

HENKILÖSTÖKONSULTIN TYÖN TUKEMINEN TRANSFORMATIONAALISEN JOHTAMISTEORIAN MUKAAN

Case: Manpower Oy

Piia Kurronen

Opinnäytetyö
Tammikuu 2010

Liiketalous
Liiketalouden ja hallinnon ala





Tekijä(t) KURRONEN, Piia	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 26.01.2010
	Sivumäärä 52	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus (X) 26.01.2015 saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi HENKILÖSTÖKONSULTIN TYÖN TUKEMINEN TRANSFORMATIONAALISEN JOHTAMISTEORIAN MUKAAN. CASE: MANPOWER OY		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) PITKÄNEN, Johanna		
Toimeksiantaja(t) Manpower Oy		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyö tehtiin Manpowerille, ja sen tutkimusongelmana oli, miten esimies voi parantaa toimintaansa, jotta henkilöstökonsultti voi saavuttaa esimiehen asettamat tavoitteet. Lisäksi opinnäytetyössä tutkittiin, miten esimies voi vaikuttaa työntekijöiden toimintaan. Opinnäytetyössä käytettiin teoriana transformationaalista johtamisteoriaa, joka keskittyy avaamaan esimiehen ja alaisen yhteistoimintaa ja sen parantamista. Tutkimuksen tarkoituksena oli, että esimiehet ymmärtävät, mistä asioista konsultin työ koostuu, ja mitkä asiat ovat oleellisia henkilöstökonsulttien johtamisessa. Työssä käsiteltiin lisäksi henkilöstökonsultin työssä jaksamista, sillä se vaikuttaa oleellisesti konsulttien toimintaan.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä, ja tulokset saatiin kyselylomakkeen avulla. Tutkimustulokset tarkoitettiin Manpowerin kehittämideoiksi, joita voidaan hyödyntää esimiehen tehtäväkuvia ja painotuksia mietittäessä ja kehitettäessä. Tutkimus tuotti mielenkiintoisia tuloksia henkilöstökonsultin mielipiteistä esimiestyöstä, ja niistä tehtiin tiivistelmä, jota voidaan käyttää Manpowerin toimintasuunnitelman pohjana. Tutkimuksen tavoite oli avata uusia näkökulmia henkilöstökonsultin työn tukemiseen ja sen kehittämiseen.</p> <p>Opinnäytetyö antaa hyvän kuvauksen henkilöstökonsultin ja esimiehen työstä sekä teoriassa että käytännössä. Teoriaa voi myös hyödyntää Manpowerin toimintasuunnitelman pohjana tulevaisuudessa. Tutkimustulokset tuovat konkreettisesti esille tutkittavan ongelman, jota teoria on aiemmin pohjustanut. Tutkimustulokset syventävät tutkimusongelmaa, ja antavat aiheita kehittää opinnäytetyötä laajemmaksi kokonaisuudeksi. Opinnäytetyön aihe on tärkeä ja ajaton, ja siinä on hyvät edellytykset jatkotutkimukselle.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Transformationaalinen johtamisteoria, esimiestyö, henkilöstökonsultin työ, vuorovaikutustaidot		
Muut tiedot Salatut sivut: 6 Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset s. 38–51, 7 Kehittämisen kohteita s. 51–56, Liite 4. Tutkimustulokset s. 69–85.		



Author(s) KURRONEN, Piia	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 26.01.2010
	Pages 52	Language Finnish
	Confidential (X) Until 26.01.2015	Permission for web publication (X)
Title SUPPORTING THE WORK OF PERSONNEL CONSULTANT ACCORDING TO THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP THEORY. Case: Manpower Oy		
Degree Programme Degree Programme in Business Administration		
Tutor(s) PITKÄNEN, Johanna		
Assigned by Manpower Oy		
Abstract <p>The thesis was assigned by Manpower Oy and the research problem was to define how the superior can improve their performance, so that the personnel consultant could achieve the objectives set by the superior. In addition, the study focused on the superior's influence on the performance of the employees. The theoretical frame of reference was based on the transformational leadership theory dealing with the co-operation between manager and subordinate and its improvement. The aim of the thesis was to make managers understand what the work of personnel consultant consists of and what the issues are relevant to management of personnel consultants. The personnel consultants' well-being at work was also discussed because it affects substantially their work.</p> <p>The research was conducted using the quantitative research method and the results were collected from a questionnaire. The results were meant to be used by Manpower for developing the managers' job descriptions and defining the core issues in managerial work. The research produced interesting results on how personnel consultants see the work of the managers and a summary of the opinions was compiled. The summary can be used as a basis for Manpower's future operating plan and to bring fresh insights to the work of personnel consultants.</p> <p>The thesis gives a good description of the work of personnel consultants and the managers in theory and in practice. The results highlight the problem which was discussed in the theoretical part. The results clarify the research problem and suggest interesting topics for future studies. The subject of the thesis is important and timeless.</p>		
Keywords Transformational leadership theory, managerial work, work of the personnel consultant, communications skills		
Miscellaneous Classified pages: 6. The results of research and conclusions p. 38-51, 7. Targets of development p. 51-56, Attachment 4. The result of research p. 69-85.		

SISÄLTÖ

1 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITE.....	3
2 MANPOWERIN ESITTELY	4
2.1 Perustietoja	4
2.2 Toimintastrategia, arvot ja etiikka.....	5
3 HENKILÖSTÖKONSULTIN JA ESIMIEHEN TYÖ MANPOWERILLA.....	8
3.1 Henkilöstökonsultin työn ominaispiirteet ja vaatimukset.....	8
3.1.1 Henkilöstökonsultin työ, tavoitteet ja rooli	12
3.1.2 Henkilöstökonsultin koulutus.....	13
3.2 Henkilöstökonsultin työssä jaksaminen.....	14
3.3 Esimiestyö ja sen haasteet.....	18
4 TRANSFORMATIONAALINEN JOHTAMISTEORIA	28
4.1 Esimiehen ja alaisen vuorovaikutussuhde ja vaikuttaminen.....	28
4.2 Alaisten sitoutuneisuus, tyytyväisyys ja toiminta	33
4.3 Alaisten stressinsietokyky	35
5 TUTKIMUKSEN ESITTELY	36
5.1 Tutkimusote ja -menetelmä	36
5.2 Tutkimuksen toteutus	37
6 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	38
7 KEHITTÄMISEN KOHTEITA	38
8 POHDINTA.....	39
8.1 Tutkimuksen luotettavuus ja hyödynnettävyys	39
8.2 Työprosessin ja oman oppimisprosessin arviointi	40
LÄHTEET	42
LIITTEET	44
Liite 1. Kyselylomakkeen saate	44
Liite 2. Kyselylomakkeen muistutusviesti	44
Liite 3. Kyselylomake	45
Liite 4. Tutkimustulokset.....	52

KUVIOT

KUVIO 1. Manpower Oy:n henkilöstöryhmät	5
KUVIO 2. Esiimestyön eri osa-alueet	19

1 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITE

Teen opinnäytetyöni Manpowerille, jossa olin yli puoli vuotta työharjoittelussa. Manpower on kansainvälinen henkilöstöpalveluyritys, jonka toimialoina ovat henkilöstövuokraus, rekrytointi, HR-palvelut ja ulkoistus. Toimin Manpowerilla HR-assistenttina-, ja tein paljon henkilöstökonsultin työtä avustavia tehtäviä. Harjoittelun aikana pääsin seuraamaan konsultin työtä ja Manpowerin toimintatapoja. Jyväskylän toimistossa, jossa olin harjoittelussa, tapahtui puolen vuoden aikana suuria henkilöstömuutoksia, ja se vaikutti kaikkien työntekijöiden toimintaan. Muutoksien läpikäyminen oli vaikeaa myös siltä osin, että esimies johtaa konsultteja Helsingistä käsin ja on harvoin paikalla. Tästä sainkin idean opinnäytetyöhön, ja päätin tehdä tutkimuksen koskien Manpowerin esimiestyötä ja johtamista.

Opinnäytetyössä halutaan tutkia, miten esimies voi parantaa toimintaansa, jotta henkilöstökonsultti voi saavuttaa esimiehen asettamat tavoitteet. Lisäksi tutkitaan, miten esimies voi vaikuttaa työntekijöiden toimintaan. Tutkimuksen tarkoitus on, että esimiehet ymmärtävät, mistä asioista konsultin työ koostuu, ja mitkä asiat ovat oleellisia henkilöstökonsulttien johtamisessa. Työssä on lisäksi avattu henkilöstökonsultin työssä jaksamista, sillä se vaikuttaa oleellisesti konsulttien toimintaan. Tutkimustulokset on tarkoitettu Manpowerin kehittämisideoiksi, joita voidaan hyödyntää esimiehen tehtävänkuvia ja painotuksia mietittäessä ja kehitettäessä. Tutkimuksen tavoite on avata uusia näkökulmia esimiehelle henkilöstökonsultin työn tukemiseen ja sen kehittämiseen. Aihe on ajankohtainen ja tärkeä, sillä esimiestyötä voidaan aina pyrkiä parantamaan ja kehittämään, jotta yrityksessä päästäisiin entistä parempiin tuloksiin. Esimiestyö on jatkuvaa oppimista, ja opinnäytetyöllä halutaan antaa lisätukea Manpowerin esimiestyöhön, johtamiseen ja valmennukseen. Lisäksi halutaan rohkaista esimiehiä siirtymään sanoista tekoihin. Tutkimusaihe on merkityksellinen myös minulle, sillä se antaa uusia näkökulmia yhteistoiminnasta, joita voin hyödyntää tulevaisuudessa sekä työntekijänä että esimiehenä.

Opinnäytetyössä suoritetaan kvantitatiivinen tutkimus ja käytetään teoriana James MacGregor Burns luomaa transformationaalista johtamisteoriaa. Teoria on kohtalaisen uusi ja sitä pidetään johtajuuden uutena paradigmana. Teo-

rian mukaan esimies ja alainen yhdessä pyrkivät parantamaan toinen toisensa toimintaa saavuttaakseen asetetut päämäärät. Tämä teoria pyrkii lisäksi selvittämään, miten esimies voi vaikuttaa toimintaan, jotta alaiset olisivat sitoutuneita ja tyytyväisiä. Alaisten sitoutuneisuus ja tyytyväisyys ovat yksi yhdessä toimimisen kulmakivistä. Jos alaiset eivät ole tyytyväisiä ja sitoutuneita, he eivät myöskään halua parantaa toimintaa ja saavuttaa asetettuja tavoitteita. Henkilöstökonsulttien työssä jaksaminen on lisäksi yksi toimintaan vaikuttava tekijä. Transformationaalinen johtamisteoria antaa näkökulmia alaisten stressinsietokyvyn parantamiseen ja ehkäisemiseen. Teoria vastaa kokonaisuudessaan hyvin tutkimusongelmaa ja käsittelee tutkimusaiheen kannalta keskeisiä asioita. Teoriassa painottuvat esimiehen vuorovaikutustaidot sekä kyky motivoida ja vaikuttaa alaisiin. Tutkimusaiheen ja teorian perusteella opinnäytetyön avainsanoiksi muodostuivat transformationaalinen johtamisteoria, esimiestyö, henkilöstökonsultin työ ja vuorovaikutustaidot.

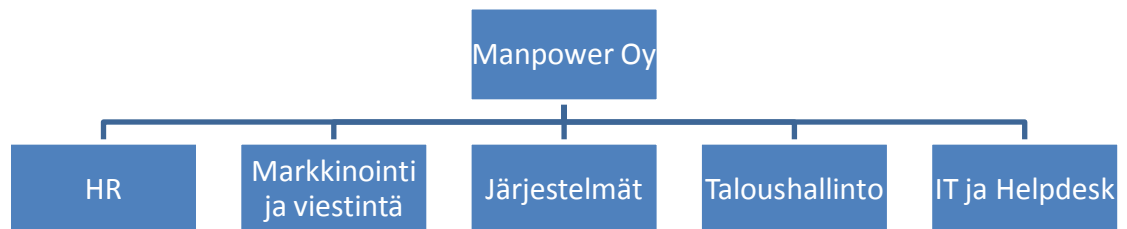
2 MANPOWERIN ESITTELY

2.1 Perustietoja

Manpower Oy aloitti toimintansa Yhdysvalloissa vuonna 1948, ja yrityksen osakkeet noteerattiin New Yorkin pörssissä vuonna 1967. Suomeen yritys saapui vuonna 1997, kun henkilöstöpalveluala sallittiin ulkomaisille toimijoille. Manpower -toimistoja on tällä hetkellä 82:ssa eri maassa yhteensä 4 400. Suomessa toimistot sijaitsevat pääkaupunkiseudulla, Raumalla, Turussa, Tampereella, Kuopiossa, Vaasassa, Jyväskylässä, Kokkolassa ja Oulussa. Henkilöstöä yrityksellä on yhteensä 33 000. Yrityksellä on 400 000 asiakasta maailmalla ja Suomessa niitä on yli 800. (Manpower-intranet; Manpower n.d.)

Yrityksessä on paljon henkilöstöä, mutta hierarkia henkilöstön ja johdon välillä on kohtuullisen matala. Yrityksen henkilöstö on jakaantunut viiteen eri henkilöstöryhmään: HR, markkinointi ja viestintä, järjestelmät, taloushallinto sekä IT ja Helpdesk. Personnel Consultant -työntekijät ovat sijoittuneet HR-henkilöstöryhmään. Manpowerilla suurin osa työntekijöistä on Personnel Consultantteja, ja hierarkia eri työtehtävien välillä on matala. Personnel Consultan-

tin esimiehenä toimii Sales Manager. Jyväskylän toimisto on ainoa, jossa ei ole Sales Manageria, joten tällöin Personnel Consultantin esimiehenä toimii Business Director. Alla oleva kuvio 1 Manpower Oy:n henkilöstöryhmät selvittää Manpower Oy:n eri henkilöstöryhmiä.



KUVIO 1. Manpower Oy:n henkilöstöryhmät

Manpower Oy on osa Manpower-ryhmää, johon kuuluvat myös Manpower Business Solutions, Manpower Professional, Elan IT Resource, Right Management, MBS Technical Services ja Manpower Inclusive. Manpower Business Solutions on keskittänyt toimintansa Contact Center -toimintaan, kun taas Manpower Professional on keskittänyt johtotason sekä asiantuntijatehtäviin, rahoitukseen, taloushallintoon ja tekniikkaan. Elan IT Resource on keskittänyt IT-alaan ja Right Management asiakasyrityksien henkilöstöprosesseihin. Right Management tukee asiakasyrityksiä näiden organisaation ja johtajien kehityksissä sekä erilaisissa muutoksissa ja urakehityksissä. MBS Technical Services on keskittänyt toiminnassaan insinööripalveluihin, kun taas Manpower Inclusive tukee monimuotoista työelämää. Monimuotoisen työelämän kohderyhmänä ovat maahanmuuttajat, pitkäaikaistyöttömät, nuoret, osatyökykyiset henkilöt ja vammaiset. Manpower-ryhmän liikevaihto oli 98 miljoonaa euroa vuonna 2007. (Manpower n.d; Elan n.d; MB Technical Services n.d.)

2.2 Toimintastrategia, arvot ja etiikka

Johtaminen on aina suorassa yhteydessä yrityksen toimintastrategian, arvojen ja etiikan kanssa. On erityisen tärkeää ymmärtää, mitä Manpower tekee ja mitkä ovat sen arvot ja etiikka. Nämä asiat ovat kaiken perusta ja ne vaikuttavat sekä esimiehen että henkilöstökonsultin työhön. Molempien työ ja sen vaatimukset rakentuvat yrityksen toimintastrategian, arvojen ja etiikan pohjalta. Näin ollen on hyvä, että esimies ja konsultti tietävät, minkä asioiden pohjal-

le heidän työnsä rakentuu, jotta esimies voi parantaa toimintaansa ja tukea konsulttia työssään.

