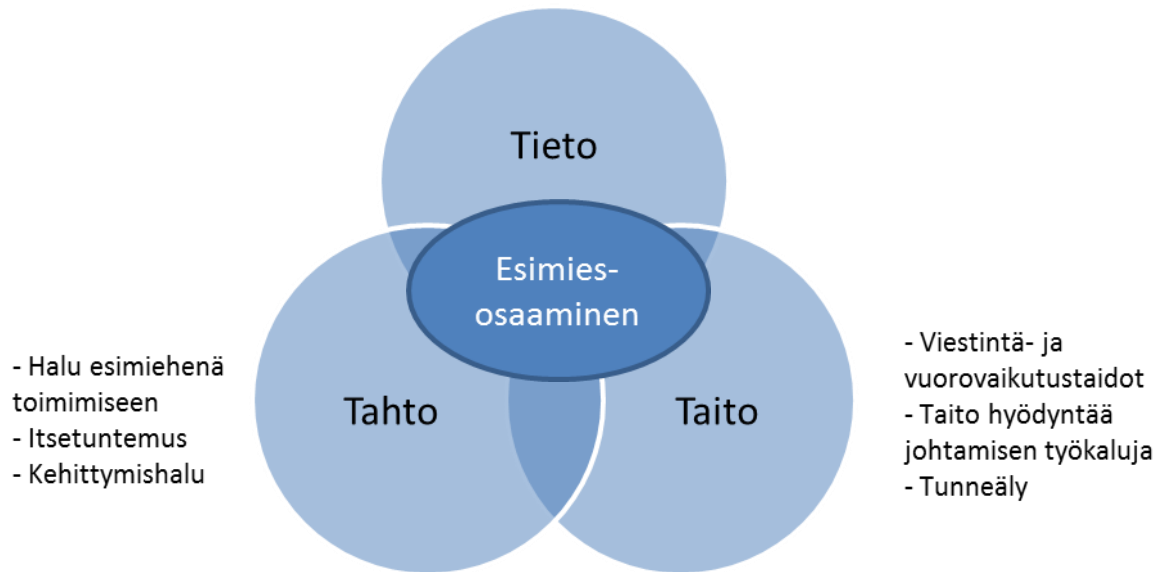


Kuvio 3. Organisaation ydinosaamisen muodostuminen. (mukaillen Ojala 2008, 55.)

Organisaatioiden johtamisen ja esimiestyön kannalta oleellista on, että esimiestyössä toimivilla on esimiesosaamista. Hyppäsen (2013, 35) mukaan esimiesosaaminen sisältää sekä ihmisten että asioiden ja liiketoiminnan johtamista. Hän on listannut asioita, joita esimiehen tulee ymmärtää ja osata, ja muun muassa näistä palasista muodostuu esimiesosaaminen. Listauksesta voi havaita monia yhteneväisyyksiä aiemmin esiteltyjen esimiehen tehtävien kanssa, sillä esimiestehtävän hoitamisessa tarvitaan esimiesosaamista (kts. Kuvio 2). Hyppänen (2013, 34) ottaa esille, että esimiehen tulee ymmärtää oma roolinsa ja tuntee erilaisia johtamistyyliä ja tietää minkälaiset tavoitteet hänelle on pitkällä aikavälillä asetettu. Esimiehen on osattava viestiä henkilöstölle organisaation suunnitelmat ja saada ne jalkautettua työhön sekä toimia oman yksikkönsä johtajana organisoiden, suunnitellen ja kehittäen. Esimiehen on hallittava rekrytointiprosessi ja perehdyttäminen, ymmärrettävä työlainsäädännön vaikutus sekä osattava hoitaa työsuhteen päättäminen lakien ja hyvän henkilöstöpolitiikan mukaisesti.

Edelleen Hyppänen (2013, 34) jatkaa, että esimiehen on osattava antaa ja vastaanottaa palautetta ja ymmärrettävä miten hyvä työilmapiiri ja motivaatio vaikuttavat työsuorituksiin, ja osattava myös hyödyntää näitä tietoja työssään. Tärkeää on myös ymmärtää osaamisen ja kehittymisen merkitys, kannustaa alaisia kehittämään osaamistaan sekä huolehtia oman osaamisen kehittämisestä. Kuten aiemmin on mainittu, esimiesosaaminen koostuu tiedon, taidon ja tahdon yhdistelmästä, jotka esimiehen tulee yhdistää ja viedä käytäntöön työssään. Näistä jokainen komponentti on yhtä merkittävä esimiehen osaamisessa, ja lisäksi esimiehen tulisi tunnistaa omat kehittymisalueensa ja haluta kehittää itseään. (Hyppänen 2013, 36.) Kuviossa 4 on esitetty esimiesosaamisen osa-alueet.

- Operatiivinen toiminta (ohjeistukset, käsikirjat, vuosikellon mukainen toiminta, tulosvastuu)
- Organisaation strategiset tavoitteet
- Oma rooli ja vastuut
- Lakiasiat



Kuvio 4. Esimiesosaaminen. (mukaillen Hyppänen 2013, 37.)

Salmisen (2012, 167) mukaan esimiehen osaaminen sisältää muun muassa kykyä toimia määrätietoisesti ja tavoitteiden mukaisesti sekä tehdä päätöksiä. Päätösten ja muiden asioiden viestiminen henkilöstölle on olennaista, joten kommunikointi- ja viestintätaidot ovat tärkeä osa esimiesosaamista. Lisäksi esimiehen tulee uskaltaa johtaa, muuten hän ei pysty hoitamaan työtään kunnolla. Salmisen mielestä esimiehen on osattava myös erottaa esimiehen käyttäytyminen ja tehtävien hoitaminen omasta persoonallisuudestaan. Edellä mainittuja voi kehittää ja muuttaa, mutta persoonallisuuden muuttaminen on vaikeaa. Jäljempänä on oma lukunsa esimiesosaamisen kehittämisestä.

### 3.2 Oppiminen

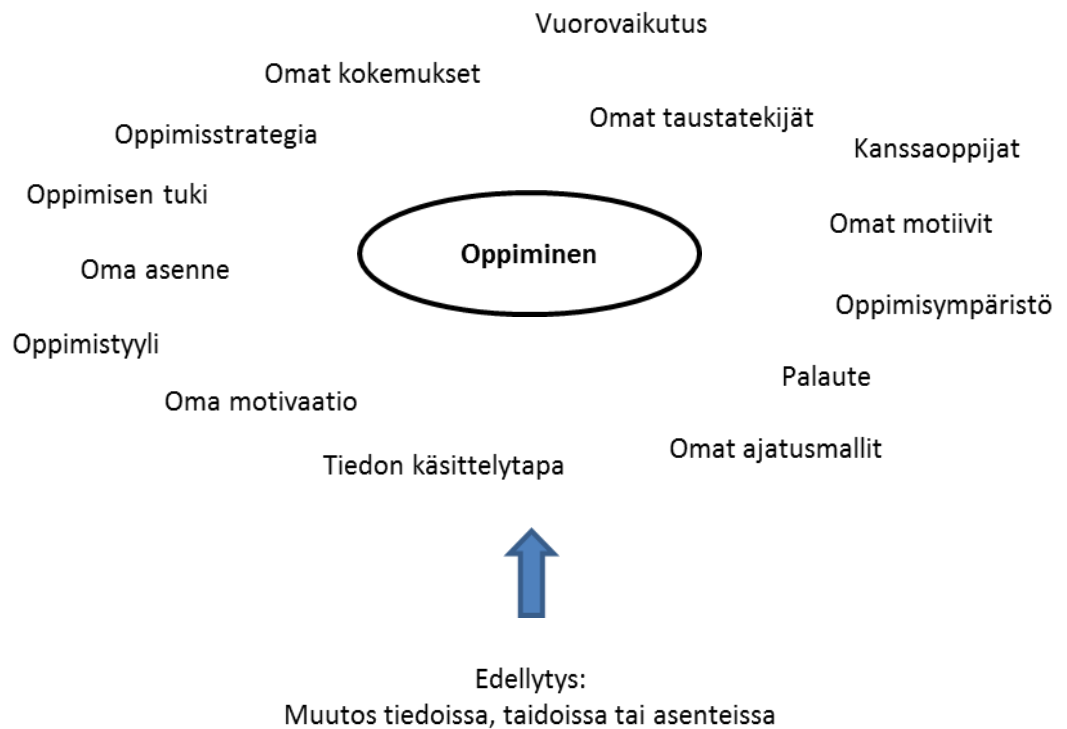
Osaaminen muodostuu oppimisen tuloksista, joten ainoa keino lisätä ja kehittää osaamista on oppimisen kautta. Oppimisen merkitys korostuu, kun osaaminen vanhenee nopeasti. (Ojala 2008, 65; Viitala 2005, 135.) Kupias ym. (2014, 108) kirjoittavat, että oppimisen edellytyksenä on muutoksen tapahtuminen oppijan tiedoissa, taidoissa tai asenteissa. Työelämässä jatkuvaa oppimista tapahtuu vähitellen. Nahavandin (2012, 309) määritelmä kuvaa oppimisen olevan jatkuvaa kasvua tai muutosta käyttäytymisessä, tiedoissa tai taidoissa, ja johon oma kokemus vaikuttaa.

Viitalan (2005, 135) mukaan pääpaino aikuisten oppimisprosessissa on oppimisen tukemisessa, sillä aikuisen oppimisen psykologian mukaan aikuista ei voi opettaa, ellei kyseessä ole konkreettisen taidon opettaminen. Aikuisen ajatusmallit vaikuttavat hänen oppimiseensa, ja sen vuoksi osa tulevasta informaatiosta suodattuu pois ja vain osan hän vastaanottaa. Ojala (2008, 66) kirjoittaa, että merkityksellistä aikuisen oppimisessa on muun muassa millainen oppimisympäristö ja oppijan motivaatio ovat. Myös kanssaoppijat vaikuttavat oppimiseen. Kupias ym. (2014, 109) tähdentävät, että aikuinen ei voi kopioida oppimiaan asioita sellaisenaan mieleensä, vaan ne muovautuvat uudelleen omassa mielessä. Tämän he kuvaavat johtuvan siitä, että oppimiseen vaikuttavat omat kokemukset.

Hyppänen (2013, 121) kirjoittaa, että elinikäisen oppimisen perustana ovat muodollinen koulutus, työssäoppiminen ja vuorovaikutukselliset oppimismenetelmät. Elinikäisen oppimisen mahdollistavat muun muassa oikeanlainen asennoituminen oppimiseen, osaamisen kehittäminen sekä tehokas oppiminen. Ojala (2008, 65) ja Viitalan (2005, 135) näkemyksen mukaan tämän päivän työelämä muutoksineen ja uudistuksineen vaatii itsenäistä oppimista ja opiskelua, josta myös vastuu on jokaisella itsellään. Viitalan (2005, 149) mukaan siitä huolimatta oppiminen vaatii tukea myös aikuisena.

Motivaatio ja oppimisen tarve edellyttävät, että henkilö tietää mitä ja miksi tulee oppia. Uuden asian oppimisessa hyödynnetään aiemmin opittuja tietoja ja taitoja. Oppimista on kahdenlaista: tietoista ja tiedostamatonta. Tietoinen oppiminen on tavoitehakuista ja aktiivista. Palaute on tärkeää ja se ohjaa oppimista. Tiedostamaton oppiminen on oppijan näkökulmasta passiivista, ja siinä opettaja siirtää tietoa oppijan päähän. Se perustuu behavioristiseen oppimiskäsitykseen, joka on nykyisin vanhanaikainen ja voi olla haitallistakin, jos oppijan omaksumat asiat ovat väärinä. Vääristä opeista poisoppimiseen vaaditaan tietoista oppimista. (Ojala 2008, 65.)

Hyppänen (2013, 121) mukaan oppimisprosessiin vaikuttavat oppijan motiivit, oppimisstrategiat, oppimistyyli ja tiedon käsittelytavat. Oppijan arvioidessa omaa oppimistaan hän myös säätelee omaa oppimistaan. Sekä itse oppimisprosessi että oppijan taustatekijät vaikuttavat oppimisen tuloksiin. Henkilön taustatekijöillä on vaikutusta omien havaintojen ja tulkintojen kautta. Kuvio 5 osoittaa, mitkä kaikki tekijät vaikuttavat henkilön oppimiseen. Kuvio on koostettu tämän luvun sisällöstä.



Kuvio 5. Oppimiseen vaikuttavat tekijät.

Ihmisen oppimisesta ainakin noin puolet tapahtuu tekemisen kautta. Suuri osa oppimisesta aikuisena tapahtuu työssä, osin huomaamatta, omien havaintojen ja kokemusten kautta. Toisen puolen aikaansaavat tiedon hankkiminen ja ymmärrys sekä muiden osaajien ja oppijan välinen vuorovaikutus. Oppimisprosessissa teoriapainotteisella koulutuksella on myös suuri merkitys, mutta ennen kuin sitä on mahdollista hyödyntää osaamisena, on oppijan ymmärrettävä saamansa tieto. Tässä vaiheessa tarvitaan vuorovaikutusta muiden kanssa ja lisäksi tiedon soveltamista käytännön tekemiseen. (Ojala 2008, 68-69; Viitala 2005, 142.) Hyppänen (2013, 125) käyttää Lombardon ja Eichingerin (1996) määrittelemää 70-20-10 -mallia, jonka mukaan aikuinen oppii 70 % työssä, työkokemuksista ja työhön liittyvien ongelmien parissa, 20 % keskustelujen ja palautteiden kautta vuorovaikutuksessa toisten kanssa ja 10 % koulutuksessa ja lukemisen avulla.

Oppimista voidaan pitää sosiaalisena tapahtumana, sillä tehokasta oppimista tukevat kanssaoppijat. Yhdessä oppiminen on myös nopeampaa kuin yksin, kun oppimisprosessissa ihminen saa oppia toisilta ja samalla opettaa itse toisille. Lisäksi oppimista voi estää palautteen puuttuminen ja oppimisen tuen puute. (Ojala 2008, 69-71.) Ojalan (2008, 69-71) lisäksi myös Kupias ym. (2014, 110) ovat sitä mieltä, että yksi merkittävin oppimisen este on kuitenkin oma oppimisen vastustaminen eli ei-oppiminen, jossa usein vanhat tavat

ja tottumukset haittaavat uuden oppimista. Sitä ilmenee työyhteisöissä esimerkiksi muutostilanteissa muutosvastarintana, joka voi johtua muun muassa tietoisesta uuden oppimisen vastustamisesta tai tiedon puutteesta. Tietoinen vastustus lisää vanhan toimintatavan tukemista, mutta on ymmärrettävää harjoittaa ei-oppimista, jos organisaatiossa ei ole tarjottu tarpeeksi tietoa tulevasta muutoksesta ja sen syistä.

Jotta oppiminen olisi mahdollisimman tehokasta ja opitut asiat jäisivät oppijan mieleen ja sitä kautta osaksi hänen toimintaansa, on oppijan oltava aktiivinen ja työstää opittavaa asiaa. Kuten edellä mainittiin, tämä asian käsittely tiedollisella tasolla saa aikaan ymmärryksen käsiteltävään asiaan. Lopulta voidaan todeta, että tehokas oppiminen edellyttää aina jonkinasteista tahtoa uuden asian oppimiseen. (Kupias ym 2014, 110-111.) Hyppänen (2013, 122) pitää tärkeimpänä tekijänä oppimisessa motivaatiota ja uskoa itseensä.

Organisaation oppimisella tarkoitetaan yksilöiden osaamisen ja kokemusten hyödyntämistä yhteisen näkemyksen aikaansaamisessa. Sen myötä saadaan aikaan uutta osaamista ja uutta toimintaa soveltamalla yhteistä näkemystä yhteiseen tekemiseen. Toimintaympäristön muuttuessa on myös oppimista ja uusiutumista tapahduttava sen myötä jatkuvasti. Oppimista tarvitaan myös ennaltaehkäisevästi, jolloin oppimisen tavoite voi vielä olla epäselvä. Voidaan puhua myös edelläkävijäoppimisesta, jolla tavoitellaan kilpailuetua markkinoilla. Ennakkoon oppimalla voidaan vaikuttaa muutokseen, mutta se edellyttää myös nopeaa oppimista. Organisaatioissa oppiminen on aina haasteellinen prosessi johdettavaksi. (Ojala 2008, 71-72.)



## 4 Esimiehen osaamisen kehittäminen organisaatioissa

Työelämän osaamisvaatimukset muuttuvat jatkuvasti ja nopeasti ja sen vuoksi osaajien rekrytointi ja oikeiden osaajien säilyttäminen aiheuttavat haasteita organisaatioille. Niissä joudutaan paneutumaan tarvittavan osaamisen hankkimiseen ja osaamisen kehittämiseen tarpeiden mukaisesti. (Ojala 2008, 25.) Kupias ym. (2014, 38) kirjoittavat, että esimerkiksi kehityskeskustelu on yksi hyvä tilaisuus laajemmin keskustella osaamisen kehittämisestä, mutta ihannetilanteessa osaamisen ylläpidon ja kehittämisen tulisi olla jatkuvaa. Jo työsuojelulakiin on kirjattu, että työnantajan tulee pyrkiä edistämään työntekijöiden mahdollisuuksia kehittyä työssään kykyjensä mukaan.

Ojalan (2008, 26) mukaan osaamisella ja sen kehittämisellä on vaikutusta myös työssä viihtymiseen ja työuran pituuteen, sillä viihtyminen on yhteydessä tunteeseen työn hallinnasta eli osaamisesta. Hän ottaa esille myös niin sanotun hiljaisen tiedon katoamisen aiheuttaman osaamisongelman, kun kokenutta, hiljaista tietoa omaavaa henkilöstöä jää pois työelämästä. Organisaatioissa tulisi panostaa myös hiljaisen tiedon siirtymiseen nuoremmille, ja tämä prosessi vaatii usein uusia työtapoja ja kehittämismenetelmiä.

Viitala (2005, 254) listaa henkilöstön kehittämisen tavoitteiksi työsuoritusten tehostumisen, muutostoimenpiteiden helpottumisen, luovuuden ja innovatiivisuuden lisääntymisen sekä yksilön työmarkkinakelpoisuuden parantumisen. Hyppänen (2013, 307) korostaa esimiehen omaa huolenpitoa osaamisestaan ja itsensä kehittämisestä. Se on erityisen tärkeää, sillä organisaatioiden odotukset johtamiselta ja johtajuudelta ovat korkeat. Tässä luvussa käsitellään tarkemmin osaamisen kehittämisen syitä ja tapoja.

### 4.1 Miksi osaamista on kehitettävä?

Osaamisen taso ei pysy samana ilman kehittämistä. Vaikka itse työ olisi sama, kuitenkin työtavat tai vaatimukset voivat muuttua ja sen vuoksi osaamistakin on kehitettävä, jotta osaamisen taso ei laskisi. (Kupias ym. 2014, 59.) Karjalainen (2013, 6) ja Kupias ym. (2014, 59) ovat yhtä mieltä siitä, että osaamisen kehittämisen tulee olla jatkuvaa ja järjestelmällistä. Karjalainen jatkaa artikkelissaan vielä, että organisaatioissa tulisi satsata osaamisen kehittämiseen pitkällä tähtäimellä. Niiden tulisi määritellä osaamistavoitteet sekä miten ne saavutetaan ja miten osaamista kehitetään. Nortikin (2013) kirjoittaa, että tämän päivän osaamisen kehittämisen tulisi olla työntekijän ja työnantajan yhdessä suunnittelemaa elinikäistä oppimista, joka on investointi myös organisaation kilpailukykyyn.

On myös huomioitava, että osaamisen taso voi olla erilainen eri osaamisalueilla. Työntekijä, jonka osaaminen tietyllä osa-alueella on todella hyvä, voi kuitenkin toisessa asiassa olla osaamisen kannalta vasta-alkaja. (Kupias ym. 2014, 63.) Myös tästä syystä osaamisen kehittämisen tulisi koskea kaikkia. Lisäksi erityyppisen osaamisen kehittymiseen vaaditaan omanlaisia ja juuri kyseiseen osaamiseen soveltuvia metodeja, kuten esimerkiksi teknisen osaamisen ja taidon hyödyntää teknistä osaamista asiakastyössä eli sovel-lusosaamisen kehittyminen. (Kirjavainen 2003, 82.)

Vastuu osaamisen kehittämisestä ei kuitenkaan kuulu pelkästään työnantajalle, vaan jokaisen tulisi itse ottaa vastuuta omasta oppimisesta, jotta voidaan saavuttaa todellista oppimista ja oppien hyödyntämistä käytännössä (Karjalainen 2013, 4-6). Hyvä lähtökohta uuden osaamisen oppimiselle on oman osaamisen tunnistaminen. Se ei kuitenkaan tapahdu hetkessä ja uudessa tehtävässä osaaminen ei välttämättä toimi samoin joka tilanteessa. (Kupias ym. 2014, 52.) Kirjavainen (2003, 83) korostaa esimiesten roolia motivoijina henkilöstön keskuudessa, jotta jokainen havainnoi ja jakaa löydöksiään. Silloin myös esimies on selvillä vallitsevasta osaamisesta. Kupias ym. (2014, 111) sen sijaan toteavat, että esimies voi myös edistää henkilöstön halukkuutta uuden tiedon oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen, mutta on mahdotonta oppia toisen puolesta.

Osaamisen kehittämistä tarvitaan, vaikkei meneillään olisi muutoksia tai uusien tehtävien perehdytystä. Jos kehitystä ei tehdä, osaamisen taso voi nopeasti heiketä. Erityisesti sitä tarvitaan, jos osaamista poistuu esimerkiksi työntekijän eläköitymisen tai toisiin tehtäviin siirtymisen vuoksi. (Kupias ym. 2014, 78.)

Jotta organisaation on mahdollista kehittää henkilöstön osaamista strategian mukaisesti ja kohdentaa resurssit oikein, on tarpeen arvioida henkilöstön osaamisen taso. Kun tiedetään, missä osaamisen osa-alueissa tarvitaan vahvistusta, pystytään suunnittelemaan tehokkaita kehittämistoimenpiteitä. Mikäli organisaatiossa ei tiedetä olemassa olevista osaamisresursseista, on niiden hyödyntäminen ja kehittäminen parhaalla mahdollisella tavalla mahdotonta. (Viitala 2005, 153.)

Otala (2008, 52) käyttää osaamisen jaottelua tietoiseen ja hiljaiseen tietoon. Tietoista tietoa, eli ääneen lausuttua tietoa, on mahdollista siirtää ja kuvata sanoin, esimerkiksi toimenkuvassa tai myyntiraportissa. Viitala (2005, 131) ja Hyppänen (2013, 112) sen sijaan käyttävät hiljaisen tiedon vastaparina ja tiedon toisena lajina termiä täsmällinen tai näkyvä eli eksplisiittinen tieto. Sen he kuvailevat olevan julkilausuttua ja näkyvää tietoa, ja kuten

Otalakin kirjoittaa, siirrettävissä ja arvioitavissa. Hyppäsen mukaan täsmällistä tietoa voidaan kuvata sanoin, kuvin ja numeroin.

Hiljainen tieto on kokemuksen kautta saatua osaamista, joka on vahvasti sidoksissa tietyn tilanteeseen ja toimintaan (Ojala 2008, 52). Viitala (2005, 132) kirjoittaa, että hiljainen tieto on osaamista, joka ei ole selvästi näkyvässä organisaatiossa, eikä hiljaista tietoa omaava henkilö itsekään välttämättä tiedosta ja tunnista sitä. Hänen mukaansa hiljaisen tiedon esiin saaminen edellyttää kolmea tekijää: aluksi jonkun on huomattava hiljainen tieto, sitten hiljaisen tiedon haltijan on itse tunnistettava se ja oltava myös valmis jakamaan sitä muille, ja viimeiseksi hiljaisen tiedon haltijan on osattava viestiä hiljainen tieton sa muille.

Hyppänen (2013, 112) määrittelee hiljaisen tiedon olevan kokemusperäistä ja henkilökohtaista, eikä se ole helposti ilmaistavissa muille. Vuosien työkokemuksen kautta hiljainen tieto kehittyy osaksi työntekijän ammattitaitoa. Hän kuvailee hiljaisen tiedon siirtymisprosessia seuraavasti: kokemattomampi työntekijä oppii seuraamalla osaavia työntekijöitä ja työskentelemällä heidän kanssaan, minkä jälkeen uusia toimintatapoja luodaan käymällä keskustelua yhdessä. On oleellista vaihtaa kokemuksia yhdessä toisten kanssa ja kuunnella hyvin tarkasti, sillä silloin hiljainen tieto muuttuu täsmälliseksi tiedoksi ja sitä kautta myöhemmin hiljaiseksi tiedoksi. Tämä muutosprosessi on jatkuva.

Esimerkiksi palaverit ja kehityspäivät ovat sopivia tilaisuuksia muuttaa hiljaista tietoa täsmälliseksi. Organisaatioissa tulisi olla erilaisia tapoja osaamisen jakamiseen, ja erilaista osaamista ja sen jakamista tulisi tukea. (Hyppänen 2013, 112-113.) Ojala (2008, 52) korostaa hiljaisen tiedon siirtämisen merkitystä suomalaisissa organisaatioissa, kun suuret ikäluokat ovat jäämässä eläkkeelle ja vievät mennessään runsaasti vuosikymmenien aikana hankittua osaamista ja hiljaista tietoa.

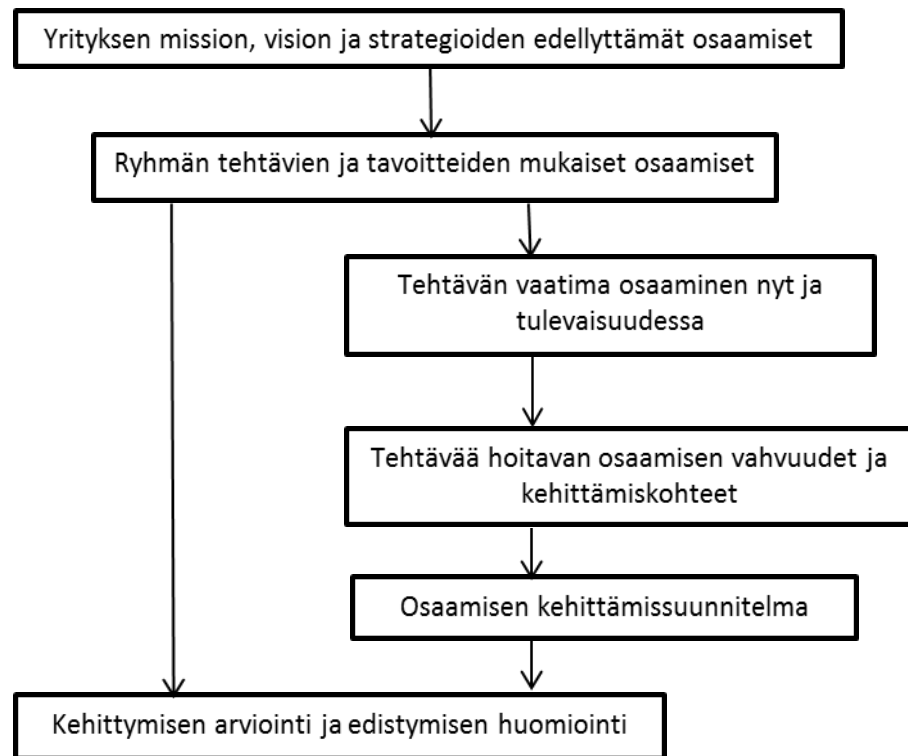
Nortio (2013) esittää, että yrityksissä on vasta 2000-luvulla kunnolla ymmärretty osaamisen kehittämisen merkitys ja kehittämistyö on muuttunut suunnitelmallisemmaksi. Siinä missä ennen saatettiin lähettää henkilöstöä koulutuksiin sen enempää miettimättä, nykyisin tehdään osaamiskartoituksia ja niiden pohjalta laaditaan suunnitelmat henkilöiden osaamisen kehittämiseksi. Hänen artikkelissaan on haastateltu Suomen Ekonomiliiton koulutuspoliittista asiamiestä, jonka mukaan parhaat tulokset osaamisen kehittämisessä on mahdollista saavuttaa pidempikestoisissa koulutusohjelmissä, joissa koulutustilaisuuksien välillä opittua sovelletaan omassa työssä. Tehokkaina uusien työtapojen ja taitojen oppimismenetelminä hän nostaa esille myös työssä oppimisen esimerkiksi työnkierron,

mentoroinnin tai coachingin avulla. Näitä erilaisia kehittämismenetelmiä käsitellään lähemmin jäljempänä.

## **4.2 Osaamisen kehittäminenprosessi**

Osaamisen kehittämiseen kuuluu toisiinsa liittyviä vaiheita, joiden kautta muodostuu osaamisen kehittämisen kokonaisuus. Usein organisaatioissa on käytössä niin sanottu vuosikello, jossa on määritelty milloin mikäkin asia on tarkoitus toteuttaa ja johon nämä kehittämisen vaiheet liitetään. Esimerkiksi kehityskeskustelut käydään tietyssä kohtaa vuotta. (Hätönen 2011, 16.)

Viitalan (2005, 154) mukaan ihminen useimmiten käynnistää tietoisin oppimisprosessin vasta, kun hän kohtaa jonkin ristiriidan suorituksessaan. Tällaisena oppimiseen sysäyksen antavana ristiriitategijänä voi toimia esimerkiksi palaute, jonka hän työssään saa. Palaute voi olla lähtöisin spontaanista tilanteesta tai sitten systemaattisen arviointimenetelmän kautta. Kuviossa 6 on esitetty osaamisen kehittämisen prosessi, jossa lähtökohtana on yrityksen sekä ryhmän tavoitteiden edellyttämät osaamiset. Näihin osaamisvaatimuksiin verrataan kunkin työntekijän ja ryhmän omaa osaamista, ja arviointia voidaan tehdä esimerkiksi kehityskeskusteluiden yhteydessä. Samalla käydään läpi henkilön tai ryhmän osaamisen vahvuudet ja kehittämiskohteet, joiden perusteella on mahdollista laatia osaamisen kehittämissuunnitelma. Jatkossa on tärkeää, että kehittymistä arvioidaan ja tavoiteltu edistyminen huomioidaan.



Kuvio 6. Osaamisen kehittämisen prosessi (mukaillen Viitala 2005, 155.)

Kun strategian, vision ja toiminnan tavoitteiden pohjalta on määritetty tarvittava osaaminen, laaditaan osaamiskartta. Se sisältää tarvittavat osaamisalueet ja osaamisen arvioinnin kriteerit. (Hätönen 2011, 16.) Hyppäsen (2013, 116) mukaan esimerkiksi kehityskeskustelussa tarkistetaan henkilön kehittymistarpeita suhteessa osaamisen kehittämistarpeisiin ja siinä yhteydessä laaditaan kehittämissuunnitelma. Esimiehen tehtävä on arjen johtamisessa antaa alaisilleen sopivasti haasteita ja osaamisen hyödyntämismahdollisuuksia.

Hätönen (2011, 32) korostaa kehittämisen arvioinnin merkitystä osaamisen kehittämisprosessissa, sillä sen avulla nähdään onko kehittämistavoitteet saavutettu. Tässä vaiheessa on tarkoitus verrata toimintaa ja tuloksia asetettuihin tavoitteisiin. Hätösen mukaan yleensä käytetään menetelmää, jossa esimies ja alainen tekevät omat arvionsa alaisen osaamisesta, ja kehityskeskustelussa ne käydään läpi yhdessä. Hyppänen (2013, 120) pitää osaamisen mittaamista ja sen vaikuttavuuden arvioimista tärkeänä myös siksi, koska osaamisen kehittäminen vie aikaa ja rahaa.

Osaamisen kehittymistä voidaan arvioida neljästä eri näkökulmasta: tuottavuus, asiakastyytyväisyys, henkilöstötyytyväisyys ja innovatiivisuus. Tuottavuuden mittareina voi käyttää osaamiseen perustuvia aikaansaannoksia ja tuotoksia ja asiakastyytyväisyyden mitta-

rina asiakaspalautetta. Henkilöstötyytyväisyys ilmenee viihtymisenä, motivaationa ja osaamisena, kun taas innovatiivisuus aloitteina ja parannusehdotuksina. (Hyppänen 2013, 120.)

Edellä mainitussa osaamisen arviointi- sekä kehittämisprosessissa esimiehillä on merkittävä rooli ja osaamisarviointien tulisi kuulua heidän normaalin työhönsä. Sen lisäksi esimiesten rooli on toimia tukijana kehitymisessä, ja tämä edellyttää esimieheltä sekä arviointikykyä että arvostusta alaisia kohtaan. (Viitala 2005, 161.)

### **4.3 Esimiehenä kehittyminen**

Esimiestyön menestyksekkäs hoitaminen vaatii monenlaisia taitoja ihmisten ja liiketoiminnan johtamisesta. Kuitenkin näiden ohella on tärkeää, että esimies osaa johtaa ja kehittää itseään ja omaa tekemistään. (Hyppänen 2013, 307.) Kontiaisen ja Skytän (2010, 184) mukaan organisaatioissa keskitytään liian vähän johtamisen kehittämiseen, kun johdon ja esimiesten yhteisten palaverien aika kuluu usein muiden asioiden käsittelyyn. Heidän mukaansa kuitenkin tärkeää johtamisen kehittämisessä olisi suunnitelmien mukainen toteutus käytännössä sekä onnistumisen arviointi. Arvioinnin kautta saadaan uutta tietoa hyödynnettäväksi jatkon kehitystyössä.

Juuti (2011, 157-158) määrittelee johtamisen kehittämisen tarkoittavan sellaisia toimenpiteitä, joita käytetään lisäämään henkilön kyvykkyyttä toimia esimiesroolissa. Hänen mukaansa johtamisen kehittämisellä on organisaatioissa monia erilaisia merkityksiä. Sen avulla on mahdollista tuoda esimiehille tutuksi organisaation arvoja, ja sitä kautta saada esimiehet tuomaan arvot käytännön työhön. Organisaatiolle on hyödyksi esimiesten jatkuva kehittäminen, sillä se vaikuttaa sekä toiminnan tulokseen että henkilöstön työhyvinvointiin. Hän nostaa esille myös sen, että itseään kehittävät esimiehet usein myös innostavat alaisiaan kehittymään, ja sitä kautta henkilöstö on sitoutuneempaa ja viihtyy työssään.

