



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Ulla-Maria Karri

Esimiestyön vertailu kahdessa eri palvelutiimissä – Sympa Oy

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Maaliskuu 2019

Tekijä(t) Otsikko	Ulla-Maria Karri Esimiestyön vertailua kahdessa eri palvelutiimissä
Sivumäärä Aika	27 sivua + 2 liitettä 11.3.2019
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Lehtori Lilian Snellman
Opinnäytetyön tarkoitus oli tutkia esimiestyön eroja saman organisaation kahden eri tiimin välillä. Perimmäinen tavoite oli löytää keinoja parantaa esimiestyötä ja mahdollisesti yhdenmukaistaa toimintatapoja tiimien välillä. Tutkimus toteutettiin Sympa Oy:n ja Sympa Ab:n toimituspalveluiden tiimeissä Suomessa ja Ruotsissa. Aineisto muodostui haastatteluista, jotka tehtiin tiimien esimiehille ja tiimien jäsenille. Viitekehyksessä kuvataan esimiestyötä monesta eri näkökulmasta ja parhaita käytäntöjä tiimityöskentelyn johtamiseen. Tämä teoriaosuus kuvaa paitsi työskentelytapoja, myös erilaisia esimiestyössä käytettäviä työkaluja. Teoriaosuudessa on kuvattu myös tiimityöskentelyn periaatteita ja yksilöiden välisiä eroja työskentelytavoissa ja motivoitumisessa. Lähdemateriaalina toimi pääasiassa alan kirjallisuus. Haastatteluiden kautta saatua materiaalia peilattiin viitekehyksessä kuvattuihin teemoihin. Tutkimuksen perusteella voitiin päätellä molempien tiimien jäsenten olevan jokseenkin tyytyväisiä esimiestyöhön, eikä suuria epäkohtia tullut vastaan. Esimiesten ja alaisten antamat vastaukset eivät olleet keskenään merkittävästi ristiriidassa. Johtopäätöksenä tunnistettiin useita kehityskohteita, joista selkeimmin nousi esille tarkempi tarve asettaa työlle ja osaamisen kehittymiselle tavoitteita. Tiimin jäseniltä saatujen vastausten pohjalta tämä oli selkein kehityskohde, jota esimiehen eivät kuitenkaan juuri itse tunnistanee. Maiden välillä oli eroja mm. palautteen antamisessa, ja sen kehittäminen yhdenmukaisemmaksi voisi tuoda hyvää edistystä.	
Avainsanat	Johtaminen, esimiestyö, tiimityö, kehityskeskustelu, palaute

Author(s) Title	Ulla-Maria Karri Comparing team management in two Delivering Services -teams
Number of Pages Date	27 pages + 2 appendices 11 March 2019
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	
Instructor(s)	Lilian Snellman, Senior Lecturer
The purpose of this thesis was to study differences in team management between two teams in the same organization. The goal was to find ways to enhance current methods and possibly to harmonize operations. The study was commissioned by Sympa Oy and Sympa Ab Delivering Services – teams. The material for the study consisted of interviews for both team members and managers. The reference framework describes management from different angles and the best procedures in managing a team. It also describes the best methods and tools and principles of team work and differences between individual team members. The reference framework is mainly literature in relevant field. The material collected with the interviews was mirrored to the themes described in the reference framework. Based on the research it seems like both team's members were quite satisfied with the current management work and no severe defects were discovered. Answers given by managers and team members had no major contradiction. As a conclusion several points of development were discovered. The main discovery was the need to have clear goals for both the job and personal competence development. According to the comments of the team members this was clearly the area to be developed even though the managers didn't recognize this. There were some differences between the countries and some development points were also identified based on that.	
Keywords	Management, team management, team work, development discussion, feedback