Manpower on kansainvälinen henkilöstöpalveluyritys, ja se on maailman johtavia yrityksiä rekrytoinnin ja henkilöstöalan saralla. Manpowerin toiminta koostuu neljästä peruspilarista eli henkilöstövuokrauksesta, rekrytoinnista, ulkoistamisesta (outsourcing) ja HR-konsultoinnista. Manpower Oy on keskittynyt toiminnassaan kolmeen ensimmäiseen toimintoon, kun taas Manpower-ryhmään kuuluva Right Management on keskittynyt lähinnä HR-konsultointiin. Yrityksen visio on olla edelläkävijä tuottamassa ja luomassa palveluita, jotka auttavat asiakkaita selviytymään voittajina muuttuvassa työmaailmassa. Pääperiaate Manpowerilla on olla asiantuntija työmaailmassa. Yrityksen tulee tietää, mitä työmaailmassa tapahtuu, ja millaisia ratkaisuja ja mahdollisuuksia nykytilanne tarjoaa työnhakijoille ja asiakkaille. (Manpower-intranet; Manpower n.d.)

Henkilöstövuokraus on toimiva ratkaisu asiakasyritykselle, jos heidän henkilöstötarpeensa muuttuvat nopeasti. Tällaisia tilanteita voi olla, jos työntekijä joutuu pitkälle sairaslomalle, työtehtävä on ajallisesti rajattu projekti tai työ sijoittuu sesonkiaikoihin. Henkilöstötarve voi syntyä myös, jos työntekijä lähtee uusiin tehtäviin ja seuraajan on päästävä perehtyvään tehtävään mahdollisimman pian. Henkilöstövuokrauksessa asiakasyritys saa Manpowerilta asiantuntevan työntekijän, ja asiakasyrityksen ei tarvitse maksaa muusta kuin tehdystä työajasta. Henkilöstövuokrauksen avulla asiakasyritys voi tutustua riskittömästi työntekijään, ja samalla se lisää asiakasyrityksen toimintaan tehokkuutta ja joustavuutta. Henkilöstövuokraus on turvallinen vaihtoehto myös työntekijälle. Manpower huolehtii työnantajan velvoitteista ja tarjoaa työntekijälle esimerkiksi koulutusta ja kehitysmahdollisuuksia. (Manpower n.d.)

Rekrytointipalvelut on hyvä ratkaisu asiakasyritykselle, jos he haluavat löytää oikeanlaisen osaajan työtehtävään mutta eivät halua keskittää omia voimavaroja sopivan työntekijän etsimiseen. Manpower on johtavia rekrytointiyrityksiä, ja se tekee yli 2000 rekrytointia vuodessa. Manpower tekee paljon töitä hakijoiden kartoittamisessa, koska heille on tärkeää löytää oikea henkilö oikeaan työtehtävään. Rekrytointipalvelun avulla asiakasyritys voi keskittyä ydinosa-

miseensa ja niihin asioihin, jotka vaativat juuri sillä hetkellä eniten huomiota ja osaamista. Ennen asiakasyrityksen ensimmäistä yhteydenottoa Manpower on yleensä jo valmiiksi haastatellut useita eri työalueiden asiantuntijoita. Suositukset tarkistetaan yleensä siinä vaiheessa, kun hakijan kanssa keskustellaan tietystä työtehtävästä. Soveltuvuusarviointi on myös tehtäväkohtainen, ja se tehdään yleensä rekrytointiprosessin loppuvaiheilla hakijafinalisteille. Rekrytointipalvelun avulla asiakasyritys saa osaavan työntekijän nopeasti ja kustannustehokkaasti. Yksittäisen työntekijän rekrytointiprosessissa asiakasyritys voi säästää jopa kaksi kuukautta aikaa ja useita tuhansia euroja. (Manpower n.d.)

Ulkoistamispalvelut eli outsourcing kannattaa asiakasyrityksen valita siinä tilanteessa, jos se haluaa keskittyä ainoastaan ydintoimintaansa. Ulkoistamispalveluiden ansiosta asiakasyritys voi tehdä sitä, missä on paras, ja jättää kaikki muut asiat Manpowerin hoidettavaksi. Asiakasyrityksen ulkoistaessa tukitoimintansa voi tämä keskittyä ydintoimintaansa sekä samalla säästää kustannuksia. Asiakasyrityksen tukitoimintoja voivat olla esimerkiksi Contact Center -palvelut, kuten asiakaspalvelu ja vaihteenhoito, tai Technical Services -palvelut, johon kuuluu esimerkiksi Help Desk. Ulkoistamispalveluissa Manpower tarjoaa asiakasyritykselle palvelutoimintoja eikä tiettyä työntekijämäärää. Palvelutoiminnot riippuvat kuitenkin asiakasyrityksen tarpeista. (Manpower n.d.)

HR-konsultoinnin avulla asiakasyritys voi saada strategista hyötyä oikeilla ratkaisuilla. Manpower-ryhmässä HR-konsultointia tekee lähinnä Right Management, ja heiltä löytyy apu uudelleensijoittamiseen, henkilöstön kehittämiseen sekä muuhun samantapaiseen toimintaan. Right Management auttaa asiakasyritystä kehittämään henkilöstötoimintojaan ja huolehtimaan sopivan ja osaavan työvoiman saatavuudesta myös tulevaisuudessa. Right Management tekee resurssiarviointeja, analyyssejä ja ehdotuksia asiakasyritykselle henkilöstöhallinnon optimoimiseksi ja kehittämiseksi. Right Management keskittyy toiminnassaan uudennaisiin ja kustannustehokkaisiin henkilöstöhallinnon ratkaisuihin. Näitä ratkaisuja voivat olla esimerkiksi arvojen johtaminen, uudelleensijoittaminen, koulutus tai sisäinen kasvu. Right Management huolehtii työntekijän työsuhteen elinkaaren aina työntekijän valinnasta työsuhteen päättymiseen saakka. Mahdollinen uudelleensijoittaminen kuuluu myös Right Mana-

gementin huolehdittavaksi. Tarvittaessa Right Management ottaa vastuun myös henkilöstöhallinnon osa-alueiden hallinnoinnista. HR-konsultoinnista hyötyvät sekä asiakasyritys että sen työntekijät. (Manpower n.d.)

Manpowerin toiminta perustuu suomalaisen työelämän uudistamiseen ja kehittämiseen. Manpowerin toimintaa ohjaavat perusarvot: osaaminen, ihmiset ja innovaatio, ja näiden arvojen avulla Manpower saavuttaa tavoitteensa. Manpowerin perusarvot elävät vahvasti työntekijöiden jokaisessa työpäivässä, ja ne ovat myös osa Manpowerin johtamista. Manpowerin palveluasenteessa ja toiminnassa puolestaan heijastuvat seuraavat ominaisuudet: asiantuntevuus, ennakoivuus, kattavuus, luotettavuus, miellyttävyys ja luovuus. (Manpower n.d.)

Vastuullisessa toiminnassa työntekijän tulee noudattaa sovittuja sääntöjä ja Suomen lakia. Jokaisen työntekijän tulee toimia myös rehellisesti ja avoimesti. Salassapitovelvollisuus on tärkeä osa työtä, ja jokaisen työntekijän tulee noudattaa sitä. Muiden työtovereiden hyvinvoinnista ja terveydestä huolehtiminen on lisäksi tärkeä tehtävä. Jokaisen tulee huolehtia, että työympäristö on turvallinen, jotta työtapaturmia voidaan ehkäistä ennakolta. Turvallisia työtapoja ja -menetelmiä tulee myös noudattaa. (Manpower-intranet.)

3 HENKILÖSTÖKONSULTIN JA ESIMIEHEN TYÖ MANPOWERILLA

3.1 Henkilöstökonsultin työn ominaispiirteet ja vaatimukset

Esimiehen on tärkeää ymmärtää, mistä asioista alaisten työ koostuu ja minkälaisia vaatimuksia työ asettaa alaisille. Esimiehen yksi tehtävä on asettaa tavoitteita alaisille, mutta realististen tavoitteiden asettaminen voi olla vaikeaa, jos esimies ei tiedä, mitä työ vaatii alaisilta. Henkilöstökonsulttien johtaminen voi lisäksi olla haastavaa, jos esimies ei tiedä, minkälaisia ominaisuuksia henkilöstökonsulteilla tulee olla, jotta nämä pärjäisivät työtehtävässään. Tavoitteita tulee asettaa, mutta yritykselle olisi edullisinta, jos tavoitteet olisivat järkeviä ja mahdollisia saavuttaa. On erityisen tärkeää, että esimies ymmärtää, minkä-

laisia henkilökohtaisia ja työssä opittuja taitoja henkilöstökonsulteilla tulee olla työssä menestymiseen. Kun esimies ymmärtää alaisten taidot ja työn vaatimukset, hän pystyy asettamaan tavoitteet niiden mukaisesti. Kun tavoitteet ovat realistisia, on tilanne mieluinen sekä esimiehelle että henkilöstökonsultille.

Henkilöstökonsultti toimii usein asiantuntijayrityksissä ja on korkeasti koulutettu asiantuntija. Hänen työtehtävänsä ovat vaativilla tehtäväalueilla ja ne vaativat monimutkaisia ongelmanratkaisutaitoja. Työssään henkilöstökonsultti joutuu paremminkin luomaan ja keksimään uusia asioita kuin toistamaan vanhoja kaavoja. Usein asiantuntijayritykset tarjoavat asiakkaille ainutlaatuisia ja asiakkaiden tarpeisiin sopivia palveluita tai tavaroita, jotka edellyttävät henkilöstökonsultilta laajaa kokemusta ja siitä opittuja valmiuksia. Henkilöstökonsultin työssä käytännön kokemus on ehkä tärkeämpi asia kuin teoreettinen tieto. (Kasvio 1995, 65; Sipilä 1996, 27.)

Jatkuvasti muuttuva työelämä vaatii henkilöstökonsultilta entistä enemmän luovuutta ja innovatiivisuutta. Henkilöstökonsultin tulee olla innovatiivinen ja keksiä ratkaisuja, jotka soveltuvat yleiseen ja asiakkaan käyttöön. Henkilöstökonsulttia voidaan kutsua luovaksi asiantuntijaksi, jonka tulee luoda uutta ja ennen olematonta pitkälle erikoistuneen teorian ja käytännön tiedon pohjalta. Uuden tuottamista ei voida soveltaa suoraan jostakin aikaisemmasta samankaltaisesta ratkaisusta, vaan uuden luomiseen tarvitaan kokonaan uusi tieto, näkökulma tai ratkaisu. Konsultti ei voi kuitenkaan kylvää pelkästään ideoita ja esitellä uusia näkökulmia, vaan kaikkien ideoiden tulee olla käyttökelpoisia ja mahdollisia toteuttaa. (Tuomivaara, Hynninen & Leppänen 2005, 23–24.)

Työn osaaminen koostuu kahdesta eri lähteestä eli koulutuksesta ja kokemuksesta. Varsinaista henkilöstökonsultin koulua tai koulutusohjelmaa ei kuitenkaan ole vielä olemassa, joten koulutus merkitsee yleensä ylemmän korkeakoulututkinnon suorittamista. Ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneilla henkilöstökonsulteilla katsotaan olevan riittävä perususkottavuus jonkin tietyn alueen erikoisosaajana. Koulutuksen lisäksi henkilöstökonsultin työssä suuressa arvossa on kokemus konsulttibusineksistä ja konsultointiprojekteista. Kokemuksen voi jakaa kolmeen eri osaan eli toimiala-, konsultti- ja ammatti-

kokemukseen. Konsulttikokemuksella tarkoitetaan henkilön varsinaista kokemusta konsultin työstä. Ammattikokemus on puolestaan kokemusta käytännön tehtävistä, ja se on erityisen tärkeää, sillä henkilöstökonsultin työ perustuu suurelta osin käytännön osaamisbisnekseen. Vaikka henkilö olisi lukenut alan kirjallisuutta riittävästi, tieto jalostuu taidoksi vasta käytännön kokemusten kautta. Vanha sanonta ”työ tekijäänsä opettaa” sopii mainiosti kuvaamaan koulutuksen ja käytännön osaamisen vuorovaikutusta. Toimialakokemus on myös tärkeä osa henkilöstökonsultin osaamista, sillä toimialakokemus antaa valmiuksia menestyä hyvin myynnissä ja asiakkaiden hoidossa. (Rope 2006, 159–162.)

Koulutuksen ja osaamisen lisäksi henkilöstökonsultin työ edellyttää myös tiettyjä henkilökohtaisia ja työssä opittuja ominaisuuksia työssä menestymiseen. Henkilökohtaiset ominaisuudet ovat aktiivisuus, ulospäinsuuntautuneisuus, määrätietoisuus, loogisuus, kekseliäisyys, hyvä stressinsietokyky, kehityshakuisuus, auttavaisuus, mielenrohkeus ja positiivisuus. Aktiivisuus näkyy kaikessa henkilöstökonsultin työssä, ja sen tulisi ilmetä esimerkiksi aktiivisena yhteydenpitämisenä asiakkaisiin ja myyntinä. Ulospäinsuuntautuneisuus ja positiivisuus ovat piirteitä, jotka helpottavat työntekoa, sillä konsultin työssä pitää pystyä tulemaan toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Välillä työssä tulee myös vastaan päiviä, joista ei pääse yli muuten kuin positiivisella asenteella. Määrätietoisuus auttaa erilaisten projektien ja myynnin läpiviemiseen ja loogisuus määrittelee asioiden syy-seuraussuhteet. Kekseliäisyys, kehityshakuisuus ja mielenrohkeus ovat lisähyveitä ammatissa, jossa luodaan koko ajan uusia ratkaisuja entisten tilalle ja otetaan askel kohti tuntematonta. Hyvä stressinsietokyky on tärkeä piirre, sillä monet kauppaamiseen liittyvät asiat lisäävät epävarmuuden sietoa. Auttavaisuus on konsultintyön ydin, eli henkilöstökonsultin tulee pystyä auttamaan oman osaamisen ja kokemuksen kautta muita apua tarvitsevia. (Rope 2006, 163–166.)

Työssä opitut ominaisuudet liittyvät vahvasti henkilöstökonsultin henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Näitä ominaisuuksia pyritään noudattamaan jokapäiväisessä työnteossa. Systemaattisuus on kytköksissä loogisuuden kanssa, ja sen tulee näkyä kaikessa työssä. Rehellisyys on tärkeä asia, ja konsultin tulee pystyä sanomaan asiat niin kuin ne todellisuudessa ovat. Verbaalisuus on

keskeinen ja tärkeä osa työtä, sillä henkilöstökonsultti tekee paljon töitä sanallisesti ja kirjallisesti. Analytyttöisyys liittyy myös loogisuuteen, mutta sillä tarkoitetaan lähinnä syy-seuraussuhteiden tarkastelua. Suunnitelmallisuus ja joustavuus ovat ominaisuuksia, jotka auttavat paljon työssä suoriutumisessa. Suunnitelmallisuus on hyvästä, sillä usein hyvin suunniteltu on puoliksi tehty, ja jos suunnitelma ei toteudukaan, on hyvä olla joustava uusien suunnitelmien varalta. (Rope 2006, 167–169.)

Tilanneherkkyys ja miellyttävyys, jotka ovat myös työssä opittuja ominaisuuksia, ovat tekijöitä, jotka tukevat verbaalisuutta. Henkilöstökonsultilla tulee olla tilanneherkkyttä aistia tietyt tilanteet ja se, kuinka niissä toimitaan ja käyttäytyään. Myös miellyttävyys ja hyvätapaisuus ovat oleellisia asioita tilanneherkkyden rinnalla. Liiketaloudellisuus on puolestaan ominaisuus, jossa henkilöstökonsultti pystyy päättämään sellaiset vaiheet, jotka vaativat aikaa ja rahaa ja jotka eivät ole ehdottoman välttämättömiä. Myyvyys on lisäksi tärkeä ominaisuus, sillä henkilöstökonsultin työssä aktiivinen myynti on osa työtä. (Rope 2006, 170–171.) Myyvyyttä ja siinä menestymistä tukevat henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten ulospäinsuuntautuneisuus, positiivisuus, aktiivisuus ja määrätietoisuus. Työssä opitut ominaisuudet, kuten verbaalisuus, suunnitelmallisuus, tilanneherkkyys ja miellyttävyys, ovat myös hyviä piirteitä, jotka tukevat myyvyys-ominaisuutta.