Juutin (2011, 158) mukaan yksi tärkeä johtamisen kehittämisen merkitys organisaatiolle on esimiesten valmentaminen uusiin vaativampiin tehtäviin. Lisäksi kehittäminen tukee koko organisaation toimintaa siten, että esimiehet osaavat myös organisoida ja johtaa oman tiiminsä toimintaa sekä uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämistä. Juuti huomauttaa, ettei johtamisen kehittäminen ole ainoastaan yksittäisten esimiesten kehittämistä, vaan sillä on vaikutusta koko organisaation kehittämiseen. Armstrong (2012, 312) kirjoittaa, että organisaation rooli esimiesten kehittämisessä ei keskity pelkästään koulutus-

ten järjestämiseen, vaan sen täytyy varmistaa, että esimiehille on jatkuvasti tarjolla tarvittava tuki ja työolosuhteet heidän työnsä hoitamiseksi menestyksekkäästi.

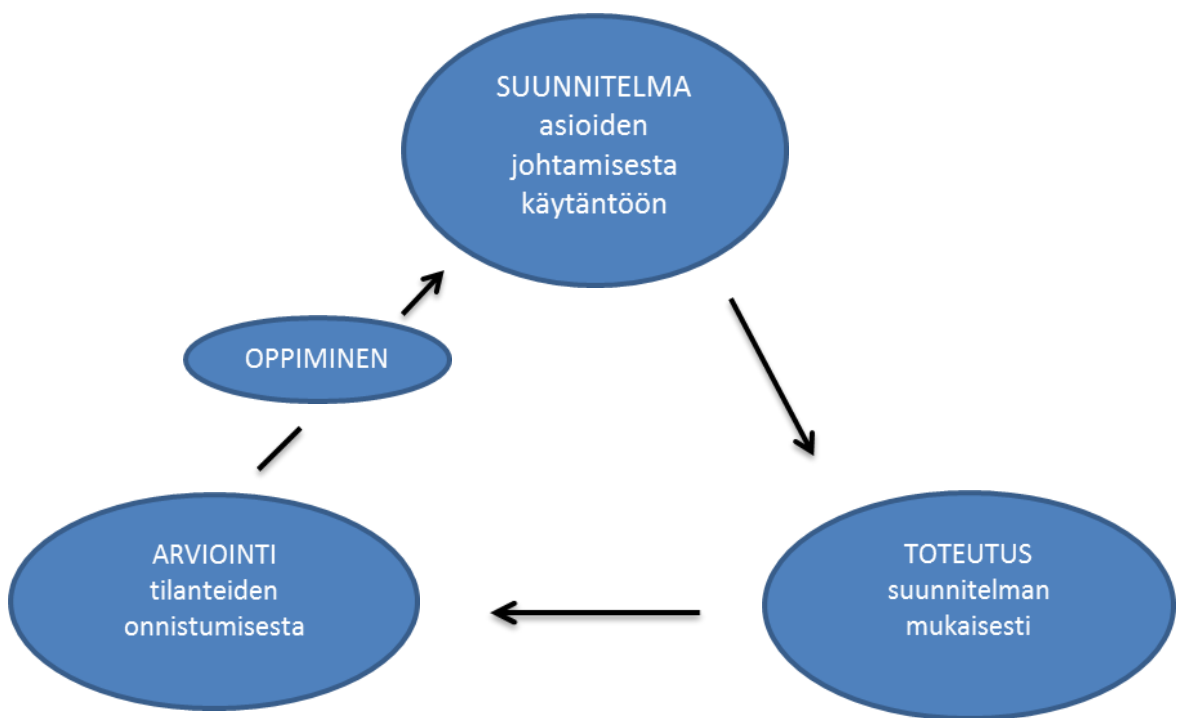
Kehittyminen esimiehenä ja ihmisenä vaatii huomion kiinnittämistä omaan itseensä ja tekemiseensä sekä perinpohjaista itsensä tarkastelua. Tarkastelun perusteella tulisi pystyä ymmärtämään omia toimiaan ja käytöstään sekä niiden taustalla olevia syitä. Tämä reflektion taito on hyvä lähtökohta itsensä kehittämiseksi. (Salminen 2012, 165.)

Yuklin (2006) mukaan onnistunut esimiesten kehittäminen edellyttää tarkkojen oppimistavoitteiden määrittämistä ja selkeää sekä tarkoituksenmukaista sisältöä. Lisäksi tulisi käyttää erilaisia kehittämismenetelmiä ja oppijoille järjestää mahdollisuuksia aktiiviseen käytännön harjoitteluun. Oleellista on myös jatkuva palautteen antaminen ja jatkon harjoitusta ja toiminnasta sopiminen. (Armstrong 2012, 312.)

Hyväksi esimieheksi on mahdollista kehittyä, mutta sellaiseksi ei synnytä. (Hyppänen 2013, 307; Nahavandi 2012, 308.) Hyppänen sekä Salminen (2012, 167) kirjoittavat, että kehittyminen vaatii tahtoa kehittymiseen ja oppimiseen ja lähtee omasta itsestä. Salminen toteaa, että usein näiden ominaisuuksien puuttumisesta johtuen esimies ei kehity asemansa mukaisesti. Hyppänen (2013, 307) täsmentää, että esimiehen tulisi tarkastella omaa toimintaansa johtajana, ihmisenä sekä työyhteisön jäsenenä. Kehittymisprosessissa tärkeää on kehittymistavoitteiden asettaminen ja uusien oppien harjoittelu käytännössä. Kuten edellä Viitalan teokseen viitattaessa kerrottiin oppimisprosessissa palautteen merkityksestä, myös esimiehen on tärkeä saada palautetta omalta esimieheltään sekä kollegoiltaan kehittymisestään. Kehittymisprosessiin kuuluu myös vanhoista tavoista poisoppiminen.

Kehittyminen esimiehenä edellyttää tietämystä omasta nykytilanteesta sekä siitä, minne haluaa päästä. Sen perusteella on mahdollista laatia suunnitelmaa tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiehen on pohdittava omaa arvomaailmaansa ja elämäntilannettaan, ja apuna voi käyttää saatua palautetta. (Hyppänen 2013, 309.) Nahavandi (2012, 309) käyttää teoksessaan McCauleyn ja Van Nelsorin (2004) määritelmää johtajien kehittämisestä: laajennetaan henkilön kykyä toimia tehokkaasti johtajuuden rooleissa ja prosesseissa. Painopiste on yksilöissä ja kehittämisessä on tarkoitus antaa johtajille työkalut, joita he voivat hyödyntää edistäessään tehokkuutta moninaisissa rooleissaan. Nahavandi huomauttaa viitaten edelleen McCauleyn ja Van Nelsorin määritelmään, että johtajuuden kehittäminen eroaa johtajien kehittämisestä siten, että siinä keskitytään organisaation kykyyn saada työt hoidettua johtajien avulla.

Kontiainen ja Skyttä (2010, 184-185) ovat sitä mieltä, että usein esimiehet kiinnittävät runsaasti huomiota työntekijöiden tekemiseen ja tehtävien kehittämiseen, mutta oma johtamisen kehittäminen jää huomiotta. Organisaatioiden olisi varattava johtamisen kehittämiseen aikaa erikseen ja kehitystyön tulee olla järjestelmällistä. Koulutusten lisäksi olisi hyvä koontua yhteisiin palavereihin esimiesten kesken ja käydä läpi erilaisia johtamistilanteita. Näissä palavereissa voi esimerkiksi suunnitella jonkin tulevan asian johtamista käytäntöön tai arvioida jo tapahtunutta johtamistilannetta, ja siten oppia uutta ihmisten johtamisesta. Kontiainen ja Skyttä kutsuvat tätä johtamisen kehittämisen prosessiksi, jonka avulla johdetaan johtamista. Kuviossa 7 on kuvattu tätä prosessia.



Kuvio 7. Johtamisen kehittämisen vaiheet (mukaillen Kontiainen & Skyttä 2010, 184.)

Kehittyäkseen esimiehen tulee oppia uusia taitoja ja toimintoja. Muutosten tulisi olla vakaita ja näkyä myös käytännössä, eikä vain opiskellessa. Kuten edelläkin on mainittu, myös Nahavandin (2012, 309-310) mukaan yksilön oppiminen ja kehittyminen edellyttää tietoisuutta omasta muutoksen tarpeesta ja sen hyväksymistä. Kuitenkin pysyvän muutoksen aikaansaaminen vaatii kärsivällisyyttä ja sisukkuutta. Esimiehenä kehittymisessä voi myös tulla vastoinkäymisiä esimerkiksi omasta muutoksen vastustuksesta johtuen. Toisaalta esimiehellä voi olla vaikeuksia ylläpitää opittuja asioita käytännön harjoittelun tai tuen



puuttumisen vuoksi. Nämä mahdolliset vastoinkäymiset tulee sekä henkilön itse että organisaation ottaa huomioon.

Armstrongin (2009, 724) mukaan esimiesten kehittämisessä ja oppimisessa tulisi huomioida henkilön kyky kehittää itseään ja oppia uutta. Hänen mielestään on pitkälti totta, että kokemus ja käytäntö opettavat parhaiten, mutta kuitenkin pitkä kokemus ei kerro kaikkea. Armstrong käyttää esimerkkiä, jossa kymmenen vuoden kokemuksen omaavalla johtajalla voi käytännössä olla vain yhden vuoden kokemus toistettuna kymmenen kertaa. Kuten aiemmin on jo mainittu, oppimiseen vaikuttavat monet tekijät ja esimerkiksi motivaatio on toisilla esimiehillä suurempi. Yhtenä vaikuttajana esimiehen kehittämisessä Armstrong mainitsee henkilön oman esimiehen, sillä jokaisen johtajan esimiehen tulisi kannustaa omia joukkojaan kehittämään itseään. Hän tiivistää asian lauseeseen: johtajat oppivat johtamaan johtamalla hyvän johtajan alaisuudessa.

#### **4.4 Esimiesosaamisen kehittämistapoja**

Organisaatioissa voidaan kehittää yksilöitä, tiimejä tai koko organisaatiota, ja kehittämisen kohteesta riippuen tulee valita tarkoitukseen sopiva kehittämismenetelmä. Valintaan vaikuttavat lisäksi muun muassa aikataulu, kehittämistavoitteet, resurssit sekä oppijan oppimistyyli. Kuten aiemmin oppimisesta kerrottaessa mainittiin, aikuisen oppimisessa suurin osa tapahtuu työtä tehdessä. (Hyppänen 2013, 125.)

Snell ja Bohlander (2007, 306) kirjoittavat, että useita osaamisen kehittämismenetelmiä voidaan käyttää sekä työntekijätason henkilöstölle että esimiehille, mutta osa on pääasiassa esimiesosaamisen ja johtamisosaamisen kehittämistapoja. Heidän mukaansa 2000-luvulla esimiesten osaamisen kehittämisen tärkeys on korostunut, kun organisaatioiden kilpailuvalltina ovat ihmiset. Moni asia lepää osaavien esimiesten käsissä, ja heidän osaamisen kehittämisen kautta on mahdollista saavuttaa sellaisia taitoja, joita menestymisen vaatii.

Osaamisen kehittämismuodot voidaan Viitalan (2005, 260) mukaan jakaa kolmeen kategoriaan, alun perin perustuen Yuklin (2002) teokseen. Nämä kategoriat ovat muodollinen valmentaminen, kehittämisaktiviteetit ja itseohjautuvat aktiviteetit. Alla olevassa kuviossa 8 on esitetty eri kehittämistapoja omissa kategorioissaan. Jäljempänä esitellään kaikkiin kolmeen ryhmään kuuluvia osaamisen kehittämistapoja tarkemmin. Tässä opinnäytetyössä on kuvattu erityisesti esimiesten osaamisen kehittämiseen soveltuvia kehittämismenetelmiä, vaikka niitä käytetään myös muun henkilöstön kehittämiseen. Lähdekirjallisuuden

perusteella on valikoitunut omiksi alaluvuiksi mentorointi, verkko-oppiminen, koulutus, coaching ja työkierto. Menetelmien valintaan on vaikuttanut lisäksi se, että ne ovat Kela-ssa käytössä olevia tai sinne sopivia kehittämismenetelmiä.



Kuvio 8. Yuklin (2002) käyttämä kehittämistapojen jako kolmeen ryhmään (mukaillen Viitala 2005, 260.)

#### 4.4.1 Mentorointi

Mentorointi on Viitalan (2013, 196) mukaan yhä suosituimpi johdon kehittämismenetelmä Suomessa. Kupias & Salo (2014) kirjoittavat, että mentorointi on ollut muunneltavissa hyvin työelämän tarpeisiin ja sitä pidetään tehokkaana menetelmänä, kun halutaan kehittää osaamista. Mentoroinnin perusajatuksena on, että kokenut mentori toimii ohjaajana kokemattomammalle aktorille. Mentorin ja aktorin välillä tulee olla luottamuksellinen vuorovaikutussuhde, johon molemmat osapuolet ovat sitoutuneita. Toiminnan tavoitteena on saada aktori kehittymään ja oppimaan uutta työssään, mutta usein mentoroinnista hyötyy myös mentori, kun aktori jakaa omia ajatuksiaan hänen kanssaan. (Kupias & Salo 2014.)

Kupias ym. (2014, 245) toteavat mentoroinnin olevan erityisen sopiva esimiesten kehittämismenetelmä. Viitala (2005, 366) käyttääkin esimerkkiä, että mentoroinnin kohteena voisi olla vaikka ensimmäistä kertaa esimiestehtäviin siirtynyt henkilö. Hänen mukaansa mentorina voi toimia periaatteessa kuka tahansa tehtävän osaaja, mutta ei kuitenkaan henkilön oma esimies. Hyvä tapa on valita mentori vasta, kun aktorin tarpeet ja tavoitteet on kunnolla selvitetty, jotta valinnassa voidaan huomioida kunnolla henkilöiden yhteensopivuus niin persoonallisuuden, pätevyyden ja osaamisen kuin tavoitteidenkin suhteen.

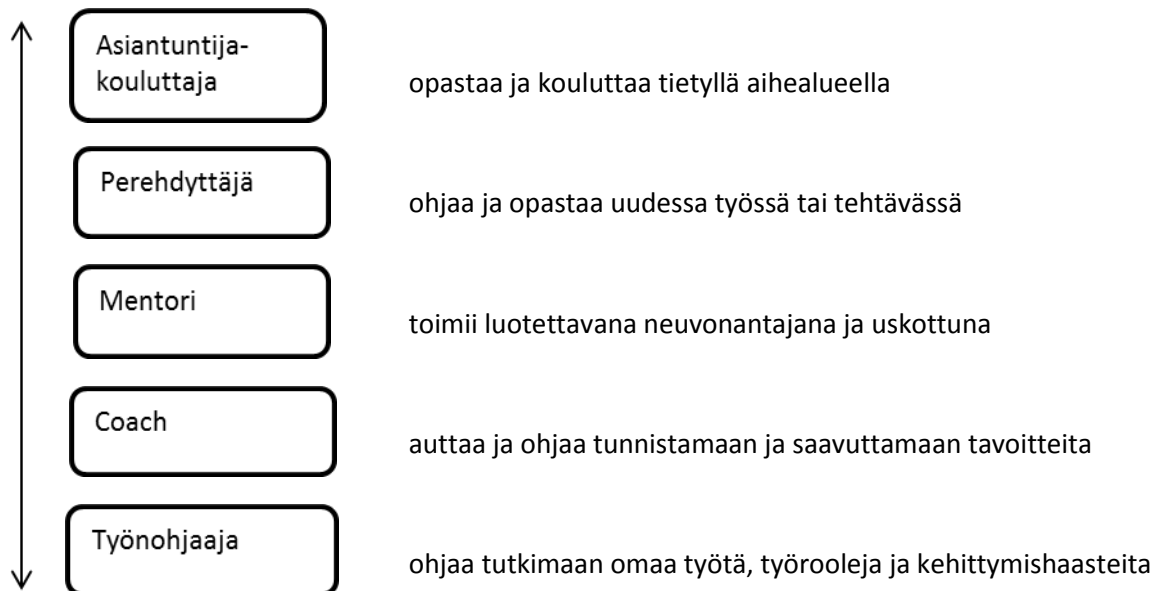
Mentorointi on tehokas menetelmä myös Nahavandin (2012, 320) mukaan, ja mentoroinnin kautta saattaa muodostua elinikäinen kannustava suhde mentorin ja aktorin välille. Sekä Nahavandi että Viitala (2005, 366) kirjoittavat, että mentorointi voi olla hyvinkin virall-

lista tai hieman epämuodollisempaa, joissa molemmissa on omat hyvät puolensa. Viitalan mukaan mentorisuhde voi muodostua myös täysin spontaanisti kahden henkilön välillä. Nahavandi kirjoittaa, että on jopa tutkittu, että epämuodollisempi mentorointi voi olla tehokkaampaa. Tulos perustuu siihen, että mentoroinnin perustuessa luottamukselliseen suhteeseen voi virallisten prosessien läpikäyminen vähentää tehokkuutta. Hänen mukaansa virallisemmassa mentorointiprosessissa voi kuitenkin syntyä sellaisia suhteita, joita ei muuten olisi syntynyt.

Suomessa on usein käytössä malli, jossa mentorit koulutetaan tehtävänsä ja laaditaan tavoitteet, mutta käytännön toteutus muotoutuu yksilöllisesti mentoroitavan tarpeiden mukaan. Suomessa on yleisimmin käytetty eurooppalaista mentorointityyliä, jossa painotetaan mentoroitavan omaa ajattelua ja vastuun kantamista omasta kehitymisestä. Amerikkalainen mentorointityyli tähtää enemmän mentoroitavan uran edistämiseen ja painottaa mentorin opastavaa asennetta. (Viitala 2005, 366-367.)

Kupias & Salo (2014) painottavat, että mentorointi on oma kehittämismenetelmänsä, vaikka se voi tukea esimerkiksi perehdyttämistä ja sisältää samoja piirteitä kuin coaching tai työnohjaus. He asettavat mentoroinnin vertailussa kouluttamisen ja työnohjauksen väli- maastoon. Kuviossa 9 on heidän näkemyksensä perusteella vertailtu erilaisia työelämän kehittäjärooleja.

Opastus



Ohjaus

Kuvio 9. Työelämän kehittäjärooleja (mukaillen Kupias & Salo 2014)

#### 4.4.2 Verkko-oppiminen

Verkossa tapahtuvaa koulutusta käytetään yhä useammin, mikä on etenkin globaaleissa organisaatioissa hyödyksi (Ojala 2008, 221). Viitala (2013, 198) jatkaa, että verkko-opiskelua voidaan myös yhdistää perinteiseen koulutustilaisuuteen, jolloin osa opiskelusta tapahtuu verkon kautta itsenäisesti. Mahdollista on hyödyntää verkossa lisäksi vuorovaikutusta toisten oppijoiden kanssa. Laakso-Manninen ja Viitala (2007, 83) mainitsevat teknologian mahdollistavan vuorovaikutuksen esimerkiksi keskustelufoorumeilla. Heidän mukaansa menetelmä sopii hyvin käytettäväksi johdon kehittämisessä, mutta se ei täysin korvaa kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta.

Etuna on se, että yleensä on mahdollista päättää itse missä ja milloin opiskelee. Organisaatio hyötyy myös siten, kun matkustamiseen ei kulu aikaa tai siitä aiheudu kustannuksia. Verkko-oppimishjelmat antavat mahdollisuuden käyttää monimuotoisuutta ja tehostaa oppimista. Toisaalta niiden luominen tuo runsaasti kustannuksia organisaatiolle, joten siitäkin syystä ohjelmissa tulisi ottaa käyttöön kaikki verkko-oppimisen hyödyt ja noudattaa verkko-oppimisen pedagogiikkaa. (Ojala 2008, 221.)

#### 4.4.3 Koulutus

Organisaatiot voivat järjestää henkilöstölleen omia sisäisiä koulutuksia sekä ulkopuolisia koulutuksia ja seminaareja. Myös sisäisessä koulutuksessa kouluttaja voi olla organisaation ulkopuolelta. (Hyyppänen 2013, 128-129.) Hätösen (2011, 94) mukaan koulutus on käytetyimpiä henkilöstön kehittämismuotoja. Ojala (2008, 221) suosittelee koulutusta käytettäväksi silloin, kun tarkoitus on saada sama tieto ja toimintatapa jaetuksi useille. Tämän teoriaosion jälkeen tulisi saatua tietoa hyödyntää työssä ja käydä läpi vuorovaikutuksessa, jotta varsinainen oppiminen on tehokkainta. Laakso-Mannisen ja Viitalan (2007, 80-81) mukaan koulutus sopii käytettäväksi monenlaisissa tarkoituksissa tiettyjen taitojen kehittämisestä laajempien kokonaisuuksien oppimiseen.

Snell ja Bohlander (2007, 307) kirjoittavat esimiesten oppivan seminaareihin ja koulutuksiin osallistumalla havaitsemaan tarpeellisia henkilökohtaisia ja organisaatiotasoisia muutoksia sekä tulevat tehokkaammiksi ihmisten välisten suhteiden ja ryhmätyöskentelyn osalta. Hätösen (2011, 96) mukaan yleisesti sisäisen koulutuksen etuihin lukeutuu sen tarkoituksenmukaisuus juuri oikeaan tarpeeseen tavoitteiden ja sisällön osalta. Koulutusta on helppo hyödyntää työssä, kun esimerkiksi oppimistehtävät voidaan suorittaa omassa tehtävässä. Ulkoisessa koulutuksessa on osallistujia myös toisista organisaatioista, mikä mahdollistaa kattavan kokemusten jakamisen ja toisilta oppimisen. Lisäksi sen etuina or-

ganisaation näkökulmasta ovat helppous, kun muu taho hoitaa järjestelyt, sekä mahdollisuus kouluttaa henkilöitä sellaisista tehtävistä, joita organisaatiossa hoitaa vain yksi tai muutama.

Ulkoisella koulutuksella organisaation on mahdollista saada uusia näkemyksiä hyödynnettäväksi kehittämisessä. Organisaatioiden kannattaa tarkoin miettiä, minkä verran käytetään sisäistä ja ulkoista koulutusta, ja keskittyä nimenomaan arvioimaan niiden hyötyjä haluttuun tarkoitukseen. (Laakso-Manninen & Viitala 2007, 82.)

Viitala (2013, 199) jakaa myös pitkä- ja lyhytkestoiset koulutukset erillisiksi kehittämismenetelmiksi. Lyhytkestoiset koulutukset ovat usein yksittäisiä koulutustilaisuuksia, jotka sopivat parhaiten konkreettisen asian päivittämiseen tai taidon omaksumiseen. Pitkäkestoinen koulutus on syvällisempää ja laajempaa osaamisen kehittämistä. Nahavandin (2012, 322) mukaan niin kutsuttua luokkahuonekoulutusta käytetään useimmiten lähiesimiesten ja keskitason johtajien kouluttamisessa. Koulutuksen ensisijainen tarkoitus on välittää tietoa, ja sen luonteesta johtuen mahdollisuudet tarjota harjoittelua ja palautetta sekä syvällisiä kehittäviä kokemuksia ovat suhteellisen pienet. Kuitenkin usein käytetään jonkinlaisia aktivoivia harjoitteita, kuten väittelyt tai tapausesimerkit.

Hyppäsen (2013, 309) mukaan yksi tyypillinen esimiesosaamisen kehittämismuoto ovat esimiesvalmennukset. Isommissa organisaatioissa järjestetään esimiehille omia sisäisiä valmennuksia, jotka usein keskittyvät tiettyyn aihealueeseen. Hyppänen (2013, 129) ottaa esille myös työntekijöiden työn ohessa suorittamat tutkinnot, joista voi olla suurta hyötyä myös työnantajalle. Opiskelija voi esimerkiksi tehdä lopputyönsä tai muita opiskeluun liittyviä tehtäviä omalle työnantajalle. Hänen mukaansa työn ohessa opiskelevista tulisi olla kiinnostuneita ja mahdollisuuksien mukaan järjestää lisähaasteita, kun osaaminen kehittyy. Riskinä on menettää osaaja, kun työtehtävät eivät enää vastaa henkilön osaamista.

#### **4.4.4 Coaching**

Coachingin tarkoitus on auttaa henkilöä kehittämään taitojaan ja tietojaan sekä parantamaan suorituskyykyään ammattilaisen avulla. Ammattilainen voi olla organisaation sisältä tai ulkopuolelta ja hän keskittyy tietyn taidon tai toiminnan, esimerkiksi johtajuuden, kehittämiseen. (Armstrong 2012, 549.) Otalan (2008, 234) mukaan coaching eli valmennus eroaa mentoroinnista erityisesti kahdella tapaa: kyseessä on liikesuhde, josta veloitetään, ja valmennus kohdistuu tarkemmalle osa-alueelle. Hyppänen (2013, 130) määrittelee coachingin olevan tavoitteellinen interaktiivinen prosessi, jossa valmentajan tehtävänä on

auttaa valmennettavaa kehittymään ja sen lisäksi auttaa hyödyntämään nykyistä ja käytämätöntä osaamistaan.

Hyppänen (2013, 130) jatkaa, että coachin on tarkoitus eri tavoin auttaa valmennettavaa tekemään itse oivalluksia ja päätöksiä, eli hän itse ei neuvo. Ojala (2008, 234-235) määrittelee coachin olevan liike-elämän ammattilainen, joka omaa vankan kokemuksen ja tuntemuksen liiketoiminnasta. Hänen mukaansa valmennus sopii käytettäväksi erityisesti valmennettavan aloittaessa uudessa tehtävässä tai halutessa kehittää omaa toimintamalliaan esimerkiksi johtamiseen. Coaching voi toimia hyvänä oppimisen tukena muun muassa muutos- ja ongelmatilanteissa tai suurilla hankkeilla ja projekteilla suunniteltaessa.

Laakso-Mannisen ja Viitalan (2007, 78) mukaan coachingin suosio johdon kehittämismenetelmänä on jo vuoteen 2007 mennessä lisääntynyt. Ojala (2008, 234) täsmentää, että usein valmennettava on organisaation avainhenkilö tai avainryhmä, esimerkiksi johtoryhmä, jonka työskentelyä tai päätöksentekoa halutaan kehittää. Virolainen (2010, 226-227) on tutkinut johdon coachingia Lappeenrannan teknilliselle yliopistolle tekemässään väitöskirjassa ja toteaa, että johdon coachingista on erilaisia käsityksiä ja sitä voidaan toteuttaa erilaisin tavoin. Hänen mukaansa coachin ja valmennettavan tulisi aina keskustella ensiksi siitä, mitä kyseisessä tapauksessa johdon coachingilla tarkoitetaan.

Väitöskirjassaan Virolainen (2010, 229) kertoo, että vuosina 2007-2008 tehtyjen haastatteluiden ja vuonna 2009 haastatelluille johdon coachingia tarjoaville henkilöille esitettyjen tulosten välisenä aikana coaching-ala oli kehittynyt Suomessa. Coacheille on olemassa kansainvälisiä sertifikaatteja, ja niitä omaavia coacheja on Suomessa monia, ja määrä on vuosittain lisääntynyt (Hyppänen 2013, 130; Virolainen 2010, 229.) Virolaisen (2010, 231) mukaan johtajat voivat kehittyä coachingin avulla erityisesti itsensä johtamisessa ja leadershipissa.

#### **4.4.5 Työkierto**

Työkierto on tehokas osaamisen kehittämismenetelmä, sillä eniten oppimista tapahtuu vieraassa työympäristössä ja tehtävässä, jolloin työssä on enemmän haastetta. Työkierroksen ajatuksena on, että henkilö työskentelee tietyn aikaa organisaation eri yksikössä tai tehtävässä kuin yleensä. (Hyppänen 2013, 126.) Hätösen (2011, 98) mukaan työkierron avulla voidaan kehittää työntekijän osaamista ja edistää oppimista ja ammatillista kasvua. Työkierto voi toimia myös koko organisaation kehittämiskeinona, jolloin tiimien sisällä tapahtuu työtehtävien vaihtoa. Ojala (2008, 224) nostaa esiin myös työkierron merkityksen

hiljaisen tiedon jakamisessa, ja sen kautta on mahdollista muuttaa hiljaista tietoa täsmätiedoksi.

Hätösen (2011, 98) mielestä työkiertoa voidaan käyttää esimerkiksi tulevien johtajien valmennuksessa tai asiantuntemuksen siirtona organisaation sisällä. Viitala (2013, 195) korostaa työkierron hyödyn siihen osallistuvalla olevan se, että ymmärrys organisaation toiminnasta laajenee ja syvenee, ja lisäksi usein sen myötä innostus työtä kohtaan ja työn mielekkäisyys kasvavat. Johtamisen näkökulmasta on hyvä, että esimiehet saavat kokemuksen kautta ymmärrystä toiminnoista ja prosesseista, joihin liittyviä päätöksiä he työssään tekevät. Myös Otalan (2008, 224) mukaan työkierto on tehokas tulevan johtajan kehittämisessä, sillä hän voi saada nopeasti kattavan näkemyksen organisaation toiminnan kokonaisuudesta.

Hätönen (2011, 98) nimeää työkierron tavoitteiksi ammatillisen osaamisen kehittämisen, henkilöstön pätevyyden ja toimintavalmiuden lisäämisen, itsetuntemuksen lisäämisen sekä uuden oppimisen ja muutosvalmiuden mahdollistamisen. Viitalan (2013, 195) mukaan työkierto voidaan kehittämismenetelmänä organisaatioissa liittää urasuunnitteluun ja osaamisen kehittämisen lisäksi sen avulla voidaan saavuttaa osaajien sitouttamista. Hätönen (2011, 98) taas näkee työkierrosta koituvan hyötyä työyhteisöjen kehittämiseksi monin eri tavoin, kuten edesauttamalla uusien työtapojen ja ajattelun oppimista sekä tuomalla uusia ajatuksia ja ammatillista näkemystä työkierron kohteena olevan sijoituspaikkaan.

#### **4.4.6 Muita työssä oppimiseen liittyviä menetelmiä**

Osaamista voi kehittää tiiviisti työhön kytkettynä, jolloin voidaan tavoitella ammattitaidon kehittämistä laajasti nykyisiä tai tulevia tehtäviä varten tai tietyn alueen erityisosaamista (Viitala 2005, 261). Hyppänen (2013, 126) esittää, että henkilön työskennellessä tutussa työympäristössä ja tutuissa työtehtävissä ei juurikaan opi uutta. Oppiminen lisääntyy huomattavasti, jos jompikumpi tekijä muuttuu. Taulukko 2 selventää tätä käsitystä.

Taulukko 2. Työtehtävien tai –ympäristön muuttumisen vaikutus oppimiseen (mukaillen Hyppänen 2013, 126).

OPPIMINEN TYÖTEHTÄVISSÄ	OPPIMINEN TYÖYMPÄRISTÖSSÄ
UUDET TEHTÄVÄT, TUTTU TYÖPAIKKA -Osaamishaasteissa jonkin verran kasvua -Tuen ja perehdytyksen avulla oppimista ja osaamisen lisääntymistä	UUDET TEHTÄVÄT, UUSI TYÖYMPÄRISTÖ -Osaamishaasteissa merkittävä kasvu -Tuen ja perehdytyksen avulla merkittävä oppiminen ja osaamisen lisääntyminen
TUTTU TYÖ, TUTTU TYÖPAIKKA -Ei haasteita -Ei uuden oppimista tai osaamisen kehittymistä	TUTTU TYÖ, UUSI TYÖYMPÄRISTÖ -Osaamishaasteissa jonkin verran kasvua -Tuen avulla nopeaa oppimista ja osaamisen lisääntymistä

**Ristiinoppiminen** soveltuu esimerkiksi tuuraajien resursointiin ja eri tiimien välisen yhteistyön kehittämiseen. Siinä kaksi henkilöä opettelevat toistensa työtehtävät millä tahansa tavalla. (Ojala 2008, 226). Hyppänen (2013, 127) mukaan hyötyihin lukeutuu myös moniosaamisen lisääntyminen. Viitala (2005, 263) lisää, että työntekijän näkökulmasta moniosaaminen lisää työn vaihtelua ja haasteita. Se voi olla hyödyksi esimerkiksi henkilön siirtyessä uusiin tehtäviin organisaatiossa.

Nahavandin (2012, 317) mukaan **kokemus** voi toimia osaamisen kehittämismenetelmänä, sillä on sanottu, että tehokkain tapa kehittää johtajia on käytännön johtamiskokemusten kautta. Pienemmissä organisaatioissa ei välttämättä ole resursseja käyttää maksullisia kehittämistapoja, joten kokemusperäinen työssä oppiminen voi olla tärkein tapa kehittää osaamista. Jotta kokemukset työssä toimitivat kehittävinä, niiden tulee asettaa esimiehet uuteen tai haastavaan tilanteeseen. Se onnistuu esimerkiksi kasvattamalla vastuuta omassa tehtävässä, uuteen tehtävään asettamalla tai tuntemattoman tiimin kanssa työskentelemällä.

**Perehdytys** toimii yhtenä osaamisen kehittämisen muotona sen molemmille osapuolille. Perehdytettävä on uusi työntekijä, jota opastetaan toimimaan uudessa työssään ja työpaikallaan. Perehdyttäjän osaaminen kehittyy samalla ja siitä voi olla hyötyä urapolulla esimiestehtäviin. (Hyppänen 2013, 127.) Viitalan (2013, 194) mukaan perehdyttäminen käsittää muun muassa yritykseen, turvallisuuteen ja työsuhteisiin perehdyttämisen, kun taas työnopastus on varsinaiseen työhön perehdyttämistä.

Eriyhteistyö ja –haasteita on mahdollista liittää mihin tahansa tehtävään. Viitalan (2013, 195 & 2005, 264) mukaan sellaisia voi olla esimerkiksi **työnopastus**, yrityksen esittelemi-



nen, vierailijoiden isännöiminen tai koulutus. Osaamisen kehittämisen lisäksi vaikutusta on motivaatioon ja työtyytyväisyyteen. Lisäksi **projektit** ovat tehokkaita kehittämistapoja, jotka edistävät myös ammatillista kasvua ja uralla etenemistä. Projekteissa voi saada esimies- ja johtamiskokemusta.

#### 4.4.7 Eri menetelmien vertailu

Edellä on esitelty erilaisia osaamisen kehittämismenetelmiä, jotka soveltuvat esimiesten osaamisen kehittämiseen. Jokaiseen tilanteeseen on valittava oikeanlainen kehittämismuoto, ja valintaan vaikuttaa moni asia. Kaikki menetelmät ovat siis hyviä, mutta sopivat erilaisiin tarkoituksiin. Osaamisen kehittämistä suunnitellessa olisikin syytä perehtyä kehittämismenetelmiin huolellisesti, jotta pystytään valitsemaan oikea menetelmä ja siten saamaan irti parhaat hyödyt. Hyppänen (2013, 310) täsmentää, että käytettävä osaamisen kehittämismenetelmä tulisi aina valita kehittämisen kohteena olevien asioiden ja käytettävissä olevan ajan perusteella. On erittäin tärkeää myös ennalta määritellä kehittämisen tavoitteet ja sopia seurannasta ja kehittämistulosten varmistamisesta. Yksilölliset kehittämismenetelmät ovat sopivia erityisesti johdon ja esimiesten kehittämiseen.

Lähdekirjallisuudesta on alle koostettu taulukko 3, jossa on omissa sarakkeissaan kunkin kehittämismenetelmän hyötyjä ja ongelmia.

Taulukko 3. Kehittämismenetelmien hyötyjen ja ongelmien vertailua.

<b>Kehittämismenetelmä</b>	<b>Hyödyt</b>	<b>Ongelmat</b>
<b>Mentorointi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-urakehityksen edesauttaminen</li> <li>-keskittyy nimenomaan mentoroitavan kehitykseen</li> <li>-hyvin suunnitelmallista ja tavoitteellista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-osapuolten sitoutumisen puute</li> <li>-keskustelut etenevät ilman selkeää tavoitetta "jutteluna"</li> <li>-yhteensopimaton henkilöke-mia mentoroitavan ja mentorin välillä</li> </ul>
<b>Verkko-oppiminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-mahdollistaa opiskelun ajasta ja paikasta riippumatta</li> <li>-kun verkko-oppimisohjelma on luotu, käyttö on edullista</li> <li>-mahdollista suorittaa jopa tutkintoja verkko-oppimisen avulla</li> <li>-voi opiskella juuri itselle tärkeitä aihealueita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ei täysin korvaa kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta</li> <li>-verkko-oppimisohjelmat kallista toteuttaa, vaatii suuren oppijoukon</li> <li>-vaatii tiukkaa itsekuria, koska on usein itseopiskelumenetelmä</li> </ul>
<b>Koulutus</b> <b>-sisäinen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-kohdistettu oman organisaation henkilöstölle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-mahdollisesti liian pienet resurssit suunnitteluun</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-helppo yhdistää omiin työtehtäviin</li> <li>-selkeä yhteys organisaation strategiaan tavoitteisiin</li> <li>-toimii sosiaalisen verkoston luojana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-byrokratisoituminen ja vakiintuneet toimintatavat</li> </ul>
<b>-ulkoinen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-käytännön järjestelyt hoidetaan muualla</li> <li>-uudet näkökulmat ja ulkopuolisten asiantuntijoiden hyödyntäminen</li> <li>-verkostoituminen, runsas tarjonta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-organisaation tietämättömyys tarjonnasta</li> <li>-aikatauluongelmat mm. kehityskeskusteluiden osalta</li> </ul>
<b>Coaching</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-hyvä oppimisen tuki esim. muutostilanteissa</li> <li>-selkeät, yhteisesti sovitut tavoitteet</li> <li>-valmentajana toimii liike-elämän ammattilainen, jolla mahdollisesti kansainvälinen sertifikaatti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ei ole säädeltyä toimintaa Suomessa</li> <li>-coachille ei edellytyksiä koulutuksen tai kokemuksen suhteen</li> </ul>
<b>Työkierto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-laajentaa ymmärrystä organisaation toiminnasta</li> <li>-hyödyttää urasuunnittelua</li> <li>-edesauttaa osaajien sitouttamista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-mahdollinen kierrossa olevien henkilöiden tehokkuuden tilapäinen lasku</li> <li>-kohdeyksikön työntekijöiden lisääntynyt työmäärä perehdyttämisen ja opettamisen vuoksi</li> </ul>
<b>Perehdyttäminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-lisää työmotivaatiota ja kiinnostusta tehtävää kohtaan</li> <li>-antaa kokonaiskuvan organisaatiosta ja oman tehtävän roolista</li> <li>-tukee sitoutumista organisaatioon</li> <li>-tukee tehokasta työtehtävien aloitusta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-toteutus liian suppea</li> <li>-liian tiukka aikataulu</li> </ul>

## 5 Esimiesosaamisen malli ja osaamisen kehittäminen Kelassa

Tiivistetysti Kelan perustehtävä on sosiaalilainsäädännön toimeenpano edunsaajia tyydyttävällä tavalla. Nyky-yhteiskunta edellyttää Kelalta yhä enemmän kustannustehokkuutta ja laadukasta palvelua, joka taas edellyttää työyhteisön sisällä samansuuntaista käsitystä olemassaolon tarkoituksesta. Esimiehen tehtävänä on kirkastaa yhteinen perustehtävä omalle yksikölle tai tiimille. Esimiestyö on rooli, mikä edellyttää vahvaa henkilökohtaista halua ja kykyä toimia esimiehenä. Esimiestyö onnistuu tai epäonnistuu sen mukaan, ottaako esimies hänelle kuuluvan roolin vai ei. Lisäksi johtamisen tulisi lähteä Kelan perustehtävästä, ja sen pitäisi olla jokaiselle esimiehelle niin selvää, että he pystyvät käymään sitä jatkuvasti läpi henkilöstönsä kanssa. (Kela 2014c.) Tässä luvussa kerrotaan kohdeorganisaatiosta sekä sen esimiestyön perusteista ja osaamisen kehittämisestä.

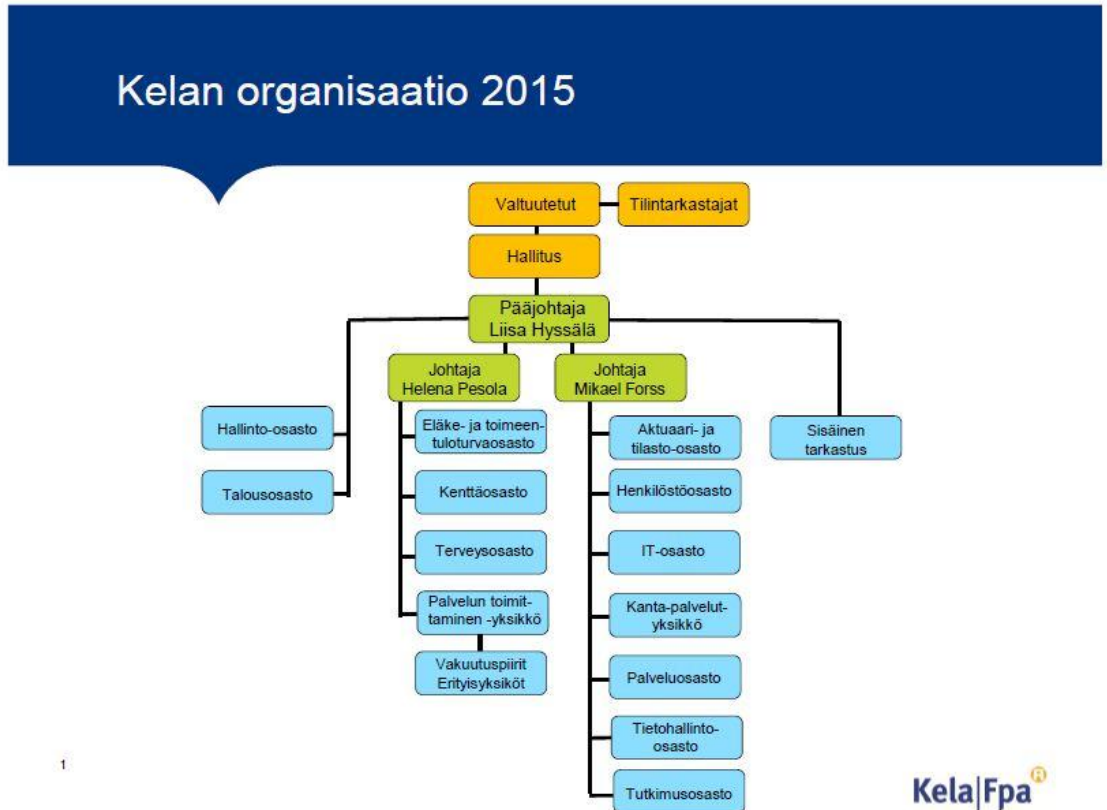
### 5.1 Kelan toiminta

Kansaneläkelaitos (Kela) hoitaa Suomessa asuvien sosiaaliturvaa eri elämäntilanteissa. Sen toimintaa ohjaavat lait, sillä sen asema on vahvistettu perustuslaissa sekä Kansaneläkelaitoksesta annetussa laissa. Kela on itsenäinen julkisoikeudellinen laitos, joka toimii eduskunnan valvonnassa. (Kela 2013, 3.) Sen hoitamaan sosiaaliturvaan kuuluvat lapsiperheiden tuet, sairausvakuutus, kuntoutus, työttömän perusturva, asumistuki, opintotuki, vähimmäiseläkkeet, vammaisetuudet, sotilasavustus ja maahanmuuttajan tuki. Kelan tehtäviin kuuluu lisäksi etuuksista ja palveluista tiedottaminen, sosiaaliturvan kehittämistä palvelevan tutkimuksen harjoittaminen, etuuksien ja toiminnan ennakoinnissa ja seurannassa tarvittavien tilastojen, arvioiden ja ennusteiden laatiminen sekä sosiaaliturvaa koskevan lainsäädännön kehittämis ehdotusten tekeminen. (Kela 2012b.)

Kelan hoidettavana on yhteensä yli 100 erilaista etuutta ja organisaatio on maankattava. Kelan henkilöstömäärä on noin 6000, joista suurin osa on sijoittunut eri puolille maata paikallistoimistoihin. Kelassa toimii kolme vakuutusaluetta, joissa on yhteensä 24 vakuutuspiiriä ja 7 erityisyksikköä. Niissä hoidetaan pääasiassa etuuksien ratkaisutyötä sekä asiakaspalvelua. Keskushallinnon osastojen ja muiden toimintayksiköiden työ painottuu kehittämiseen, suunnitteluun ja ohjaukseen. (Kela 2013, 3.) Kelassa työskentelee noin 600 IT-ammattilaista laajojen tietojärjestelmien parissa ja esimiesten osuus henkilöstöstä on tällä hetkellä noin 10 % (Kela 2014b, 12).

Eduskunta valitsee 12 valtuutettua, jotka valvovat Kelan hallintoa ja toimintaa. Sen lisäksi valtuutetut määräävät 10 henkisen hallituksen jäsenet sekä tilintarkastajat. Kelan hallituk-

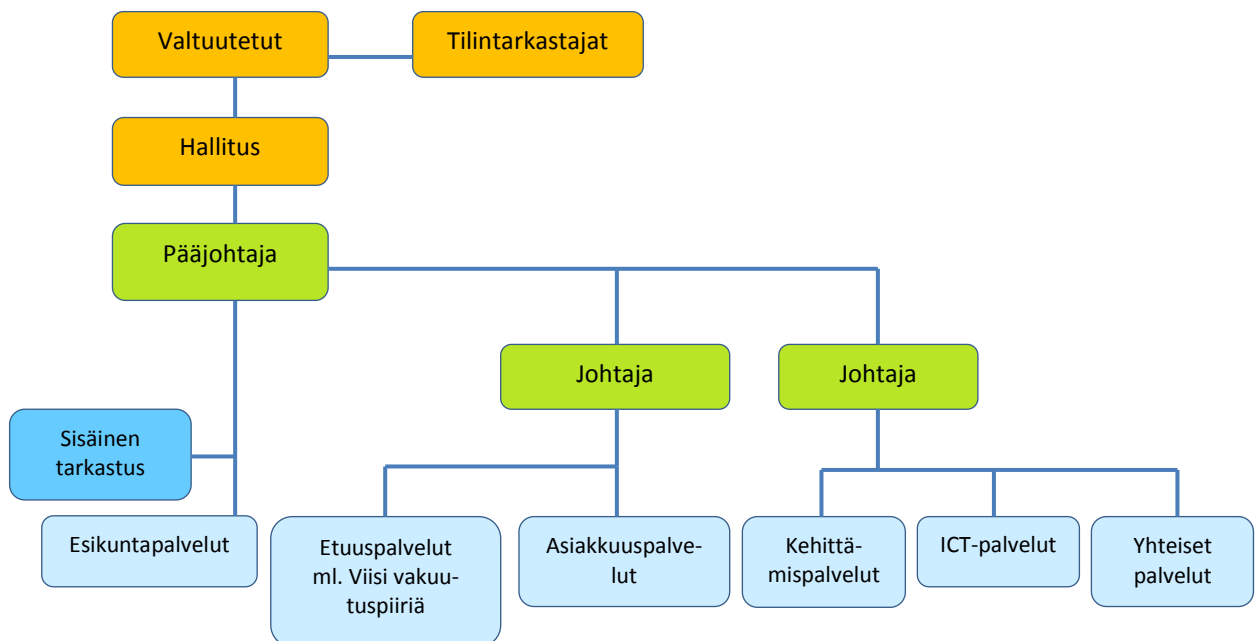
sen tehtävänä on johtaa ja kehittää Kelan toimintaa. Valtuutetut tekevät esityksen Kelan pääjohtajasta ja johtajista, jotka tasavallan presidentti nimittää. Pääjohtaja toimii puheenjohtajana Kelan neuvottelukunnassa, joka edistää ja kehittää sosiaaliturvan toteuttamiseen osallistuvien viranomaisten ja yhteisöjen yhteistyötä ja asiakasnäkökulman huomiointia. Keskushallinnossa toimii sisäinen tarkastus, jonka tehtävänä on hallituksen, pääjohtajan ja johtoryhmän avustaminen valvontavelvollisuuksissaan. (Kela 2013, 3.) Alla kuviossa 10 on esitetty Kelan organisaatiokaavio vuoden 2015 loppuun asti.



Kuvio 10. Kelan organisaatio vuoden 2015 loppuun saakka. (Kela 2012a.)

Tämän opinnäytetyön tekemisen aikaan Kelassa on ollut meneillään suuren organisaatio-uudistuksen suunnittelu Hallinnon ja toiminnan kehittämisen –hankkeen (HAKE) kautta. Tämä muutos tulee keventämään organisaatorakennetta ja muuttamaan johtamista. Myös nykyiset vakuutuspiirit lakkaavat vuoden 2016 alusta lähtien, kun organisaatiomuutos tulee voimaan. Tulevaisuuden Kela on yksi yhtenäinen toiminnallinen kokonaisuus. Kelan organisaatorakenne ja johtamisjärjestelmä tukevat strategian toteutumista ja asiakaslähtöistä toimintaa. (Kela 2015a.)

Uudessa organisaatiossa Johdon esikuntapalveluiden alle kuuluvat muun muassa strateginen johtaminen ja HR, tulosohjaus, yhteiskunnallinen vaikuttaminen ja omien toimintojen kehittäminen. Etuuspalvelut sisältävät viisi vakuutuspiiriä, jotka muodostavat Kelan paikallishallinnon. Etuuspalveluiden tehtävin kuuluvat etuusprosessien ja -käsittelyn johtaminen, etuusratkaisutyö ja etuuslainsäädännön kehittäminen. Asiakkuuspalvelut käsittävät muun muassa asiakkuuksien ja palvelutyön johtamisen sekä asiakaspalvelun ja palveluohjauksen eri palvelukanavissa. Kehittämispalveluissa hoidetaan tietojärjestelmien ja palvelukanavien tilaajavastuu, määrittely ja kehittäminen sekä tietohallintotoiminnot. ICT-palvelut käsittävät ICT-palveluiden tuottamisen, projektien toteuttamisen ja tilaajayhteistyön. Yhteisten palveluiden alle kuuluvat henkilöstöpalvelut, talouspalvelut ja tiedon tuottamisen palvelut. (Kela 2015a.) Seuraavassa kuviossa 11 on Kelan uusi organisaatiokaavio.



Kuvio 11. Kelan uusi organisaatio 1.1.2016 alkaen.

Toiminta Kelassa perustuu toiminta-ajatukseen ja arvoihin. Toiminta-ajatus on ”Elämässä mukana – muutoksessa tukena. Turvaamme väestön toimeentuloa, edistämme terveyttä ja tuemme itsenäistä selviytymistä”. Tällä on tärkeä viestinnällinen merkitys niin Kelan sisällä kuin ulkopuolella. Arvot ohjaavat Kelan toimintaa ja ne kertovat Kelan yhteisistä päämääristä sekä siitä, mihin asioihin panostaminen yksilötasolla johtaa menestymiseen. Kelan arvot ovat ihmistä arvostava, osaava, yhteistyökykyinen ja uudistuva. (Kela 2013, 4.)

Kelan visio eli strateginen tahtotila on parasta palvelua, sosiaalista turvaa ja elämän voimaa. Kaiken toiminnan Kelassa tulee tukea tavoitteiden saavuttamista, ja sitä ohjaa määritelty strategia. Kelan strategian 2015-2018 kolme painopistealuetta ovat (Kela 2012c):

- asiakaskokemuksen parantaminen
- luottamuksen vahvistaminen ja asiointiprosessin laadun ja tehokkuuden kehittäminen
- Kelasta yhdessä tekemisen, kehittymisen ja työhyvinvoinnin huippupaikka
- Kelan toiminta sosiaaliturvan toimeenpanijana ja kehittäjänä on yhteiskunnallisesti vaikuttavaa ja sosiaalisesti, ekologisesti ja taloudellisesti kestävä.

Strategia on muodostettu neljän eri näkökulman pohjalta, ja ne ovat perustana sille, mitä Kelassa johdetaan ja mistä tulos koostuu. Näkökulmat ovat asiakas- ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus, henkilöstön ja työyhteisön uudistuminen, prosessit ja talous. Toiminnan kehittämisen ja arvioinnin lähtökohtana on erityisesti asiakasnäkökulma. (Kela 2013, 5.)

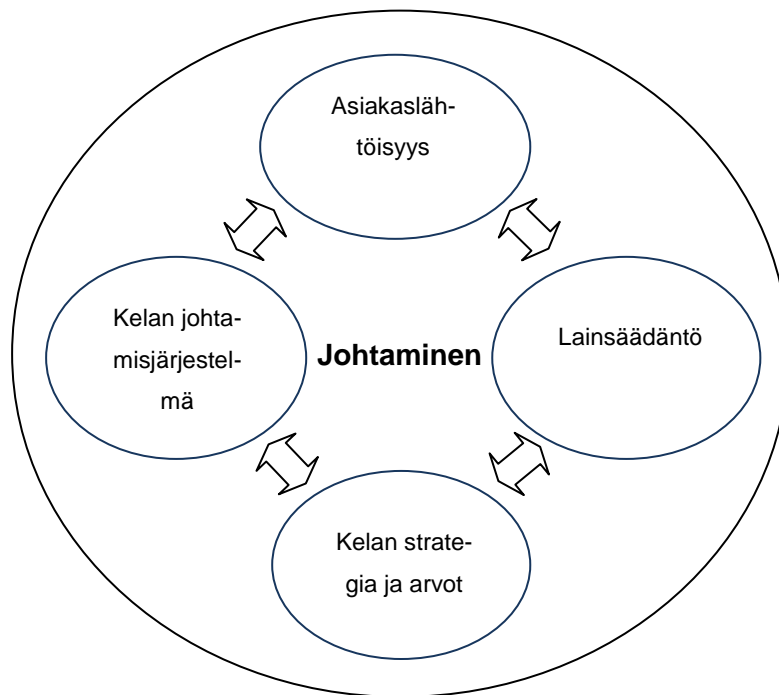
Kelassa on ollut käytössä vuodesta 2000 lähtien tasapainotettu tulokortti, jonka mittariston avulla strategiasta johdetut mitattavat tavoitteet kuvataan. Tasapainotettu tulokortti sisältyy hallituksen vuosittain hyväksymään toiminta- ja taloussuunnitelmaan. Sekä tasapainotetussa tulokortissa että strategiassa on käytetty samoja neljää näkökulmaa, eli asiakas- ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus, henkilöstön ja työyhteisön uudistuminen, prosessit ja talous. Niiden pohjalta on määritetty myös strategiset tavoitteet, jotka on esitelty alla olevassa taulukossa 4.

Taulukko 4. Kelan strategiset tavoitteet neljästä näkökulmasta. (Kela 2013, 5)

<b>Asiakas- ja yht.kunnallinen vaikuttavuus</b>	<b>Henkilöstön ja työyhteisön uudistuminen</b>	<b>Prosessit</b>	<b>Talous</b>
Miten vision toteutuminen näkyy asiakkaalle ja menestyminen yhteiskunnalle?	Kuinka Kelan on opittava ja kehityttävä, jotta visio toteutuu?	Missä on yllettävä huipputulosiin, jotta asiakkaat ovat tyytyväisiä?	Miten toimitaan taloudellisesti?
Miten tuotetaan arvoa asiakkaalle?	Miten työtehtävät, järjestelmät ja työilmapiiri sisäisissä prosesseissa tukee arvon tuottamista asiakkaalle?	Miten lisätään asiakastyytyväisyyttä etuustuotteiden laadun, toimitusnopeuden ja innovatiivisen toiminnan muodossa? Tässä osaamisella on tärkeä rooli.	Miten taataan resurssit, jotta onnistutaan?

## 5.2 Johtaminen ja esimiestyö Kelassa

Kelan johtamisen periaatteiden mukaan sen johdon tulee luoda yhtenäinen näkemys Kelan visiosta, tavoitteista ja johtamisesta sekä varmistaa, että koko organisaatio toimii sovitujen arvojen ja päämäärien mukaisesti. Edellytyksenä on johtajuus, joka ylläpitää innovatiivista, jatkuvan kehittämisen ilmapiiriä ja joka saa koko henkilöstön osallistumaan toiminnan kehittämiseen. Koko Kelalla sekä jokaisella tulosyksiköllä on tulossopimukset, joissa on strategiaperusta ja tulokortit. Seuranta tapahtuu johtoryhmissä sovitun aikataulun mukaisesti. (Kela 2013, 7.) Kuten muukin toiminta, myös johtaminen tapahtuu suhteessa ympärillä olevaan yhteiskuntaan ja yhteisöön. Kelassa johtamiseen vaikuttavia tekijöitä ovat asiakaslähtöisyys, lainsäädäntö, Kelan strategia ja arvot sekä Kelan johtamisjärjestelmä. Ne on havainnollistettu kuviossa 12. (Kela 2014a.)



Kuvio 12. Johtamiseen vaikuttavat tekijät Kelassa. (Kela 2014a)

Kela on linjaorganisaatio, jonka yksiköiden toiminnasta vastaavat yksikön esimiehet ja yksiköillä on omat johtoryhmät. Organisaatiokaavio vuoden 2015 loppuun asti on esitetty edellisessä luvussa. Kelan toimintaa johdetaan usealla eri tasolla, ja niiden johtamisessa on omat vastuunsa ja roolinsa. Ylimmän johdon lisäksi Kelassa toimii keskijohto (ryhmäpäälliköt, vakuutuspiirien johtajat, erityisyksiköiden johtajat ja apulaisjohtajat) sekä tiimiesimiehet (toimistonjohtajat, palvelupäälliköt, kehittämispäälliköt ja vastaavat). (Kela 2014a.) Taulukko 5 selventää työnjakoa keskijohdon ja tiimiesimiesten osalta ja siihen on kirjattu myös kaikkien esimiesten vastuulla olevat tehtävät.

Taulukko 5. Vastuut ja keskeiset tehtävät Kelan esimiesrooleissa. (Kela 2013, 10-11.)

<p>Keskijohto (ryhmäpäälliköt, vakuutuspiirien johtajat, erityisyksiköiden johtajat, apulaisjohtajat)</p>	<p>Vakuutuspiirin johtaja johtaa, ohjaa ja kehittää vakuutuspiirinsä toimintaa.</p> <p>Vakuutuspiirin johtaja tai paikallishallinnon muun yksikön johtaja johtaa ja ohjaa vakuutuspiirin tulossopimuksen toteutumista.</p> <p>Vakuutuspiirin johtaja raportoi aluejohtajalle ja antaa palautetta prosessivastaaville.</p> <p>Ryhmäpäällikkö johtaa, ohjaa ja kehittää ryhmänsä toimintaa.</p> <p>Ryhmäpäällikkö vastaa ryhmän toimintasuunnitelman toteutumisesta.</p> <p>Ryhmäpäällikkö raportoi osastopäällikölle ja antaa palautetta prosessivastaaville.</p>
<p>Tiimiesimiehet (toimistonjohtajat, palvelupäälliköt, kehittämispäälliköt ja vastaavat)</p>	<p>Ohjaa ja kehittää tiimin työtä.</p> <p>Raportoi ylemmälle linjaesimiehelle.</p>
<p>Kaikkien esimiesten johtamistehtävät (noin 600 henkilöä)</p>	<p>On alaistensa työnjohtaja.</p> <p>Varmistaa, että alaiset tuntevat Kelan strategian ja ymmärtävät sen merkityksen omassa työssään.</p> <p>Sopii yksikkönsä henkilöiden tehtävistä ja ajankäytöstä prosesseissa.</p> <p>Sopii projektipäällikön kanssa alaistensa resurssin käytöstä projekteissa.</p> <p>Vastaa, että yksikkönsä toiminta on määritellyn prosessin mukainen.</p> <p>Päätää yksikkönsä henkilöiden ajankäytöstä projekteissa.</p> <p>Päätää toimivaltapäätöksen puitteissa esimerkiksi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-alaistensa poissaloista</li> <li>-alaistensa työmatkoista</li> <li>-alaistensa koulutuksesta</li> <li>-alaistensa käyttövaltuuksista</li> <li>-alaistensa ratkaisuoikeuksista</li> </ul> <p>Käy kehitys- ja palautekeskustelut alaistensa kanssa.</p> <p>Käy palkkauskeskustelut alaistensa kanssa.</p> <p>Vastaa alaistensa perehdytyksestä.</p> <p>Vastaa yksikkönsä työhyvinvoinnista.</p> <p>Toimii esikuvana ja näyttää esimerkkiä omalla toiminnallaan Kelan arvojen mukaisesti.</p> <p>Vastaa koko Kelaa koskevien asioiden tiedottamisesta ja toimeenpanosta yksikössään.</p> <p>Vastaa sisäisestä valvonnasta osana riskienhallintaa.</p>



Keski-Uudenmaan vakuutuspiirin apulaisjohtaja Anne Kyllösen (2014) mukaan Kelan toimintaympäristö- ja tapa edellyttävät henkilöstön johtamista läheltä, koska työtä tehdään asiakasrajapinnassa. Oman tiimin esimies, eli lähiesimies, on konkreettisesti tukena ja päätökset tehdään lähellä. Esimiehen roolin hän näkee pitkälti olevan ohjien pitämistä ja kannustusta, ja itseohjautuvan tiimin parissa valmennusta.

Kyllönen (2014) kertoo taulukkoa 5 hieman tarkemmalla tasolla vakuutuspiirin esimiesten tehtävistä ja roolista. Henkilöstöhallinnon osalta esimiehet huolehtivat muun muassa työn organisoinnin, lomien ja poissaolot, sekä vastaavat henkilöstöresursseista ja niiden käytöstä. Hänen mukaansa esimies toimii viestinviejän roolissa kahteen suuntaan: Toisaalta hän jalkauttaa ja konkretisoi strategiaa ja tavoitteita henkilöstön keskuuteen ja toisaalta välittää tietoa myös kentältä ylöspäin. Esimiehen on olennaista seurata talon sisäisiä asioita ja tapahtumia sekä kuunnella alaisiaan. Esimiehen vastuulla on aikaansaada keskustelua ja hyvää ilmapiiriä. Lähiesimiehellä tulee olla osaamista johdettavasta työstä, kuten asiakaspalvelutiimien esimiehillä palvelumallista, joka toimii tasalaatuisen ja hyvän palvelun ohjenuorana. Palvelupääälliköt osallistuvat itse työhön sekä asiakaspalvelussa että ratkaisutyössä. Esimiehet tarvitsevat myös teknistä osaamista ja järjestelmien hallintaa. Talousjohtaminen on lähinnä vakuutuspiirin johtajien tehtävä.

Kelassa henkilöstöjohtamisen tavoitteena on varmistaa, että henkilöstön rakenne, määrä ja osaaminen ovat tasapainossa tehtävien kanssa ja että henkilöstöä johdetaan ammattitaitoisesti. Henkilöstön työhyvinvointia pidetään tärkeänä asiana, ja pyritään siihen, että työtehtävät ovat mielekkäitä ja työsuhteen ehdot kilpailukykyisiä. Osaamisen halutaan pysyvän mukana toimintaympäristön muutosten aiheuttamissa haasteissa. Työnantajaku- vasta huolehtimalla sekä urasuunnittelun ja toimivan rekrytoinnin avulla varmistetaan tar- koituksenmukaiset henkilöstövoimavarat myös tulevaisuudessa. (Kela 2013, 13.)

Osana Kelan strategista johtamista on meneillään henkilöstövoimavarojen kehittämisoh- jelma 2015, jossa kuvataan henkilöstöjohtamisen osalta asiat, jotka ovat Kelan perusteh- tävän ja strategisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta toiminnan painopistealueita lähi- vuosina. Henkilöstöjohtamisen apuna on käytössä tasa-arvosuunnitelma ja yhdenvertai- suussuunnitelma sekä HR-käsikirja. Kyllösen (2014) mukaan johtamista ja sen työkaluja on paljon kehitetty viime vuosina. Esimiehillä on käytössään runsaasti tilastotietoa, esi- merkiksi asiakasvolyymeistä, joka on koottu yhteen paikkaan, Kelastoon. Joitakin vuosia sitten käyttöön otettu uusi järjestelmä Oiwa antaa paljon muun muassa ajankäytöllistä tietoa.

Kuviossa 13 on havainnollistettu työhyvinvoinnin ja henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta Kelassa. Toiminnallisten muutosten hallittu toteuttaminen ja työhyvinvoinnin samanaikainen varmistaminen edellyttävät hyvää henkilöstöjohtamista. Panostaminen työympäristöön, työyhteisöön, yksilövoimavaroihin ja osaamiseen tuottavat hyvää tulosta. Oma vaikutuksensa tähän kokonaisuuteen on taloudella, muutoksilla, jatkuvalla kehittämisellä ja ympäristöllä. Kaiken keskiössä ovat jokaisen työntekijän kela-työ sekä johtaminen ja esimiestyö. (Kela 2013.)

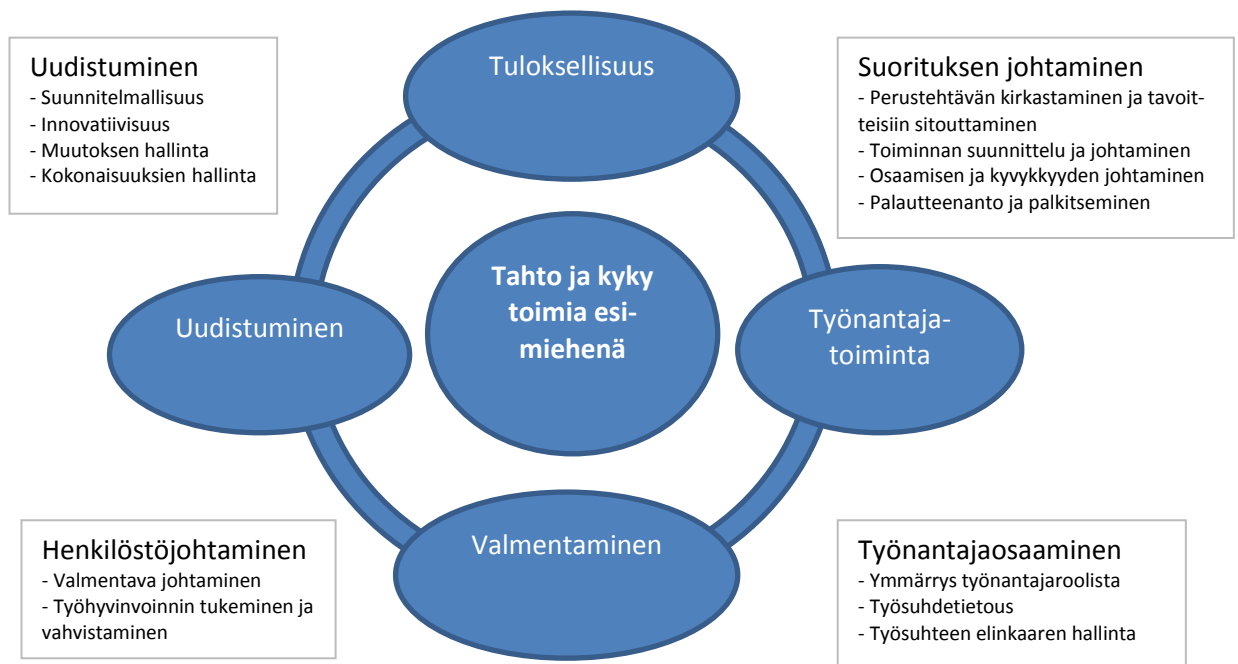


Kuvio 13. Työhyvinvoinnin kehittäminen Kelassa. (Kela 2013, 13.)