Henkilöstökonsultin eli asiantuntijan työ poikkeaa niin sanotusta normaalista työstä, sillä henkilöstökonsultin osaaminen on työn tärkein pääoma. Henkilöstökonsultilla on vahva ammatillinen identiteetti ja jatkuva tarve kehittyä omalla työalallaan. Palkka ei välttämättä ole tärkein asia työssä, vaan sitäkin tärkeämpiä voivat olla työn haasteellisuus ja työn tarjoamat kehittymismahdollisuudet. Työn haasteellisuus ja monimuotoisuus ovat henkilöstökonsultille tärkeimpiä kannustimia, joten tavalliset työkannustimet, kuten viihtyisät työolot, palkka, hyvä työsuhteturva ja mukavat työajat, eivät välttämättä tuo tarvittavaa piristystä työhön. Henkilöstökonsultilla on suuret odotukset työltä, ja hän odottaa, että työ on mielenkiintoinen, kykyjä vastaava ja siinä on mahdollisuus työskennellä itsenäisesti. Henkilöstökonsultti odottaa myös edellisten asioiden lisäksi oikeudenmukaista kohtelua, tunnustusta ja arvostusta, miellyttäviä työ-

tovereita, työn jatkuvuutta ja esimiehen tukea. (Kasvio 1995, 66; Maunula 2000, 20.)

Vakava suhtautuminen työhön ja korkea sitoutuminen ovat usein vahvasti läsnä henkilöstökonsultin työssä. Työtuntien tarkasti laskeminen ei välttämättä ole pääasia, ja työtä ja vapaa-aikaa ei ole selkeästi määritetty. Henkilöstökonsultti on alansa asiantuntija ja nauttii korkeaa ammatillista arvostusta oman työyhteisönsä piirissä, mikä voi muodostua ongelmaksi johtamisessa. Asiantuntijaa voi olla vaikea johtaa, sillä hän toimii itsenäisesti ja hänen ammattidentiteettinsä on korkea. (Kasvio 1995, 66.)

3.1.1 Henkilöstökonsultin työ, tavoitteet ja rooli

Alaisten johtamisen yksi tärkein kulmakivi on ymmärtää, mitä alaisten työ on kokonaisuutena. Esimiehen tulee tietää, mitä asioita henkilöstökonsultit tekevät, mitkä ovat heidän tavoitteensa ja minkälainen rooli heillä on yrityksessä. Henkilöstökonsultit toimivat hyvin itsenäisesti ja määrätietoisesti, ja heidän johtamisensa voi olla erityisen vaikeaa, jos esimies ei puhu konsulttien kanssa samaa ”kieltä”. Esimiehen tulee ymmärtää konsulttien työn kokonaiskuva, jotta hän pystyy parantamaan toimintaansa ja tukemaan konsulttien työtä. Toiminnan parantamisen ja työn tukemisen ohessa esimies pystyy myös paremmin vaikuttamaan konsulttien toimintaan ja auttaa heitä saavuttamaan asetetut tavoitteet.

Henkilöstökonsultin työ Manpowerilla koostuu monista eri osa-alueista, jotka ovat vahvasti vuorovaikutuksessa keskenään. Manpowerilla henkilöstökonsultin odotetaan omaavan tietyntylaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia, kuten tuloshakuisuutta, itsenäisyyttä, empaattisuutta ja pitkäjänteisyyttä. Näitä ominaisuuksia tarvitaan jokaisessa henkilöstökonsultin työtehtävässä. Henkilökohtaisten ominaisuuksien lisäksi koulutus ja kokemus ovat suuressa arvossa. Henkilöstökonsultilla pitää olla aiempaa kokemusta myynnistä, ja hänen pitää hallita englannin kieli. HR-kokemus ja haastattelutekniikan osaaminen katsotaan myös eduksi henkilöstökonsultin työssä. Konsultin työssä käytetään paljon Microsoft Office -ohjelmia kuten Wordiä, Exceliä, Powerpointia ja Outlookia, joten kyseisten ohjelmien käyttö tulisi olla sujuvaa. (Manpower-intranet.)

Henkilökohtaiset ominaisuudet, koulutus ja kokemus ovat vahvassa vuorovaikutuksessa henkilöstökonsultin roolin kanssa. Henkilöstökonsultilla tulee olla hyvät vuorovaikutustaidot ja hänen pitää olla kiinnostunut ihmisistä. Hänen tulee olla organisointitaitoinen, tarkka ja huolellinen. Henkilöstökonsultin tulee pystyä työskentelemään myös itsenäisesti. (Manpower-intranet.)

Konsultin työ ja sen tavoitteet ovat vahvasti lomittuneet toisiinsa. Henkilöstökonsultin työ koostuu monesta eri alueesta, joita ovat esimerkiksi työnhakijoiden haastattelut, yrityksen palveluiden tarjoaminen ja työntekijöistä huolehtiminen. Erilaisten dokumenttien, kuten työsopimusten ja työtodistuksen, laadinta on lisäksi yksi henkilöstökonsultin työtehtävistä. Työtehtävät toimivat myös tavoitteina, joissa konsultin tulee saavuttaa tietyt asetetut tavoitteet. (Manpower-intranet.)

3.1.2 Henkilöstökonsultin koulutus

Esimiehen ja henkilöstökonsultin parantaessa toimintaa on hyvä ottaa huomioon konsultin koulutus. Henkilöstökonsultin ammattitaito ja osaaminen on toiminnan perusta, joten toimintaa voi olla yhdessä vaikea parantaa, jos konsultin ammattitaitoa ja osaamista ei kehitetä jatkuvasti eteenpäin. Tavoitteiden saavuttaminen voi lisäksi olla konsultille vaikeaa, jos yritys ei tue hänen ammatillista kehittymistään. Esimiehen asettamat tavoitteet perustuvat työelämän nykyhetkeen, joten konsultin on helpompi saavuttaa asetetut tavoitteet, jos hänen ammattitaitonsa on ajan tasalla. Jos yritys tukee konsultin koulutusta ja tietää, millä tasolla tämän ammattitaito on, esimies pystyy helpommin tietämään, mille tasolle tavoitteet voidaan asettaa. Lisäksi esimies pystyy paremmin vaikuttamaan konsultin toimintaan ja ohjaamaan sitä, kun hän tietää, mitkä asiat ovat konsultin vahvuuksia ja mitkä puolestaan kehittämisenkohteita.

Työelämässä tapahtuu jatkuvasti muutoksia, mikä edellyttää henkilöstökonsultilta uusiutumista ja sopeutumista. Manpower haluaa tukea henkilöstökonsulttia työelämän sekä yrityksen muutoksissa, jotta tämä pystyisi suoriutumaan työstään sujuvasti ja tehokkaasti. Henkilöstökonsultin nykyinen osaaminen ja kehitystarpeet arvioidaan yksilö- ja yritystasolla ottaen huomioon tulevaisuu-

den odotukset ja päämäärät. Arviointi tehdään kerran vuodessa koulutusta varten, jotta koulutuksessa voidaan keskittyä nimenomaan kertausta tarvitseviin asioihin, eikä aikaa kulu hukkaan itsestäänselvyyksien kertaamiseen. Koulutuksessa pyritään ottamaan huomioon jokaisen konsultin tarpeet ja toiveet. (Manpower-intranet.)

Manpowerissa henkilöstökonsulttien kehittymiseen ja osaamistason nostamiseen kannustetaan aktiivisesti. Varsinainen koulutus tapahtuu useimmiten sisäisesti, mutta henkilöstökonsultit käyvät myös talon ulkopuolella järjestettävissä koulutuksissa. Itseopiskelu on myös vartenotettava koulutusvaihtoehto työpaikan ulkopuolella. (Manpower-intranet.)

3.2 Henkilöstökonsultin työssä jaksaminen

Henkilöstökonsultin työ on laaja-alainen ja se koostuu monista eri osa-alueista. Työssä tulee jatkuvasti kehittyä ja saavuttaa aina korkeampia tavoitteita. Suuret odotukset voivat aiheuttaa paineita ja stressiä, mikä puolestaan vaikuttaa suoraan henkilöstökonsultin toimintaan ja työssä jaksamiseen. Toiminnan parantaminen ja tavoitteiden saavuttaminen voi vaikeutua, jos konsultti ei voi työssään hyvin. Aiemmin todettiin, että esimiehen on tärkeää ymmärtää henkilöstökonsultin työn kokonaiskuva, ja siitä puhuttaessa on hyvä muistaa, että konsultin työn kokonaiskuvaan kuuluu myös konsultin työssä jaksaminen. Kun esimies ymmärtää, minkälaiset asiat voivat vaikuttaa henkilöstökonsultin työssä jaksamiseen, hän pystyy paremmin ohjaamaan ja vaikuttamaan konsultin toimintaan. Kun konsultti voi työssä hyvin, hän pystyy paremmin kehittymään toiminnassaan ja saavuttamaan asetetut tavoitteet. Esimiehen tukiessa konsultin työssä jaksamista pystyy konsultti entistä paremmin toimimaan yrityksen hyväksi.

Työ aiheuttaa jokaiselle ihmiselle tietynlaisia tunteita ja useimmiten tunteet saattavat olla stressiä aiheuttavia. Työ voi aiheuttaa monenlaisia paineita: milloin työt ovat liian vaikeita, epäonnistumisen pelko painaa mieltä tai on jatkuva kiire. Moni ihminen kuitenkin kokee kohtuullisen stressin mieleisenä ja sanoo olevansa parhaimmillaan, kun töissä on paljon tekemistä, haasteellisia työtehtäviä ja kiirettä. Kyseiset tunteet voivat olla motivoivia asioita eli aiheuttaa hy-

vää stressiä tai päinvastoin ne voivat aiheuttaa huonoa stressiä. Hyvä stressi aiheuttaa ihmisen vireystilan kohoamisen, elinvoiman lisääntymisen, elintoimintojen kiihtymisen ja kutkuttavan jännityksen. Hyvän stressin ansiosta ihminen koettelee aktiivisesti omia kykyjään ja testaa omia rajojaan menettämättä hallinnan tunnetta. Huono stressi kiihdyttää myös elintoimintoja ja kohottaa vireystilaa. Samalla se aiheuttaa ahdistavaa jännitystä ja ei-suotuisalla tavalla rajojen ylittämistä. Yksilö menettää hallinnan tunteen ja hänen elinvoimansa kuluu. Pidempään jatkunut stressi voi aiheuttaa fyysisiä ja henkisiä oireita. Henkisen hyvinvoinnin lähtökohta on hyvä esimies-alaisuhde sekä työtovereiden sosiaalinen tuki. Myös työtehtäviin kehittämis- ja vaikutusmahdollisuudet ehkäisevät huonon stressin ilmenemistä. (Järvinen 2008, 27; Rauramo 2004, 66.)

Stressistä puhuttaessa on hyvä muistaa, että positiivinen stressi voi kääntyä myös negatiiviseksi. Elimistö on stressin ansiosta jatkuvassa kiihtymystilassa ja pitkään jatkuessa se voi vaarantaa yksilön psyykkisen ja fyysisen kestävyysden. Henkilöstökonsulttien henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten aktiivisuus ja auttavaisuus, voivat ääripäässään vaikeuttaa ”ein” sanomista. ”Ein” sanomatta jättäminen voi johtaa liialliseen joustamiseen ja liialliseen velvollisuuden tunteeseen. Jos työntekijän täytyy aina joustaa, jotta työt tulevat tehdyksi, kostautuu se hyvin pian työntekijälle itselleen ja koko yrityksen menestymiselle. Jotta työntekijä pystyisi rajaamaan töitään, hän tarvitsee siihen yrityksen tuen avuksi. Työtehtävät tulee järjestää yrityksessä niin, ettei kenenkään työntekijän työkuorma ole kohtuuton. Myös osaamisen jakautumisesta ja varamiehistä tulee sopia etukäteen, sillä asiat eivät saa pysähtyä ja jäädä seisomaan, jos joku työntekijä on esimerkiksi sairaana. (Järvinen 2008, 28, 31.)

Henkilöstökonsultit ovat usein työmotivoituneita ja kokevat positiivisen stressin luovana tekijänä. Tämä saattaa kuitenkin kärjistyä ja aiheuttaa yliomistautumista työlle itsensä kokonaan unohtamisen. Vanha sanonta ”kohtuus kaikessa” kuvaa hyvin työtehtävien rajaamista ja niihin sitoutumista. Työtehtävien suhteen ei tule asettaa kohtuuttomia vaatimuksia ja ylittää tarpeettomasti itseään. Oma rajallisuus, epätäydellisyys ja korvattavuus tulee hyväksyä ja tunnustaa. Ihmisen tulee pysähtyä levähtämään aikaisemminkin kuin vasta silloin, kun on kriisitilanne. Omien kykyjen ja rajojen tiedostaminen on tärkeää

eikä niitä saa ylittää hälyttävän usein. Avun pyytäminen on silloin tällöin välttämätöntä, jos haluaa jaksaa työelämässä henkisesti ja fyysisesti. Jokaiselle ihmiselle työssä onnistuminen ja menestyminen tuovat suurta tyydytystä ja vahvistavat itseluottamusta. Onnistumisissa tulee kuitenkin muistaa, ettei menestymisestä tule ainoa tyydytyksen lähde. Työ ei saa muuttua oravanpyöräksi, jossa työntekijä piiskaa itseään koko ajan vaativampiin ja parempiin suoriin ja tuloksiin. (Järvinen 2008, 32–35.) Työssä saa ja tulee tapahtua epäonnistumisia, sillä niiden kautta työntekijä kehittyy ja kasvaa ammattilaiseksi.

Henkilöstökonsulttien työssä usein vapaa-ajan ja työn ero on häilyvä. Henkilöstökonsultin tulee itse rajata oma työmääränsä ja työaikansa, mikä saattaa aiheuttaa oman tehokkuuden ja jaksamisen yliarvioimisen. Työ on hyvin itsenäistä ja vapaata, joten henkilöstökonsultilla tulee olla vahva itsekuri ja itsetuntemus, jotta hän osaa erottaa työ- ja vapaa-ajan keskenään. Tasapainon löytäminen näiden kahden välillä ei ole helppoa, ja valitettavan usein se opitaankin kantapään kautta. (Järvinen 2008, 37–38.)

Henkilöstökonsultin työssä on monia sudenkuoppia, joihin voi langeta ja seuraukset kompastumisesta voivat olla kohtalokkaita sekä työntekijälle itselleen että työnantajalle. Henkilöstökonsultin henkilökohtaiset ominaisuudet ovat vahvuuksia, mutta kortin kääntöpuolella ne voivat olla myös heikkouksia työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. Kunnianhimo, aktiivisuus, määrätietoisuus, kehityshakuisuus ja mielenrohkeus voivat kannustaa henkilöstökonsulttia yrittämään aina enemmän ja pitämään itseään korvaamattomana. Nämä asiat taas johtavat siihen, että hän ei halua eikä osaa delegoida työtehtäviään, hänen on vaikea sanoa ”ei” ja hän tekee ja miettii työasioita vapaa-ajalla. Työnteossa on kuitenkin hyvä muistaa, ettei kukaan ihminen ole korvaamaton. Aina on joku ihminen toista parempi; kukaan ei voi olla paras kaikessa. Toinen hyvä muistisääntö työ- ja vapaa-ajan erottamiseen on se, ettei työasioita kannata miettiä vapaa-aikana, ellei siitä makseta erikseen palkkaa.