Kelassa sovelletaan hallintolakia ja hyvän hallinnon periaatteita kaikessa toiminnassa. Hyvä hallinto käsittää perusoikeudet, tasapuolisuuden, yhdenvertaisuuden, palveluperiaatteen, neuvonnan, hyvän kielenkäytön ja viranomaisten yhteistyön. Korkea laatu on yksi osa johtamisen kokonaisuudessa, ja Kelan laatuajattelussa henkilöstön osaaminen ja prosessien tekeminen toimiviksi ja turvallisiksi mahdollistavat koko organisaation toiminnan jatkuvan parantamisen. Kelan olemassaolon edellytyksenä on korkealaatuinen lainsäädännön toimeenpääntyminen, ja on olennaista että siinä huomioidaan oikeellisuus ja perustuslain edellyttämä viiveettömyys. (Kela 2013, 14-15.)

Kyllönen (2014) kertoo, että nimenomaan Kelan esimiestyössä on tärkeää tuntea Kelan toimintaa ja olla tietoinen yleisestä yhteiskunnallisesta tilanteesta. Koska kyseessä on julkisen organisaatio, esimiehillä ei ole kovin paljon liikkumavaraa monissa asioissa ja ohjeet tulevat usein ylempää. Kelan esimiesten tulee myös sietää tietynlaista hitautta, koska toiminta on byrokraattista verrattuna yksityiseen sektoriin. Esimiesten tulee toimia tasapuolisesti ja noudattaa sääntöjä. Esimiehillä olisi hyvä olla selvä raja työasioiden ja yksityisasioiden välillä.

Kelassa on hiljattain määritelty ammattimaisen johtamisen malli osana KEHU-hankkeeseen (Kelasta huipputyöpaikka) kuuluvaa Johtaminen ja esimiestyö –projektia. Projektin tarkoitus on johtamisen ja esimiestyön ammattimaistaminen tarkemmin määriteltyjen tavoitteiden ja niitä tukevien toimenpiteiden ja työvälineiden avulla. Projektin työryhmä on määritellyt ammattimaisen esimiestyön perustaksi henkilön tahdon ja kyvyn toimia esimiehenä. Siihen liittyy olennaisesti esimiestyön vastuullisuus, henkilön hyvä itsetunto ja kehittymishalu sekä kyky itsensä johtamiseen. (Kela 2014a.) Kuviossa 14 on havainnollistettu ammattimaisen johtamisen malli, jonka sisällöstä kerrotaan tulevissa kappaleissa.



Kuvio 14. Ammattimaisen johtamisen malli. (Kela 2014a.)

Ensimmäinen kokonaisuus on tuloksellisuus, jolla tarkoitetaan suorituksen johtamista. Suorituksen johtamiseen kuuluu perustehtävän kirkastaminen ja tavoitteisiin sitouttaminen, mikä tarkoittaa yhteisen ymmärryksen luomista tiimin perustehtävästä ja tehtäväkokonaisuudesta. Lisäksi esimies asettaa tavoitteet ja sitouttaa tiimin toimimaan niiden mukaisesti. Toinen suorituksen johtamisen osa-alue on toiminnan suunnittelu ja johtaminen,

eli muun muassa lyhyen ja pitkän aikavälin suunnittelua ja kehittämistä sekä tulevan ennakoinnista. Tällä osa-alueella esimiehen tehtävänä on jalkauttaa Kelan strategia oman tiiminsä toimintaan sekä edellyttää ja seurata tavoitteiden saavuttamista. Esimies valvoo työyhteisön pelisääntöjen noudattamista ja käyttää työnjohto-oikeuttaan. Kaiken toiminnan tavoitteena on myös taloudellisuus ja tuloksellisuus. (Kela 2014a.)

Kolmantena osa-alueena on osaamisen ja kyvykkyyden johtaminen, johon sisältyy kaikki osaamisen kehittämiseen liittyvät asiat. Esimies suunnittelee ja kehittää tiiminsä osaamista ja ennakoii tulevaa osaamisen kehittämisessä. Hän toimii tukena ja hyödyntää osaamisen kehittämisen parhaita käytäntöjä sekä edistää osaamisen jakamista. Neljännen osa-alueen, eli palautteenannon ja palkitsemisen, tarkoitus on jatkuva palautteen antaminen niin hyvästä kuin parannettavastakin suorituksesta. Esimies on kannustava ja palkitsee erilaisin keinoin hyvästä suorituksesta oikea-aikaisesti. (Kela 2014a.)

Työnantajatoiminta eli työnantajaosaaminen on avattu kolmen eri osaamisalueen kautta, joista ensimmäisenä on ymmärrys työnantajaroolista. Sillä tarkoitetaan, että esimies toimii työnantajan edustajana työyhteisössä ja on lojaali johdon linjauksille. Hän on selkeä ja johdonmukainen toiminnassaan ja luo tiimilleen edellytykset työskennellä tuloksekkaasti. Työnantajaosaamisen toinen kohta on työsuhtetietous, eli tietous työlainsäädännön ja työehtosopimuksen keskeisimmistä asioista esimiesroolin mukaisesti. Esimies huolehtii työsuhteeseen liittyvistä asioista, mutta osaa hyödyntää tarjolla olevaa tukea. Kolmas osaamisalue on työsuhteen elinkaaren hallinta, joka käsittää muun muassa rekrytointien suunnittelun kokonaisuus huomioon ottaen. Hän tuntee työsuhteen elinkaareen liittyvät keskeiset prosessit ja huomioi uramahdollisuuden henkilöstösuunnittelussa. (Kela 2014a.)

Ammattimaisen johtamisen seuraava kokonaisuus on henkilöstöjohtaminen, jonka osa-alueita ovat valmentava johtaminen sekä työhyvinvoinnin tukeminen ja vahvistaminen. Valmentavalla johtamisella tarkoitetaan sitä, että esimies toimii johdonmukaisesti ja vuorovaikutteisesti, hyödyntää monipuolisesti tiiminsä osaamista ja jakaa vastuuta, tarjoaa vaikutusmahdollisuuksia sekä innostaa kehittämään toimintaa. Esimies pyrkii auttamaan onnistumisissa, tukee henkilöstöä ottamaan käyttöön omia vahvuuksia ja vahvistamaan niitä. Toiminnassaan esimies huomioi asiakaslähtöisyyden. Työhyvinvoinnin tukeminen ja vahvistaminen edellyttävät Kelassa sovittujen työhyvinvointia tukevien käytäntöjen soveltamista, luottamuksellisen ilmapiirin luomista sekä huolehtimista siitä, että kaikki noudattavat sovittuja pelisääntöjä. (Kela 2014a.)

Uudistumisen on tarkoitus näkyä toiminnassa suunnitelmallisuutena, innovatiivisuutena sekä muutoksen ja kokonaisuuksien hallintana. Suunnitelmallisuus vaatii päämäärätietoista toimintaa ja toimintaympäristön kehittymisen seuranta. Esimies suunnittelee toimintansa Kelan strategian ja vision mukaisesti ja reagoi muuttuneisiin olosuhteisiin. Innovatiivisuus näkyy siten, että esimies on aktiivinen itsensä kehittäjä ja samalla innostaa muita omalla esimerkillään. Yhdessä työyhteisön kanssa hän pyrkii jatkuvasti havainnoimaan kehittämiskohteita toiminnassa ja hyödyntää myös muiden osaamista ja kokemusta. Muutoksen hallinta vaatii esimieheltä muutosten vaikutusten huomioimista toiminnassa ja muutoksista huolimatta huolehtii perustehtävän toteutumisesta. Esimies toimii määrätietoisesti muutostilanteissa, myös paineen alaisena. Kokonaisuuksien hallinnalla tarkoitetaan asioiden keskinäisten yhteyksien ymmärrystä ja niiden hallintaa myös muuttuvissa tilanteissa. (Kela 2014a.)

### **5.3 Osaamisen kehittäminen**

Kelan muuttuva toimintaympäristö, lainsäädännön muutokset ja uudistuvat tietojärjestelmät edellyttävät jatkuvaa ja oikein kohdistettua osaamisen kehittämistä ja systemaattista osaamisen johtamista. Koko organisaation osaaminen näkyy siinä, miten Kela suoriutuu tehtävistään, kehittää omaa työtä ja palvelee asiakkaitaan. Systemaattista osaamisen johtamista tuetaan vuosittaisilla Kelpo- ja palautekeskusteluilla. Ne antavat hyvän mahdollisuuden esimiehille ja toimihenkilöille arvioida sekä omaa että ryhmän/tiimin osaamisen tilaa, kehittämistarpeita ja -keinoja. Kelassa käytettäviä osaamisen kehittämisen keinoja ovat muun muassa perehdytys, koulutus, työssä oppiminen, työkierto, projekti- ja kehittämishankkeisiin osallistuminen, työnopastajana ja perehdyttäjänä toimiminen, kouluttajana toimiminen ja mentorointi. (Kela 2015b.)

Kelassa perehdytys tehdään aina uudelle toimihenkilölle, uuteen tehtävään tai toimipaikkaan siirtyvälle tai pitkältä virkavapaalta palaavalle henkilölle. Onnistuneen perehdytyksen avulla uusi tulokas pystyy antamaan oman panoksensa työyhteisöön nopeammin. Lisäksi se lyhentää työn oppimiseen käytettävää aikaa ja lisää työtyytyväisyyttä ja työntekijöiden sitoutumista Kelaan. (Kela 2015b.)

Kehitys- ja palkkakeskusteluiden tavoitteena on vahvistaa suorituksen johtamista, tukea osaamisen kehittämisen suunnittelua ja edistää työhyvinvointia. Kaikille asetetaan selkeät ja mitattavat tavoitteet, joiden toteutumista seurataan säännöllisesti. Edellisen kauden tavoitteiden toteutumista ja suoritusta arvioidaan ja esimies antaa palautetta suorituksesta. Keskusteluissa käydään läpi palkitsemisen periaatteet Kelassa, jotta toimihenkilö ym-

märtää palkitsemisen kokonaisuuden ja suorituksen vaikutuksen palkkaan. Kehitys- ja palkkakeskustelussa arvioidaan osaamista ja kaikille toimihenkilöille asetetaan osaamisen kehittämisen tavoitteita seuraavalle kaudelle. Esimies ja toimihenkilö pohtivat myös urataivoitteita. Näiden lisäksi on tarkoitus keskustella työhyvinvoinnista. Jokaisen toimihenkilön työkyky ja työhyvinvointi huomioidaan seuraavan kauden suunnittelussa ja tavoitteissa. (Kela 2015b.)

Kelassa halutaan, että asiakkaat saavat parasta palvelua Kelasta, mikä onnistuu ammattitaitoisen ja osaavan henkilökunnan avulla. Kelan strategian mukaisesti koulutuksella tuetaan asiointiprosessin laadun ja tehokkuuden kehittymistä, asiakkuuksien ja kumppanuuksien hallintaa ja toimihenkilöiden osaamista ja työhyvinvointia. Kelan koulutuspalveluiden tehtävänä on koulutusten suunnittelun ja tuottamisen lisäksi myös perehdytyksen, koulutuksen ja osaamisen kehittämisen tukeminen valtakunnallisesti organisaation eri tasoilla. Koulutuspalveluiden edustus on mukana myös keskeisten osaamisen osa-alueiden suunnittelu- ja kehittämistyön tukena toimivissa prosessitiimeissä. (Kela 2015b.)

Kelassa käytettäviä koulutuskanavia on viisi erilaista. Toimipaikkakoulutus on oman yksikön järjestämää koulutusta. Valtakunnallinen koulutus on koulutuspalveluiden järjestämää koulutusta kaikille kelalaisille. Lähiopetusta järjestetään luokkakoulutuksena ja/tai videoyhteyksien tai Microsoft Lync:n välityksellä. Ulkoiseen koulutukseen voi hakeutua, mikäli Kelan omasta koulutustarjonnasta ei löydy tarvittavaa koulutusta ja koulutus on välttämätöntä työtehtävien kannalta. Kelan omassa verkkokoulussa Velmuissa on kaikille yhteisiä ja avoimia verkkokursseja. Kela-akatemiassa on MS Office –koulutusta verkossa. (Kela 2015b.)

Vuonna 2014 Kela järjesti yhteensä 868 koulutusta, joihin osallistui 23 422 henkilöä. Lisäksi ulkopuolista koulutusta hyödynsi 1 365 henkilöä. Koulutuksissa oli ennätysmäärä osallistujia aiempaan verrattuna, mutta samanaikaisesti lyhyitä tilaisuuksia ja virtuaalisia välineitä käytettiin enemmän. Järjestetyistä koulutustilaisuuksista 8 % koski johtamista ja osallistuneista henkilöistä 6 % oli mukana johtamisen koulutuksissa. (Kela 2014b, 11.)

Mentorointia käytetään Kelassa hyödyntämään kokeneiden toimihenkilöiden osaamista ja siirtämään sitä yhteiseen käyttöön. Esimiehet nimittävät tällöin mentorin ohjaamaan ja tukemaan kehityshaluista aktoria. Mentoroinnin tarpeesta keskustellaan kehityskeskusteluissa ja siitä sovitaan toimihenkilön kanssa. Mentorointi tapahtuu mentorointikeskusteluna joko kasvokkain tai sähköisesti Lyncin kautta. Tapaamisia pidetään noin 9. Koulutuspalvelut järjestää myös valmennusta mentoroinnista. Mentorointia on käytetty Kelassa jo

yli 10 vuotta ja se on todettu kustannustehokkaaksi sekä molempien osapuolien osaamista kehittäväksi menetelmäksi. Kelassa sitä voidaan käyttää muun muassa esimiesten valmennukseen. (Kela 2015b.)

Kelassa ura nähdään mielekkäänä suuntana liikkua työelämässä. Ura voi kehittyä horisontaalisesti tai vertikaalisesti, tai olla pysymistä tehtävässä, johon on tullut. Kehityskeskustelussa on mahdollisuus urasuunnitteluun, kertomalla esimiehelle tavoitteista, toiveista ja motivaatiosta kehittyä uralla. Käytössä olevia urapolkuja ovat esimies-, asiantuntija- ja moniosaajapolku. Mikäli urasuunnitelmasta sovitaan ja se edellyttää osaamisen kehittämistoimia, ovat Kelan osaamisen kehittämisen työkalut käytettävissä. (Kela 2015b.)

## 6 Tutkimuksen tekeminen

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen kohteena olivat Kelassa työskentelevät esimiehet ja heidän osaaminen ja sen kehittäminen. Tässä luvussa kerrotaan tutkimusmenetelmästä, tutkimuksen toteutuksesta ja arvioidaan tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti.

### 6.1 Tutkimus ja tutkimusmenetelmät

Tieteellisillä tutkimuksilla on tietynlaiset vaatimukset, joiden pohjalta niille muodostuu vertailuperusta. Tutkimuksen tekeminen alkaa vertailuperustasta ja lopulta myös palaa siihen valmistuttuaan. Tieteellisen tutkimuksen vaatimuksiin kuuluvat tutkimuskohteen täsmällinen määrittäminen, hyödyn tuottaminen muille, riittävät perusteet julkiselle keskustelulle, teoreettisen viitekehyksen käyttäminen, tutkimusetiikan noudattaminen ja lisäksi tutkimuksen tulee tuottaa jotain uutta. (Vilka 2005, 21.)

Vilkan (2005, 23-25) mukaan tutkimuksen tuottamana uutena tietona voidaan pitää myös sellaista tietoa, jolla pystytään osoittamaan miten aiempaa tietoa voidaan joko yhdistellä uusin tavoin tai käyttää jonkin muun asian kehittämisessä. Tällainen tieto voi olla hyvinkin hyödyllistä työelämässä. Vilka kirjoittaa, että uusi tieto tuotetaan teorian avulla, mutta teoria ja käsitteet eivät ole jotakin käytännöstä erillistä. Siitonen (2004) on todennut, että teoriat saavat alkunsa käytännön maailmasta ja teorioita taas sovelletaan käytännön maailmaan. Teoriat ohjaavat käytäntöjä ja niitä voidaan rakentaa, selittää ja täsmentää tutkimusten avulla. (Vilka 2005, 25.)

Jo tutkimusta suunnitellessa tulee määrittellä millaista tietoa tutkimuksella haetaan, ja sen perusteella miettiä tutkimukseen sopivaa tutkimusmenetelmää ja tutkimusaineiston keräämistapaa. Valittavana on kaksi erilaista tutkimusmenetelmää: laadullinen eli kvalitatiivinen ja määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. Määrällisen tutkimusmenetelmän tavoitteena on ihmisen toiminnan selittäminen numeerisesti, kausaalisesti ja teknisesti. Tällä tarkoitetaan sitä, että tarkoituksena on löytää tutkimusaineistosta säännönmukaisuuksia, jotka selittävät taustamuuttujien ja vastaajien mielipiteiden syy-seuraussuhdetta. (Vilka 2005, 49-50.)

Laadullisessa tutkimuksessa sen sijaan mielenkiinnon kohteena ovat samankaltaisuuksien ohella myös eroavaisuudet. Siinä pyritään selittämään ja ymmärtämään merkityksiä, joita ihmiset toiminnalleen antavat. Laadullisen tutkimuksen tavoite ei ole objektiivisuus,



kuten määrällisen tutkimuksen, vaan tehtyihin johtopäätöksiin ja tulkintaan vaikuttavat muun muassa tutkijan arvot ja käsitykset. (Vilka 2005, 50-51.)

Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2009, 135-136) kirjoittavat, että kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän eroja on kuvattu toisaalta tutkimuskäytänteissä ja toisaalta periaatteellisissa kysymyksissä. Heidän mukaansa niitä on vaikea erottaa toisistaan tarkkarajaisesti ja niitä voidaan pitää toisiaan täydentävinä tutkimusmenetelminä. He ovat kuvailleet kvantitatiivista tutkimusmenetelmää sen sisältämien keskeisten piirteiden kautta. Heidän mukaansa keskeistä on aiempien teorioiden esittely ja johtopäätökset aiemmista tutkimuksista sekä käsitteiden määrittely. Aineiston keruu tulee suunnitella niin, että havaintoaineisto on sopivaa määrälliseen mittaamiseen. Tutkittavat henkilöt valitaan huolellisesti ja aineisto muunnetaan tilastollisesti käsiteltävään muotoon. (Hirsjärvi ym. 2009, 140.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen piirteitä sen sijaan ovat kokonaisvaltainen tiedon hankinta ja aineiston kokoaminen luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Pääpaino tiedon keruussa on tutkijan omissa havainnoissa ja keskusteluissa tutkittavien kanssa. Tiedonkeruun tapoina käytetään menetelmiä, joissa tutkittavan omat mielipiteet ja näkemykset pääsevät esille. Sellaisia ovat esimerkiksi teemahaastattelu, ryhmähaastattelut ja osallistuva havainnointi. Tutkimuksen kohderyhmä valitaan tarkoituksenmukaisesti, eikä satunnaisotosta käytetä. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa on sekä määrällisen että laadullisen tutkimuksen piirteitä, mutta käytetty menetelmä on määrällinen. Vilka (2007, 14) on määritellyt määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän olevan tutkimustapa, jossa tutkittavia asioita ja niiden ominaisuuksia käsitellään numeerisesti. Tutkimuksen tulokset esitetään numeroina ja olennaiset tiedot tutkija tulkitsee sanallisesti. Käytettäessä määrällistä tutkimusmenetelmää on tutkimusaineiston keräämiseen mahdollista käyttää kyselylomaketta, systemaattista havainnointia tai valmiita rekistereitä ja tilastoja (Vilka 2005, 73).

Kysely on survey-tutkimuksen keskeinen menetelmä. Termi survey viittaa standardoituun tietojen keräämiseen, jolloin tiettyä asiaa kysytään kaikilta täsmälleen samalla tavalla. Tutkimuksen suunnittelussa tulee ottaa huomioon se, onko tutkimuksen aihe sen tyyppinen, että voidaan käyttää strukturoitua tapaa aineiston keruussa, vai tarvitsevatko vastaajat enemmän vapautta vastauksissaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 193-194.) Vilkan (2007, 28) mukaan kysely on sopiva aineiston keräämisen muoto, kun tutkittavia on paljon ja he ovat

hajallaan. Lomakekyselyn kohteena ovat usein henkilö ja esimerkiksi hänen mielipiteensä ja asenteensa.

Ennen kyselylomakkeen laatimista teoria tulee muuttaa arkikielen tasolle, ja tätä määrällisen tutkimusprosessin vaihetta kutsutaan operationalisoinniksi. Käsitteiden määrittely on tehtävä ennen tutkimusaineiston keräämistä. Kysymykset ja käsitteet on muotoiltava niin, että jokainen kyselyyn vastaaja ymmärtää ne samalla tavalla. Operationalisoinnissa teoria sovelletaan tutkimuskohteeseen, ja tästä johtuen toisen vastaavanlaisen tutkimuksen kyselylomaketta ei voi suoraan käyttää omassa tutkimuksessa. Operationalisoinnin toisessa vaiheessa tutkija käsittelee kerättyä aineistoa ja analysoinnin kautta vie työn takaisin teoreettiselle tasolle. (Vilka 2007, 36-43.)

Vilkan (2007, 63-65) mukaan aineiston keräämistavasta riippumatta onnistuneeseen lomakkeeseen ja siihen vastaamiseen on vaikutusta monella asialla. Kuitenkin on ensiarvoisen tärkeää käyttää lomakkeen suunnitteluun ja muotoiluun aikaa, sillä on liian myöhäistä tehdä korjauksia lomakkeeseen, kun se on jo vastaajilla. Huomioon tulee ottaa muun muassa se, että vastaajilla on tutkimuksessa kysyttävistä asioista tietoa, sillä se motivoi vastaamaan kyselyyn. Sen lisäksi ohjeet tulee olla selkeät ja kysymykset yksiselitteisiä ja huolellisesti muotoiltuja. Ei myöskään pidä unohtaa saatekirjeen merkitystä, koska sen pohjalta vastaaja päättää osallistumisestaan tutkimukseen.

Määrällisen tutkimuksen kyselylomakkeessa voidaan käyttää kolmea erilaista kysymystyyppiä: monivalintakysymykset, avoimet kysymykset ja sekamuotoiset kysymykset. Monivalintakysymyksissä on valmiiksi annetut vastausvaihtoehdot ja kysymysten muoto on strukturoitu ja vakioitu. Avoimilla kysymyksillä tavoitellaan spontaaneja vastauksia, joten vastaamista rajataan mahdollisimman vähän. Nämä ovat tutkijalle työlämpiä, koska vastaukset tulee ryhmitellä asiasisältöjen mukaan toisensa poissulkeviin ryhmiin. Sekamuotoisissa kysymyksissä osa vastausvaihtoehdoista on annettu valmiiksi, mutta mukana on myös ainakin yksi avoin kohta. Useimmiten se on ”muu, mikä?” -vaihtoehto. Mikäli kaikkia vastausvaihtoehtoja ei välttämättä tunneta, on perusteltua käyttää sekamuotoista kysymystä. (Vilka 2007, 67-69.)

Määrällisessä tutkimuksessa on tarkoituksena löytää eroja havaintoyksikköjen välillä, ja siinä apuna käytetään asenne- ja mitta-asteikkoja. Asenneasteikolla mitataan henkilön mielipidettä tai asennetta, ja valita voi osgoodin asteikon tai likertin asteikon. Likertin asteikolla voidaan mitata samanmielisyyttä annetun väittämän kanssa. Asteikko voi olla 4-, 5-, 7- tai 9-portainen, ja ääripäissä ovat vaihtoehdot täysin samaa mieltä ja täysin eri miel-

tä. Osgoodin asteikkoa käytetään usein liike-elämän tutkimuksissa muun muassa tuote- ja yritys kuvatutkimuksissa. Ideana on, että ääripäissä ovat vastakohtaiset adjektiivit, esimerkiksi palvelu oli hidasta ja palvelu oli nopeaa. Arvio voidaan antaa esimerkiksi 5- tai 7-portaisella asteikolla. (Vilka 2007, 45-47.)

Vilkan (2007, 48-50) mukaan mitta-asteikkoja ovat laatueroasteikko eli nominaaliasteikko, järjestysasteikko eli ordinaaliasteikko, välimatka-asteikko eli intervalliasteikko sekä suhdelukuasteikko. Laatueroasteikolla voidaan mitata havaintoyksikön laadullisia ominaisuuksia, kuten kotipaikka, sukupuoli ja ammatti. Asioiden samanlaisuutta ja erilaisuutta voidaan sen avulla esittää numeraalisesti. Järjestysasteikolla voidaan edellisten lisäksi esittää numeraalisesti luokkien järjestystä. Sitä käytetään asenteiden ja mielipiteen mittaamisessa. Välimatka-asteikko kuvaa havaintojen etäisyyttä toisistaan, ja välimatka kunkin havainnon välillä on sama. Välimatka-asteikolla voidaan mitata muun muassa henkilön painoa, pituutta ja syntymävuotta. Vastaavanlainen asteikko on suhdelukuasteikko, jota käytetään esimerkiksi tulojen, iän tai hintojen mittaamiseen.

Tutkimuksen perusjoukolla tarkoitetaan tutkimuksen kohderyhmää. Yleensä suurissa tutkimusaineistoissa käytetään otosta, eli perusjoukosta otetaan tutkimukseen mukaan osa, jonka perusteella on mahdollista saada koko kohderyhmää edustava kokonaiskuva. Kokonaisotantaa voidaan käyttää pienissä, alle sadan tutkittavan tilastoyksikön perusjoukon muodostamisessa tutkimusaineistoissa. Se tarkoittaa, että tutkimuksessa on mukana koko perusjoukko. (Vilka 2007, 52.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen kohteena ovat Kelan esimiehet sekä heidän mielipiteensä ja kokemuksensa osaamisen kehittämisestä ja esimiesosaamisesta. Tutkittavien henkilöiden joukon ollessa melko suuri oli tutkimuksessa perusteltua käyttää määrällistä tutkimusmenetelmää. Toimeksiantajan näkökulmasta yksi tämän tutkimuksen mielenkiinnon kohteista on Kelassa vuonna 2014 määriteltujen ammattimaisen esimiestyön komponenttien arvioiminen, mikä tapahtuu numeroasteikolla. Sen kaltainen numeerinen tieto on tyyppillistä määrälliselle tutkimukselle.

Tässä opinnäytetyössä on käytetty kyselytutkimusta, jonka etuihin Hirsjärven ym. (2009, 195) mukaan kuuluu tehokkuus ja mahdollisuus ottaa tutkimukseen laaja joukko ihmisiä. Kyselyllä on myös useita heikkouksia. Tutkimuksen tekijä ei tiedä, ovatko vastaajat ymmärtäneet kysymykset oikein. Myöskään tutkija ei voi olla varma, kuinka rehellisesti ja vakavasti kyselyyn on vastattu. Lisäksi epäselväksi jää, ovatko vastaajat todella olleet tietoisia aiheesta, jota kysymykset koskevat.

Kuten edellä kerrottiin, kyselytutkimuksella voidaan selvittää erityisesti henkilöiden mielipiteitä ja asenteita. Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa on selvitetty Kelassa työskentelevien esimiesten mielipiteitä ja asenteita esimiesosaamisesta ja osaamisen kehittamisestä. Alun perin tutkimus oli tarkoitus suorittaa laadullisena tutkimuksena, sillä myös sille olisi ollut perusteita. Haastatteleamalla esimiehiä heidän kokemuksistaan osaamisen kehittämismuodoista olisi voitu saada tarkempia tietoja yksittäisten esimiesten mielipiteistä. Valitsemalla esimiehiä eri vakuutusalueilta olisi voinut ilmetä eroavaisuuksia kokemuksissa. Miettiessäni kvalitatiivisen tutkimuksen mahdollisuutta suunniteltu kohderyhmäkin oli pienempi kuin nyt toteutuneessa tutkimuksessa, sillä mukana olisi ollut vain reilun vuoden nykyisessä esimiestehtävässä toimineita henkilöitä.

Lopulta tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttivat myös käytännön syyt, sillä haastattelujen toteuttaminen olisi vaatinut matkustamista eri kaupunkeihin, mikä myös perhesyistä olisi ollut haasteellista. Mikäli haastattelujen suorittaminen olisi venynyt pitkälle ajanjaksolle, myös litteroinnin valmiiksi saaminen olisi pitkittänyt tulosten valmistumista. Kun tutkimusmenetelmäksi oli valittu kvantitatiivinen tutkimus ja tutkimusaineiston keräämistavaksi kysely, alkoi kyselylomakkeen suunnittelu.

Kyselylomakkeen muotoiluun käytettiin melko paljon aikaa ja kysymysten tyyliä ja määrää muutettiin useita kertoja. Lomakkeesta pyrittiin tekemään selkeä ja karsimaan turhat kysymykset pois. Pääpaino pyrittiin pitämään monivalinta- ja sekamuotoisissa kysymyksissä, vaikka lomakkeeseen tuli myös useampia avoimia kysymyksiä. Ensimmäisessä lomakeversiossa niitä oli vielä enemmän, mutta osan pystyi muokkaamaan valintakysymyksiksi. Sen lisäksi, että valintakysymykset ovat vähemmän työläitä tutkijalle analysoida, myös vastaajille suuri määrä avoimia kysymyksiä voi teettää enemmän työtä. Tämä taas voi heikentää motivaatiota osallistua tutkimukseen.

Myös saatekirjeen kirjoittaminen tehtiin huolellisesti ja apuna käytettiin Vilkan (2007, 82-88) ohjeita. Vastaajat pyrittiin motivoimaan sillä, että kysely liittyy läheisesti heidän omaan esimiestyöhönsä ja sen kehittämiseen. Saatekirjeessä kerrottiin selkeästi tutkimuksen tarkoitus ja tavoite.

## **6.2 Tutkimuksen kohde ja tavoite**

Tämän opinnäytetyön tutkimuksellinen tavoite oli saada tietoa Kelassa esimiestehtävissä työskentelevien henkilöiden käsityksistä esimiesosaamisestaan suhteessa vuonna 2014

Kelassa määriteltyyn ammattimaisen johtamisen malliin. Sen lisäksi tavoitteena oli selvittää, miten esimiesten osaamista voisi heidän mielestään kehittää ja millaisiin asioihin heidän kehittämistarpeensa kohdistuu.

Tutkimuksella saatavan tiedon valossa Kelan esimiesten osaamisen kehittämismenetelmiä voidaan mukauttaa tarvetta vastaavaksi ja mahdollisesti mieltä uusien menetelmien käyttämistä. Tämän tutkimuksen avulla esimiehet voivat innostua osaamisensa kehittämistä, kun he joutuvat arvioimaan omaa osaamistaan sekä tuen ja kehittämisen tarvetta eri osaamisalueilla.

Tutkimuksella selvitettiin myös esimiesten käsitystä hyvän esimiehen ominaisuuksista sekä sitä, mikä esimiestyössä koetaan haastavaksi ja mikä helpoksi. Näiden asioiden kautta on omaa osaamista helpompi ryhtyä tarkastelemaan.

### **6.3 Tutkimuksen toteutus**

Tutkimuksen suunniteltu perusjoukko selvitettiin vuosien 2014-2015 vaihteessa ottamalla yhteyttä Kelan henkilöstöosastoon. Sieltä saatiin yhteystiedot Kelaan esimiestehtäviin ajalla 1.11.2013-31.10.2014 palkatuille henkilöille. Mukana olivat sekä sisäisen että ulkoisen haun kautta palkatut henkilöt. Heitä oli yhteensä 33 henkilöä. Ohjaajan kanssa keskusteltiin asiasta ja todettiin, että määrä on riittävä, mikäli saadaan hyvä vastausprosentti.

Varsinainen kyselylomakkeen muotoilu alkoi vasta helmikuussa 2015, kun tietoperusta oli valmistunut. Lomakkeen kysymykset pyrittiin muotoilemaan yksiselitteisiksi ja selkeiksi, ja karsimaan mahdollisuuksien mukaan pois turhat avoimet kysymykset. Webropol-kyselyssä avoimien kysymysten määrä ei saisi olla kovin suuri, koska se lisää huomattavasti työn määrää analysoitaessa tutkimustuloksia. Lomaketta muotoiltiin maaliskuuhun 2015 ja se lähetettiin kommentoitavaksi ohjaajalle sekä toimeksiantajalle. Kyselylomakkeen muokkaamisen jälkeen sitä testattiin parilla ulkopuolisella henkilöllä, jotta varmistuttiin, että kysymykset ymmärretään oikein.

Kysymyksiä mietittäessä pohjana toimivat sekä toimeksiantajan suunnalta tullut toive selvittää, mitä mieltä ammattimaisen johtamisen mallista oltiin, että teoreettinen perusta. Sieltä nousi esiin aiheita, jotka ovat tärkeitä esimiehen työssä, joten kyselyssä haluttiin näitä asioita kysyä. Teoreettisessa perustassa on esitelty muun muassa hyvän esimiehen ominaisuuksia ja esimiestyön tehtäväkenttää. Sen perusteella esimiehiltä kysyttiin heidän mielestään esimiehelle tärkeitä ominaisuuksia sekä sitä, mikä esimiestyössä on haasta-

vaa tai helppoa. Haastavien asioiden osalta toimeksiantaja voi mahdollisesti suunnitella tulevia koulutuksia siihen suuntaan, missä on tarvetta.

Teoreettisessa perustassa kerrottiin, että esimiehen on tärkeää tuntea omat kehittämistarpeensa ja esiteltiin kehittämismenetelmiä, joita usein käytetään esimiesten osaamisen kehittämiseen. Kyselyssä Kelan esimiehiltä haluttiin selvittää heidän työssään esiin nousseita kehittämistarpeita, ja minkälaisia kehittämismenetelmiä haluttaisiin käyttää. Myös jo toteutuneista kehittämistoimista kysyttiin mielipiteitä.

Kun kyselylomake sai lopullisen muotonsa huhtikuussa, se lähetettiin henkilöstöosastolta saadun listan esimiehille. Vastausaikaa oli kaksi viikkoa. Vastaajien määrä jäi harmillisen pieneksi, sillä vastauksia tuli 13. Tässä vaiheessa todettiin, että määrä on liian vähäinen ja ryhdyttiin suunnittelemaan kyselyn lähettämistä laajemmalle joukolle. Kaikkien vakuutuspiirien johtajiin otettiin heti yhteyttä, ja kysyttiin piirien esimiesten yhteystietoja kyselylinkin lähettämistä varten. Vastaus saatiin 16 vakuutuspiirin johtajalta. Osa heistä lähetti esimiesten nimitiedot, ja heille lähetettiin itse saatekirje ja linkki sähköpostitse. Osa välitti saatekirjeen ja linkin itse piirinsä esimiehille, ja ilmoitti tiedon esimiesten lukumäärästä. Yhteensä vastauslinkin sai tässä vaiheessa 199 esimiestä. Vastausaikaa annettiin vain viikko, koska vastausten odottaminen oli jo venynyt alkuperäisestä aikataulusta. Huomattavissa oli, että yleensä esimiehet vastasivat pian saatuaan linkin, tai sitten jättivät vastaamatta kokonaan.

Kaiken kaikkiaan linkin kyselylomakkeeseen sai 232 Kelan esimiestä ja vastauksia tuli yhteensä 71 kappaletta. Vastausprosentti oli siten kokonaisuudessaan 31 %. Vastaukset käsiteltiin anonymisti, eikä ole tiedossa kuka on vastannut tai jättänyt vastaamatta kyselyyn. Tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa ei ole käytetty ristiintaulukointia, sillä tutkimuksen vastaajien määrä on sen verran suppea suhteessa koko perusjoukkoon, että ristiintaulukointi ei ole perusteltua.

#### **6.4 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti**

Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä. Pätevässä tutkimuksessa ei saisi olla systemaattista virhettä, vaan tutkimusmenetelmän tulisi mitata sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoituskin mitata. Tulokset vääristyvät, mikäli vastaajat eivät ymmärrä mittaria, kyselylomaketta ja kysymyksiä kuten tutkija oli ajatellut. Validiteetin kannalta on hyvin tärkeää suunnitella aineiston kerääminen ja mittari huolellisesti, sekä määritellä käsitteet, perusjoukko ja muuttujat tarkasti. Lopulta kysymys on siitä, kuinka hyvin tutkija on

kyennyt käyttämään tutkimuksessa käytetyn teorian käsitteitä ja sisältöä kyselylomakkeessa. (Vilka 2005, 161.)

Tutkimuksen luotettavuus eli reliabiliteetti tarkoittaa tulosten tarkkuutta. Käytännössä arvioidaan mittauksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia ja mittaustulosten toistettavuutta. Toisin sanoen tutkimusta toistettaessa tulosten tulisi olla jokaisen vastaajan kohdalla samat riippumatta tutkijasta. Tutkimuksen kokonaisluotettavuuden muodostavat validiteetti ja reliabiliteetti yhdessä, ja se on hyvällä tasolla, kun tutkittu otos edustaa perusjoukkoa ja mittaamisessa on mahdollisimman vähän satunnaisuutta. Muun muassa mahdolliset satunnaisvirheet voivat heikentää tutkimuksen luotettavuutta. Esimerkiksi vastaaja voi ymmärtää kysymyksen väärin tai tutkija tallentaa vastauksen virheellisesti. Näihin tulisi tutkijan ottaa kantaa, mikäli virheet ovat ilmeisiä. (Vilka 2005, 161-162.)

Tämän tutkimuksen kohderyhmänä olivat Kelassa esimiestyössä toimivat henkilöt. Osalle heistä lähetettiin linkki kyselylomakkeeseen, johon vastaamalla he olivat mukana tässä tutkimuksessa. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millainen käsitys esimiehillä on johtamistyöstä ja sen vaatimuksista, millaiseksi he arvioivat tämänhetkisen osaamisensa ja millä tavoin osaamista tulisi jatkossa kehittää. Kysely liittyi siis vahvasti jokaisen esimiehen omaan työhön, joten sen vuoksi oli oletettavissa, että jokainen osaa vastata kyselyn kysymyksiin ja ymmärtää, mitä niillä tarkoitetaan. Esimiehet vastasivat kyselyyn anonyymisti. Näistä asioista johtuen voidaan pitää todennäköisenä, että esimiehet ovat vastanneet kyselyyn parhaan tietämyksenä mukaan ja siten vastauksia voidaan pitää luotettavina. Kyselylomaketta pyrittiin testaamaan siten, että se on ymmärrettävissä samanlaisena kaikille vastaajille. Tutkimus olisi toistettavissa uudelleen kyselylomakkeen avulla.

Tutkimuksen tuloksia ei kuitenkaan voida yleistää koskemaan kaikkia Kelan esimiehiä, koska vastanneita oli mukana vain 71. Kelassa työskentelee noin 600 henkilöä esimiestehtävissä. Vastaajia oli kuitenkin eri puolilta Suomea ja erityyppisistä esimiestehtävistä, joten tuloksista saa jonkinlaista käsitystä tämänhetkisestä tilanteesta ja siitä, mitä esimiehet jatkossa toivoisivat osaamisen kehittämislle.

## 7 Tutkimustulokset

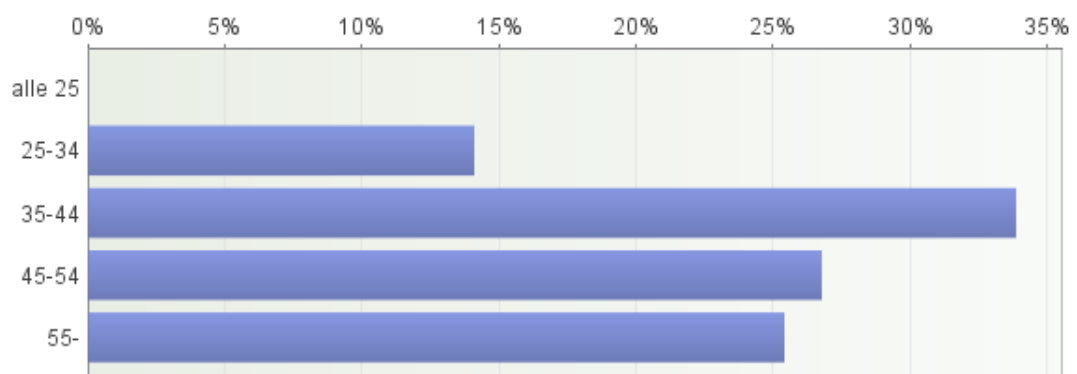
Tässä luvussa esitellään Kelassa toimiville esimiehille toteutetun kyselytutkimuksen tulokset.

### 7.1 Taustakysymykset

Taustakysymyksillä selvitettiin vastaajien sukupuoli, ikä, pohjakoulutus, johtamiskoulutus, työkokemus yleisesti sekä Kelassa ja esimiestehtävissä, sekä työskentelypaikka. Näiden kysymysten kautta on mahdollista saada tietoa, onko esimerkiksi työkokemuksen määrällä tai muilla tekijöillä vaikutusta vastauksiin. Lopulta tutkimukseen otettiin mukaan pääasiassa vakuutuspiireissä työskenteleviä esimiehiä, mutta mukana oli vastaajia myös muista yksiköistä.

Vastaajia oli yhteensä 71. Vastaajista 56 eli 79 % oli naisia ja 15 eli 21 % miehiä. Kelassa työskentelevistä suurin osa (81 %) on naisia, ja se näkyi myös tämän tutkimuksen vastaajissa. Käytettävissä ei ollut tietoa, minkä verran kyselylinkin saaneista esimiehistä oli naisia ja miehiä, joten tämän perusteella ei voida sanoa, kuinka hyvin vastaajien sukupuoli vastaa perusjoukkoa.

Kyselyssä toisena kohtana kysyttiin vastaajien ikäryhmää. Eniten vastaajia, 34 %, kuuluu ikäryhmään 35-44 vuotta. Kukaan vastanneista esimiehistä ei ollut alle 25-vuotias, mutta heistä 14 % oli 25-34 -vuotiaita. Kuviossa 15 näkyy vastanneiden ikäjakauma.

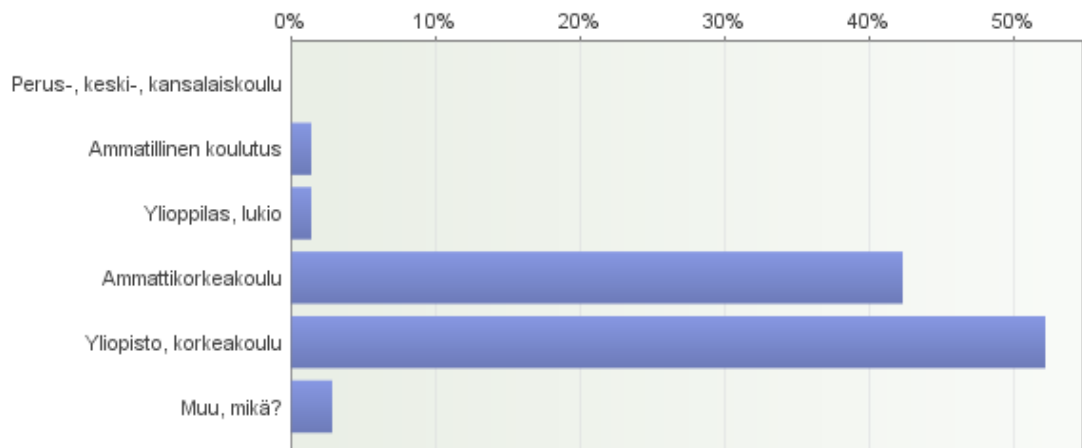


Kuvio 15. Vastaajien ikä. (N=71)

Kolmantena taustakysymyksenä vastaajia pyydettiin valitsemaan korkein suoritettu koulutus. Kuvio 16 näyttää, että valtaosalla vastaajista oli yliopisto- tai korkeakoulutason tutkinto. 52 % oli käynyt yliopiston tai korkeakoulun ja 42 % ammattikorkeakoulun. Vastanneista esimiehistä yhdellä oli ammatillinen koulutus ja yhdellä lukio- tai ylioppilastausta. Kelan



esimiehiltä yleensä vaaditaan alempi tai ylempi korkeakoulututkinto, joten se vaikuttaa vahvasti esimiesten koulutustasoon.



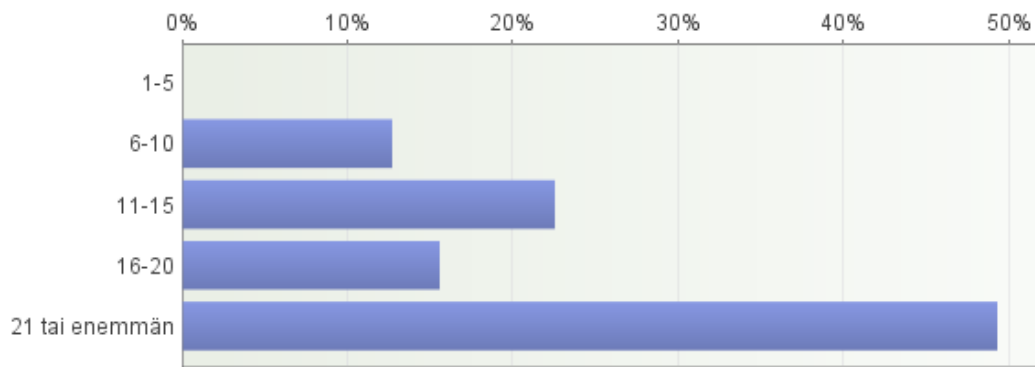
Kuvio 16. Vastaajien pohjakoulutus. (N=71)

Kaksi vastaajaa oli valinnut vaihtoehdon muu. Heistä toinen oli suorittanut ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon ja toinen oli koulutukseltaan 1980-luvun yo-merkonomi, joka oli täydentänyt koulutustaan vuosien varrella.

Neljännessä taustakysymyksessä kysyttiin vastaajilla olevasta mahdollisesta johtamiskoulutuksesta. Tässä kysymyksessä vastausvaihtoehtoina oli kyllä tai ei, ja kyllä-vastaukseen vaadittiin selvitys käydystä johtamiskoulutuksesta. Jakautuminen vastausten välillä oli hyvin tasaista, sillä vastanneista 49 prosentilla oli johtamiskoulutusta ja 51 prosentilla ei ollut.

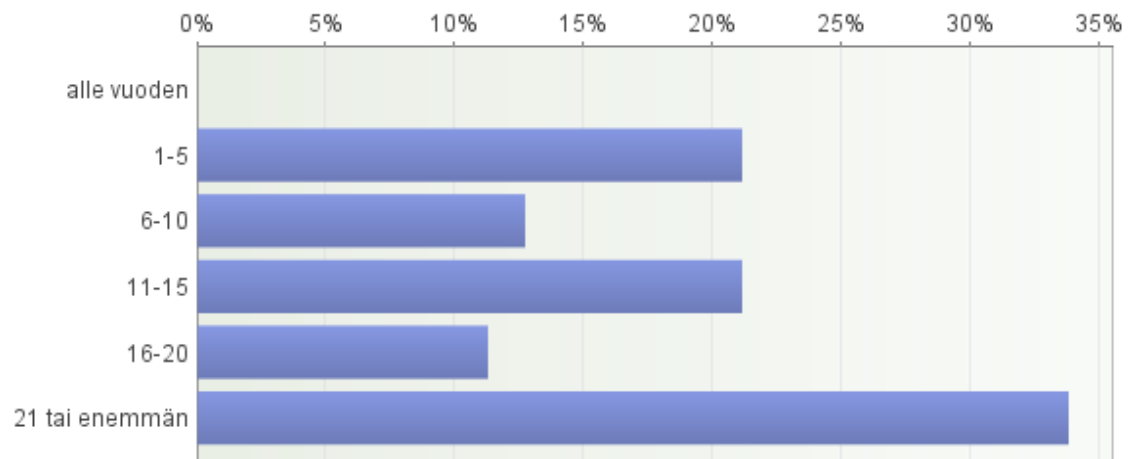
Vastaajien käymä johtamisen koulutus vaihteli suuresti. Osa oli suorittamassaan yliopisto- tai ammattikorkeakoulututkinnossa opiskellut johtamista ja osa oli käynyt Kelan tai muiden työnantajien järjestämissä johtamiskoulutuksissa. Vastaajista 22 oli suorittanut opinnoissaan johtamisen kurseja tai koko tutkinto oli suuntautunut esimiestyöhön ja johtamiseen.

Lähes puolet vastaajista oli ollut työelämässä yhteensä yli 21 vuotta (kuvio 17). Työelämässä 1-5 vuotta olleita ei ollut vastaajien joukossa lainkaan, vaan vähiten työkokemusta omaavat esimiehet, 13 %, olivat työskennelleet 6-10 vuotta.



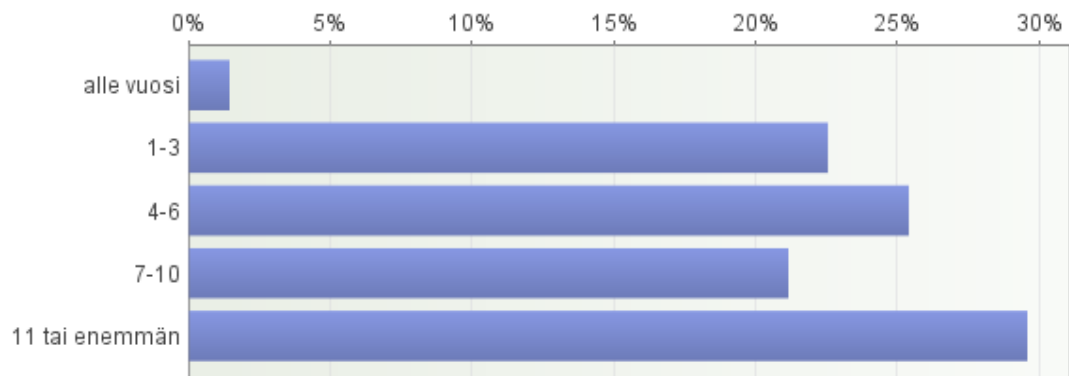
Kuvio 17. Vastaajien työkokemus. (N=71)

Vastanneista selkeä enemmistö, noin 33 %, oli työskennellyt Kelassa yli 21 vuotta. Yli 20 % vastaajista oli työskennellyt 1-5 vuotta sekä 11-15 vuotta (kuvio 18).



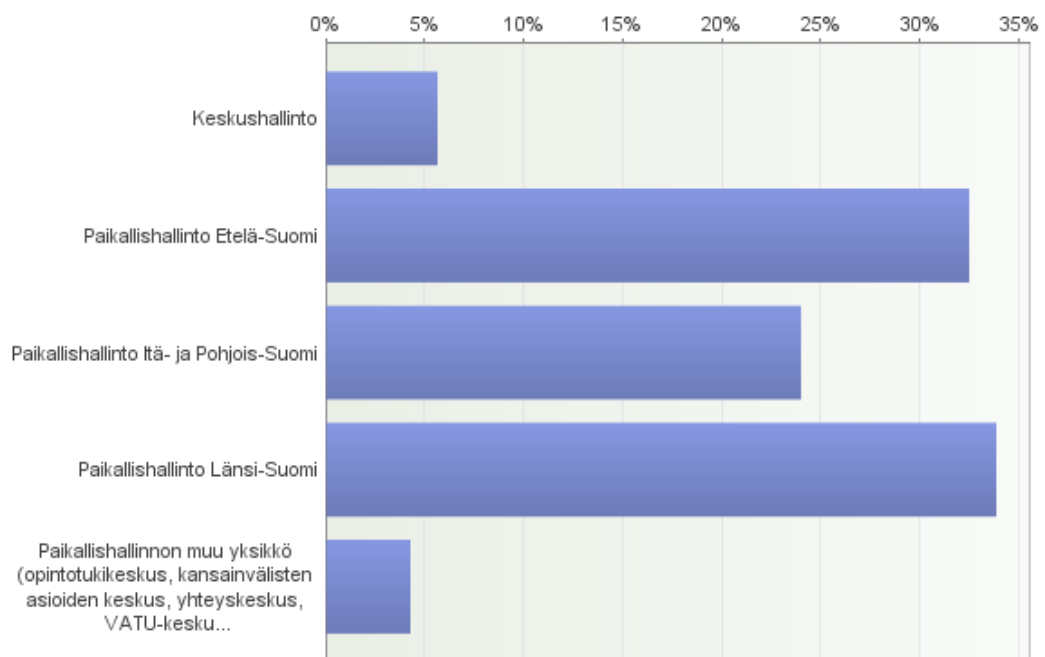
Kuvio 18. Vastaajien työkokemus Kelassa. (N=71)

Työkokemus esimiestehtävissä jakoi vastaajat hieman tasaisemmin eri ryhmiin, sillä esimieskokemusta oli vastaajilla hyvin vaihtelevasti (kuvio 19). Kuitenkin vastaajista enemmistö, 29 %, oli työskennellyt esimiestehtävissä 11 vuotta tai enemmän. Tämä esimieskokemus voi olla Kelassa tai muualla hankittua. Toiseksi eniten vastaajista (26 %) oli toiminut esimiehenä 4-6 vuotta.



Kuvio 19. Vastaajien työkokemus esimiestehtävissä. (N=71)

Viimeisenä taustakysymyksenä kysyttiin vastaajien työskentelypaikkaa viiden eri vaihtoehdon välillä. Valtaosa vastaajista oli paikallishallinnosta eri alueilta. Kuvion 20 mukaan vastaajia oli eniten Länsi-Suomesta (34 %) ja Etelä-Suomesta (32 %). Itä- ja Pohjois-Suomen alueelta on kyselyyn vastaajista 24 %. Vähiten vastaajista oli paikallishallinnon erityisyksiköistä (4 %) ja keskushallinnosta (6 %).



Kuvio 20. Vastaajien työskentelypaikka. (N=71)

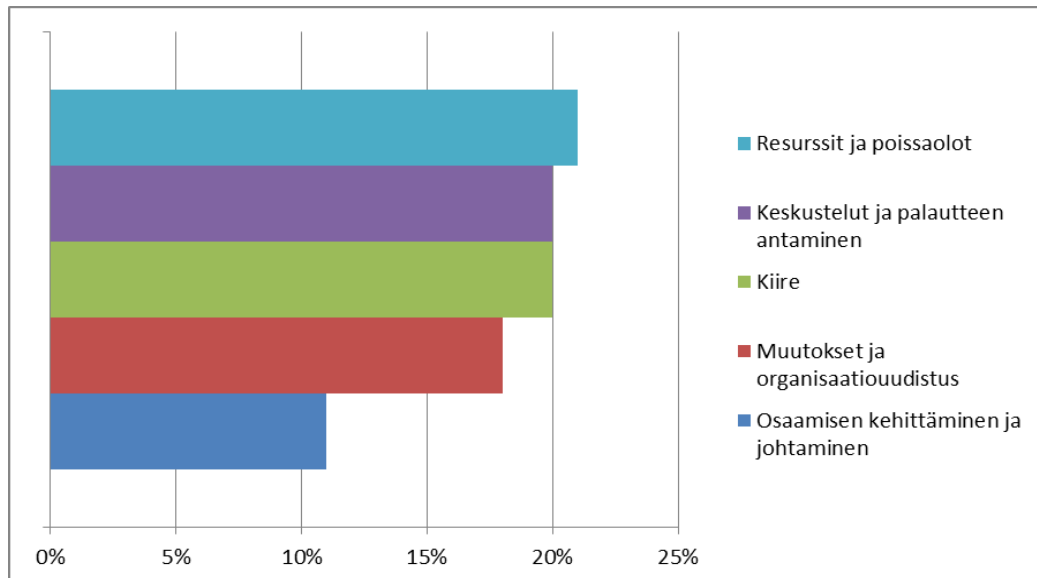
Yhteenvedona tämän tutkimuksen vastaajajoukosta voidaan sanoa, että he olivat pääosin vakuutuspiireissä toimivia, keski-ikäisiä naisia, joista lähes 70 % oli työskennellyt Kelassa yli 10 vuotta. Noin puolet oli toiminut esimiestehtävissä kuusi vuotta tai alle ja puolet jo yli seitsemän vuotta. Seuraavassa luvussa kerrotaan vastaajien ajatuksia esimiestyöstä.

## 7.2 Esimiestyö

Tässä aihealueessa kysyttiin, minkälaista esimiestyötä vastaajat tekevät, mikä heidän mielestään on haastavaa ja helppoa omassa esimiestyössä sekä minkälaisia ominaisuuksia esimiehessä pidetään tärkeänä. Valtaosa vastaajista (85 %) oli tiimiesimiehiä, eli toimistonjohtajia, palvelupäälliköitä, kehittämisspäälliköitä ja vastaavia. Vastaajista 15 % kuului keskijohtoon, eli he olivat ryhmäpäälliköitä, vakuutuspiirien johtajia, erityisyksiköiden johtajia tai apulaisjohtajia. Tästä tutkimuksesta oli tarkoituksella rajattu pois Kelan ylin johto, ja pääpaino oli vakuutuspiirien esimiehissä, sillä toisen vaiheen kysely lähetettiin vain vakuutuspiireihin.

Tutkimuksen 10. kysymys oli ”Mikä nykyisessä esimiestyössäsi on haastavinta?”. Vastaajia pyydettiin mainitsemaan kaksi asiaa. Kaikista haastavimmaksi asiaksi esimiehet kokivat resurssien riittävyuden ja poissaolojen tuomat haasteet, tämän toi vastauksissaan esille 21 % vastaajista (kuvio 21). Vastauksissa kävi ilmi erityisesti yllättävien poissaolojen aikaiset työjärjestelyt sekä jatkuva resurssien niukkuus ja annettujen tavoitteiden ja työmäärän välillä tasapainoilu. Toiseksi eniten haasteita aiheuttivat erilaiset keskustelut ja palautteen antaminen alaisille sekä kiire työssä. Tätä mieltä oli 20 % vastaajista. Vastauksissa mainittiin esimerkiksi puheeksiottamiset, palkkaus- ja kehityskeskustelut sekä korjaavan ja kehittävän palautteen antaminen. Lisäksi alaisten alisuoriutumiseen puuttuminen koettiin haastavaksi. Kiireen osalta mainittiin ajankäyttö ja –puute, alaisten suuri määrä ja rajallinen työaika sekä omien töiden organisointi siten, että johtamistyölle jäisi riittävästi aikaa.

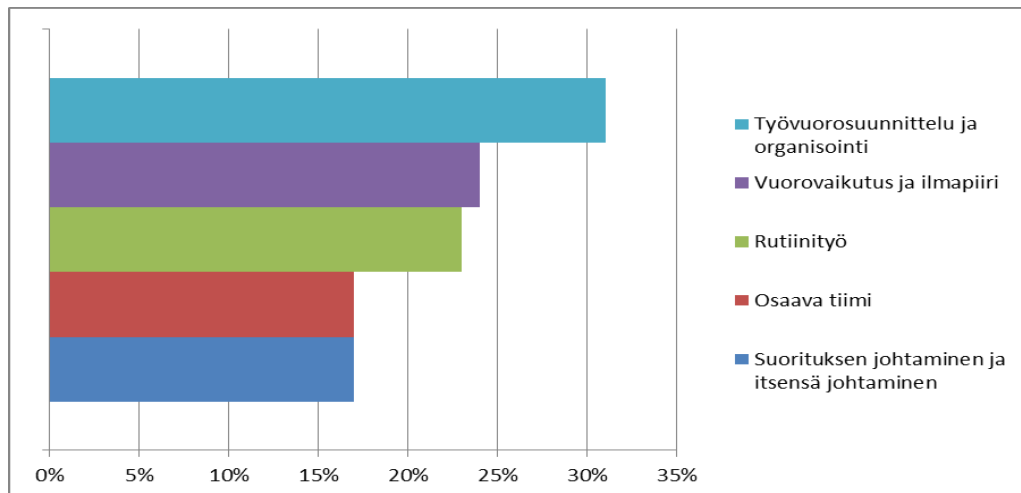
Vastaajista 18 % oli sitä mieltä, että haasteita esimiestyöhön tuovat myös jatkuvat muutokset ja tällä hetkellä erityisesti lähestyvän suuren organisaatiouudistuksen (HAKE-hanke) tuomat muutokset. Epätietoisuus lisääntyy, kun esimiehet eivät tiedä, saavatko he jatkaa entisissä tehtävissään vielä. Osa esimiehistä mainitsi myös henkilöstön tukemisen sekä toiminnan kehittämisen muutosten keskellä haastavaksi asiaksi. Vastaajista 11 % koki haasteita aiheutuvan osaamisen varmistamisesta, kehittämisestä ja johtamisesta. Tässä tulee huomioida muun muassa toimihenkilöiden erilaiset tarpeet. Nämä olivat viisi haastavimmaksi koettua aihealuetta. Näiden lisäksi mainittiin esimerkiksi työntekijöiden motivointi, esimiestyön ja muun työn (kuten ratkaisutyön, asiantuntijatyön tai kehittämistyön) yhteensovittaminen, henkilöstöasiat sekä valmentava johtaminen.



Kuvio 21. Viisi esimiestyössä haastavinta asiaa. (N=71)

Kysymys 11 koski asioita, joiden esimiehet kokevat olevan esimiestyössään helppoja. Kuvio 22 osoittaa, että eniten vastaajista, 31 %, piti helppona työvuorosunnittelua ja töiden organisointia. Osa oli maininnut tässä yhteydessä myös poissaolojen aiheuttaman työvuorosunnittelun uudelleen järjestämisen. Toiseksi helpoimmaksi koettiin vuorovaikutus, ihmisten kanssa toimiminen ja tiimin sisäinen ilmapiiri, sillä vastaajista 24 % oli vastauksessaan tuonut ilmi näihin liittyviä asioita. Vastaajista 23 % mainitsi helpoiksi asioiksi esimiestyössä rutiinityön, joka käsitti vastausten mukaan esimerkiksi viikkopalaverit, kirjatukset Tahtiin (SAP-pohjainen järjestelmä) ja muun hallinnollisen esimiestyön. Työvuorosunnittelu oli näistä vastauksista eritelty omaksi aihealueekseen edellä.

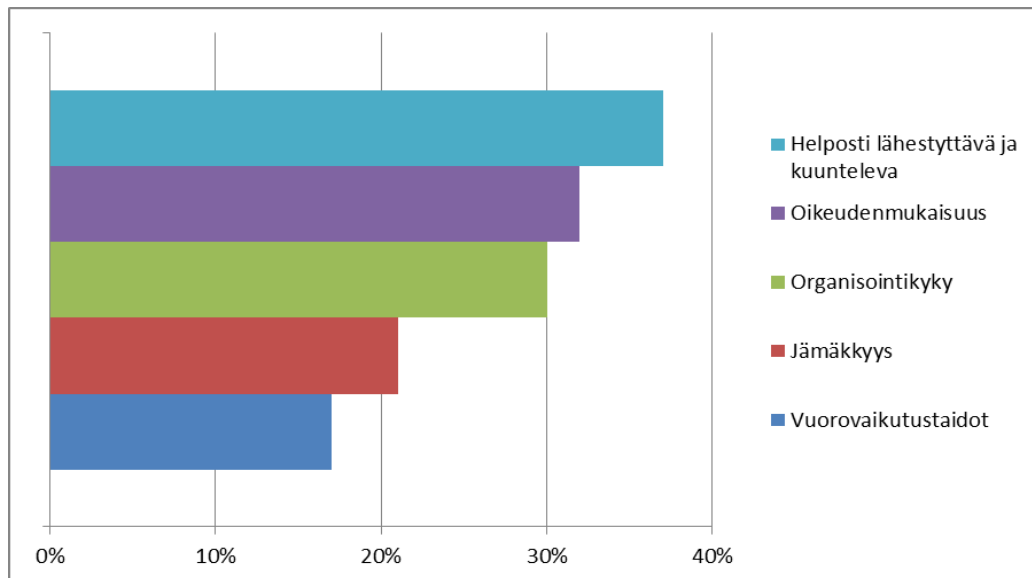
Vastaajista 17 % mielestä esimiestyössä helppoa on osaava tiimi: tiimiläiset ovat motivoituneita, joustavia, osaavia ja ovat päteviä työssään. Samoin 17 %:n mielestä helppoa on suorituksen johtaminen ja tavoitteiden asettaminen sekä itsensä johtaminen. Nämä olivat tämän kysymyksen viisi helpoimmaksi koettua asiaa. Lisäksi vastauksissa helpoksi koettiin esimerkiksi alaisten tukeminen ja positiivisen palautteen antaminen.



Kuvio 22. Viisi esimiestyössä helpointa asiaa. (N=71)

Kysymyksessä 12 kysyttiin hyvän esimiehen ominaisuuksia ja vastaajia pyydettiin mainitsemaan kolme heidän mielestään tärkeintä ominaisuutta. Vastaajista 37 % oli sitä mieltä, että esimiehen tulee olla helposti lähestyttävä ja hän kuuntelee alaisiaan (kuvio 23). Toiseksi tärkeimpänä ominaisuutena pidettiin oikeudenmukaisuutta, jonka oli vastauksessaan maininnut 32 % vastaajista. Tämän tutkimuksen vastaajien mielestä kolmas esimiehelle tärkeä ominaisuus on organisointikyky, jonka mainitsi 30 % vastaajista. Seuraavaksi eniten vastaajat pitävät tärkeänä jämakkyyttä (21 %), hyviä vuorovaikutustaitoja (17 %) sekä innostamista, kannustusta ja motivointitaitoa (15 %).

Edellä lueteltujen ominaisuuksien lisäksi kyselyyn vastanneet esimiehet pitivät tärkeänä, että esimies on tasapuolinen (14 %), luotettava (14 %), aidosti kiinnostunut ja haluaa auttaa (10 %), johdonmukainen (10 %) sekä omaa päätöksenkyykyä (8 %). Vastaajista 7 % mainitsi vastauksissaan myös avoimuuden, vastuullisuuden ja kärsivällisyyden sekä 6 % joustavuuden, yhteistyökyvyn, tilannetajun, rehellisyyden ja hyvän itsetunnon.



Kuvio 23. Viisi esimiehen tärkeintä ominaisuutta. (N=71)

### 7.3 Esimiesosaaminen

Esimiesosaamisen osalta vastaajia pyydettiin arvioimaan omaa esimiesosaamistaan Kellassa määritetyn ammattimaisen johtamisen mallin osa-alueiden mukaisesti. Arviointi tuli tehdä asteikolla 1-5, jossa 5 tarkoittaa vastaa erittäin hyvin, 4 vastaa hyvin, 3 melko hyvin, 2 jonkin verran ja 1 tarkoittaa vastaa vähän. Ammattimaisen johtamisen malli käsittää neljä osaamiskokonaisuutta, jotka ovat suorituksen johtaminen, työnantajaosaaminen, henkilöjohtaminen ja uudistuminen.

#### 7.3.1 Suorituksen johtaminen

Suorituksen johtamisessa ensimmäisenä osaamisalueena on perustehtävän kirkastaminen ja tavoitteisiin sitouttaminen. Kuten luvussa 5.2 kerrottiin, tämä ensimmäinen osaamisalue suorituksen johtamisessa käsittää muun muassa yhteisen ymmärryksen luomisen ja tavoitteiden asettamisen. Suorituksen johtamisessa perustehtävän kirkastaminen ja tavoitteisiin sitouttaminen oli saanut arviointiasteikolla parhaimman arvosanan kaikkien vastausten keskiarvolla mitattuna. Taulukossa 6 näkyy, että valtaosa vastaajista (85 %) oli arvioinut oman osaamisensa vastaavan hyvin tai erittäin hyvin ammattimaisen johtamisen mallia tältä osin. Vastaajista 41 % oli sitä mieltä, että oma osaaminen vastaa erittäin hyvin mallia, ja 44 % siten oli arvioinut osaamisensa vastaavan hyvin määriteltyjä tavoitteita. Vastaajista 14 % arvioi osaamisensa vastaavan tavoitteita melko hyvin (3) ja 1 % jonkin verran (2).

## Taulukko 6. Suorituksen johtaminen

Arvioi omaa osaamistasi tällä hetkellä suhteessa Kelan ammattimaisen johtamisen malliin asteikolla 1-5.