Työtehtävät ja -roolit ovat henkilöstökonsultilla monipuolisia. Juridisen työnantajan, yhteistyökumppanin, työntekijä/alaisen, myyjä ja työtoverin roolit voivat aiheuttaa ristiriitoja keskenään. Henkilöstökonsultilla voi olla vaikeaa olla

työnantajan alainen samalla, kun itse toimii juridisena työnantajana vuokra-työntekijöille. Vaihtaminen juridisen työnantajan roolista työntekijäksi/alaiseksi ei välttämättä ole helppoa varsinkin, kun omassa työssä pääsee nauttimaan kunnioituksesta ja vahvasta osaamisesta. Roolien hallitsemisen lisäksi henkilöstökonsultin tehtäviin kuuluvat rutiinityötehtävät sekä tavoitteisiin pääseminen. Henkilöstökonsultin työ on vaihtelevaa ja joskus tilanteet voivat muuttua hyvinkin nopeasti. Ajoittain työssä ilmenee ruuhkapiikkejä, jolloin kiireeltä, ylitöiltä ja paineelta ei voi välttyä. Kiire ja paine sekä muuttuvat tilanteet voivat aiheuttaa työtehtävien hallinnan tunteen menettämistä ja ylisuoriutumista. Jokainen konsultti haluaa nauttia kiitosta hyvin tehdystä työstä, jolloin avun pyytämistä ja työtehtävien jakamista ei välttämättä tule edes harkinneeksikaan.

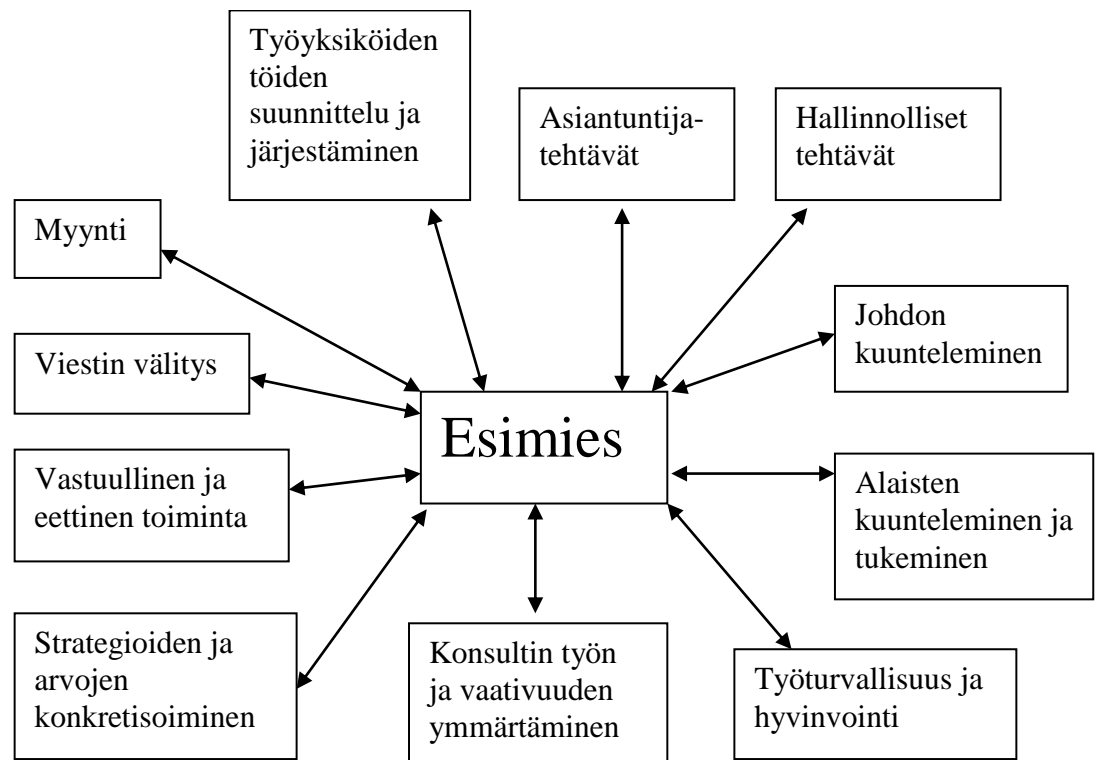
Myynti on tärkeä osa henkilöstökonsultin työtä ja sen tulee olla aktiivista. Myyntiä voivat helpottaa henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten aktiivisuus, määrätietoisuus, positiivisuus ja mielenrohkeus. Myyntirooli on siis vahvasti läsnä työnteossa, ja se on aivan erilainen rooli kuin juridinen työnantaja-, yhteistyökumppani-, työntekijä/alainen- ja työtoveriroolit. Henkilöstökonsultin tulisi sisäistää nämä kaikki roolit ja tarvittaessa hypätä kesken kaiken roolista toiseen.

Myyntiin liittyvät aina myös tavoitteet, jotka palvelevat osittain esimiehen asettamia tavoitteita. Myyntityö on kovaa puurtamista, ja ääritilanteissa inhimillisyyttä saattaa puuttua kokonaan myynnin teosta. Henkilöstökonsultin työ perustuu ihmisiin ja heidän työnteoonsa. Juridisen työnantajan tulee olla rehellinen, ja välillä henkilöstökonsultti joutuu tekemään ikäviä asioita, kuten irtisanomisia, ja se saattaa vaikuttaa hetkellisesti haitallisesti esimerkiksi myyntirooliin. Henkilöstökonsultin eri roolit ovat vuorovaikutuksessa keskenään, ja jos jokin asia roolissa on pielessä, vaikuttaa se automaattisesti muihin rooleihin. Jokaisessa roolissa on omat tavoitteensa, joihin tulee päästä, ja näiden tavoitteiden ja roolien vaihtamisen vaikeudesta voi helposti syntyä oravanpyörä. Paine voi syntyä helposti, jos epäonnistuu jossakin roolissa, ja epäonnistuminen heijastuu toiseenkin rooliin. Henkilöstökonsultin tulee kuitenkin muistaa, ettei kukaan ole täydellinen eikä tarvitsekaan olla. Välillä työnteossa tapahtuu epäonnistumisia, mutta ammattilainen pystyy hyväksymään ne, ottamaan niistä opiksi ja ponnistamaan kahta korkeammalle.

3.3 Esimiestyö ja sen haasteet

Opinnäytetyön idea on tutkia, kuinka esimies voi parantaa toimintaansa, jotta konsultti saavuttaa esimiehen asettamat tavoitteet. Tähän asti on selvitetty konsultin työtä, sen ominaisuuksia ja vaatimuksia, joiden pohjalta esimies voi omalta osaltaan parantaa toimintaansa. Lisäksi on myös tärkeää tarkastella ja ymmärtää, minkälaista esimiestyö on ja mitkä ovat sen haasteet. Esimies on yhtä lailla ihminen kuin henkilöstökonsulttikin ja kokee samalla tavalla haasteita työssään. Joskus haasteet saattavat myös vaikuttaa alaisten johtamiseen ja heidän tukemiseensa. Kun esimies ymmärtää omat ja konsulttien työn vaatimukset ja haasteet, pystyy hän paremmin tukemaan konsulttien työtä ja kehittämään sitä.

Esimiestyö on laaja kokonaisuus, joka muodostuu pienistä erilaisista tehtävistä. Esimiestyötä tutkiessani huomasin, että esimiestyön eri osa-alueet ovat pirstaleisia, joten kuvio 2 Esimiestyön eri osa-alueet selvittää tätä esimiestyön kokonaisuutta. Kuviossa ovat selkeästi näkyvissä esimiestyön eri osa-alueet ja se, miten ne muodostavat yhdessä esimiestyön kokonaisuuden. Työ on vaativaa ja haastavaa ja siinä ei pysty menestymään ilman sataprosenttista sitoutumista. Esimies on usein suurennuslasin alla, ja varsinkin omat alaiset seuraavat tiiviisti hänen toimintaansa. Harvoin alaiset myöntävät esimiehen olemassa olemisen tärkeyttä, mutta tosiasiasa esimies on alaisten toiminnan, tuen ja turvan perusta. Esimiestyö aiheuttaa paljon keskustelua sen hyvistä ja huonoista puolista, mutta siinä voidaan helposti unohtaa peilata ajatuksia esimiestyön kokonaisuuden näkökulmasta.



KUVIO 2. Esimiestyön eri osa-alueet

Hyvän esimiehen perään kuulutetaan, mutta millainen on hyvä esimies? Hyvä esimies on päämäärätietoinen, tuloshakuinen ja kuunteleva, eikä hän pelkää ottaa riskejä. Esimies saa myös kiitosta kannustavuudesta, oikeudenmukaisuudesta, kuuntelevaisuudesta ja uudistuvaisuudesta. Hän osaa ottaa ihmiset huomioon yksilöinä ja osallistuu monipuolisesti työyhteisön työhön. Esimies on hyvin motivoitunut ja laittaa itsensä likoon. Esimies johtaa omalla esimerkillään ja asiantuntemuksellaan ja hänen katseensa on tässä hetkessä sekä kaukana tulevaisuudessa. Esimiehen tulee olla läsnä eikä johtaa etätyönä. (Millainen on hyvä esimies 2003, 10–11.)

Esimes ja hänen tukensa ovat henkilöstökonsultille tärkeitä, vaikka konsultti ei välttämättä tunnustaisikaan sitä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että konsultti pärjäisi ilman esimiestään. Henkilöstökonsultille esimies on yhtä lailla toiminnan, tuen ja turvan perusta kuin kaikille muillekin työntekijöille. Konsultti ei välttämättä halua kokea tulevansa johdetuksi, vaan hän haluaa opastusta ja tukea silloin, kun itse kokee sen ajankohtaiseksi. Hyvä esimies osaa olla taustalla ja johtaa niin, etteivät konsultit välttämättä koe, että heitä johdetaan.

Henkilöstökonsultin työ on vaativaa monilla eri tavoin, minkä seurauksena esimiehen läsnäolo ja kuuntelevaisuus ovat tärkeitä. Esimiehen tulee ymmärtää henkilöstökonsultin työn vaativuus ja sallia sen tuomat tunnetilat konsulteille. Esimiehen ei tule ahdistua eikä provosoitua konsulttien tunnetiloista, vaan hänen tulee olla rauhallinen ja hyväksyä konsulttien suhtautuminen. Tällainen esimiehen käytös viestittää konsulteille uskoa ja luottamusta selviytyä työtehtävistä. Esimieheen luotu hyvä vuorovaikutussuhde voi olla ratkaisevassa asemassa työntekijän tulevalle kehitykselle, mikäli työntekijä ajautuu ammatilliseen kriisiin tai kohtaa ammatilliseen itsetuntoon kohdistuvaa uhkaa. (Tuomivaara, Hynninen & Leppänen 2005, 154–155.)

Läsnä oleminen on kaiken esimiestyön perusta. Esimiehen on oltava psyykkisesti ja fyysisesti läsnä mutta kuitenkin antaa jokaiselle työntekijälle omaa tilaa ja aikaa. Esimiehen tulisi olla helposti käytettävissä: tuoda uusia näkökulmia, ottaa kantaa, auttaa valinnoissa ja olla aikaa kuunnella alaisten ajatuksia. Läsnä oleminen viestittää työntekijöille, että esimies on aidosti kiinnostunut yhteisestä tehtävästä ja työntekijöistä. Läsnä oleminen korostuu varsinkin kiihvasrytmisessä työssä, sillä työssä on jatkuvasti tilanteita, joissa palautetta tarvitaan nopeasti työn etenemisen vuoksi. Henkilöstökonsulttien työn johtamisessa on kuitenkin ongelmana se, miten esimies jakaa aikansa oman asiantuntijatehtävien, konsulttien tukemisen ja hallinnollisten tehtävien kesken. Usein esimiehen omat asiantuntijatehtävät kuormittavat sen verran, ettei voimavaroja jää enää psyykkiseen tai fyysiseen läsnäoloon. Tästä puolestaan voi syntyä ongelmaksi se, että konsultit tuntevat jäävänsä heitteille ja kokevat olevansa tuuliajolla. (Tuomivaara, Hynninen & Leppänen 2005, 156–157.)

Työrauha turvaa työntekijöiden toiminnan onnistumisen. Esimiehen tulee pitää huoli, että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus työrauhaan, selkeät tavoitteet ja realistiset aikataulut työn tekemiselle. Myös ristiriitoihin puuttuminen on yksi keino luoda työrauhaa. Esimiehen pitää huomioida, ettei aiheuta työntekijöillä informaatioähkäyäkään vaan välittää näille työn kannalta tärkeitä asioita. (Tuomivaara, Hynninen & Leppänen 2005, 158.)

Toisiin ihmisiin vaikuttaminen on perusta esimiehen työlle. Esimiehen, alaisen ja ylimmän johdon välinen vuorovaikutus ja vaikuttamisen merkitys ovat

avainasemassa esimiestyössä. Esimies ei pysty tekemään työtehtäviään yksin, vaan hänen työnsä rakentuu vuorovaikutuksessa työntekijöiden ja ylimmän johdon kanssa. Esimiehen tehtävä on vaikuttaa henkilöstöön monin eri tavoin, jotta nämä voivat ja pystyvät saavuttamaan yrityksen asettamat tavoitteet. Samalla esimiehen tulee selkeyttää näitä tavoitteita ja toimintatapoja sekä kannustaa henkilöstökonsultteja kohti päämääriä. (Lämsä & Uusitalo 2005, 141; Jalava 2001, 20–21.)

Jokaisessa yrityksessä ylin johto määrittelee yrityksen strategiat ja visiot tulevaisuudesta. Esimies toimii ylimmän johdon ja työntekijöiden välissä ja välittää toinen toisille viestejä eteenpäin. Esimiehen tehtävä on saattaa ylimmän johdon päätökset ja ratkaisut työntekijöiden tietoisuuteen. Usein ylimmän johdon viestit ovat sanastoltaan abstrakteja ja ammattikieltä, ja ne voivat tuntua työntekijöistä vaikeasti ymmärrettäviltä. Esimiehen tehtävä on selventää ja täsmentää ylimmän johdon viestit jokaiselle ymmärrettävään tyyliin. Esimiehen tulee myös varmistaa, että jokainen työntekijä on sisäistänyt toiminnan punaisen langan ja peruseriaatteet osaksi omaa työtään, jotta nämä voivat toimia yhdensuuntaisesti yrityksessä kohti päämääriä ja tavoitteita. (Lämsä & Uusitalo 2005, 141–142; Esimies on työnantajan edustaja 2003, 6.)

Esimiehen tulee suunnitella ja järjestellä alaisten työt mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti ja tehokkaasti. Henkilöstön työajan käyttö tulee olla tehokasta eli ideaalitilanne on maksimoida työn tulokset ja minimoida kustannukset. Strategian onnistumisen turvaamiseksi esimiehen tulee työskennellä päivittäin työntekijöiden kanssa ja näyttää heille strategian toteutuminen käytännössä. Esimiehen tulee osata kuvata strategia ja visio konkreettisesti ja innostavasti työntekijöille. Hänen tulee myös keskustella strategiasta usein, jotta työntekijöille syntyy mielikuva siitä, mitä strategia tarkoittaa juuri heidän tiiminsä osalta. (Lämsä & Uusitalo 2005, 141–142; Esimies on työnantajan edustaja 2003, 6.)

Esimiehen tulee toimia viestinviejänä lisäksi työntekijöiden puolesta. Useissa tapauksissa näkemykset toiminnasta ja sen kehittämistarpeista tulevat työntekijöiden näkökulmasta. Esimiehen tehtävä on viedä työntekijöiden näkökulmat ylimmän johdon tietoisuuteen. Työntekijöiden näkökulmat voivat olla arvokkai-

ta, sillä useissa tilanteissa ainoastaan työntekijät ovat käytännön toiminnassa mukana. Henkilöstöpalveluyrityksessä henkilöstökonsultit ovat aktiivisesti vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa, joten heillä on paljon tietoa ja käsityksiä asiakkaiden odotuksista ja tarpeista. Henkilöstökonsultit tietävät myös palveluyrityksen käytännönkyvystä tyydyttää asiakkaiden tarpeita. Tällaisen tiedon vieminen eteenpäin ylimmälle johdolle on äärimmäisen tärkeää koko yrityksen toiminnan kannalta, sillä käytännön tiedon pohjalta yritys voi parantaa ja kehittää palveluidensa laatua ja toimivuutta. (Lämsä & Uusitalo 2005, 142.)