(5=Vastaa erittäin hyvin, 4=Vastaa hyvin, 3=Vastaa melko hyvin, 2=Vastaa jonkin verran, 1=Vastaa vähän)

Vastaajien määrä (N): 71

	5	4	3	2	1	Yhteensä	Keskiarvo
Perustehtävän kirkastaminen ja tavoitteisiin sitouttaminen	41%	44%	14%	1%	0%	71	4,24
Toiminnan suunnittelu ja johtaminen	30%	49%	21%	0%	0%	71	4,08
Osaamisen ja kyvykkyyden johtaminen	14%	55%	30%	1%	0%	71	3,82
Palautteenanto ja palkitseminen	6%	35%	46%	13%	0%	71	3,34
Suorituksen johtaminen	<b>22,75%</b>	<b>45,75%</b>	<b>27,75%</b>	<b>3,75%</b>	<b>0%</b>	<b>71</b>	<b>3,87</b>

Toiminnan suunnittelu ja johtaminen tarkoittavat Kelan strategian jalkauttamista omaan tiimiin, suunnittelua ja tavoitteiden asettamista sekä seuranta. Toiminnan suunnittelu ja johtaminen oli keskiarvon mukaan toiseksi vahvinta osaamista vastanneiden esimiesten oman arvion mukaan (taulukko 6). Hajontaa oli kuitenkin jo hieman enemmän kuin ensimmäisessä kohdassa, sillä vastaajista 30 % arvioi osaamisensa vastaavan tavoitteita erittäin hyvin, 49 % hyvin ja 21 % melko hyvin.

Osaamisen ja kyvykkyyden johtaminen käsittää kehittymisen tukemista, osaamisen kehittämisen tarpeen ennakoimista ja eri tapojen hyödyntämistä sekä osaamisen jakamisen edistämistä. Osaamisen ja kyvykkyyden johtaminen oli keskiarvon mukaan kolmantena osaamisalueena (taulukko 6). Tässä osa-alueessa kuitenkin jo lähes kolmannes vastaajista eli 30 % kertoi osaamisensa vastaavan tavoitteita melko hyvin. Erittäin hyväksi osaamisen ja kyvykkyyden johtamisen osaamisensa oli arvioinut 14 % ja hyväksi 55 % vastaajista.

Palautteenannon ja palkitsemisen osaaminen sisältää kannustuksen ja jatkuvan palautteen antamisen, kiittämisen ja palkitsemisen oikea-aikaisesti ja aktiivisen palkitsemiskeinojen hyödyntämisen. Tämä osa-alue oli arvioitu suorituksen johtamisen heikoimmaksi osaamiseksi (taulukko 6). Yli puolet vastaajista, eli 59 % oli arvioinut osaamisensa vastaavan tavoitetasoa melko hyvin tai jonkin verran. Vaihtoehdon ”melko hyvin” oli valinnut 46% vastaajista ja vaihtoehdon ”jonkin verran” 13 %. Vain 6 % oli sitä mieltä, että osaaminen vastaa tavoitteita erittäin hyvin ja 35 % mielestä hyvin.

### 7.3.2 Työnantajaosaaminen

Työnantajaosaamisessa on kolme osaamisaluetta, jotka ovat ymmärrys työnantajaroolista, työsuhdetietous ja työsuhteen elinkaaren hallinta. Ymmärrys työnantajaroolista tarkoittaa



taa, että esimies on selkeä ja johdonmukainen toiminnassaan, luo edellytykset tulokselliselle toiminnalle ja toimii työnantajan edustajana työyhteisössä. Ymmärrys työnantajaroolistista oli saanut korkeimman keskiarvon (4,28) vastaajien arvioidessa omaa osaamistaan suhteessa ammattimaisen johtamisen mallin tavoitteisiin asteikolla 1-5. Vastaajista 42 % arvioi osaamisensa vastaavan tavoitteita erittäin hyvin ja 45 % hyvin. Melko hyvin tavoitteita vastaavaksi osaamisensa arvioi 11 % vastaajista ja jonkin verran vastaavaksi 2 %.

Työsuhdetietoudella tarkoitetaan sitä, että esimies hallitsee työlainsäädännön ja työehtosopimuksen keskeisimmät asiat ja hoitaa työsuhteeseen liittyvät asiat. Työsuhdetietous oli työnantajaosaamisen osa-alueista toisena, ja sen keskiarvo on 3,85 (taulukko 7). Vastanneista esimiehistä 18 % oli sitä mieltä, että heidän työsuhetietoutensa vastaa määritellyjä tavoitteita erittäin hyvin. Noin puolet vastaajista, 52 %, oli arvioinut osaamisensa vastaavan tavoitteita hyvin. Kuitenkin melko moni vastaaja koki, ettei heidän osaamisensa ole tavoitetasolla, sillä 26 % mielestä osaaminen vastaa tavoitteita melko hyvin ja 4 % mielestä vain jonkin verran.

#### Taulukko 7. Työnantajaosaaminen

Arvioi omaa osaamistasi tällä hetkellä suhteessa Kelan ammattimaisen johtamisen malliin asteikolla 1-5. (5=Vastaa erittäin hyvin, 4=Vastaa hyvin, 3=Vastaa melko hyvin, 2=Vastaa jonkin verran, 1=Vastaa vähän)  
Vastaajien määrä (N): 71

	5	4	3	2	1	Yhteensä	Keskiarvo
Ymmärrys työnantajaroolistista	42%	45%	11%	2%	0%	71	4,28
Työsuhdetietous	18%	52%	26%	4%	0%	71	3,85
Työsuhteen elinkaaren hallinta	13%	35%	42%	10%	0%	71	3,51
<b>Työnantajaosaaminen</b>	<b>24,33%</b>	<b>44%</b>	<b>26,33%</b>	<b>5,33%</b>	<b>0%</b>	<b>71</b>	<b>3,88</b>

Työsuhteen elinkaaren hallintaan kuuluu rekrytointien suunnittelu kokonaisuuden kannalta, uramahdollisuuden huomioon ottaminen henkilöstösuunnittelussa ja työsuhteen elinkaareen liittyvien keskeisten asioiden hallinta. Työnantajaosaamisen heikoin osa-alue oli vastaajien mielestä työsuhteen elinkaaren hallinta, jonka keskiarvo oli 3,51 (taulukko 7). Vastaajista 13 % oli valinnut vaihtoehdon ”vastaa erittäin hyvin” ja 35 % ”vastaa hyvin”. Yli puolet vastanneista esimiehistä oli valinnut tässä kohdassa muun vaihtoehdon, eli 42 % arvioi osaamisen vastaavan tavoitteita melko hyvin ja 10 % jonkin verran.

### 7.3.3 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisen kokonaisuudessa on vain kaksi osaamisaluetta, jotka ovat valmentava johtaminen sekä työhyvinvoinnin tukeminen ja vahvistaminen. Valmentavaan johta-

miseen kuuluu muun muassa toimihenkilöiden kannustaminen vastuun ottoon, asiakaslähtöisyys perustehtävän toteuttamisessa, omien voimavarojen käyttämisen tukeminen ja tiimin osaamisen hyödyntäminen. Taulukon 8 mukaan valmentavan johtamisen osaamisen vastaajat arvioivat olevan enimmäkseen tasolla 4, eli vastaa hyvin tavoitteita. Tämän vaihtoehdon valitsi 56 % vastaajista. Vastaajista 16 % ilmoitti, että osaaminen vastaa tavoitteita erittäin hyvin. Lopuista vastaajista 23 % oli valinnut osaamisen vastaavan tavoitteita melko hyvin, 4 % jonkin verran ja 1 % vähän. Valmentavan johtamisen keskiarvosana oli 3,8.

Työhyvinvoinnin tukemiseen ja vahvistamiseen sisältyy työyhteisön pelisäännöistä huolehtiminen ja hyvinvointia tukevien käytäntöjen soveltaminen Kelassa sovitun mukaisesti. Työhyvinvoinnin tukeminen ja vahvistaminen oli arvioitu valmentavaa johtamista hieman paremmaksi osaamisalueeksi keskiarvolla 4,08 (taulukko 8). Kyselyyn vastanneista esimiehistä 26 % mielestä tämänhetkinen osaaminen vastaa ammattimaisen johtamisen mallia erittäin hyvin, 59 % mielestä hyvin, 14 % mielestä melko hyvin ja 1 % mielestä jonkin verran.

#### Taulukko 8. Henkilöstöjohtaminen

Arvioi omaa osaamistasi tällä hetkellä suhteessa Kelan ammattimaisen johtamisen malliin asteikolla 1-5. (5=Vastaa erittäin hyvin, 4=Vastaa hyvin, 3=Vastaa melko hyvin, 2=Vastaa jonkin verran, 1=Vastaa vähän) Vastaajien määrä (N): 71

	5	4	3	2	1	Yhteensä	Keskiarvo
Valmentava johtaminen	16%	56%	23%	4%	1%	71	3,8
Työhyvinvoinnin tukeminen ja vahvistaminen	26%	59%	14%	1%	0%	71	4,08
<b>Henkilöstöjohtaminen</b>	<b>21%</b>	<b>57,5%</b>	<b>18,5%</b>	<b>2,5%</b>	<b>0,5%</b>	<b>71</b>	<b>3,94</b>

#### 7.3.4 Uudistuminen

Viimeinen osaamiskokonaisuus on uudistuminen, joka käsittää neljä eri aihealuetta. Ne ovat suunnitelmallisuus, innovatiivisuus, muutoksen hallinta ja kokonaisuuksien hallinta. Taulukko 9 osoittaa, että suunnitelmallisuus ja kokonaisuuksien hallinta oli arvioitu lähes identtisesti, vain yhden vastaajan arvio oli erilainen. Suunnitelmallisuudella tarkoitetaan toiminnan suunnittelua, Kelan strategian toteuttamista omassa toiminnassa, ennakoitua ja reagoimista muuttuviin olosuhteisiin. Kokonaisuuksien hallinnassa on kyse kokonaisuuksien ja asioiden keskinäisten yhteyksien hahmottamisesta, suunnitelmien ja ratkaisujen priorisoinnista sekä kokonaisuuksien hallinnasta myös muuttuvissa tilanteissa.

Suunnitelmallisuuden keskiarvo oli 4,01 ja kokonaisuuksien hallinnan 4,03. Näissä molemmissa 24 % vastanneista ilmoitti, että osaaminen vastaa ammattimaisen johtamisen tavoiteosaamista erittäin hyvin ja 55 % hyvin. Suunnitelmallisuus vastaa tavoitteita 20 % mielestä melko hyvin ja 1 % mielestä jonkin verran. Kokonaisuuksien hallinnassa 21 % arvioi, että oma osaaminen vastaa tavoitetasoa melko hyvin.

#### Taulukko 9. Uudistuminen

Arvioi omaa osaamistasi tällä hetkellä suhteessa Kelan ammattimaisen johtamisen malliin asteikolla 1-5. (5=Vastaa erittäin hyvin, 4=Vastaa hyvin, 3=Vastaa melko hyvin, 2=Vastaa jonkin verran, 1=Vastaa vähän)  
Vastaajien määrä (N): 71

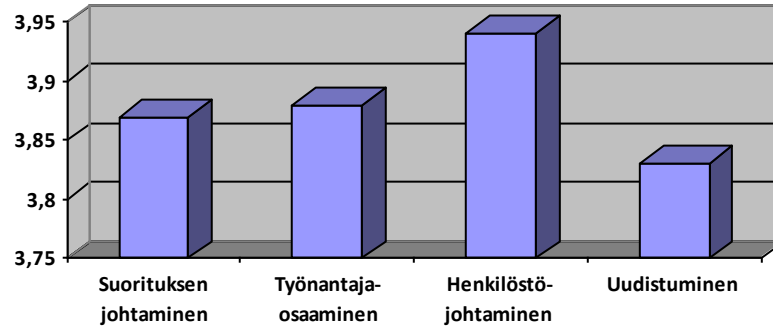
	5	4	3	2	1	Yhteensä	Keskiarvo
Suunnitelmallisuus	24%	55%	20%	1%	0%	71	4,01
Innovatiivisuus	13%	38%	36%	13%	0%	71	3,51
Muutoksen hallinta	18%	44%	35%	3%	0%	71	3,77
Kokonaisuuksien hallinta	24%	55%	21%	0%	0%	71	4,03
<b>Uudistuminen</b>	<b>19,75%</b>	<b>48%</b>	<b>28%</b>	<b>4,25%</b>	<b>0%</b>	<b>71</b>	<b>3,83</b>

Innovatiivisuudella tarkoitetaan itsensä kehittämistä ja muiden innostamista omalla esimerkillä toiminnan kehittämiseen. Innovatiivisuudessa vastaajat ilmoittivat, että osaaminen vastaa määritettyä osaamistasoa 13 % mielestä erittäin hyvin, 38 % mielestä hyvin ja 36 % mielestä melko hyvin. Vastaajista 13 % oli sitä mieltä, että tämänhetkinen osaaminen vastaa mallia vain jonkin verran. Vastausten keskiarvo oli 3,51, joka oli heikoin uudistumisen kokonaisuudessa.

Muutoksen hallinnassa on kyse siitä, että esimies edistää muutoksia määrätietoisesti ja ottaa huomioon muutosten vaikutuksen toimintaan. Myös muutoksen hallinnassa enemmistö vastaajista oli valinnut vaihtoehdon 4 tai 3, eli hyvin tai melko hyvin. Vastaajista 44 % mielestä osaamisen taso suhteessa ammattimaisen johtamisen malliin oli hyvä ja 35 % mielestä melko hyvä. 18 % arvioi oman osaamisensa erittäin hyväksi suhteessa tavoitetasoon. Vastaajista 3 % ilmoitti osaamisen vastaavan tavoitteita jonkin verran. Keskiarvo oli 3,77.

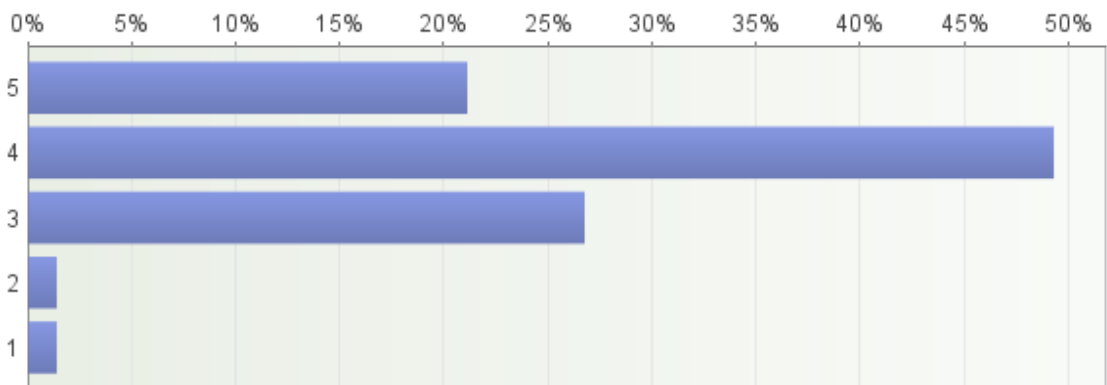
#### 7.3.5 Esimiesten ajatukset ammattimaisen johtamisen mallista

Kokonaisuutena henkilöstöjohtaminen sai korkeimman keskiarvon, kun huomioitiin kaikki osa-alueet. Henkilöstöjohtamisen keskiarvo oli 3,94. Toisena oli työnantajaosaaminen keskiarvolla 3,88. Suorituksen johtaminen sai keskiarvon 3,87 ja uudistuminen 3,83. Kuviossa 24 alla on havainnollistettu eri osaamiskokonaisuuksien keskiarvot.



Kuvio 24. Ammattimaisen johtamisen mallin keskiarvot. (N=71)

Kyselytutkimuksen 17. kysymyksessä kysyttiin kuinka hyvin Kelassa määritelty ammattimaisen johtamisen malli kokonaisuutena vastaa esimiesten käsitystä omassa esimiestyössä tarvittavasta johtamisosaamisesta. Arviointi pyydettiin tekemään asteikolla 1-5, jossa vastausvaihtoehdot olivat samat kuin edeltävissä kysymyksissä. Kuten kuviosta 25 näkyy, vastaajista enemmistö, 49 %, ilmoitti, että Kelassa määritelty malli vastaa omaa käsitystä johtamisosaamisesta hyvin. Toiseksi eniten vastauksia oli saanut vaihtoehto 3, eli malli vastaa omaa käsitystä melko hyvin. Tämän vaihtoehdon oli valinnut 26 % vastaajista. 21 % vastaajista ilmoitti, että heidän käsityksensä johtamisosaamisesta vastaa Kelassa määriteltyä mallia erittäin hyvin. Vaihtoehdot ”vastaa jonkin verran” ja ”vastaa vähän” saivat molemmat 2 % vastauksista.



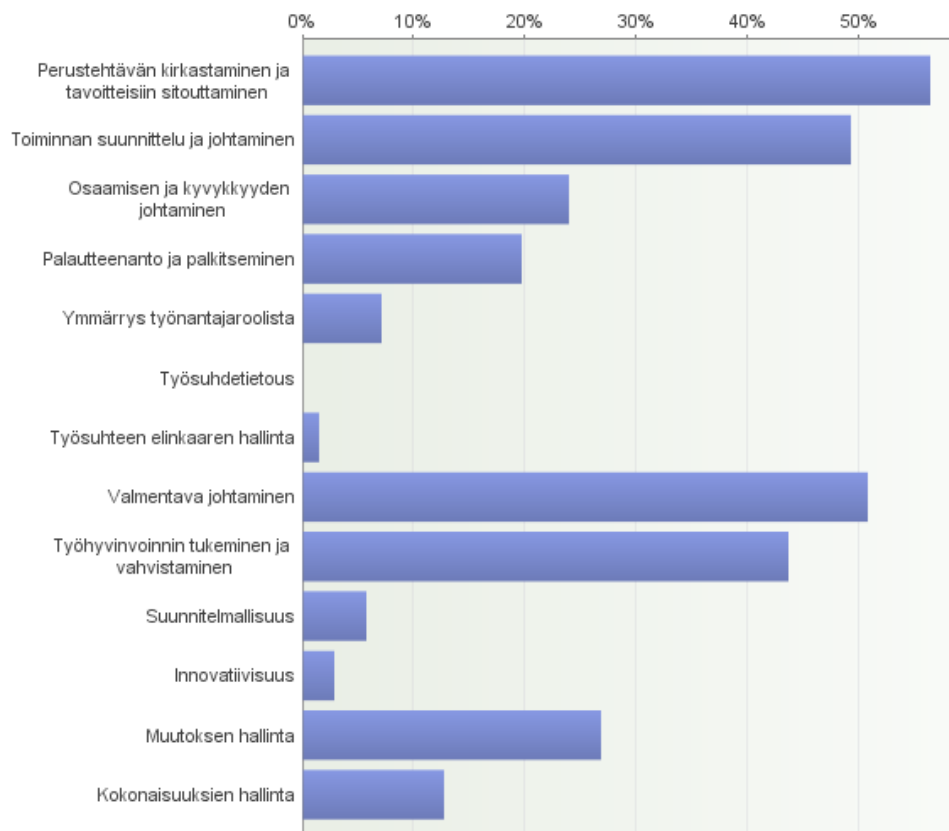
Arvioi omaa käsitystäsi tarvittavasta johtamisosaamisesta tällä hetkellä suhteessa Kelan ammattimaisen johtamisen malliin asteikolla 1-5. (5=Vastaa erittäin hyvin, 4=Vastaa hyvin, 3=Vastaa melko hyvin, 2=Vastaa jonkin verran, 1=Vastaa vähän)

Vastaajien määrä (N): 71

Kuvio 25. Kuinka hyvin Kelan ammattimaisen johtamisen malli vastaa omaa käsitystä tarvittavasta johtamisosaamisesta.

Kohdassa 18 kysyttiin, mikä osaaminen Kelan ammattimaisen johtamisen mallista on esimiesten mielestä nykyisessä esimiestyössä tärkeintä, ja vastaajia pyydettiin valitsemaan kolme tärkeintä. Kaikkein tärkeimmäksi osaamiseksi esimiehet valitsivat perustehtävän kirkastamisen ja tehtäviin sitouttamisen, jonka olivat valinneet 56 % vastaajista (kuvio 26). Toiseksi tärkeimmäksi nousi valmentava johtaminen, joka kuuluu kolmen tärkeimmän osaamisalueen joukkoon 51 % mielestä. Toiminnan suunnittelun ja johtamisen valitsi kolmen tärkeimmän joukkoon 49 % vastaajista.

Neljänneksi tärkeimmäksi nousi työhyvinvoinnin tukeminen ja vahvistaminen, joka oli vastaajista 44 % mielestä kolmen tärkeimmän osaamisen joukossa. Vastaajista 27 % ilmoitti muutoksen hallinnan olevan yksi tärkeimmistä osaamisalueista. Seuraavina olivat osaamisen ja kyvykkyyden johtaminen (24 %) sekä palautteenanto ja palkitseminen (19%). Kokonaisuuksien hallinta oli valittu kahdeksanneksi eniten ja sen oli valinnut 13 % vastaajista. Vastaajista 7 % piti ymmärrystä työnantajaroolista yhtenä tärkeimmistä esimiehen osaamisista ammattimaisen johtamisen mallissa. Neljä vähiten tärkeää osa-alueita vastaajien mielestä olivat suunnitelmallisuus (6%), innovatiivisuus (3 %), työsuhteen elinkaaren hallinta (2%) sekä työsuhtedietous, jota yksikään vastaajista ei pitänyt kolmen tärkeimmän osaamisen joukkoon kuuluvana.

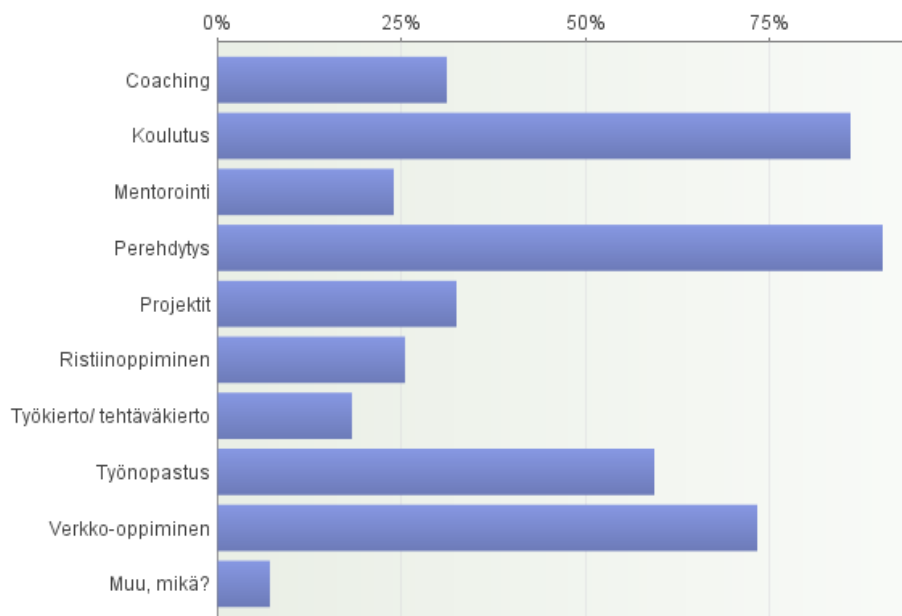


Kuvio 26. Kolme tärkeintä osaamisaluetta ammattimaisen johtamisen mallissa. (N=71)

## 7.4 Osaamisen kehittäminen

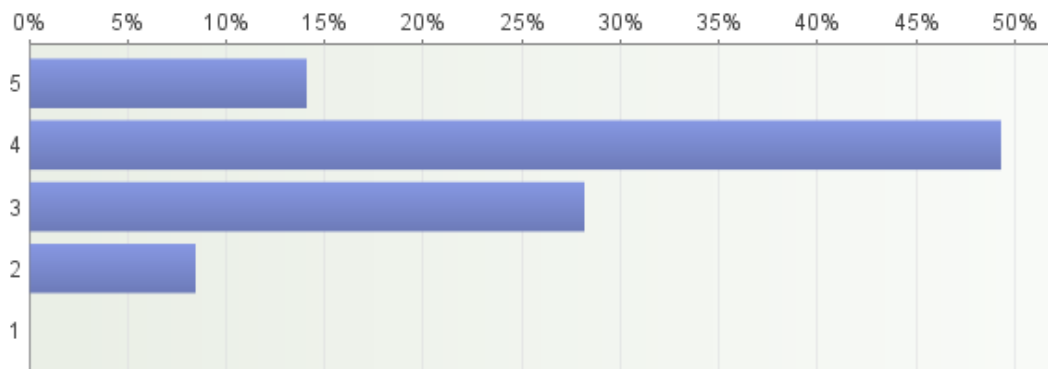
Osaamisen kehittämisen kokonaisuudessa vastaajilta kysyttiin, minkälaisissa osaamisen kehittämistoimissa he ovat olleet työelämässä mukana, ja miten he ovat kehittämistoimista hyötäneet. Tämän lisäksi selvitettiin, miten oppimista tapahtuu, millainen motivaatio vastaajilla on osaamisen kehittämiseen ja missä asioissa on osaamisen kehittämisen tarvetta sekä minkälaisista osaamisen kehittämisen keinoista olisi apua. Vastaajilta kysyttiin osaamisen kehittämisen järjestämisestä Kelassa ja onko heidän kanssaan sovittu jostain osaamisen kehittämistoimesta. Lopuksi oli vielä avoin kysymys, mitä osaamisen kehittäminen vaatii itseltä ja organisaatiolta.

Kun vastaajilta kysyttiin kehittämismenetelmiä, joista heillä on omakohtaista kokemusta työelämässä, suosituimmiksi vastauksiksi tulivat perehdytys (90 %) ja koulutus (86 %). Tämä näkyy kuviossa 27. Kolmanneksi eniten vastaajat olivat käyttäneet verkko-oppimista (73 %), jota ainakin Kelassa on hyödynnetty melko paljon. Kysymys kuitenkin koski kokemuksia työelämässä yleensä, eli kaikki menetelmät eivät välttämättä ole Kelassa käytössä. Neljänneksi eniten oli käytetty työnopastusta, jonka oli valinnut 59 % vastaajista. Reilu 30 % oli ollut mukana coachingissa ja projekteissa, ja noin 25 % mentoroinnissa ja ristiinoppimisessa. Vastaajista 18 % oli käyttänyt työ-/tehtäväkiertoa osaamisensa kehittämiseen. Muu, mikä –vaihtoehdossa vastaajat olivat kertoneet käyttäneensä itseopiskelua, työnohjausta, havainnointia ja jatkuvaa osaamisen hallintaa asiakaspalvelutilanteissa. Yksi vastaaja oli ilmoittanut kehittäneensä osaamistaan työskentelemällä eri osastoilla ja eri tehtävissä Kelassa.



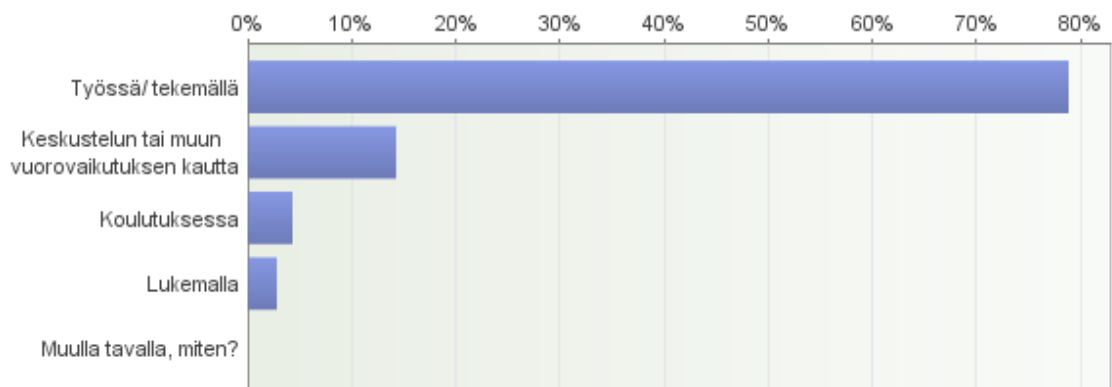
Kuvio 27. Työssä käytetyt osaamisen kehittämismenetelmät. (N=71)

Seuraavana vastaajilta kysyttiin, minkä verran he ovat esimiestyössään hyötäneet niistä kehittämismenetelmistä, joista heillä on kokemusta. Kuviossa 28 on esitetty vastausten jakautuminen eri vaihtoehtoihin. Valtaosa vastaajista, 49 %, ilmoitti hyötynensä kehittämismenetelmistä paljon, mutta 14 % mielestä hyötyä on ollut erittäin paljon. Loput vastaajista olivat jakautuneet siten, että 28 % ilmoitti hyötynensä kehittämismenetelmistä melko paljon ja 9 % jonkin verran.



Kuvio 28. Osaamisen kehittämismenetelmistä saatu hyöty. (N=71)

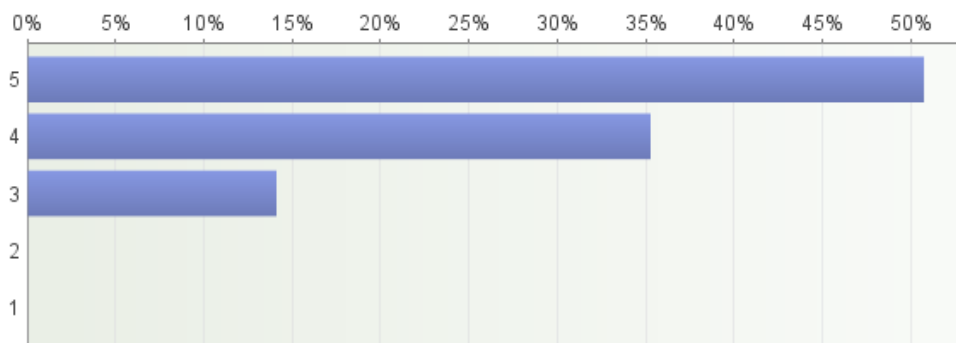
Kysymys 21 koski oppimistapoja. Esimiehiä pyydettiin valitsemaan, millä tavalla he oppivat parhaiten, ja vastausvaihtoehdot olivat työssä/tekemällä, keskustelun tai muun vuorovaikutuksen kautta, koulutuksessa, lukemalla tai muulla tavalla. Ylivoimaisesti eniten esimiehet oppivat työssä/tekemällä, sillä tämän vaihtoehdon valitsi 79 % vastaajista (kuvio 29). Toiseksi suosituin oppimistapa oli keskustelun tai muun vuorovaikutuksen kautta, 14 % mielestä. Vastaajista 4 % oppi parhaiten koulutuksessa ja vain 3 % lukemalla.



Kuvio 29. Parhaimmat oppimistavat. (N=71)

Kysymyksessä 22 haluttiin selvittää, millainen on esimiesten oma motivaatio osaamisen kehittämiseen. Motivaatio on erittäin olennainen tekijä osaamisen kehittämisessä. Kuvio

30 osoittaa, että kyselyyn vastanneet esimiehet olivat hyvin motivoituneita kehittämään omaa osaamistaan, sillä 51 % oli valinnut vaihtoehdon erittäin suuri ja 35 % suuri. Vastaa- jista 14 % ilmoitti motivaation olevan melko suuri, joten tämän perusteella esimiesosaami- sen kehittämisen ei pitäisi olla ainakaan motivaatiosta kiinni.

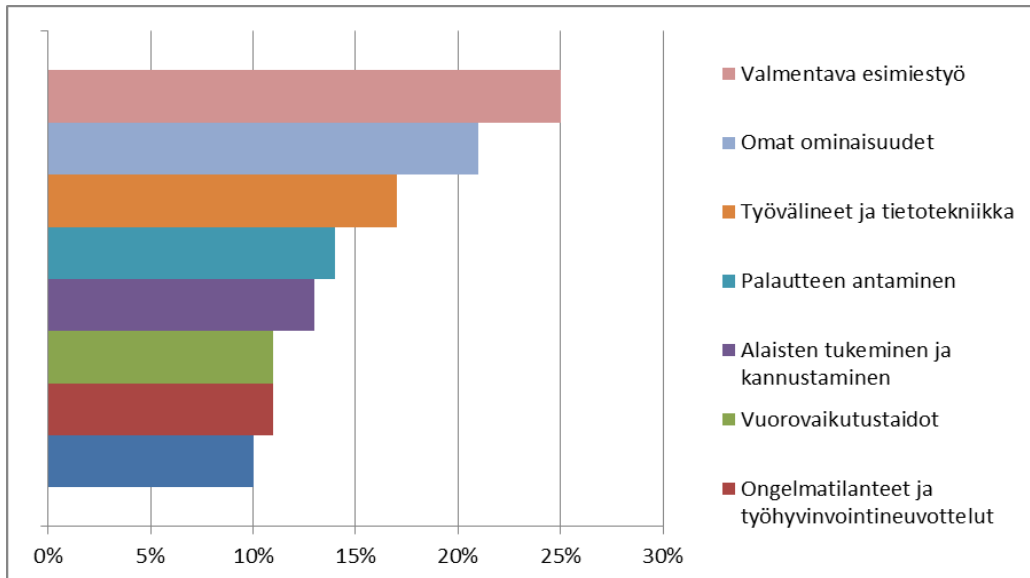


Kuvio 30. Motivaatio osaamisen kehittämiseen. (N=71)

Seuraavana vastaajilta kysyttiin avoimella kysymyksellä enintään kolmea asiaa, joissa heillä olisi erityisesti tuen ja osaamisen kehittämisen tarvetta. Suurin osa vastaajista, 25 %, oli sitä mieltä, että kehittämisen tarvetta olisi erityisesti valmentavassa esimiestyössä ja siihen liittyvien toimintatapojen käyttämisessä (kuvio 31). Toiseksi eniten vastaajista, 21 %, koki kehittämisen ja tuen tarvetta jossain omissa ominaisuuksissa, joista oli tässä yh- teydessä mainittu muun muassa jämäkkyys, itsensä johtaminen ja ajankäytön hallinta. Vastaajista 17 % mielestä kehittämisen tarvetta olisi erityisesti työvälineosaamisessa, tietoteknisissä taidoissa, Tahdin käytössä ja muissa esimiestyöhön liittyvissä IT-taidoissa.

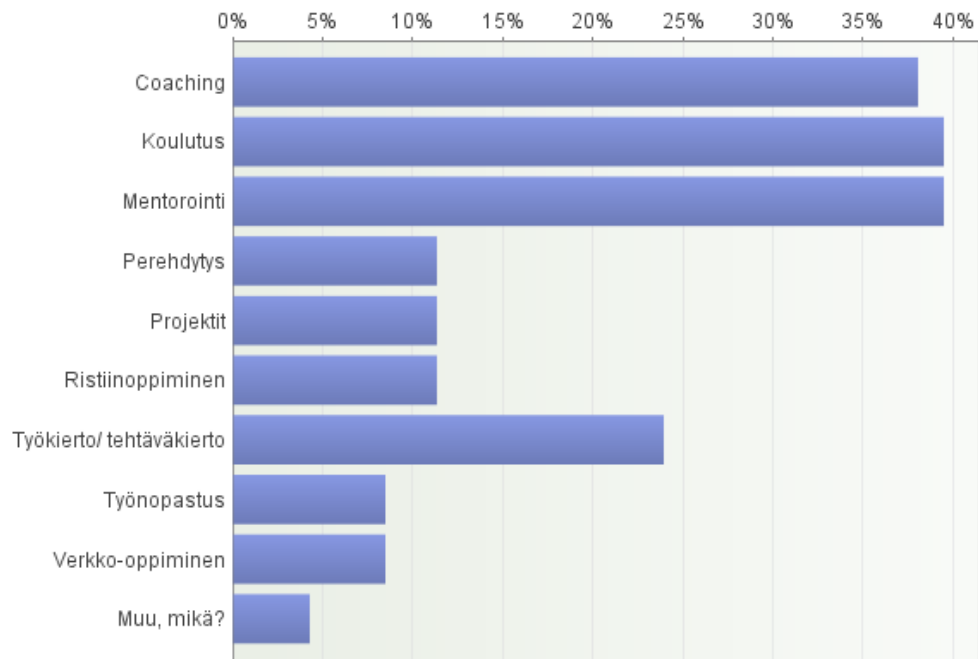
Kyselyyn vastanneet esimiehet kokivat tarvitsevansa kehittämistä myös palautteen anta- misessa (14 %). Pari vastaajaa oli tässä erityisesti maininnut negatiivisen palautteen an- tamisen. Vastaajista 13 % kirjoitti tarvitsevansa tukea ja kehittämistä alaisten tukemisessa, kannustamisessa ja innostamisessa. Yksi vastaaja kertoi, että vaikka hän itse on in- nostunut työstään, niin hän kokee silti vaikeutta saada välitettyä innostusta myös alaisiin- sa ja heidän työhönsä. Kuudentena kehittämisen kohteena esimiehet pitivät vuorovaiku- tustaitoja (11 %). Tässä kysymyksessä oli mainittu tarkennuksena kysyvä lähestymistapa ja kuuntelun taito, jottei tarjoaisi alaisille heti valmista vastausta ongelmaan. Lisäksi 11 % vastaajista tarvitsi kehittämistä ongelmatilanteiden ja työhyvinvointineuvotteluiden hoita- misessa. Ongelmatilanteista oli mainittu esimerkiksi kehittämiskielteisten alaisten moti- vointi ja alaisten erilaisten sairauksien ymmärtäminen. Vastaajista 10 % halusi kehittämi- tä muutosjohtamisessa ja muutosten hallinnassa.





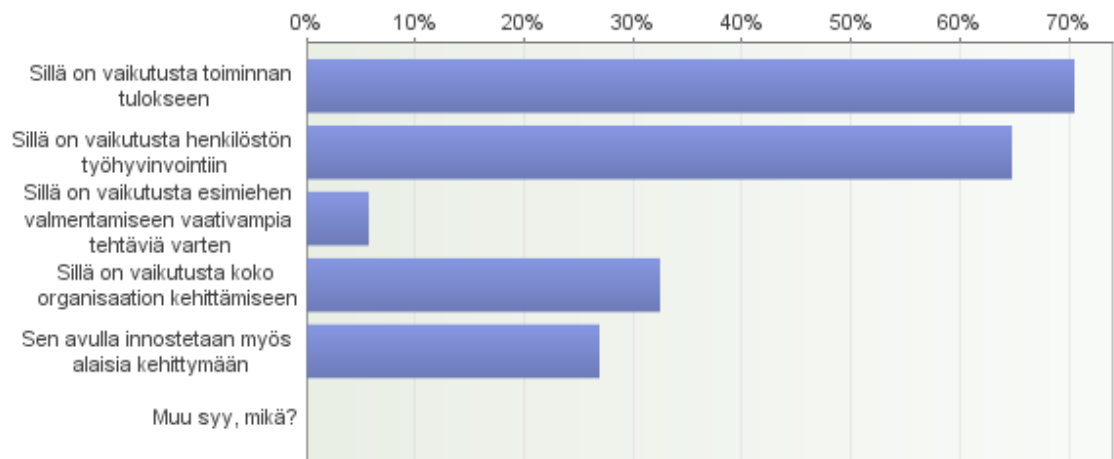
Kuvio 31. Asiat, joissa on kehittämisen ja tuen tarvetta. (N=71)

Kysymyksessä 24 vastaajilta kysyttiin, millaisesta osaamisen kehittämisestä he itse kokisivat hyötyvänsä työssään. Valmiiksi annettujen vaihtoehtojen lisäksi oli mahdollista valita muu, mikä, ja vaihtoehtoja sai valita useita. Kuvio 32 osoittaa, että selvästi eniten vastaajat kokisivat saavansa apua koulutuksesta (39 %), mentoroinnista (39%) ja coachingista (38 %). Myös työkierto/tehtäväkierto koettiin hyväksi avuksi, sillä sen oli valinnut 24 % vastaajista. Muiden vaihtoehtojen on koettu olevan hyödyksi selvästi vähemmän. Pehdytystä, projekteja ja ristiinoppimista piti osaamisen kehittämistä hyödyttävinä keinoina 11 % vastaajista ja työnopastusta ja verkko-oppimista 9 %. Kaksi vastaajaa ilmoitti muu – vaihtoehdossa osaamisen kehittämistä auttavan tekemällä oppiminen ja teknisten välineiden käytön vahvistaminen.



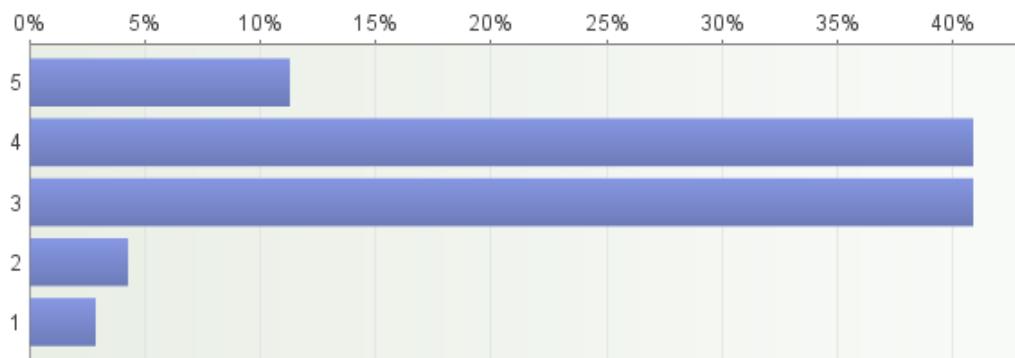
Kuvio 32. Osaamisen kehittämisen keinot, joista olisi apua. (N=71)

Kysymyksessä 25 esimiehiltä kysyttiin, millä perusteella esimiesosaamista tulisi heidän mielestään kehittää, ja heidän tuli valita kaksi tärkeintä syytä. Tämän kysymyksen avulla saadaan selville esimiesten näkemystä siitä, mitä hyötyä esimiesosaamisen kehittamisestä on. Kuvioista 33 näkyy, että valituimmaksi vaihtoehdoksi nousi se, että kehittämisellä on vaikutusta toiminnan tulokseen (70 %). Vastaajista 65 % oli sitä mieltä, että esimiesosaamisen kehittämisellä on vaikutusta henkilöstön työhyvinvointiin. Vastaajista 32 % valitsi kahden tärkeimmän esimiesosaamisen kehittämisperusteen joukkoon vaihtoehdon ”sillä on vaikutusta koko organisaation kehittämiseen” ja 27 % vaihtoehdon ”sen avulla innostetaan myös alaisia kehittymään”. Sen sijaan vain 6 % mielestä tärkeimpiin syihin lukeutui ”sillä on vaikutusta esimiehen valmentamiseen vaativampia tehtäviä varten”. Vaihtoehtoa muu syy, mikä ei valinnut kukaan.



Kuvio 33. Esimiesosaamisen kehittämisen perusteet. (N=71)

Seuraavassa kysymyksessä haluttiin selvittää esimiesten mielipidettä siitä, onko koulutusta ollut Kelassa riittävästi. Kuten työn teoriassa on kerrottu, koulutus on yhä suosituin osaamisen kehittämisen muoto työpaikoilla. Kelassa koulutusta käytetään paljon, mutta perinteisen luokkahuonekoulutuksen rinnalla on yhä useammin koulutukset Microsoftin Lync-ohjelman avulla. Kuten kuvio 34 osoittaa, valtaosa vastaajista oli sitä mieltä, että Kelassa on ollut koulutusta riittävästi tai melko riittävästi. Kummankin vaihtoehdon valitsi 41 % vastaajista. Vastaajista 11 % mielestä koulutusta on ollut runsaasti. Selkeä vähemmistö kaipasi koulutusta enemmän, sillä vain 4 % ilmoitti, että koulutusta on ollut melko vähän ja 3 % liian vähän.

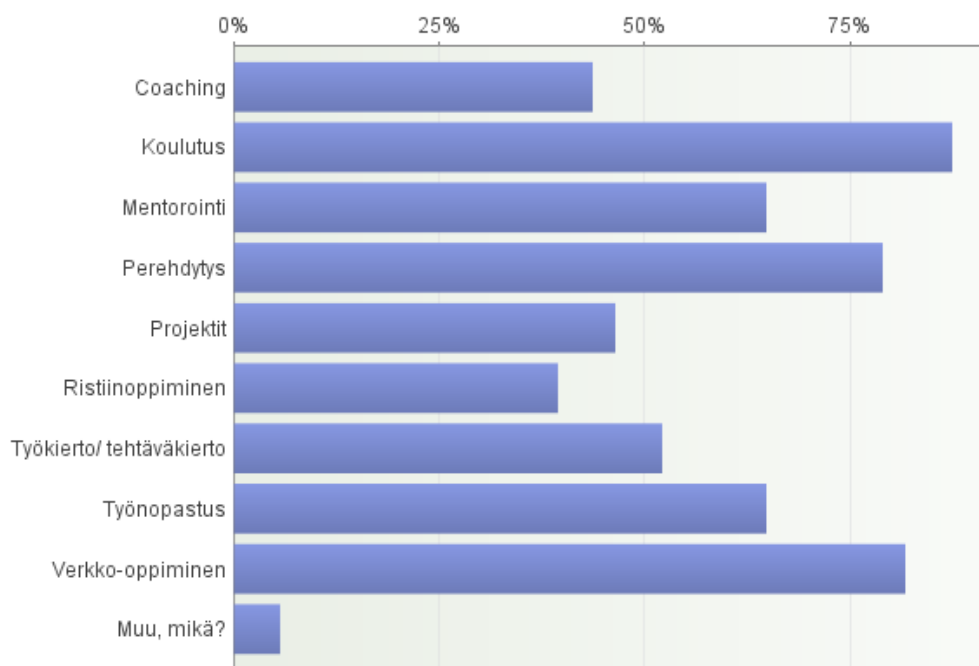


Kuvio 34. Koulutuksen riittävyys Kelassa. (N=71)

Kysymyksessä 27 kysyttiin, onko jonkin syy estänyt esimiehiä kehittämästä osaamistaan. Vastausvaihtoehtoina olivat ei ja kyllä, joka vaati selvityksen, mikä syy on estänyt osaamisen kehittämisen. Vastaajista 76 % oli sitä mieltä, että osaamisen kehittämiseksi ei ole ollut esteitä. Sen sijaan 24 % mielestä erilaiset syyt olivat estäneet heitä kehittämästä osaamistaan. Syitä oli muun muassa kiire ja ajanpuute, esimiehen negatiivinen suhtautu-

minen osaamisen kehittämiseen ja työnantaja ei tue ulkopuolisia koulutuksia, joista saisi kehitysideoita talon ulkopuolelta.

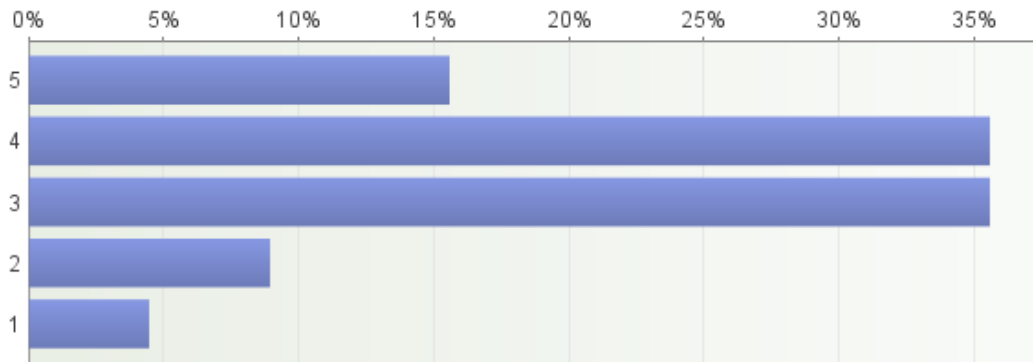
Seuraavana esimiehiltä haluttiin selvittää, ovatko he tietoisia mitä kehittämismenetelmiä Kelassa on mahdollista hyödyntää. Vastausvaihtoehtoja sai valita useamman. Kuvio 35 osoittaa, että kolme selvästi yleisintä vastausta olivat koulutus (87 %), verkko-oppiminen (82 %) ja perehdytys (79 %). Seuraavaksi eniten vastaajia oli valinnut työnopastuksen ja mentoroinnin (molemmissa 65 %), työkierron/tehtäväkierron (52 %), projektit (47 %), coachingin (44 %) ja ristiinoppimisen (40 %). Neljä vastaajaa on valinnut kohdan muu, mutta vain yksi heistä on nimennyt menetelmän ja ilmoittanut siihen ulkopuolisen koulutuksen.



Kuvio 35. Tietoisuus Kelassa käytössä olevista kehittämismenetelmistä. (N=71)

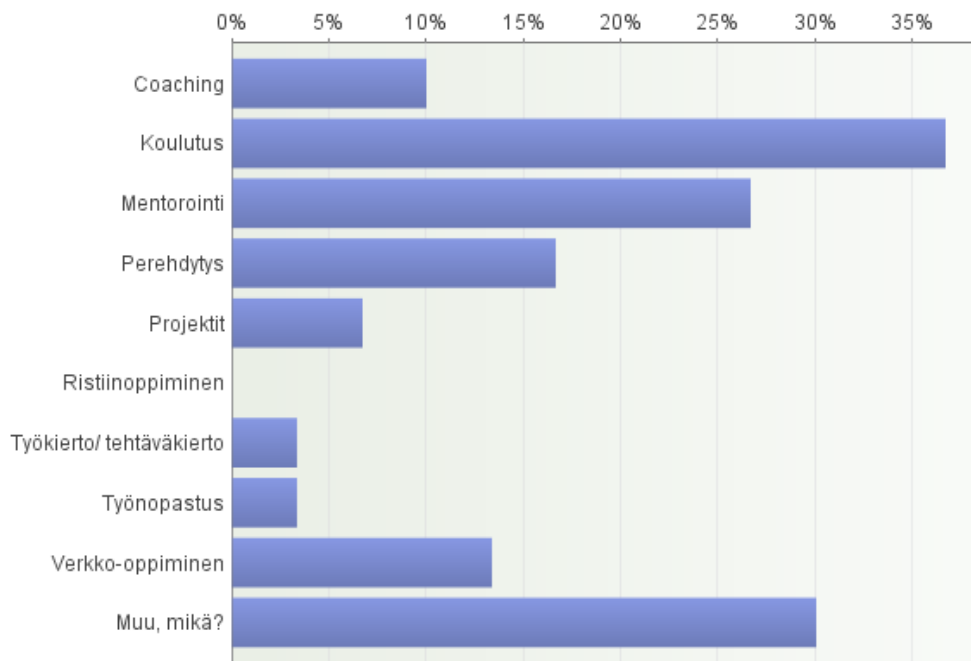
Kysymyksessä 29 esimiehistä 58 % ilmoitti osallistuneensa Valmentava ote esimiestyössä –valmennuskokonaisuuteen ja 42 % ei. Niitä vastaajia, jotka eivät olleet valmennukseen osallistuneet, pyydettiin jättämään seuraava kysymys väliin. Kuitenkin kysymykseen 30 (Miten hyvin koet saaneesi valmiuksia valmentavan johtamisotteen toteuttamiseen edellä mainitun valmennuskokonaisuuden avulla?) oli tullut 45 vastausta, mikä vastaa 63 % kyselyyn vastanneista. Tässä kysymyksessä olin pyrkinyt muokkaamaan webropol-asetukset niin, että vain kyllä-vaihtoehdon valinneet voivat vastata kohtaan 30. Vaikuttaa siltä, että asetusten muokkaaminen ei onnistunut.

Esimiehistä 45 oli vastannut kysymykseen 30, ja heistä 16 % mielestä he olivat saaneet erittäin hyvin valmiuksia valmentavan johtamisotteen toteuttamiseen valmentava ote esimiestyössä –valmennuskokonaisuuden avulla (kuvio 36). Vaihtoehdot hyvin ja melko hyvin olivat molemmat saaneet 36 % vastauksista. Vähemmän tyytyväisiä saamiinsa valmiuksiin oli yhteensä 12 % vastaajista, joista 9 % ilmoitti saaneensa valmiuksia jonkin verran ja 4 % vain vähän.



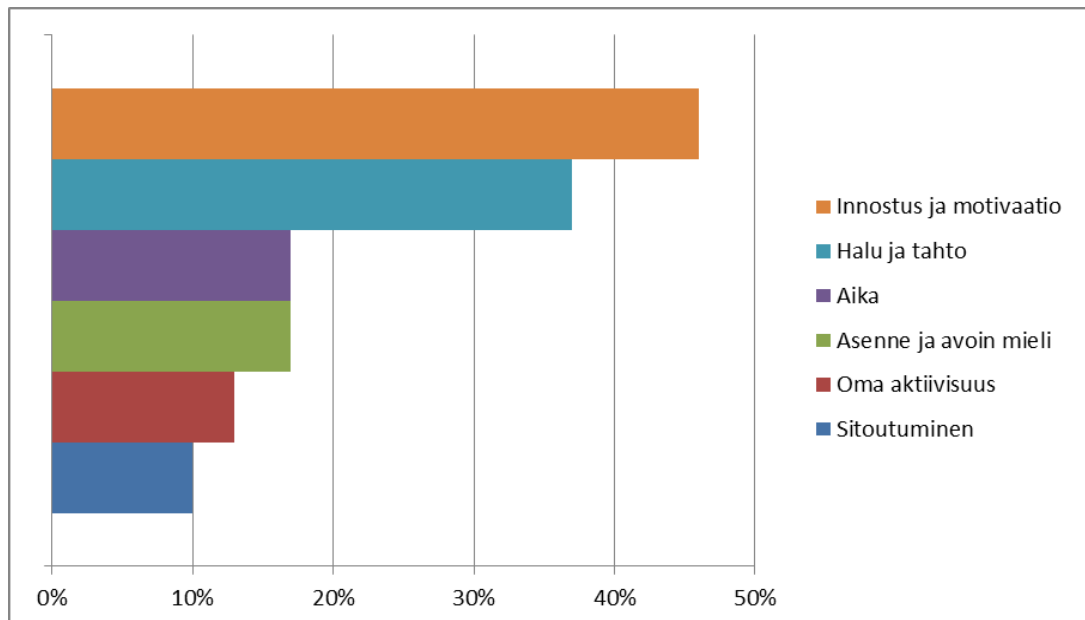
Kuvio 36. Valmiudet valmentavan johtamisotteen toteuttamiseen valmennuksen avulla. (N=71)

Kysymys 31 selvitti, onko vastaajien kanssa sovittu osaamisen kehittämistoimista esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Vastaajista 68 % ilmoitti, että ei ole ja 32 % kyllä. Ei –vaihtoehdon valinneita pyydettiin siirtymään seuraavan kysymyksen yli. Kysymyksessä 32 kysyttiin, minkä menetelmien avulla osaamista on sovittu kehitettävän. Tähän kysymykseen oli kuitenkin vastannut 42 % koko kyselyn vastaajista. Kuvio 37 osoittaa, että eniten osaamista oli sovittu kehitettävän koulutuksen avulla (37 %). Toiseksi eniten oli valittu vaihtoehto muu (30 %), jossa suosituin keino on ollut itseoppiminen. Seuraavaksi eniten osaamista oli sovittu kehitettävän mentoroinnin (27 %), perehdytyksen (17 %) ja verkkooppimisen (13 %) avulla. Vastaajista 10 % oli sopinut kehittämisestä coachingin avulla, 7 % projektien avulla, 3 % sekä työkierron/ tehtäväkierron että työnopastuksen avulla.



Kuvio 37. Sovitut kehittämistoimet. (N=71)

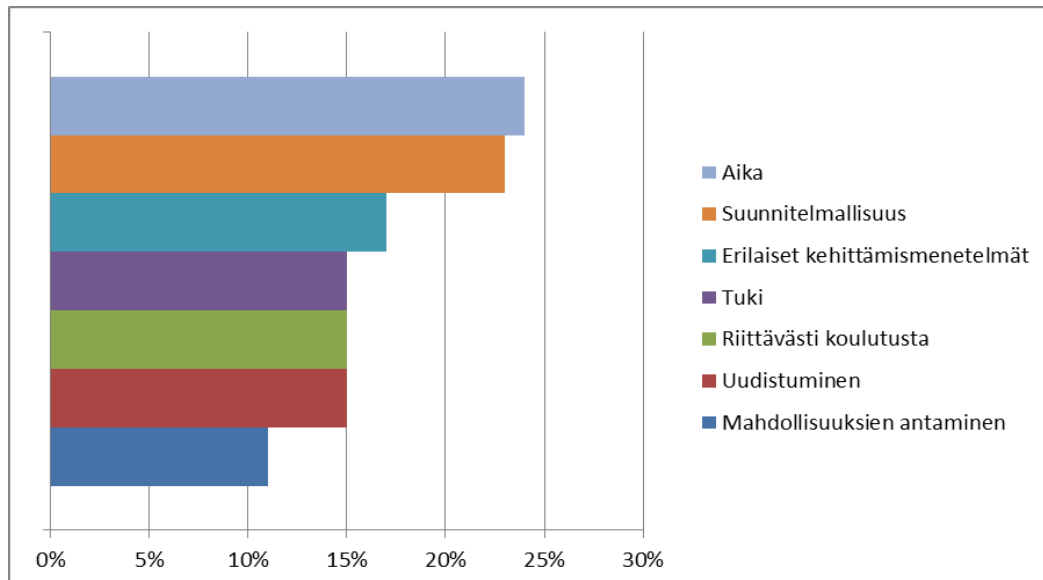
Viimeisenä kysymyksenä kyselyssä oli ”Mitä osaamisen kehittäminen mielestäsi vaatii a) itseltä ja b) organisaatiolta”. Vastajien mukaan osaamisen kehittäminen vaatii itseltä eniten innostusta ja motivaatiota (kuvio 38). Tätä mieltä oli 46 % vastaajista. Toiseksi eniten se vaatii halua ja tahtoa (37 %). Nämä ominaisuudet voisi myös yhdistää yhdeksi, mutta tässä ne on eroteltu sen vuoksi, että pelkkä tahto ja halu eivät välttämättä vielä yksin riitä motivoimaan henkilöä osaamisen kehittämiseen. Vastaajista muutamat olivat tarkentaneet, että se vaatii nimenomaan halua oppia uutta ja samalla myös oppia pois vanhasta. Vastaajista 17 % kertoi kehittämisen vaativan aikaa ja ajan järjestämistä kehittämistoimille. Samoin 17 % vastaajista koki kehittämisen vaativan myös oikeaa asennetta, positiivisuutta ja avointa mieltä. Tähän liittyy parin vastaajan mielestä myös itsensä likoon laittaminen ja välillä myös oman mukavuusalueen ulkopuolelle meneminen. Vastaajista 13 % mielestä osaamisen kehittämisen vaatimuksena on myös oma aktiivisuus ja 10 % mielestä sitoutuminen kehittämiseen.



Kuvio 38. Mitä osaamisen kehittäminen vaatii itseltä. (N=71)

Kuviosta 39 näkyy, että vastaajien mukaan osaamisen kehittäminen vaatii organisaatiolta eniten aikaa (24 %). Vastauksissa kävi ilmi, että nykyisellään on liian vähän käytössä aikaa osaamisen kehittämiseksi. Vastaajista 23 % on sitä mieltä, että kehittäminen vaatii organisaatiolta suunnitelmallisuutta. Tällä tarkoitettiin esimerkiksi yhteistä päämäärää, sitoutumista ja seuranta sekä selkeitä linjauksia osaamisen kehittämiseksi. Kolmanneksi eniten, 17 %, koettiin vaadittavan erilaisia osaamisen kehittämisen tapoja, jotain tiettyä kehittämismenetelmää tai yleensäkin kehittämismenetelmiin panostamista. Erilaisia vaihtoehtoja tulisi olla tarjolla sen mukaan, miten ihmiset oppivat ja miten menetelmät sopivat kullekin henkilölle.

Vastaajista 15 % mielestä yksi vaadittava asia on tuki. Lähiesimiehen on tuettava kehittämään osaamista ja tähän sisältyy joissain vastauksissa myös kannustaminen ja palautteen saaminen. Samoin 15 % on sitä mieltä, että organisaation tulee järjestää koulutusta riittävästi. Kaikille esimiestasolle kaivattiin valmentavan esimiestyön koulutusta ja muutenkin kaikille esimiehille lisää koulutuksia. Vastaajista 15 % mainitsi myös uudistumisen ja vanhojen toimintatapojen muuttamisen. Tätä oli ajateltu muun muassa siten, että pitää hyväksyä uusi johtamistapa, haluta uudistaa sitoutunutta henkilöstöä, kyseenalaistaa vanhoja käytäntöjä sekä vähentää organisaation jäykkyyttä. Kyselyyn vastanneista esimiehistä 11 % kirjoitti, että organisaatiolta vaaditaan myös mahdollisuuksien tarjoamista osaamisen kehittämiseen. Tarkemmin sanoen esimiehet odottivat mahdollisuutta osallistua ja harjoitella sekä keskustella kollegoiden kanssa.



Kuvio 39. Mitä osaamisen kehittäminen vaatii organisaatiolta. (N=71)

## 7.5 Tutkimuksen johtopäätökset

Tällä tutkimuksella pyrittiin selvittämään Kelassa työskentelevien esimiesten käsityksiä esimiestyöstä, oman osaamisen tasosta suhteessa Kelassa määriteltäviin ammattimaisen johtamisen mallin osaamisalueisiin sekä osaamisen kehittämisestä ja erilaisista kehittämismenetelmistä. Tutkimuksen toteutusta varten laadittiin kyselylomake, joka toteutettiin Webropol-palvelun avulla.

Työn tietoperusta loi pohjan tutkimuksen kysymyksille yhdessä toimeksiantajalta tulleiden toiveiden kanssa. Toimeksiantaja toivoi saavansa tietoa siitä, miten ammattimaisen johtamisen malli on otettu vastaan ja miten se vastaa esimiesten nykyistä osaamista. Kirjallisuudesta etsittiin tietoa johtamisesta, hyvän esimiehen ominaisuuksista ja esimiehen tehtävistä. Sen jälkeen käsiteltiin esimiehen osaamista ja oppimista sekä esimiehen osaamisen kehittämistä ja siihen käytettäviä menetelmiä.

Nahavandin (2012, 3) mukaan johtajuuteen liittyy aina kolme tekijää, jotka ovat vuorovaikutus, päämäärät ja niiden tavoittelemiseen liittyvä aktiivinen tekeminen sekä hierarkia. Kyselystä saatujen vastauksien perusteella näihin kolmeen tekijään löytyi joitain yhteneväisyyksiä. Esimiehet pitivät tärkeänä ominaisuutena muun muassa hyviä vuorovaikutustaitoja, organisointikykyä sekä jämäkkyyttä.

Oikeudenmukaisuus oli vastaajien mielestä toiseksi tärkein ominaisuus esimiehellä. Järvinen (2011, 144) on myös listannut sen yhdeksi neljästä tärkeimmästä esimiehen ominai-



suudesta. Oikeudenmukaisuus luo perustan sille, että esimiestä voidaan pitää luotettavana ja kykenevänä tehtäväänsä. Järvinen painottaa, että epäoikeudenmukainen kohtelu esimiehen suunnalta on suuri riski koko työyhteisön hyvinvoinnille. Tämän tutkimuksen vastauksissa ei niinkään noussut esille esimerkiksi ammatillisuuden ja esimerkillisyyden merkitys esimiestyössä.

Kelassa on määritelty vuonna 2014 ammattimaisen johtamisen malli, joka sisältää johtamisen osa-alueet, jotka ammattimaisessa esimiestyössä tulisi hallita. Ammattimaisen johtamisen malli sisältää neljä osa-aluetta, jotka ovat suorituksen johtaminen, työnantaja-osaaminen, henkilöstöjohtaminen sekä uudistuminen.

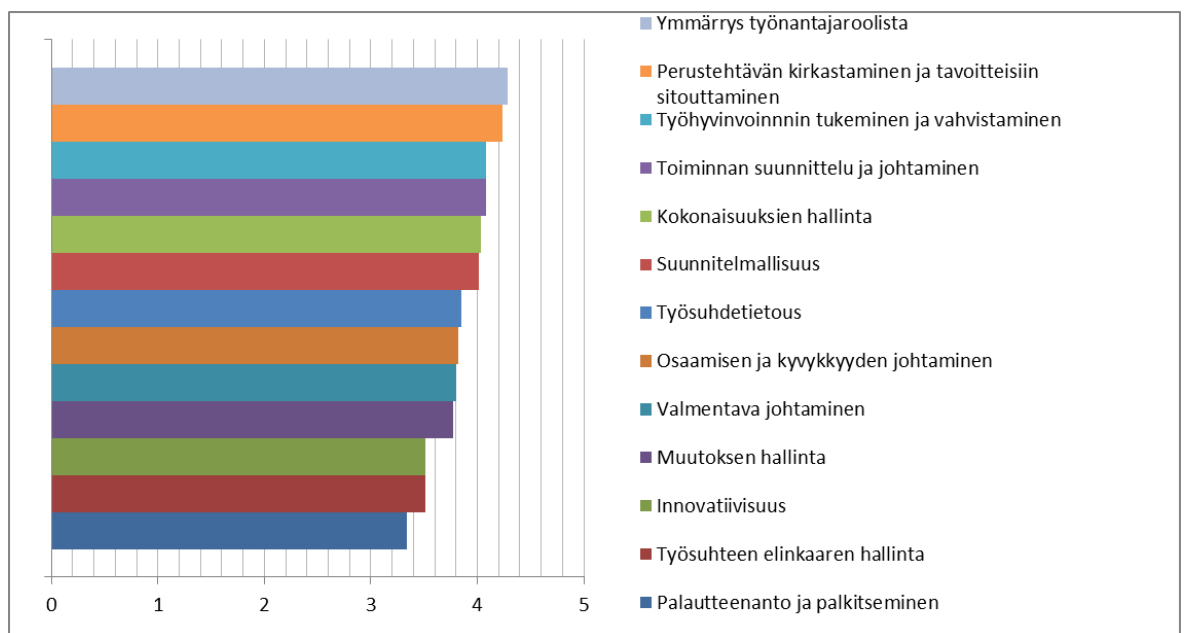
Tärkeimmäksi osaamisalueeksi ammattimaisen johtamisen mallista nykyisessä esimiestyössä vastaajat valitsivat perustehtävän kirkastamisen ja tehtäviin sitouttamisen, toiseksi tärkein oli valmentava johtaminen ja kolmanneksi toiminnan suunnittelu ja johtaminen. Ensimmäisenä ja viimeisenä mainitut kuuluvat suorituksen johtamisen kokonaisuuteen ja olivat siinä saaneet parhaat arvosanat, kun pyydettiin arvioimaan, kuinka hyvin kukin osaamisalue vastaa omaa osaamista. Kaiken kaikkiaan keskiarvot olivat hyvät (molemmissa yli neljä asteikolla 1-5), kun vertaa kaikkien ammattimaisen johtamisen mallin osa-alueiden saamiin keskiarvoihin. Valmentava johtaminen kuuluu henkilöstöjohtamisen kokonaisuuteen ja oli siinä saanut keskiarvosanan 3,8. Näistä kolmeksi tärkeimmäksi osa-alueeksi nostetuista osaamisista valmentavaan johtamiseen olisi syytä panostaa eniten osaamisen kehittämisessä, sillä sen esimiehet kokevat tärkeäksi, mutta kuitenkin se ei kuulu heidän mielestään tällä hetkellä vahvimpiin osaamisiin. Kelassa toki onkin juuri meillä valmentavan esimiesotteen koulutuskokonaisuus, joka tämän tutkimuksen valossa näyttäisi olevan hyvin perusteltu. Toivottavasti kaikki esimiehet pääsevät jossain vaiheessa osallistumaan tähän koulutuskokonaisuuteen.