Työntekijöiden laadukkaan toiminnan turvaaminen ja edistäminen on tärkeä esimiehen tehtävä. Hänen tulee luoda sellaiset mahdollisuudet ja puitteet työntekijöille, jotta nämä pystyvät tekemään työnsä onnistuneesti joka kerta. Ergonominen ja turvallinen työympäristö, tarkoituksenmukaiset ja toimivat koneet, laitteet ja järjestelmät sekä riittävät taloudelliset resurssit ovat tärkeitä asioita varmistamaan työntekijöiden laadukkaan toiminnan. Tässä kohtaa on kuitenkin hyvä muistaa, ettei työn laatu ole pelkästään laitteista ja järjestelmistä riippuvainen, vaan menestyminen edellyttää myös sitoutuneita, osaavia ja työssään hyvinvoivia työntekijöitä. Esimiehen tehtävä ja vastuu on huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista, sitoutumisesta ja osaamisesta. Työntekijöiden voimavaroja ja sitoutumista esimies voi aktivoida kannustamalla ja luomalla mahdollisuuksia kehittää osaamista. Samalla esimiehen tulee kehittää työyhteisön vuorovaikutusta, jotta ristiriitoja ei syntyisi. Esimiehen on tärkeää saada työntekijät asennoitumaan siten, että he kokevat työnsä arvokkaaksi ja mielekkääksi suhteessa toisiin työyhteisön jäseniin ja asiakkaisiin. (Lämsä & Uusitalo 2005, 142; Jalava 2001, 21.)

Esimiehen työtehtävät ovat monimuotoisia ja haastavia, ja ne asettuvat ylimmän johdon ja työntekijöiden välille. Esimies toimii henkilöstön tietopankkina, jolta voi kysyä jatkuvasti neuvoja, tietoja ja apua. Esimiehen tulee siis palvella molempia osapuolia. Esimiehen työpäivät ovat usein pitkiä ja niissä on harvoin taukoja. Monet esimiehet vievät töitä myös kotiinsa mietittäviksi. Työpäivät ovat usein nopearytmisiä, mikä edellyttää esimieheltä hyvää stressinsietokykyä sekä kykyä tehdä nopeita päätöksiä. Työpäivät yleensä koostuvat monista eri tehtävistä, joista kukin kestää vain lyhyen aikaa. Työtehtävät ovat lyhytketoisia, sirpaleisia ja keskeytyviä, minkä vuoksi esimiehen tulee pystyä keskit-

tymään moneen asiaan yhtä aikaa. Esimiehen tulee lisäksi pystyä vaihtamaan toimintatapaansa vaihtuvien tilanteiden mukaan. (Lämsä & Uusitalo 2005, 142–143.)

Jatkuvasti muuttuvat tilanteet ja työtehtävien sirpaleisuus voivat aiheuttaa sen, että esimiehen toiminta on luonteeltaan enemmän reagoivaa kuin ennakoivaa. Työyhteisössä ja asiakassuhteissa voi nousta nopeasti esille ongelmia, joihin tulee reagoida ja keksiä ratkaisu nopeasti. Priorisointikyky on hyvin tärkeä ominaisuus esimiehellä. Esimiehen tulee osata laittaa ongelmat tärkeysjärjestykseen ja päättää, mikä ongelmista on kiireellisin ja mikä ratkaisutapa on paras kyseiseen ongelmaan. Esimiehen tulee myös oppia virheistä ja kyetä tarkastelemaan tilannetta uudella tavalla eikä kiireessä toistaa tilanteesta toiseen kerran oppimiaan samankaltaisia ratkaisumalleja. (Lämsä & Uusitalo 2005, 143.)

Esimies on työssään jatkuvasti vuorovaikutuksessa monien eri tahojen, kuten kollegojen, esimiehen esimiesten, alaisten, asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Esimiehen vuorovaikutussuhteet ovat lähinnä yrityksen sisäisiä, kun taas yrityksen ylimmällä johdolla on enemmän yrityksen ulkopuolisia vuorovaikutussuhteita. Esimies on kuitenkin riippuvainen näistä molemmista vuorovaikutussuhteista päätöksenteossa. Hän saa monesta eri lähteestä tietoa, ja yleensä tieto on ristiriitaista, hajanaista ja väritynyttä. Tätä tilannetta välttääkseen esimiehen tulisi rakentaa laaja ja toimiva vuorovaikutusverkosto, joka ulottuisi monille eri tasoille. Hyvän vuorovaikutusverkoston rakentaminen kuitenkin edellyttää esimieheltä kriittisyyttä ja taitoa erottaa olennaiset asiat epäolennaisista. (Lämsä & Uusitalo 2005, 143–144.)

Päätöksenteko ei välttämättä ole suunnitelmallista ja systemaattista, vaan nopeasti vaihtuvien tilanteiden seurauksena päätöksenteko voi olla sekavaa ja epäjärjestyksellistä. Esimiehen on kuitenkin kyettävä tekemään tilanteessa kuin tilanteessa järkeviä päätöksiä. Esimiehen tulee olla joka tilanteessa roolimallina muille. Moni työntekijä odottaa erityisesti kriisitilanteissa esimiehen olevan tuki ja turva, jolloin esimiehen epävarmuuden- ja paineensietokyky tulee olla kohdillaan. Roolimallina ja ylimmän johdon ja alaisten välissä oleminen voi aiheuttaa esimiehelle roolikonfliktin. Roolikonflikti voi syntyä, jos ylim-

män johdon odotukset, alaisten odotukset ja omat odotukset ovat pahasti risti-riidassa keskenään. Esimiehelle voi tulla tunne, ettei saa selvää, kumman tahon, alaisten vai ylimmän johdon, odotuksia tulisi noudattaa. Roolikonflikti voi syntyä myös tilanteessa, jossa oma näkemys poikkeaa olennaisesti muiden tahojen näkemyksistä. Roolikonfliktin ratkaisuna ja välttämisenä voi auttaa yrityksen perusarvojen ja -tehtävien sekä oman työroolin selventäminen. Esimiestehtävissä toimivan on kuitenkin hyvä muistaa, ettei hänen tarvitse eikä hän pysty miellyttämään kaikki tahoja. (Lämsä & Uusitalo 2005, 144.)

Esimies on karkeasti sanottuna yrityksen ”juoksupoika”, joka juoksee järjestelmässä ylimmän johdon ja alaisten asioita ja toiveita. Kaikessa toiminnassa esimiehen tulee muistaa eettisyys. Esimies on työssään paljon tekemisissä erilaisten ihmisten kanssa. Jokaisessa yrityksessä on niin monta erilaista persoonaa kuin on työntekijöitäkin, ja jokaista persoonaa tulee arvostaa ja hyväksyä. Erilaisuuden kunnioittaminen lisää yrityksessä sisäistä turvallisuutta ja luo uusia näkökulmia. Jokaisen työntekijän tulee olla samanarvoinen riippumatta erilaisuudesta ja asemasta. Esimiehen tulee olla oikeudenmukainen jokaista työntekijää kohtaan eli hänen tulee kohdella kaikkia ihmisiä tasapuolisesti ja puolueettomasti. (Tuomivaara, Hynninen & Leppänen 2005, 160.)

Toisen ihmisen aseman ymmärtäminen ja siihen asettuminen on tärkeä osa esimiehen työtä. Esimiehen tulee kohdata kaikki ihmiset arvokkaasti ja kunnioittavasti. Esimiehen tulee välittää, huolehtia ja olla empaattinen. Hänen pitää olla rehellinen kaikessa toiminnassa ja kertomisessa sekä pitää kaikki antamansa lupaukset. Hänen tulee toimia vastuullisesti kaikessa toiminnassaan ja edesauttaa vastuullisen toiminnan toteutumista. Esimiehen tulee lisäksi olla vastuullinen omasta sekä alaisten toiminnasta; hän ei voi piiloutua kenenkään toisen selän taakse virheen tapahtuessa. Esimiehen tulee tunnistaa omat arvonsa ja suhteuttaa ne yrityksen arvoihin. Kun esimiehen omat arvot ovat yhdenmukaisia yrityksen arvojen kanssa, on esimies täysin sitoutunut työhönsä. Eettisyyden toteutuminen esimiehen toiminnassa edellyttää esimieheltä avoimena olemista ja hyvää itsetuntoa. (Lämsä & Uusitalo 2005, 153–154.)

Esimiehen työ poikkeaa henkilöstökonsultin työstä siinä mielessä, että esimies toimii usein toisten ihmisten takana eikä nauti henkilöstökonsultin tavoin par-

rasvaloista. Esimiehen tulee tukea henkilöstökonsulttien ammatillista kehittymistä sekä itsenäistä työtä ja unohtaa oma henkilökohtainen maine ja kunnia. Jos esimiehellä on kuitenkin poikkeuksellisen suuri tarve saada henkilökohtaista kunniaa ja mainetta, voi hänellä olla vaikeuksia suoriutua konsulttien tukemisessa. (Tuomivaara, Hynninen & Leppänen 2005, 164–165.)

Esimies voi olla narsistinen, jolloin hänellä on ylikorostunut kunnianhimo ja suuri tarve tulla ihailuksi. Narsistisen esimiehen taustalla on heikko itsetunto, jolloin sitä tulee vahvistaa ulkoisella menestyksellä toisia ihmisiä hyväksi käyttäen. Alaiset voivat olla esimiehelle väline päästä omiin henkilökohtaisiin tavoitteisiinsa, ja alaisten menestyminen saattaa aiheuttaa helposti kateutta esimiehellä. Esimies hyväksyy alaisten menestymisen ainoastaan siinä tilanteessa, jos hän itsekin hyötyy siitä jotenkin. Narsistinen esimies vähättelee alaistensa osaamista eikä hän kykene aidosti kunnioittamaan ja arvostamaan toisia ihmisiä. Hän ei myöskään pysty kuvittelemaan toisen ihmisen tilannetta, eikä tukemaan ja kannustamaan alaisia heidän ammatillisessa kasvussaan. Tällainen esimiehen käytös on vahingollista esimiehelle itselleen sekä kaikille muille yrityksen jäsenille. Narsistinen esimies voi aiheuttaa vakavia seurauksia henkilöstökonsulttien ja muiden työntekijöiden hyvinvoinnille ja jaksamiselle. (Tuomivaara, Hynninen & Leppänen 2005, 165–166.)

Esimiehen työtehtävät ja edellytykset

Sivustakatsojan silmin voisi sanoa, että esimiehen ainut työtehtävä on ihmisten johtaminen, mutta se on myös paljon muuta. Ihmisten johtaminen ja heihin vaikuttaminen on vain murto-osa esimiehen työtehtävistä. Ihmisten johtaminen ja heihin vaikuttaminen on kuitenkin tärkeä osa esimiestyötä, mutta siihen voivat vaikuttaa oleellisesti esimiehen muut työtehtävät ja edellytykset. Esimiehen on tärkeä tietää, mistä muista asioista esimiestyö koostuu kuin ihmisten johtamisesta. Kun esimies ymmärtää omien ja konsulttien työtehtävien laajuudet ja edellytykset, hän pystyy omalta osaltaan paremmin tukemaan, ohjaamaan ja vaikuttamaan konsulttien työhön ja toimintaan. Samalla esimies voi myös parantaa omaa toimintaansa ja kehittää sitä.

Manpowerilla Sales Managerilta, joka toimii henkilöstökonsultin esimiehenä, edellytetään asennetta, koulutusta ja kokemusta. Esimiehen tulee olla asenteeltaan empaattinen, tiimihenkinen, tulosorientoitunut ja määrätietoinen. Esimiehellä tulee olla aiempaa kokemusta esimiestyöstä ja vahva myyntiosaaminen. Manpowerin esimiehen tulee hallita molemmat kotimaiset kielet sekä englannin kieli. Hänen tulee tuntea työoikeutta ja kustannuslaskentaa. Esimiestyössä Microsoft Office -ohjelmien käyttö on keskeisessä asemassa, joten Wordin, Excelin, Powerpointin ja Outlookin käytön tulisi olla sujuvaa. (Manpower-intranet.)

Esimiehen työtehtävät Manpowerilla koostuvat monesta eri osa-alueesta. Näitä osa-alueita ovat esimerkiksi oman tiimin kehittäminen ja esimiehenä toimiminen. Esimiehen työtehtäviin kuuluu myös hallinnollisten tehtävien hoitaminen. Esimiehen tulee kehittää omaa tiimiään ja toimia alueellisena myynnin esimiehenä. Hänen tulee organisoida tiimin työt ja huolehtia siitä, että henkilöstöresurssit ovat riittävät omalla alueella. Hänen tulee lisäksi huolehtia henkilöstökonsulttien työilmapiiristä. Esimiehen työtehtäviin kuuluu uusien henkilöstökonsulttien perehdyttäminen. Hänen tulee kertoa henkilöstökonsultin työn tavoitteet ja antaa rakentavaa palautetta toiminnasta. (Manpower-intranet.)

Manpower-intranet kertoo, että esimiehen tulee huolehtia henkilöstökonsulttien osaamisesta ja sen kehittämisestä. Esimies keskustelee henkilöstökonsultin kanssa säännöllisesti tämän tuloksista ja muihin työhön liittyvistä asioista. Keskustelun tarkoitus on motivoida työntekijöitä ja saada heidät saavuttamaan tavoitteellisia tuloksia. Keskustelun tavoite on lisätä keskinäistä avoimuutta, luottamusta ja yhteisymmärrystä. Keskustelun idea on lisäksi toimia molemminpuolisena palautteenantona. (Manpower-intranet.)

Henkilöstökonsulttien onnistuminen työssä, tavoitteiden saavuttaminen ja yhteistoiminta ovat melkein suoraan verrannollisia siihen, kuinka esimies on onnistunut omassa työtehtävässään. Kehityskeskustelut toimivat esimiehelle suunnittelun ja ohjauksen apuvälineinä. Kehityskeskustelu pidetään kaksi kertaa vuodessa esimiehen ja henkilöstökonsultin välillä. Keskusteluun tulisi varautua etukäteen, ja sen tarkoitus on käsitellä edellisen toimintakauden keskustelut, kokemukset ja saavutetut tulokset. Keskustelussa käydään läpi, mi-

ten tavoitteet on saavutettu, mitä niistä on opittu ja mitä olisi voitu tehdä toisin. Samalla asetetaan seuraavalle kaudelle kehittämistoimenpiteet ja tavoitteet. (Manpower-intranet.)

Manpowerilla henkilöstökonsulttien esimiesten rooli on usein myynnillinen, ja esimies tekee itsekin työtä asiakkaiden hyväksi. Esimiehellä on tulosvastuu aluetoimiston toiminnasta, mikä sisältää budjetoinnin ja budjettivastuun. Hänen tulee vastata myös palveluiden hinnoittelusta ja huolehtia, että toiminta omalla vastuualueella on tehokasta. Samalla esimiehen tulee huolehtia hallinnollisista tehtävistä ja toimittaa tiedot ja raportit sovittujen aikataulujen ja toimintatapojen mukaisesti. (Manpower-intranet.)

Manpowerilla esimiehen toiminnan tulee olla aina laadukasta ja Suomen voimassa olevia lakeja ja hyvää tapaa mukailevaa. Esimiehen tulee toimia myös sovittujen arvojen ja sääntöjen mukaisesti. Esimiehen tulee käyttäytyä ja toimia kaikissa tilanteissa asiantuntevasti ja ammattimaisesti. Hänen tulee kehittää omaa ammattitaitoa etsimällä aktiivisesti tietoa toimialasta. (Manpower-intranet.)

Henkilöstökonsulttien ja muiden alaisten tukeminen on tärkeää jatkuvasti muuttuvassa työelämässä. Esimiehen tulee tukea ja antaa konsulteille mahdollisuuksia osallistua yrityksen kehittämiseen. Esimiesten tulee luoda sellaiset johtamis- ja yrityskulttuurit, jotka edistävät henkilöstökonsulttien vastuunottoa ja sitoutumista. Kannustavan ja avoimen ilmapiirin luominen ovat myös tärkeitä yrityskulttuurin luomisessa. Hyvä ja vahva johtamiskulttuuri parantaa työn merkityksellisyyttä, työn sisällön kehittämistä, yritykseen kuulumisen tunnetta ja luottamusta johtoa kohtaan. Johtamiskulttuurin luomisessa on vahvasti läsnä johtamisen eettiset ja moraaliset periaatteet. Manpowerin arvojen jalkauttaminen osaksi jokapäiväistä työntekoa on lisäksi yksi tehtävä johtamiskulttuuria luotaessa. (Manpower-intranet.)

Manpowerilla esimiestä ei jätetä yksin työtehtävien ja haasteiden pariin vaan hänelle tarjotaan jatkuvasti ja säännöllisesti esimieskoulutusta. Koulutustarjonta on pääosin sisäistä. Esimieskoulutus auttaa käytännön johtamisessa, ja se on erityisen tärkeää esimiehenä kehittymisen näkökulmasta. Manpower pitää

esimiestyötä tärkeänä ja haluaa panostaa siihen tukemalla ja kehittämällä esimiehiä aina tarpeen mukaan. Manpowerin esimiehillä on mahdollisuus keskustella yksilöllisistä kehitystarpeista ja -toiveista kehityskeskustelun yhteydessä, joka käydään kerran vuodessa läpi oman esimiehen kanssa. (Manpower-intranet.)

4 TRANSFORMATIONAALINEN JOHTAMISTEORIA

4.1 Esimiehen ja alaisen vuorovaikutussuhde ja vaikuttaminen

Opinnäytetyön lähtökohta on tutkia, kuinka esimies voi parantaa toimintaansa Manpowerilla, jotta konsultti saavuttaa esimiehen asettamat tavoitteet. Lisäksi tutkitaan, kuinka esimies voi vaikuttaa henkilöstökonsultin toimintaan. Opinnäytetyön alkuvaiheilla tutustuttiin muihin opinnäytetöihin, jotka sivusivat tätä aihetta. Yhden opinnäytetyön kohdalla törmättiin syväjohtamisen teoriamalliin, jota päätettiin tutkia tarkemmin. Kyseinen teoria ei kuitenkaan tuntunut sellaisenaan sopivan opinnäytetyöhön, mutta tarkemmin aihetta tutkittaessa löydettiin transformationaalinen johtamisteoria. Teoriassa esimies ja alainen yhdessä pyrkivät parantamaan toinen toisensa toimintaa, jotta saavuttavat asetetut päämäärät. Teoriassa lisäksi painottuvat esimiehen vuorovaikutustaidot sekä kyky motivoida ja vaikuttaa alaisiin. Teoria vastaa kokonaisuudessaan hyvin tutkimusongelmaa ja käsittelee tutkimusaiheen kannalta keskeisiä asioita. Transformationaalinen johtamisteoria tuntuu sopivalta opinnäytetyöhön ja antaa siihen uusia näkökulmia. Teoria on kuitenkin kohtuullisen uusi, joten varteenotettavien lähteiden löytäminen on ollut hieman hankalaa.

James MacGregor Burns loi transformationaalisen johtamisteorian vuonna 1978, mistä syntyi uusi johtajuuden paradigma. Teoria sai myös suurta huomiota ja sen ideana oli, että johtajat innostaisivat henkilöstöään ainutlaatuisiin lopputuloksiin. Johtajat auttavat henkilöstöään kehittymään ja kasvamaan asettamalla heille tavoitteita yksilö-, esimies-, ryhmä- ja yritystasolla. Transformationaalisessa johtamisteoriassa johtajat pystyvät motivoimaan alaisensa niin, että nämä ylittävät odotetut tulokset ja ovat korkeasti motivoituneita ja

sitoutuneita ryhmään sekä yritykseen. (Bass & Riggio 2006, 3; Juuti 2006, 190–191.)

Burnsin mielestä transformationaalista eli muuntavaa johtajuutta ilmenee, kun henkilöstö sitoutuu toisiinsa niin, että johtaja ja hänen alaisensa kohottavat toinen toisensa korkean innon ja moraalin tasolle. Burnsin mukaan johtajuus on moraalinen prosessi, sillä johtajat kiintyvät ja sitoutuvat alaisiinsa yhteisten arvojen, motiivien ja päämäärien kautta. Transformationaalisen johtajuuden lähtökohta on se, että ihmiset yhdistyvät pyrkiessään saavuttamaan korkeampia ihanteita, vaikka heidän välineelliset päämääränsä olisivatkin erilaisia. Burnsin mielestä transformationaaliseen johtajuuteen kuuluu myös intellektuaalinen johtaminen, jossa päämääränä on pyrkiä muuttamaan olevia oloja. (Juuti 2006, 191–192; Beairsto, Klein & Ruohotie 2003, 19.)

Uudistuva johtajuus on Burnsin mukaan myös muoto, joka kuuluu transformationaaliseen johtamiseen. Uudistuva johtajuuden lähtökohta on herättää henkiin suosittuja toiveita. Niitä ei kuitenkaan saa herättää henkiin keinolla millä hyvänsä, vaan se vaatii moraalisesti oikeina pidettyjen menettelytapojen käyttöä. Vallankumouksellinen johtajuus on lisäksi yksi muoto, joka kuuluu Burnsin mukaan teoriaan. Vallankumouksellisessa johtajuudessa johtajan on omistaututtava asialleen ja oltava rohkea. Johtajan tulee olla jopa niin rohkea, että hän on valmis marttyyriksi. Johtajuus on voimakasta ja siihen kuuluu yhtenevät arvot ja maailmaa muuttava päämäärä. Näiden arvojen ja päämäärien on tarkoitus nostaa johtajien ja alaisten tietoisuutta. Karismaattinen johtajuus on Burnsin mukaan viimeinen johtajuuden muoto transformationaalisisessa johtamisessa. Karismaattinen johtajuus tuottaa uusia aatteita ja sankareita. Näitä sankareita ja aatteita syntyy, kun yhteisö on syvässä kriisissä. Karismaattisilla johtajilla on voimavaroja, lahjoja ja intoa vastustaa vanhoja auktoriteetteja ja luoda uusia tilalle. Karismaattiset ja aatteelliset johtajat omistautuvat päämäärille, jotka vaativat suuria muutoksia yhteisössä. (Juuti 2006, 192–193.)

Bernard Bass kiinnostui Burnsin luomasta transformationaalisesta johtamisteoriasta ja pelkisti Burnsin käsitteitä transformationaalisesta johtamisesta. Bass kirjoitti vuonna 1985 kirjan, jossa hän esitteli mallin transformationaali-

sesta johtamisesta ja karisma-käsitteestä. Bassin lähtökohta oli, että johdolla on suuri merkitys alaisille, ja alaisten suoritustason nostaminen tavanomaista korkeammalle tasolle vaatii transformationaalista johtamista. Hänen mukaansa alaisten motiiveja, asenteita ja uskomuksia tulee nostaa matalammalta tasolta korkeammalle tasolle eli kypsemmälle tasolle. Sitä mukaan kun alaisten kypsyystaso nousee, voivat esimies ja johto antaa alaisilleen yhä vaativampia työtehtäviä. Bassin mukaan johtajien täytyy kiinnittää huomiota alaisiin yksilöinä, jos he haluavat tulla transformationaaliseksi johtajiksi. Transformationaalisen johtajuuden ytimessä on karismaattinen johtajuus. (Juuti 2006, 190,194–195.)

Transformationaalinen johtajuusteoria on yksi tunnetuimpia muutosjohtajuusteorioita. Teoria pyrkii työyhteisön syvälliseen muutokseen, jossa esimies ja alainen yhdessä pyrkivät kohti haluttua päämäärää nostaen toinen toisensa korkeammalle tasolle. Esimiehen tulisi olla luova, ennakoiva ja avoin uusille ideoille. Esimies ja alainen yhdessä hahmottelevat uusia suuntia toiminnalle, mutta kuitenkin esimies toimii uuden suunnan näyttäjänä omalla viestinnällään ja toiminnallaan. Omalla esimerkillään esimies voi muuttaa alaisen asioille antamia merkityksiä. Esimiehen tärkeät työkalut transformationaalisen johtamisteorian mukaan ovat vaikuttaminen toisiin ihmisiin sekä vuorovaikutus- ja viestintätaidot. Esimiehellä tulee olla kyky luoda henkilöstöä innostavia ja puhuttelevia toiveita, tavoitteita ja mielikuvia. Esimies on alaisen rohkaisija, suunnannäyttävä, osaamisen kehittäjä ja kumppani. Teorian onnistuminen kuitenkin edellyttää, että työyhteisössä voi keskustella avoimesti ja kriittisesti päämääristä, niiden sisällöstä ja suunnasta. Jos keskustelumahdollisuutta ei ole yrityksessä, voi työyhteisö sokeutua päämäärille, ja näin ollen teoria ei pääse toteutumaan. (Lämsä & Uusitalo 2005, 149–150; Burns 1979; 20; Beairsto, Klein & Ruohotie 2003, 19.)

Transformationaalinen johtamisteoria nostaa johtajuuden aivan uudelle tasolle. Bassin mukaan teoria innostaa alaisia jakamaan näkemyksiä ja päämääriä yksikön tai yrityksen hyväksi. Samalla se haastaa alaisia olemaan innovatiivisia ongelmanratkaisijoita ja kehittämään omaa johtamiskyvykkyyttä valmennuksen ja opastuksen kautta. Transformationaaliset johtajat motivoivat alaisiaan tavoittelemaan enemmän kuin on pyydetty ja usein tavoittelemaan jopa

sellaista, minkä alaiset ovat kokeneet mahdolliseksi. Johtajat yleensä asettavat haastavia tavoitteita henkilöstölle, mutta ne eivät ole mahdollisia, sillä tyypillisesti transformationaalisten johtajien alaiset saavuttavat hyvin korkeita suorituksia ja tuloksia. Kyseisten johtajien ja esimiesten alaiset ovat yleensä hyvin tyytyväisiä ja sitoutuneita työhönsä ja yritykseensä. Transformationaaliset johtajat huomioivat alaisensa ja keskittyvät näiden tarpeisiin ja henkilökohtaisiin kehittymiskohteisiin. (Bass & Riggio 2006, 4.)

Bassin teorian mukaan johtajuus on karismaattista, ja usein alaiset kunnioittavat ja kuuntelevat esimiestään hyvin. Johtajuus innostaa alaisia tarkoituksella, haasteella, suostuttelulla ja ymmärryksellä, ja samalla virittää alaiset käyttämään heidän taitojaan. Johtajuus ottaa alaiset huomioon yksilöinä ja tarjoaa heille tukea, opastusta ja koulutusta. Bassin mukaan transformationaalinen johtajuusteoria voidaan jakaa eri osa-alueisiin, jotka ovat ihannoitu vaikuttaja, innostava motivointi, älyllinen kannustaminen ja yksilön huomioon ottaminen. Ihannoitu vaikuttaja on esimies, joka toimii alaisten esikuvana ja suunnannäyttäjänä. Esimies on arvostettu, ihannoitu ja luotettu. Alaiset samastuvat helposti esimieheensä ja alkavat matkia tämän käytöstä ja toimintaa. Ihannoitu vaikuttaja uskaltaa ottaa riskejä ja tekee sen johdonmukaisesti eikä mielivaltaisesti. Ihannoitu vaikuttaja tekee asiat oikein, ja ottaa huomioon etiikan ja moraalin toiminnassaan. (Bass & Riggio 2006, 5–6.)

Innostava motivointi -osa-alueessa esimies käyttäytyy kannustaen ja inspiroiden. Esimiehen tulee löytää tarkoitus ja haaste alaisten työhön ja toimintaan. Innostavassa motivoinnissa ryhmähenki on korkea, ja hanakkuus ja positiivisuus ovat piirteitä, joihin pyritään. Esimiehet pyrkivät sitouttamaan alaisia tulevaisuuden päämäärien suunnittelemiseen ja sitoutumiseen. Esimiehet keskusteleivat yhdessä alaisten kanssa näiden odotuksista ja toiveista, visioista ja päämääriin sitoutumisesta. Esimiesten tehtävänä on luoda innostava kuva tulevaisuuden suunnitelmista ja saada alaiset sitoutumaan niihin. Älyllinen kannustaminen -osa-alueessa esimiesten tehtävä on puolestaan kannustaa alaisia innovatiiviseen ja luovaan toimintaan. Alaisten tulee pystyä kyseenalaistamaan olettamuksia sekä keksiä uusia ratkaisuja ongelmiin ja tilanteisiin. Älyllisessä kannustamisessa luovuus ja innovatiivisuus ovat rohkeutta eikä alaisten virheisiin kiinnitetä suurta huomiota työyhteisössä. Alaisia kannuste-

taan kehittämään uusia ideoita ja näkökulmia työhön ja toimintaan, ja heidän ideoitaan ei kritisoida, vaikka ne poikkeaisivatkin esimiesten ideoista. (Bass & Riggio 2006, 6–7; Beairsto, Klein & Ruohotie 2003, 19.)

Yksilön huomioonottaminen -osa-alueessa esimies kiinnittää erityistä huomiota jokaisen alaisen tarpeisiin. Esimiehen tehtävä on toimia jokaisen alaisen valmentajana ja kouluttajana ja tarjota juuri yksilölle sopivaa tukea ja neuvoja. Jokainen alainen on oma yksilönsä ja tarvitsee eri tavalla tukea työssä onnistumiseen ja kehittymiseen. Esimiehen tulee hyväksyä ihmisten erilaisuus ja pystyä ymmärtämään, minkälaista tukea ja apua kukin alainen tarvitsee. Alaiset tarvitsevat esimiehen yksilöllistä huomioon ottamista varsinkin silloin, kun he opettelevat uusia työtehtäviä. Esimies kuuntelee alaisiaan tehokkaasti ja paljon ja jakaa näille tehtäviä, jotka kehittävät heidän taitojaan. Kun alaisille annetaan uusia työtehtäviä, esimiehen tulee varmistaa, että alaiset eivät tunne, että heidän toimintaansa vahditaan ja tarkkaillaan virheitä. Esimiehen tulee saada alaiset ymmärtämään, että heidän toimintaansa seurataan ainoastaan kehittymisen ja onnistumisen näkökulmasta. (Bass & Riggio 2006, 7.)

Burnsin mukaan transformationaalinen johtamisteoria on yksinkertaisimmillaan sitä, että esimies saa alaiset tekemään sitä, mitä esimies itse haluaa. Esimiehen tehtävä on omalla toiminnallaan ja esimerkillään vaikuttaa alaisten arvoihin ja motivaatioon ja saada nämä tavoittelemaan tiettyjä päämääriä. Alaisen tarpeet ja päämäärät ovat tärkeässä osassa teoriassa. Esimiehet asettavat alaisten toiveet, tarpeet ja motivaatiot yhtä tärkeiksi kuin omat toiveet ja tarpeet. Jos esimies on kiinnostunut alaisistaan ja on tietoinen heidän toiveistaan ja tarpeistaan, pystyy hän vaikuttamaan heidän motivaatioonsa ja kannustamaan heitä toimimaan kohti päämääriä. Esimies on taitava arvioimaan alaisten motiiveja ja ennakoimaan näiden aloitekykyä. Esimiehen tulee jatkuvasti pitää yllä esimiehen ja alaisen vuorovaikutussuhdetta, ja ottaa tärkeä rooli esimiehen ja alaisen yhdessä asettamiin tavoitteisiin. (Burns 1979, 20.)

4.2 Alaisten sitoutuneisuus, tyytyväisyys ja toiminta

Esimiehen yksi tärkeimmistä työtehtävistä on toisiin ihmisiin vaikuttaminen. Tehtävä ei välttämättä ole helppo, mutta sitä voi helpottaa, jos alaiset ovat sitoutuneita ja tyytyväisiä. Transformationaalinen johtamisteoria selvittää, miten esimies voi vaikuttaa alaisten toimintaan, jotta nämä olisivat sitoutuneita ja tyytyväisiä. Alaisten sitoutuneisuus ja tyytyväisyys ovat tärkeitä toiminnan kannalta. Jos alaiset eivät ole tyytyväisiä, he eivät myöskään halua parantaa toimintaa ja saavuttaa asetettuja tavoitteita. Näin ollen yrityksen tulee huolehtia alaisten tyytyväisyydestä ja sitoutuneisuudesta, jotta nämä ovat motivoituneita toimimaan ja saavuttamaan asetetut tavoitteet.