Alla kuviossa 40 on ammattimaisen johtamisen mallin kaikki osa-alueet arviointien keskiarvon mukaan järjestettynä. Kaikista osaamisista alhaisimmat arvosanat kyselyhetkellä esimiesten omassa osaamisessa suhteessa ammattimaisen johtamisen malliin saivat palautteenanto ja palkitseminen, innovatiivisuus sekä työsuhteen elinkaaren hallinta. Kysyttäessä mikä esimiestyössä on haastavaa, nousi samoin palautteenanto ja palkitseminen erityisesti esille. Palaute on hyvin tärkeää työntekijöille ja sillä on paljon vaikutusta muun muassa työhyvinvointiin ja motivaatioon. Hyppänen (2013, 34) on kirjoittanut, että esimiehen on osattava antaa ja vastaanottaa palautetta ja ymmärrettävä miten hyvä työilmapiiri ja motivaatio vaikuttavat työsuorituksiin, ja osattava myös hyödyntää näitä tietoja työssään. Otalan (2008, 65) mukaan palaute on tärkeää ja se ohjaa oppimista. Palautteenan-

tamisen taito olisi siis esimiesten syytä hallita hyvin, joten sen kehittämiseen olisi jatkossa hyvä panostaa.

Innovatiivisuus tässä yhteydessä tarkoittaa sitä, että esimies on innokas itsensä kehittäjä ja omalla esimerkillään innostaa myös muita kehittymään. Kuten edellä tutkimustuloksissa kerrottiin, on kyselyyn vastanneiden esimiesten motivaatio osaamisen kehittämiseen erittäin hyvä. Yli puolet kertoi sen olevan erittäin suuri, mutta silti innovatiivisuus on saanut muihin osaamisalueisiin verraten huonon keskiarvosanan. Tässä voi olla vaikutusta sillä, että esimiehet kokevat osaamisensa kehittämiseen olevan liian vähän aikaa, tai siihen ei riittävästi panosteta.

Työsuhteen elinkaaren hallintaan liittyvät asiat olisivat kolmas osa-alue, jossa olisi eniten kehittämisen tarvetta. Se on myös tärkeä aihe, sillä esimerkiksi rekrytoinnilla ja perehdytyksellä on suuri merkitys koko tiimin tulevaisuuden kannalta. Onnistunut ja ammattimainen työsuhteen elinkaaren hallinta sitouttaa työntekijöitä.



Kuvio 40. Osaamisen arviointi suhteessa ammattimaisen johtamisen malliin. (N=71)

Esimiesosaamisen kehittämistä ylipäänsä olisi suotavaa tehostaa entisestään ja tuoda laajemmin käyttöön erilaisia kehittämismenetelmiä. Coaching, koulutus, mentorointi ja työkierto/tehtäväkierto olivat suosituimmat vaihtoehdot, kun esimiehiltä kysyttiin kehittämismenetelmiä, joista he kokisivat hyötyvänsä. Juuti (2011, 158) kirjoittaa, ettei johtamisen kehittäminen ole ainoastaan yksittäisten esimiesten kehittämistä, vaan sillä on vaikutusta koko organisaation kehittämiseen. Kyselyyn vastanneet esimiehet itse pitivät osaa-

misen kehittämisen tärkeimpinä perusteina sitä, että kehittämisellä on vaikutusta toiminnan tulokseen sekä henkilöstön työhyvinvointiin. Juutin mukaan organisaatiolle on hyödyksi esimiesten jatkuva kehittäminen, sillä se vaikuttaa sekä toiminnan tulokseen että henkilöstön työhyvinvointiin. Hän nostaa esille myös sen, että itseään kehittävät esimiehet usein myös innostavat alaisiaan kehittymään, ja sitä kautta henkilöstö on sitoutuneempaa ja viihtyy työssään.

Esimiehiltä kysyttiin heidän oppimistavoistaan, eli miten he oppivat parhaiten. Selvä enemmistö, 79 % vastaajista, oppii työssä ja tekemisen kautta ja toiseksi eniten vuorovai-  
kutuksen ja keskustelun kautta, 14 % vastaajista. Koulutuksessa koki oppivansa parhaiten vain 4 % vastaajista. Tulos on mielenkiintoinen sikäli, että esimiehistä 39 % piti kuitenkin koulutusta sellaisena kehittämismenetelmänä, josta olisi heille apua. Kysyttäessä menetelmistä, joista heillä on kokemusta, lähes 90 % vastaajista on ollut koulutuksessa, ja yli puolet kokee hyötynensä käyttämistään kehittämismenetelmistä paljon tai erittäin paljon. Tämä kertoo ehkä siitä, että vastaajat ovat hyvin tottuneita siihen, että koulutus on runsaasti käytetty kehittämismenetelmä, ja se on koettu hyväksi, kun ei välttämättä muita menetelmiä ole niin helposti tarjolla. Toisaalta taas koulutuksessa saatetaan saada ohjeet toimia tietyllä tavalla, ja niitä oppeja sitten harjoitellaan käytännön työssä ja vasta se tuo lopullisen oppimisen tunteen. Joka tapauksessa sellaisia kehittämismenetelmiä kannattaisi harkita käytettäväksi enemmän, jossa käytäntö pääsee paremmin mukaan kuin koulutuksessa.

Sekä koulutuksen määrään Kelassa että valmentava ote esimiestyössä – valmennuskokonaisuuden antamiin valmiuksiin oltiin melko tyytyväisiä. Kaikki eivät vielä ole päässeet valmennukseen osallistumaan, mutta toivon mukaan jatkossa kaikki esimiehet osallistuvat siihen. Valmentava ote esimiestyössä oli koettu myös kaikista suurimmaksi kehittämisen kohteeksi kysyttäessä sitä, missä asioissa esimiehillä olisi erityisesti tuen ja kehittämisen tarvetta. Vaikuttaisi selkeästi siltä, että kyseiselle valmennukselle on ollut tarvetta.

## 8 Pohdinta

Tämän tutkimuksen kohderyhmänä olivat Kelassa esimiestyössä toimivat henkilöt. Osalle heistä lähetettiin linkki kyselylomakkeeseen, johon vastaamalla he olivat mukana tässä tutkimuksessa. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millainen käsitys esimiehillä on johtamistyöstä ja sen vaatimuksista, millaiseksi he arvioivat tämänhetkisen osaamisensa ja millä tavoin osaamista tulisi jatkossa kehittää. Kelassa työskentelee noin 600 esimiestä, joista kyselyyn vastasi 71. Tämän vuoksi tuloksia ei voida yleistää koskemaan kaikkia Kelan esimiehiä, mutta kuten aiemmin on mainittu, voidaan tuloksia kuitenkin pitää luotettavina ja tutkimusta toistettavana. Tulokset kertovat joka tapauksessa esimiesten tämänhetkisen osaamisen tasosta ja heidän toiveistaan osaamisen kehittämisestä jatkossa.

Viime vuonna (2014) päättyneessä KEHU-hankkeen (Kelasta huipputyöpaikka) Johtaminen ja esimiestyö –projektissa määriteltiin ammattimaisen johtamisen malli, joka kuvaa ne keskeiset esimiestyö osa-alueet, jotka Kelan strategian, projektiryhmän käsitysten ja työhön osallistuneen esimieskunnan mukaan ovat keskeisiä Kelan lähivuosien haasteiden ratkaisemiseksi ja samalla työhyvinvoinnin varmistamiseksi (Kela 2014c). Loppuraportin mukaan ammattimaisen johtamisen malli otetaan jatkossa esimieskoulutusten perustaksi.

Osana projektia toteutettiin vuonna 2013 EsimiesPulssi-arviointi, johon osallistui yhteensä 283 esimiestä. Tämän arvioinnin tulosten mukaan suurimmiksi esimiestyön kehittämiskohteiksi nousivat muun muassa palautteen pyytäminen omasta toiminnasta, epäonnistumisten käsittely ja niistä oppimaan kannustaminen sekä tilanneherkkyys ja erilaisten mielipiteiden kuunteleminen. Tähän tutkimukseen verrattuna kehittämiskohteissa on eroja. Kahden vuoden aikana esimiehiä on toki koulutettu lisää ja myös vastaajat eivät näissä välttämättä olleet samoja henkilöitä. Tässä välissä on myös esitelty ammattimaisen johtamisen malli, joka sitten tässä tutkimuksessa oli tärkeä osa.

Ajatellen ammattimaisen johtamisen mallia ja sen juurruttamista osaksi Kelan esimiestyötä, voisi mentoroinnista olla hyötyä, etenkin hiljattain esimiestehtävässä aloittaneille esimiehille. Mentorina voisi silloin toimia joku vahvan esimiesosaamisen omaava henkilö, jolla ammattimaisen johtamisen malli on hyvin hallussa. Mentorointi toimisi käytännönläheisempänä kehittämismuotona erilaisten koulutusten rinnalla. Valmentava johtaminen ja itsensä johtaminen nousivat tässä tutkimuksessa tärkeiksi kehittämiskohteiksi esimiesten mielestä, ja näihin voisi mentoroinnin avulla paneutua sellaisten esimiesten kohdalla, joilla ne todetaan kehityskeskusteluissa kehittämiskohteiksi. Vastaavasti coachingia voisi hyödyntää etenkin itsensä johtamisen kehittämisessä sekä muutostilanteissa ja suurissa

hankkeissa lähinnä ylemmän johdon osalta. Kuten Virolainen (2010, 231) on todennut, johtajat voivat kehittyä coachingin avulla erityisesti itsensä johtamisessa ja leadershipissa. Ojala (2008, 234-235) sen sijaan on suositellut coachingia muutostilanteissa.

Koulutusten osalta olisi hyvä miettiä myös niitä asioita, joita tässä tutkimuksessa on nous-  
sut eniten kehittämistä kaipaaviksi asioiksi. Mutta koska oppimista tapahtuu parhaiten  
työssä ja tekemisen kautta, niin niihin voisi miettiä lisää toiminnallista osuutta omassa  
työssä, ja sen jälkeen vuorovaikutuksessa tapahtuvaa kokemusten vaihtoa. Siten oppimi-  
nen tehostuisi ja hyödyt osaamisen kehittämisestä voisivat olla entistä suuremmat. Esi-  
merkiksi palautteen antaminen ja asioihin puuttuminen sekä erilaiset keskustelut voisivat  
olla sellaisia asioita, joita tällaisella hieman pidempikestoisella koulutuksella voisi kehittää.

Jatkossa Kelassa voisi tutkia tarkemmalla tasolla sitä, miten valmentava ote esimiestyös-  
sä –valmennuksen tuomat valmiudet ovat toimineet käytännön työssä ja minkälaista vai-  
kutusta sillä on ollut toiminnassa. Tuloksia voisi sitten peilata valmennuksen tavoitteisiin ja  
pohtia sen tuomaa hyötyä esimiestyössä. Toisaalta myös ammattimaisen johtamisen malli  
antaisi aihetta jatkotutkimukselle, sillä sekin on vasta niin tuore, että parin vuoden kuluttua  
olisi mielenkiintoista selvittää, missä osa-alueissa esimiesten osaaminen on kehittynyt ja  
ovatko kehittämisen kohteet muuttuneet. Näitä molempia aiheita voisi tutkia myös henki-  
löstön näkökulmasta ja selvittää, miten nämä näkyvät esimiestyössä henkilöstön mielestä.

Mikäli Kelassa päädytään lisäämään jonkin tietyn kehittämismenetelmän käyttöä esi-  
miesosaamisen kehittämisessä, myös sitä kautta nousisi esille uusia jatkotutkimuksen  
kohteita. Mikäli useampi esimies olisi mukana saman menetelmän avulla kehittämistöi-  
missä, voisi esimerkiksi haastattelututkimuksella selvittää heidän kokemuksiaan käytetys-  
tä menetelmästä ja sen tuomasta hyödystä työhönsä.

Tämän opinnäytetyön tekeminen on ollut sekä haastavaa että mielenkiintoista. Mielenkiin-  
toa aihetta ja tekemistä kohtaan on lisännyt se, että työn tekijä itse työskentelee Kelassa.  
Alun perin ajatus esimiesten osaamisen kehittämisestä opinnäytetyön aiheena oli tekijän,  
ja sen johdosta toteutui yhteydenotto Kelan koulutuspalveluihin. Sieltä löytyikin ideaa ai-  
heen tarkempaa kehittelyä varten nimenomaan ammattimaisen johtamisen mallin osalta.  
Aihe sinänsä ei ollut tekijälle käytännössä tuttu muuta kuin alaisen näkökulmasta katsot-  
tuna, mutta opinnäytetyöprosessin aikana saatu tieto on todella paljon laajentanut käsitys-  
tä johtamisesta ja esimiestyöstä. Lisäksi tietämys on lisääntynyt runsaasti Kelan johtami-  
sen osalta.

Jo opinnäytetyötä suunniteltaessa oli selvää, että aivan tiukkaa aikataulua työn tekemiseksi ei voitu määrittää, sillä tekijä oli juuri aloittamassa äitiysvapaata ja siten työn eteneminen riippui pitkälti lapsen hoidosta liikenevästä ajasta. Onneksi työ kuitenkin eteni pikkuhiljaa, vaikka joitakin kertoja tuli pidempiäkin taukoja työn tekemisessä. Työn tekemisen loppuvaiheessa tekijä jo palasi päivätyöhön, mikä osaltaan taas hieman hidasti työn loppuunsaattamista. Ajankäyttöä oli paikoitellen tarkasti suunniteltava, että työn saisi tehtyä kunnolla. Kokonaisuutena opinnäytetyöprosessi kuitenkin sujui tekijän mielestä kohtuullisesti, vaikka välillä stressiä olikin.

Oppimista tapahtui paljon ja tekijästä oli myös mielenkiintoista palautella mieleen isomman tutkimuksen tekemistä, sillä edellisestä opinnäytetyöstä oli kulunut aikaa useita vuosia. Lopputulokseen voi koko prosessi huomioon ottaen olla ihan tyytyväinen, ja toivon mukaan työn sisältö jatkossa hyödyttää sen lukijoita.

## Lähteet

- Armstrong, M. 2009. Armstrong's handbook of human resource management practice. 11. painos. Kogan Page.
- Armstrong, M. 2012. Armstrong's handbook of human resource management practice. 12. painos. Kogan Page.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Educa-Instituutti Oy. Helsinki.
- Juuti, P. 2011. Johtamisen kehittäminen. Teoksessa Juuti, P. (toim.). Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen, s. 154-165. Johtamistaidon opisto.
- Juuti, P. 2006. Johtamisen kehityslinjoja. Teoksessa Juuti, P. (toim.). Johtaminen eilen, tänään, huomenna; s. 13-29. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.
- Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. WSOYpro Oy. Helsinki.
- Kairinen, M. 2005. Osaaminen – yrityksen vai työntekijän omaisuutta? Teoksessa Juuti, P. (toim.). Osa ja innovoi – osaaja innovoi; s.69-79. JTO-palvelut Oy.
- Karjalainen, A. 2013. Päivitä oma kilpailukykyysi. TEK – Tekniikan akateemiset, 6, s. 4-11. Saatavissa: [http://issuu.com/tekniikanakateemisetek/docs/tek\\_6\\_2013](http://issuu.com/tekniikanakateemisetek/docs/tek_6_2013). Luettu: 30.10.2014.
- Kela. 2014a. Ammattimainen johtaminen Kelassa.
- Kela. 2015a. Hallinnon ja toiminnan kehittäminen –hanke (HAKE).
- Kela. 2014b. Henkilöstötilinpäätös 2014.

Kela. 2015b. Kehittyminen ja koulutus. Sinetti (Kelan intranet).  
<https://sinetti.kela.fi/henkilöstö/kehittyminen-ja-koulutus>.

Kela. 2014c. KEHU / Johtaminen ja esimiestyö –projekti. Loppuraportti.

Kela. 2013. Kelan johtamisen periaatteet.

Kela. 2012a. Organisaatio. Saatavissa: <http://www.kela.fi/organisaatio>. Luettu 24.4.2015.

Kela. 2012b. Toiminta. Saatavissa: <http://www.kela.fi/toiminta>. Luettu 23.1.2015.

Kela. 2012c. Strategia. Saatavissa: <http://www.kela.fi/strategia>. Luettu 23.2.2015.

Kirjavainen, P. 2003. Strateginen osaamisen johtaminen Suomessa – käsitekehittelyistä käytännön kokemuksiin ja tulevaisuuden näkymiin. Teoksessa Kirjavainen, P., Laakso-Manninen, R., Manka, M-L & Troberg, E. 2003. Kehittyvä osaamisen johtaminen, s. 59-96. Helian julkaisusarja A:6. Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu – Helia. Helsinki.

Kontiainen, J. & Skyttä, A. 2010. Esimiehen mielityö – Prosessoivan johtamisen opas. Innotiimi Oy.

Kostamo, E. 2004. Suomalainen johtajuus – rohkeus olla omintakeinen. Talentum Media Oy. Helsinki.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Talentum Media Oy. Luettavissa:  
[http://ezproxy.haaga-helia.fi:2099/teos/HACBFXJTFF#kohta:Mentorointi\(\(20\)4.0\(\(20\)\)](http://ezproxy.haaga-helia.fi:2099/teos/HACBFXJTFF#kohta:Mentorointi((20)4.0((20))).  
Luettu: 30.12.2014.

Kyllönen, A. 22.10.2014. Apulaisjohtaja. Kela, Keski-Uudenmaan vakuutuspiiri. Haastattelu. Mäntsälä.

Laakso-Manninen, R. & Viitala, R. 2007. Competence management and human resource development. HAAGA-HELIA University of Applied Sciences. Helsinki.



Moisalo, V. 2010. Arjen johtaminen – Käytännön esimiestyötä. Infor Oy.

Nahavandi, A. 2012. The Art and Science of Leadership. 6. Painos. Pearson Education International. New Jersey.

Nortio, J. 2013. Osaamisen kehittäminen on investointi kilpailukykyyn. Ekonomi, 3, s.12-19. Luettavissa: <http://www.ekonomilehti.fi/panosta-osaamisen-kehittamiseen-tue-yrityksen-kilpailukyky/>. Luettu: 2.1.2015.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOYpro Helsinki.

Ristikangas, V., Aaltonen, T. & Pitkänen, E. 2008. Asiantuntijasta esimies. WSOYpro. Helsinki.

Salminen, J. 2012. Uuden esimiehen kirja. Talentum. Helsinki.

Snell, S. & Bohlander, G. 2007. Human Resource Management. Thomson.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. 4. Painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 3. Painos. Inforviestintä Oy.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Virolainen, I. 2010. Johdon coaching: Rajanvetoja, taustateorioita ja prosesseja. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Lappeenranta.

## Liitteet

### Liite 1. Kyselylomake

0% valmiina



## Esimiesten osaaminen ja sen kehittäminen Kelassa

### A. Taustatiedot

Ensimmäisessä osiossa on kysymyksiä mm. pohjakoulutuksesta ja työhistoriasta. Kaikki kohdat ovat monivalintakysymyksiä.

#### 1. Sukupuoli \*

- Mies
- Nainen

#### 2. Ikä \*

- alle 25
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55-

#### 3. Minkälainen pohjakoulutus sinulla on? Valitse korkein koulutus. \*

- Perus-, keski-, kansalaiskoulu
- Ammatillinen koulutus
- Ylioppilas, lukio
- Ammattikorkeakoulu

- Yliopisto, korkeakoulu
- Muu, mikä?

**4. Onko sinulla johtamiskoulutusta? \***

Johtamiskoulutuksella tarkoitetaan johtamiseen liittyvää pohjakoulutusta. Tarkenna Kyllä -vaihtoehdossa mitä johtamiskoulutusta sinulla on.

- Kyllä, mitä?
- Ei

**5. Kuinka monta vuotta sinulla on yhteensä työkokemusta? \***

Vastausvaihtoehdot ovat täysiä vuosia. Jos työkokemusta on esimerkiksi 5,5, vuotta, valitse 1-5 vuotta.

- 1-5
- 6-10
- 11-15
- 16-20
- 21 tai enemmän

**6. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt Kelassa? \***

Vastausvaihtoehdot ovat täysiä vuosia. Jos työvuosia Kelassa on esimerkiksi 5,5, vuotta, valitse 1-5 vuotta.

- alle vuoden
- 1-5
- 6-10
- 11-15
- 16-20
- 21 tai enemmän

**7. Kuinka monta vuotta sinulla on työkokemusta esimiestehtävissä yhteensä? \***

Vastausvaihtoehdot ovat täysiä vuosia. Jos työkokemusta esimiestehtävissä on esimerkiksi 3,5, vuotta, valitse 1-3 vuotta.

- alle vuosi
- 1-3
- 4-6

- 7-10
- 11 tai enemmän

**8. Missä seuraavista vaihtoehdoista työskentelet? \***

- Keskushallinto
- Paikallishallinto Etelä-Suomi
- Paikallishallinto Itä- ja Pohjois-Suomi
- Paikallishallinto Länsi-Suomi
- Paikallishallinnon muu yksikkö (opintotukikeskus, kansainvälisten asioiden keskus, yhteyskeskus, VATU-keskus, työkyvyttömyyseläkkeiden ratkaisukeskus)

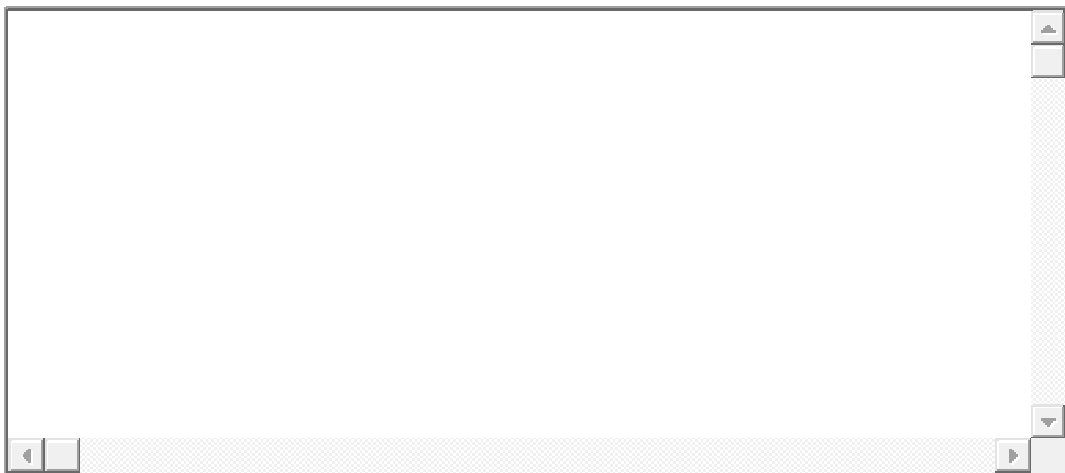
**B. Esimiestyö**

Toisen osion neljä kysymystä koskevat esimiehen työtäsi. Kysymyksistä kolme on avoimia kysymyksiä ja yksi valintakysymys.

**9. Millaista esimiestyötä teet tällä hetkellä? \***

- Keskijohto (ryhmäpäälliköt, vakuutuspiirien johtajat, erityisyksiköiden johtajat, apulaisjohtajat)
- Tiimiesimies (toimistonjohtajat, palvelupäälliköt, kehittämispäälliköt ja vastaavat)

**10. Mikä nykyisessä esimiestyössäsi on haastavinta? Mainitse kaksi asiaa. \***

A large, empty rectangular text input field with a thin border. It has a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom, indicating it is a multi-line text area. The background is white with a very light gray grid pattern.

**11. Mikä nykyisessä esimiestyössäsi on helpointa? Mainitse kaksi asiaa. \***

**12.** Mitä ominaisuuksia hyvällä esimiehellä mielestäsi tulisi olla? Mainitse kolme tärkeintä ominaisuutta järjestyksessä. \*

### C. Esimiesosaaminen

Tämän osion kysymykset koskevat esimiesosaamista Kelassa määritellyn ammattimaisen johtamisen mallin näkökulmasta. Kaikki kohdat ovat valintakysymyksiä.

### 13. Suorituksen johtaminen \*

Arvioi omaa osaamistasi tällä hetkellä suhteessa Kelan ammattimaisen johtamisen malliin asteikolla 1-5. (5=Vastaa erittäin hyvin, 4=Vastaa hyvin, 3=Vastaa melko hyvin, 2=Vastaa jonkin verran, 1=Vastaa vähän)

	5	4	3	2	1
Perustehtävän kirkastaminen ja tavoitteisiin sitouttaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toiminnan suunnittelu ja johtaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaamisen ja kyvykkyyden johtaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Palautteenanto ja palkitseminen



**14. Työnantajaosaaminen \***

Arvioi omaa osaamistasi tällä hetkellä suhteessa Kelan ammattimaisen johtamisen malliin asteikolla 1-5. (5=Vastaa erittäin hyvin, 4=Vastaa hyvin, 3=Vastaa melko hyvin, 2=Vastaa jonkin verran, 1=Vastaa vähän)

	5	4	3	2	1
Ymmärrys työnantajaroolista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työsuhtetietous	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työsuhteen elinkaaren hallinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**15. Henkilöstöjohtaminen \***

Arvioi omaa osaamistasi tällä hetkellä suhteessa Kelan ammattimaisen johtamisen malliin asteikolla 1-5. (5=Vastaa erittäin hyvin, 4=Vastaa hyvin, 3=Vastaa melko hyvin, 2=Vastaa jonkin verran, 1=Vastaa vähän)

	5	4	3	2	1
Valmentava johtaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työhyvinvoinnin tukeminen ja vahvistaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**16. Uudistuminen \***

Arvioi omaa osaamistasi tällä hetkellä suhteessa Kelan ammattimaisen johtamisen malliin asteikolla 1-5. (5=Vastaa erittäin hyvin, 4=Vastaa hyvin, 3=Vastaa melko hyvin, 2=Vastaa jonkin verran, 1=Vastaa vähän)

	5	4	3	2	1
Suunnitelmallisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovatiivisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksen hallinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokonaisuuksien hallinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**17. Kuinka hyvin määritelty Kelan ammattimaisen johtamisen malli kokonaisuutena vastaa omaa käsitystäsi esimiestyössäsi tarvittavasta johtamisosaamisesta? \***

Arvioi omaa käsitystäsi tarvittavasta johtamisosaamisesta tällä hetkellä suhteessa Kelan ammattimaisen johtamisen malliin asteikolla 1-5. (5=Vastaa erittäin hyvin, 4=Vastaa hyvin, 3=Vastaa melko hyvin, 2=Vastaa jonkin verran, 1=Vastaa vähän)

5  4  3  2  1

**18.** Mikä osaaminen Kelan ammattimaisen johtamisen mallista on mielestäsi nykyisessä esimiestyössäsi tärkeintä? Valitse kolme tärkeintä. \*

- Perustehtävän kirkastaminen ja tavoitteisiin sitouttaminen
- Toiminnan suunnittelu ja johtaminen
- Osaamisen ja kyvykkyyden johtaminen
- Palautteenanto ja palkitseminen
- Ymmärrys työnantajaroolista
- Työsuhtetietous
- Työsuhteen elinkaaren hallinta
- Valmentava johtaminen
- Työhyvinvoinnin tukeminen ja vahvistaminen
- Suunnitelmallisuus
- Innovatiivisuus
- Muutoksen hallinta
- Kokonaisuuksien hallinta

#### D. Osaamisen kehittäminen

Viimeisen osion kysymykset käsittelevät osaamisen kehittämismenetelmiä ja omia kokemuksiasi osaamisen kehittämisestä. Kolme kohtaa ovat avoimia kysymyksiä ja loput valintakysymyksiä. Kysymykset on jaettu kuuteen eri aihealueeseen.

#### Kehittämismenetelmät

**19.** Missä osaamisen kehittämistoimenpiteissä olet itse ollut mukana työelämässä? \*

Voit valita useamman vaihtoehdon. Ristiinoppimisella tarkoitetaan sitä, että kaksi henkilöä ovat opetelleet toistensa työtehtävät osaamisen laajentamiseksi esimerkiksi tuurauksia varten.

- Coaching
- Koulutus
- Mentorointi

- Pehdytys
- Projektit
- Ristiinoppiminen
- Työkierto/ tehtäväkierto
- Työnopastus
- Verkko-oppiminen
- Muu, mikä?

**20.** Minkä verran koet hyötynesi edellisessä kohdassa valitsemistasi osaamisen kehittämistoimista omassa esimiestyössäsi? \*

Arvioi saamaasi hyötyä asteikolla 1-5. (5=Erittäin paljon, 4=Paljon, 3=Melko paljon, 2=Jonkin verran, 1=Vähän)

- 5  4  3  2  1

Oma oppiminen ja motivaatio

**21.** Millä tavoin opit itse parhaiten? \*

- Työssä/ tekemällä
- Keskustelun tai muun vuorovaikutuksen kautta
- Koulutuksessa
- Lukemalla
- Muulla tavalla, miten?

**22.** Millainen on oma motivaatiosi osaamisen kehittämiseen? \*

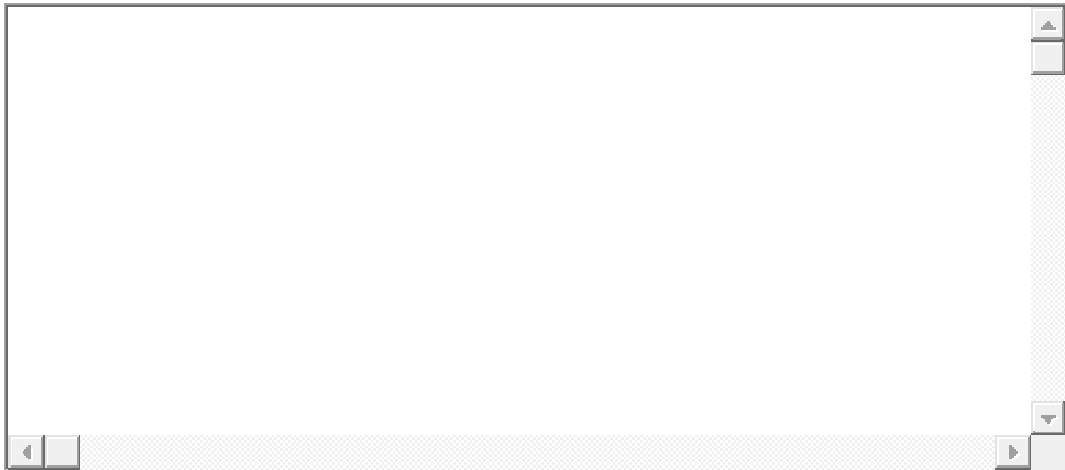
Arvioi omaa motivaatiasi ja haluasi osaamisen kehittämiseen tällä hetkellä asteikolla 1-5. (5=Erittäin suuri, 4=Suuri, 3=Melko suuri, 2=Melko vähäinen, 1=Vähäinen)

- 5  4  3  2  1

Oma kehittämisen tarve

**23.** Missä asioissa sinulla olisi erityisesti tuen ja osaamisen kehittämisen tarvetta? Mainitse enintään kolme asiaa. \*





**24.** Minkälaisesta osaamisen kehittämisestä olisi mielestäsi apua sinulle? \*

Voit valita useamman vaihtoehdon.

- Coaching
- Koulutus
- Mentorointi
- Pehdytys
- Projektit
- Ristiinoppiminen
- Työkierto/ tehtäväkierto
- Työnopastus
- Verkko-oppiminen
- Muu, mikä?

**25.** Millä perusteella esimiesosaamista on mielestäsi kehitettävä? \*

Valitse kaksi tärkeintä syytä.

- Sillä on vaikutusta toiminnan tulokseen
- Sillä on vaikutusta henkilöstön työhyvinvointiin
- Sillä on vaikutusta esimiehen valmentamiseen vaativampia tehtäviä varten
- Sillä on vaikutusta koko organisaation kehittämiseen
- Sen avulla innostetaan myös alaisia kehittymään
- Muu syy, mikä?

Osaamisen kehittämisen toteutus

**26.** Onko koulutusta mielestäsi ollut Kelassa riittävästi? \*

Arvioi tuen ja koulutuksen riittävyyttä asteikolla 1-5. (5=Runsaasti, 4=Riittävästi, 3=Melko riittävästi, 2=Melko vähän, 1=Liian vähän)

5  4  3  2  1

**27.** Onko jokin syy estänyt sinua kehittämästä osaamistasi? \*

- Kyllä, mikä syy?
- Ei

**28.** Oletko tietoinen mitä osaamisen kehittämismenetelmiä Kelassa on mahdollista hyödyntää? \*

Voit valita useamman vaihtoehdon.

- Coaching
- Koulutus
- Mentorointi
- Pehdytys
- Projektit
- Ristiinoppiminen
- Työkierto/ tehtäväkierto
- Työnopastus
- Verkko-oppiminen
- Muu, mikä?

**29.** Oletko osallistunut Valmentava ote esimiestyössä -valmennuskokonaisuuteen? \*

Jos et ole osallistunut, siirry seuraavan kysymyksen yli.

- Kyllä
- En

**30.** Miten hyvin koet saaneesi valmiuksia valmentavan johtamisotteen toteuttamiseen edellä mainitun valmennuskokonaisuuden avulla?

Arvioi saamiasi valmiuksi asteikolla 1-5. (5=Erittäin hyvin, 4=Hyvin, 3=Melko hyvin, 2=Jonkin verran, 1=Vähän)

5  4  3  2  1

## Omat kehityssuunnitelmat

**31.** Onko kanssasi sovittu jostain osaamisen kehittämistoimista esimerkiksi kehityskeskustelussa? \*

Jos vastaat ei, siirry seuraavan kysymyksen yli.

- Kyllä
- Ei

**32.** Minkä menetelmien avulla osaamista on sovittu kehitettävän?

Voit valita useamman vaihtoehdon.

- Coaching
- Koulutus
- Mentorointi
- Perehdytys
- Projektit
- Ristiinoppiminen
- Työkierto/ tehtäväkierto
- Työnopastus
- Verkko-oppiminen
- Muu, mikä?

## Yhteenveto

**33.** Mitä osaamisen kehittäminen mielestäsi vaatii: a. Itseltä? (ensimmäinen laatikko) b. Organisaatiolta? (toinen laatikko) \*

**34.** Tähän voit kirjoittaa aiheesta vapaasti kommentteja tai tarkennuksia edellä antamiisi vastauksiin.