Transformationaalinen johtamisteoria auttaa rakentamaan alaisen vahvan sitoutumisen. Sitoutumisen edellytyksenä on kuitenkin, että karismaattinen esimies ymmärtää alaisen sitoutumisprosessin. Jokainen alainen sitoutuu eri tavalla työhön, yritykseen, tiimiin tai johtajaan, ja esimiehellä on suuri vaikutus siihen. Esimies voi vaikuttaa alaisten sitoutumiseen näyttämällä, kuinka arvot ja tavoitteet tulee tehdä. Esimies voi omalla toiminnallaan saada alaiset samastumaan ja sitoutumaan hänen toimintaansa ja samalla myös tiimin ja yrityksen toimintaan. (Bass & Riggio 2006, 36–38.)

Transformationalisen johtamisteorian eri osa-alueet vaikuttavat eri tavalla alaisten sitoutuneisuuteen. Ihannoitu vaikuttaja -osa-alueessa, jossa esimies toimii alaisille roolimallina, on alaisia mutkatonta sitouttaa tiimin tai yrityksen tavoitteisiin, arvoihin ja toimintaan. Sitouttaminen on helppoa, koska esimies on alaisten keskuudessa arvostettu, luotettu ja ihannoitu. Innostava motivointi -osa-alueessa esimies puolestaan sitouttaa alaiset emotionaalisesti tavoitteeseen tai päämäärään. Innostava esimies rohkaisee alaisia ottamaan huomioon omia arvoja ja uskomuksia toimiessaan työssä, ryhmän jäsenenä tai yrityksessä. Alaisten älyllinen kannustaminen -osa-alue voi myös edesauttaa alaisten sitoutumista. Esimiehen on hyvä kannustaa alaisia tekemään sitä, mitä he haluavat tehdä. Yksilön huomioonottaminen -osa-alue lisää alaisen sitoutumista kaikilla tavoilla. Alainen tuntee itsensä tärkeäksi, kun hänen henkilökohtaiset työtarpeensa huomioidaan. Valmennus ja koulutus kasvattavat

alaisten ammattipätevyyttä ja rohkeutta tarttua esimiehen pyyntöihin ja käskyihin. (Bass & Riggio 2006, 36–38; Juuti 2006, 195.)

Esimiehen osallistuessa alaisten tavoitteisiin tulee hänestä alaisten kumppani. Esimiehen osallistuminen kasvattaa alaisten minäkäsitystä ja sitoutumista. Alaisten itsetuntoa vahvistaa suuresti, jos esimies ilmaisee luottamuksensa alaisiinsa. Esimiehen asettamat suuret odotukset kasvattavat entisestään alaisten sitoutumista tavoitteiden saavuttamiseksi. Alaiset eivät kuitenkaan koe esimiehen asettamia tavoitteita painolastina, koska he luottavat, että esimies tekee kaikkensa, jotta he pääsevät asetettuihin tavoitteisiin, ja heillä on jokin tarkoitus tehdä töitä. Esimiehen tulee selittää yrityksen visio tai missio alaisille, jotta heillä on suurempi motivaatio saavuttaa haluttu päämäärä. Karismaattinen ja inspiroiva esimies luo uskoa alaisille paremmasta tulevaisuudesta ja auttaa alaisia sitoutumaan entistä enemmän tavoitteisiin. (Bass & Riggio 2006, 39.)

Transformationalisilla esimiehillä on enemmän tyytyväisiä alaisia kuin muilla johtajilla. Esimiehet vahvistavat alaisten uskoa oikeudenmukaisuuteen ja omistautumiseen kohtelemalla heitä reilusti ja uskomalla heidän kykyihinsä. Alaiset ovat tyytyväisiä myös siihen, että esimies rohkaisee ja kannustaa alaisia tekemään työt itsenäisesti ja luovasti. Esimiehillä on lisäksi myönteinen vaikutus alaisten positiivisuuteen, mikä ilmenee ryhmätyöskentelyssä. Transformationaliset esimiehet auttavat alaisiaan pääsemään negatiivisista tunnetiloistaan ja turhautumisestaan ja keskittämään ajatuksensa ja toimintansa positiivisuuteen. (Bass & Riggio 2006, 41, 43–45.)

Tyytyväinen ja sitoutunut alainen on usein motivoitunut työhönsä, ja se näkyy positiivisesti tämän toiminnassa. Transformationaalinen johtamisteoria on todettu vaikuttavan positiivisesti yksilön toimintaan. Teoria ei kuitenkaan vaikuta suoranaisesti ryhmätoimintaan, mutta teoria auttaa yksilö tulemaan paremmaksi ryhmän jäseneksi. Esimiehet auttavat alaisiaan olemaan kekseliäämpiä, sietämään enemmän stressiä, olemaan joustavampia ja avoimempia uusille tilaisuuksille ja haasteille. Näiden neuvojen ja ohjeiden avulla esimiehet pyrkivät parantamaan alaisten toimintaa, jotta nämä pystyisivät jonakin päivänä olemaan samanlaisia kuin transformationaalinen esimies itse. Esimies paran-

taa alaisten tehokkuutta ja itsetuntoa kehumalla, mikä näkyy positiivisesti sekä yksilö- että ryhmätoiminnassa. Alaisten toimintaan vaikuttaa positiivisesti myös alaisen samastuminen ja sitoutuminen esimieheen, ryhmään tai yritykseen ja näiden toimintoihin ja arvoihin. Alaisia kannustavat toiminnassa lisäksi asetetut tavoitteet, joita kohti toiminnassa tulee tähdätä. (Bass & Riggio 2006, 50–51, 56.)

4.3 Alaisten stressinsietokyky

Aiemmin opinnäytetyössä kerrottiin, miten henkilöstökonsultin työssä jaksaminen on yksi toimintaan vaikuttava tekijä. Henkilöstökonsultin työ koostuu monista eri osa-alueista, ja työssä tulee jatkuvasti kehittyä ja saavuttaa aina korkeampia tavoitteita. Suuret odotukset ja tavoitteet voivat aiheuttaa paineita ja stressiä, jotka puolestaan voivat vaikuttaa suoraan henkilöstökonsultin toimintaan. Toiminnan parantaminen ja tavoitteiden saavuttaminen voi vaikeutua, jos konsultti ei voi työssään hyvin. Transformationaalinen johtamisteoria antaa näkökulmia alaisten stressinsietokyvyn parantamiseen ja ehkäisemiseen. Esimiehen on tärkeää ymmärtää, minkälaiset asiat voivat vaikuttaa henkilöstökonsultin työssä jaksamiseen. Kun esimies ymmärtää konsultin työssä jaksamista ja tukee sitä, hän pystyy vaikuttamaan paremmin konsultin toimintaan. Konsultin voidessa työssään hyvin hän pystyy paremmin saavuttamaan asetetut tavoitteet.

Transformationaalinen johtamisteoria voi vaikuttaa myönteisesti alaisten stressinsietokykyyn. Esimiehen tehtävä on auttaa alaisiaan stressaavissa tilanteissa pääsemään asetettuihin päämääriin vaikeuksista huolimatta. Esimiehen tulee vaikuttaa alaisten toimintaan niin, että he pystyvät tekemään järkeviä valintoja ja päätöksiä. Esimiehen tulee auttaa alaisiaan näkemään suurempia asiayhteyksiä ja kokonaisuuksia. Esimiehen tulee kehittää alaisiaan ja asettaa näiden päämäärät pois mukavuusalueelta. (Bass & Riggio 2006, 73.)

Jotkin työtehtävät voivat aiheuttaa alaisille stressiä. Alainen voi tuntea itsensä ja omat taitonsa riittämättömäksi, jos hänen omat ajatuksensa ja odotuksensa kyvystä ja taidoista ovat ristiriidassa keskenään. Jos alainen ei pysty täyttä-

mään omien taitojen ja esimiehen odotuksien välistä ”kuilua”, kasvaa alaisen stressi entisestään. Alaisen turhautuminen voi aiheuttaa negatiivista mielialaa ja riippuvuuden tunnetta muihin työtovereihin. Tällaisessa tilanteessa transformationaalinen esimies voi auttaa alaistaan samastumalla tämän ajatuksiin ja tuntemuksiin. Esimies pyrkii ymmärtämään alaisen tuntemukset ja antamaan neuvoja tästä näkökulmasta. Esimies mukautuu stressitilanteeseen mutta samalla kannustaa alaista kehittämään omia taitojaan. Stressitilanteen sattuessa esimies kannustaa alaista ja kehottaa tätä olemaan luova ja innovatiivinen. (Bass & Riggio 2006, 74.)

lhannoidulla, luotetulla ja arvostetulla esimiehellä on varmasti vaikutusta alaisen stressinsietokykyyn. Esimies, joka ymmärtää alaisen tilanteen ja antaa neuvoja siitä näkökulmasta, pystyy varmasti auttamaan alaisia pääsemään nopeasti vaikean tilanteen ylitse. Karismaattisella ja arvostetulla esimiehellä on auktoriteettia alaisiinsa, ja alaiset uskovat esimiehen neuvoja eivätkä ylenkatso niitä. Hyvä vuorovaikutussuhde esimiehen ja alaisen välillä on lähtökohdaksi alaisen työssä jaksamiseen, viihtymiseen ja siinä pärjäämiseen. Jos vuorovaikutussuhde ei ole kunnossa, näkyy se luultavimmin myöhemmin myös alaisen työnteossa ja -jäljessä.

5 TUTKIMUKSEN ESITTELY

5.1 Tutkimusote ja -menetelmä

Opinnäytetyössä tehtiin kvantitatiivinen tutkimus Manpowerin henkilöstökonsulteille. Manpowerin henkilöstökonsultteja on Suomessa 21, ja he ovat sijoittuneet eri puolille Suomea. Näin ollen kvantitatiivinen tutkimus oli helpompi ja halvempi toteuttaa kuin kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa olisi pitänyt matkustaa ympäri Suomea ja haastatella paikan päällä henkilöstökonsultteja, mikä olisi ollut kallista ja aikaa vievää. Toisaalta kvalitatiivisessa tutkimuksessa olisi voitu tehdä puhelinhaastatteluja, jolloin olisi säästytty matkustamiselta, mutta puhelujen nauhoittaminen olisi ollut ongelmallista. Näin ollen tutkimustavaksi valittiin kvantitatiivinen tutkimus, jonka avulla pystyttiin suorittamaan tutkimus helposti ja vaivattomasti Internetin välityksellä.

Kvantitatiivinen tutkimus oli suotuisampi myös henkilöstökonsulteille, koska heillä meni vain muutama minuutti aikaa vastata kyselyyn, kun taas kvalitatiivisessa tutkimuksessa heidän olisi pitänyt keskustella kanssani pidempään. Jos kysely olisi suoritettu paikan päällä, olisi pitänyt varata huone haastattelu- ja varten, mikä olisi häirinnyt kaikkien konsulttien työntekoa. Manpowerilla vapaita huoneita käytetään aktiivisesti ja jatkuvasti työhaastatteluihin, joten vapaan huoneen varaaminen olisi voinut olla kohtalaisen vaikeaa. Samalla huoneen varattuna pitäminen kyselyn toteuttamista varten olisi vienyt muilta konsulteilta yhden haastatteluhuoneen, minkä vuoksi konsultit olisivat joutuneet järjestelemään päivän työtehtäviä uusiksi. Näin ollen kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä Internetin välityksellä oli parhain vaihtoehto minulle ja henkilöstökonsulteille.

Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän valintaan vaikutti oleellisesti se, että tutkittava ilmiö oli ennalta tiedossa. Jos tutkittavaa ilmiötä ei olisi ollut tiedossa, olisi valittu kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, joka olisi ollut paras työväline uuden ilmiön hahmottamisessa. Tutkimusongelma syntyi rajaamalla ja täsmentämällä tutkittavaa ilmiötä. Kun tutkimusongelma oli riittävän täsmentynyt, lähdettiin siihen hakemaan ratkaisua kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla. (Kananen 2008, 10–11.)

5.2 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön lähtökohtana on tutkia, miten esimies voi parantaa toimintaansa, jotta henkilöstökonsultti voi saavuttaa esimiehen asettamat tavoitteet. Lisäksi tutkittiin, miten esimies voi vaikuttaa työntekijöiden toimintaan. Työssä on lisäksi avattu henkilöstökonsultin työssä jaksamista, sillä se vaikuttaa oleellisesti konsulttien toimintaan. Tutkimuksen tarkoitus oli, että esimiehet ymmärtävät, mistä asioista konsultin työ koostuu, ja mitkä asiat ovat oleellisia henkilöstökonsulttien johtamisessa.

Kyselytutkimus suoritettiin Manpowerin henkilöstökonsulteille, ja tutkimuskysymykset luotiin transformationaalisen johtamisteorian pohjalta. Teorian mukaan esimies ja alainen pyrkivät yhdessä parantamaan toinen toisensa toimintaa, jotta he saavuttavat toiminnallaan asetetut päämäärät. Teoria pyrkii lisäksi

selvittämään, miten esimies voi vaikuttaa toimintaan, jotta alaiset olisivat sitoutuneita ja tyytyväisiä. Henkilöstökonsulttien työssä jaksaminen on myös yksi toimintaan vaikuttava tekijä. Transformationaalinen johtamisteoria antaa näkökulmia alaisten stressinsietokyvyn parantamiseen ja ehkäisemiseen. Tässä teoriassa painottuvat esimiehen vuorovaikutustaidot sekä kyky motivoida ja vaikuttaa alaisiin. Teoria vastaa kokonaisuudessaan hyvin tutkimusongelmaa ja käsittelee tutkimusaiheen kannalta keskeisiä asioita. Transformationaalista johtamisteoriasta saatiin hyviä aiheita tutkimuskysymyksiin, jotka tukivat tutkimusongelmaa ja joiden avulla pystyttiin ratkaisemaan tutkimusongelma.

Tutkimuksen näkökulmana ovat henkilöstökonsultit, ja kysely on suunnattu nimenomaan heille. Opinnäytetyön tutkimuksen tarkoitus on, että esimiehet ymmärtävät, mistä asioista konsultin työ koostuu, ja mitkä asiat ovat oleellisia henkilöstökonsulttien johtamisessa. Tämän takia tutkimuksessa on keskitytty henkilöstökonsulttien näkökulmaan, koska he itse ovat parhaita määrittelemään oman työnsä ja toimintansa. Esimiesten näkökulma olisi myös voitu ottaa mukaan rikastuttamaan tutkimusta, mutta tutkimusongelmasta olisi voinut tulla liian laaja ja hankala tutkia.

Kysely toteutettiin Digium -tilasto-ohjelmalla, ja sillä suoritettiin myös tuloksien analysoinnin. Kyselytutkimus lähetettiin kaikille Manpowerin 21 henkilöstökonsultille sähköpostin välityksellä, jossa oli linkki Digium-ohjelmaan ja kyselytutkimukseen. Kysely koostui erilaisista väittämistä, ja vastausvaihtoehdot olivat Likertin asteikon mukaisia. Kysely toteutettiin 8.-16.10.2009 välisenä aikana eli konsulteilla oli vastausaika kyselyyn noin puolitoista viikkoa. Kyseisenä aikana laitettiin yhden kerran muistutussähköpostiviesti konsulteille muistutukseksi kyselyyn vastaamisesta.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

7 KEHITTÄMISEN KOHTEITA

8 POHDINTA

8.1 Tutkimuksen luotettavuus ja hyödynnettävyys

Opinnäytetyön tutkimusosio oli kohtuullisen onnistunut, sillä lähetin kyselyn kaikille 21 Manpowerin henkilöstökonsultille ja sain 16 vastausta. Liiteosion suorista jakaumista (Liite 4. Tutkimustulokset) voidaan huomata, että yli puolet (76 %) konsulteista vastasi kyselyyn eli yksi neljästä jätti vastaamatta. Toteutin kyselyn syyslomaviikolla ja olin yllättänyt, että kysely sai näin paljon vastauksia, vaikka useimmat konsulteista olivat kyseisenä aikana lomalla. Tutkimuksen kohdejoukko, 21 henkilöstökonsulttia, oli kuitenkin kvantitatiiviseksi tutkimukseksi verraten pieni. Näin ollen konsulttien vastaukset hajautuivat melkoisen paljon, ja monien väittämien kohdalla vastausvaihtoehdot olivat jakautuneet melkein tasan. Tiettyjen väittämien kohdalla yleistettävyyttä ei välttämättä pystynyt tekemään, sillä vastausvaihtoehdoista ei voitu analysoida selkeää tulosta. Tämä seikka vaikuttaa tietenkin oleellisesti tutkimustulosten luotettavuuteen ja yleistettävyyteen.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa se, että tutkimustulokset olivat Digium -tilasto-ohjelmassa valmiiksi sähköisessä muodossa, joten tuloksia ei tarvinnut syöttää ohjelmaan. Näin tutkimuksessa vältyttiin ainakin tallennusvirheiltä. Jos tutkimus uusittaisiin tietyn ajan päästä, voi se muuttaa merkittävästi tutkimuksen tuloksia ja samalla luotettavuutta. Kun tutkimuksen kohdejoukko on pieni, voivat tulokset muuttua merkittävästi, jos tutkimus uusitaan ja saadaan vastauksia aikaisempaa vähemmän tai enemmän. Tutkimuksen uusiminen voisi synnyttää myös satunnaisvirheitä, jos vastaaja muistaa jonkin väittämän väärin tai ymmärtää kysymyksen toisin kuin oli ajateltu (Uusitalo 1999, 84).

Opinnäytetyön tutkimustulokset on tarkoitettu Manpowerin kehittämideoiksi, joita voidaan hyödyntää esimiehen tehtävänkuvia ja painotuksia mietittäessä ja kehitettäessä. Samalla tutkimustulokset voivat toimia toimintasuunnitelman pohjana, jota Manpower voi kehittää eteenpäin ja tehdä omanlaisensa strategian. Käytettäessä tutkimustuloksia toimintasuunnitelman pohjana on kuitenkin hyvä huomioida tutkimustulokset luotettavuus ja yleistettävyys. Tutkimus

antaa uusia näkökulmia esimiehelle henkilöstökonsultin työn tukemiseen ja sen kehittämiseen, mitä Manpower voi hyödyntää. Manpower voi ottaa myös tuloksista lisätukea esimiestyöhön, johtamiseen ja -valmennukseen.

8.2 Työprosessin ja oman oppimisprosessin arviointi

Opinnäytetyön tekeminen vaati paljon aikaa ja energiaa, mutta sen tekeminen sujui kuitenkin mallikkaasti. Aloitin opinnäytetyön tekemisen samaan aikaan kun olin työharjoittelussa, mutta siitä huolimatta sain teoriaosuuden hyvin kesän aikana kirjoitettua. Teoriaosuuden kirjoittaminen oli opinnäytetyön osalta rankin osio, sillä piti olla koko ajan tarkkana, ettei unohda tutkimusongelmaa ja ettei opinnäytetyöstä tule liian laaja. Teoriaosuuden kirjoittaminen oli myös siinä mielessä rankkaa, koska teoriaosuudessa ei juuri voinut käyttää omaa pohdintaa.

Tutkimusosio oli antoisin ja opettavaisin vaihe opinnäytetyön tekemisessä. Aluksi tuntui, että tutkimuksen tekeminen on täysin mahdotonta, sillä minulla ei ollut edes ideoita, mitä kysymyksiä esittäisin kyselyssä. Kyselyn kysymykset muotoutuivat kuitenkin helposti transformationalisesta johtamisteoriasta, ja näin ollen kysely oli vuorovaikutuksessa teoriaosuuden kanssa. Tutkimustulosten analysointi oli aluksi kohtalaisen vaikeaa, koska en osannut päättää, mistä aloittaisin analysoinnin ja mitä analysoisin. Tutkin aluksi kvantitatiivisia tutkimuksia käsitteleviä teoksia ja hain niistä ohjeita, miten voisin aloittaa tutkimustulosten analysoinnin. Sain myös neuvoja opinnäytetyön ohjaajaltani sekä kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän opettajalta, kuinka lähteä etenevästi tuloksien analysoinnissa. Näiden tietojen pohjalta löysin punaisen langan tutkimustuloksista ja aloin kirjoittaa niitä auki. Tutkimustulosten auki kirjoittaminen sujui loppujen lopuksi nopeasti, kun ymmärsin, miten tutkimustuloksia ylipäätään analysoidaan.

Opinnäytetyön ollessa vihdoinkin valmis minulla on helpottunut ja mahtava olo. Välillä hypin seinille ilosta opinnäytetyön takia, kun taas välillä se raastoi hermoja pahemman kerran. Opinnäytetyön tekeminen eteni askel askeleelta kohti maalia, ja jokaisella askeleella opin enemmän ja enemmän. Jokainen askel opetti minulle enemmän esimiestyöstä ja tutkimuksen tekemisestä. Välil-

lä oli sellainen tunne, ettei opinnäytetyö tule koskaan valmiiksi, mutta onneksi se tunne ei pitänyt paikkaansa. On hienoa, että opinnäytetyö on valmis ja voin siirtyä uusien haasteiden pariin. Opinnäytetyö antoi minulle uusia näkökulmia esimiestyöstä sekä vinkkejä siihen, minkälainen esimies minun kannattaa olla joskus tulevaisuudessa. Opinnäytetyö syvensi jo oppimiani asioita esimiestyöstä ja samalla se vei ajatteluni esimiestyöstä aivan uudelle tasolle.

LÄHTEET

Bass, B. & Riggio, R. 2006. Transformational Leadership. Second Edition. United States of America: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Beairsto, B., Klein, M. & Ruohotie, P. 2003. Professional learning and leadership. Saarijärvi: Research Centre for Vocational Education and Training.

Burns, J. 1979. Leadership. United States of America: Harper & Row.

Elan. n.d. Viitattu 18.7.2009. <http://www.elanit.fi/imm/default.aspx?page=4161>.

Esimies on työnantajan edustaja. 5/2003. Kuntatyönantaja.

Jalava, U. 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Tampere: Tammer-Paino.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva: WSOY.

Jäsenyritysten tarjoamat palvelut. n.d. Henkilöstöpalveluyritysten liitto – sivut. Viitattu 18.7.2009.

http://www.hpl.fi/henkilostopalveluyritysten_liitto/jasenyriykset/index.php.

Kananen, J. 2008. Kvantti – Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja.

Kasvio, A. 1995. Uusi työn yhteiskunta: Suomalaisen työelämän muutokset ja kehittämismahdollisuudet. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus.

Lämsä, A. & Uusitalo, O. 2005. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. 1.-4. painos. Helsinki: Edita Prima.

Manpower. n.d. Viitattu 23.6.2009.

<https://www.manpower.fi/mpnet3/startcontent.asp?REF=FINLAND>.

Manpower-intranet.

Maunula, R. 2000. Esimiehenä asiantuntijayhteisössä ja –tiimissä. 4. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

MB Technical Services. 2009. Viitattu 18.7.2009.

<http://www.mbtechnicalservices.com/>.

Millainen on hyvä esimies? 5/2003. Kuntatyönantajana. Viitattu 26.9.2009.

<http://www.kuntatyönantajat.fi/.../0992621E72514612B6E7CF6D4580F6CA>.

Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Porvoo: WSOY.

Sipilä, J. 1996. Asiantuntija ja johtaja. 2. painos. Porvoo: WSOY.

Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Prima.

Rope, T. 2006. Menesty konsulttina: Konsultoinnista kukoistavaa liiketoimintaa. Vammala: Vammalan Kirjapaino.

Tuomivaara, S., Hynninen, K., Leppänen, A., Lundell, S. & Tuominen, E. 2005. Asiantuntijan luovuus koetuksella. Vammala: Vammalan Kirjapaino.

Uusitalo, H. 1999. Tiede, tutkimus ja tutkielma. 1.-6. painos. Juva: WSOY.

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomakkeen saate

Arvoisa Henkilöstökonsultti.

Olen Jyväskylän ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelija, ja olen toiminut hr-assistenttiharjoittelijana Jyväskylän Manpowerin toimistolla tammikuusta elokuuhun vuonna 2009. Tällä hetkellä olen tekemässä opinnäytetyötäni Manpowerin esimiestyötä ja johtamisesta. Opinnäytetyössä tutkin, miten esimies ja henkilöstökonsultti voivat yhdessä parantaa toimintaa, jotta henkilöstökonsultti voi saavuttaa esimiehen hänen työnsä asettamat tavoitteet. Lisäksi tutkin, miten esimies voi vaikuttaa työntekijöiden toimintaan. Tutkimuksen tarkoitus on, että esimiehet ymmärtävät mistä asioista konsultin työ koostuu, ja mitkä asiat ovat oleellisia henkilöstökonsulttien arki-työnjohtamisessa.

Tutkimustulokset ovat tarkoitettu Manpowerin toimintasuunnitelmaksi, jota voidaan hyödyntää esimiehen tehtävänkuvia ja painotuksia mietittäessä ja kehitettäessä. Tutkimuksen tarkoitus on avata uusia näkökulmia esimiehen ja henkilöstökonsultin yhteistoimintaan ja sen kehittämiseen.

Oman työni kannalta olisi tärkeää, että saisin mahdollisimman monta vastausta kyselyyni. Alla oleva linkki avautuu suoraan Digium –ohjelmaan ja kyselylomakkeeseen. Kyselyn viimeinen vastauspäivä on **16.10.2009**, joten toivoisin monen Teistä vastaava tuohon päivämäärään mennessä. Kysely toteutetaan HR Director Mervi Leikkaan luvalla, ja kyselyyn vastaaminen tapahtuu anonymisti eikä vastaajien tietoja pystytä jäljittämään. Vastaukset käsitellen ehdottoman luottamuksellisesti, ja ne tulevat sellaisinaan ainoastaan minun nähtäville. Kyselyn tulokset käsitellen tilastollisesti.

<https://digiumenterprise.com/answer/?sid=389533&chk=EZPV9ZD2>

Mikäli Teille herää kysymyksiä koskien opinnäytetyötäni ja tutkimustani, voitte kääntyä minun puoleeni.

Tutkimuksen tekijä
Piia Kurronen

Kiitos vastauksestanne ja hyvää syksyn jatkoa!

Piia Kurronen

Liite 2. Kyselylomakkeen muistutusviesti

Arvoisa Henkilöstökonsultti.

Olettehan muistaneet vastata Manpower-kyselyyni, jonka olen lähettänyt täytettäväksenne torstaina 8.10.2009? Jos ette ole vielä ehtineet vastata kyselyyni, niin viimeinen vastauspäivä on perjantaina **16.10.2009**. Alla oleva linkki avautuu suoraan Digium-ohjelmaan ja kyselylomakkeeseen. Kyselyyn vastaaminen vie vain muutamia

minuutteja. Opinnäytetyöni kannalta olisi tärkeää, että saisin mahdollisimman monta vastausta.

<https://digiuenterprise.com/answer/?sid=389533&chk=EZPV9ZD2>

Mikäli Teille herää kysymyksiä koskien opinnäytetyötäni ja tutkimustani, voitte kääntyä minun puoleeni.

Tutkimuksen tekijä
Piia Kurronen

Kiitos vastauksestanne ja hyvää syksyn jatkoa!

Piia Kurronen

Liite 3. Kyselylomake

Manpower

Valitse vaihtoehto, joka kuvaa parhaiten tilannettasi.

Kyselyn vastaaja:

- Nainen
- Mies

Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä?

- Alle 1 vuotta
- 1-2 vuotta
- 3-5 vuotta
- 6-9 vuotta
- Yli 10 vuotta

Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä työtehtävässä?

- Alle 1 vuotta
- 1-2 vuotta
- 3-5 vuotta
- 6-9 vuotta
- Yli 10 vuotta

Seuraavaksi on esitetty joukko väittämiä. Valitse vaihtoehto, joka kuvaa parhaiten tilannettasi.

Esimies on luova

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä

- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Esimies on ennakoiva

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Esimiehellä on hyvät vuorovaikutustaidot

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Esimies kohtelee kaikkia tasapuolisesti ja reilusti

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Esimies osaa motivoida

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Esimies on avoin uusille ideoille

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Esimies hahmottaa kanssasi toiminnalle uusia suuntia

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Esimies toimii suunnannäyttäjänä omalla toiminnallaan ja viestinnällään

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Esimies näyttää, kuinka toimitaan yrityksen arvojen ja etiikan mukaisesti

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Esimies näyttää, kuinka esimiehen asettamat tavoitteet tulee suorittaa

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Esimies luo innostavia ja puhuttelevia tavoitteita

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Esimies rohkaisee ja motivoi sinua tavoittelemaan yli esimiehen asettamien tavoitteiden

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä

- Täysin eri mieltä

Esimiehen ajatuksiin ja toimintaan on helppo samastua

- Täysin samaa mieltä
 Jokseenkin samaa mieltä
 En samaa enkä eri mieltä
 Jokseenkin eri mieltä
 Täysin eri mieltä

Esimies huomioi sinut yksilönä ja keskittyy sinun tarpeisiin ja kehittämiskohteisiin

- Täysin samaa mieltä
 Jokseenkin samaa mieltä
 En samaa enkä eri mieltä
 Jokseenkin eri mieltä
 Täysin eri mieltä

Esimies antaa tehtäviä, jotka kehittävät taitojasi

- Täysin samaa mieltä
 Jokseenkin samaa mieltä
 En samaa enkä eri mieltä
 Jokseenkin eri mieltä
 Täysin eri mieltä

Esimies asettaa realistisia ja mielenkiintoisia tavoitteita

- Täysin samaa mieltä
 Jokseenkin samaa mieltä
 En samaa enkä eri mieltä
 Jokseenkin eri mieltä
 Täysin eri mieltä

Esimies asettaa tavoitteet eri tasoille (yksilö-, esimies-, ryhmä- ja yritys)

- Täysin samaa mieltä
 Jokseenkin samaa mieltä
 En samaa enkä eri mieltä
 Jokseenkin eri mieltä
 Täysin eri mieltä

Esimies asettaa tavoitteet kehittämiskohdealueisiin

- Täysin samaa mieltä
 Jokseenkin samaa mieltä

- En samaa enkä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Esimies osallistuu tavoitteidesi saavuttamiseen

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Esimies sallii, että työyhteisössä voi keskustella avoimesti ja kriittisesti tavoitteista

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Esimies tietää ja ymmärtää, minkälainen työsi on ja mitkä ovat sen vaatimukset

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Esimies löytää tarkoituksen työllesi ja toiminnallesi

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Esimies keskustelee kanssasi odotuksistasi ja toiveistasi

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Esimies asettaa tarpeesi ja toiveesi yhtä tärkeiksi kuin omansa

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Esimies kannustaa olemaan avoimempi uusille tilaisuuksille ja haasteille

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Esimies kannustaa olemaan joustavampi

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Esimies kannustaa tekemään työtehtävät itsenäisesti

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Esimies kannustaa kehittämään uusia ideoita ja näkökulmia työhösi ja toimintaasi

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Esimies ei kritisoi ideoitasi, vaikka ne poikkeaisivat esimiehen ideoista

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Esimies ei vahdi toimintaasi ja tarkkaile virheitäsi

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Esimies ilmaisee luottamuksensa sinuun työntekijänä

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Esimies antaa tunnustusta tehokkuudestasi ja itsetunnostasi

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Esimies tukee kestävämpään enemmän stressiä

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Esimies samastuu stressitilanteeseesi

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Esimies auttaa stressaavissa tilanteissa pääsemään tavoitteisiin

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä

- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Esimies tukee pääsemään yli turhautumisestasi ja negatiivisista tunnetiloistasi

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Esimies tukee keskittämään ajatuksesi ja toimintasi positiivisuuteen

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Liite 4. Tutkimustulokset