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tausta ja tavoitteet	1
1.2	Työn rakenne ja viitekehys	1
2	Maiden välisiä eroja ja yhtäläisyyksiä taloudessa ja työn sääntelyssä	2
2.1	Talous	2
2.2	Työn sääntely	2
3	Esimiestyö ja johtaminen	3
3.1	Yleistä esimiestyöstä	3
3.2	Organisaatiokulttuuri ja strategia osana esimiestyötä	4
3.3	Yksilöt ja tiimit	6
3.4	Ristiriitatilanteet työelämässä	8
3.5	Käytännön työkaluja esimiestyöhön	9
3.6	Esimiestyöhön liittyviä käytännön virheitä	13
4	Opinnäytetyön toimeksiantaja	14
4.1	Kohdeyritys	14
4.2	Eroja tiimien välillä	14
5	Toteutus ja tulokset	15
5.1	Haastattelut	15
5.2	Konsulttien haastatteluiden tulokset	15
5.2.1	Luottamus esimieheen	15
5.2.2	Esimiehen kanssa vuorovaikuttaminen	16
5.2.3	Tavoitteet ja työstä saatu palaute	17
5.3	Esimiesten haastatteluiden tulokset	18
5.3.1	Esimiehen tehtävä	18
5.3.2	Esimiehen mahdollisuus vaikuttaa ja kehittyä	20
5.3.3	Luottamus esimieheen	20
5.3.4	Kehityskeskustelu ja palaute	21
5.3.5	Organisaatiolta saatu tuki	22
6	Johtopäätökset	22
6.1	Tutkimusmenetelmä	22
6.2	Tutkimuksen reabiliteetti ja validiteetti	23

6.3	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	23
6.4	Jatkotutkimuksen aiheita	25
	Lähteet	26
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelu, konsultit	
	Liite 2. Haastattelu, esimiehet	

1 Johdanto

1.1 Työn tausta ja tavoitteet

Tässä opinnäytetyössä selvitetään esimiestyön eroja Suomen ja Ruotsin välillä yhdessä organisaatiossa. Työssä vertaillaan kahden keskenään samankaltaisen tiimin toimintaa esimiestyöhön liittyvien asioiden näkökulmasta. Työn tavoitteena on löytää erot esimiestyöskentelyssä eri maiden välillä ja selvittää niiden vaikutusta siihen, miten henkilöstö ja esimiehet itse kokevat esimiestyön. Opinnäytetyön avulla on tarkoitus löytää keinoja parantaa esimiesten nykyisiä työskentelytapoja ja menetelmiä sekä yhdenmukaistaa maiden välisiä käytäntöjä, jos se osoittautuu tarpeelliseksi. Esimiestyön osalta tässä työssä keskitytään nimenomaan olemassa olevan tiimin johtamiseen liittyviin asioihin, eikä varsinaisesti paneuduta kaikkiin mahdollisiin esimiestyön osa-alueisiin. Tämä rajaa pois esimerkiksi perehdytyksen ja rekrytoinnin lähes kokonaan.

1.2 Työn rakenne ja viitekehys

Tämä opinnäytetyö koostuu kuudesta luvusta. Ensimmäinen luku kertoo työn tarkoituksesta ja rakenteesta ja toinen vertailee maiden välisiä eroja ylätasolla. Kolmas luku on varsinainen viitekehys, jossa tarkastellaan esimiestyön eri osa-alueita ja esimiestyön yleisiä toimintaperiaatteita kirjallisuuden kautta. Lisäksi perehdytään tiimityön vaikutuksiin ja yksilöiden välisiin eroihin.

Lähdemateriaalin avulla pyritään tunnistamaan parhaat esimiestyön työkalut ja käytännöt. Viitekehysten kautta peilataan haastateltavien kokemuksia esimiestyöstä. Lähdemateriaalina on käytetty alan kirjallisuutta. Neljäs luku esittelee toimeksiantajan ja sen rakennetta vertailtavien tiimien osalta. Viidennessä luvussa analysoidaan haastatteluiden kautta saatuja tuloksia ja viimeisessä luvussa esitetään johtopäätökset ja kehitysehdotukset.

2 Maiden välisiä eroja ja yhtäläisyyksiä taloudessa ja työn sääntelyssä

2.1 Talous

Ruotsin perustuslaillisessa monarkiassa on yli 10 miljoonaa asukasta (vuonna 2018). Viimeisinä vuosina talouden kasvu on hidastunut ja toisaalta maahanmuutto on kasvanut voimakkaasti. Työttömyysaste on Euroopan keskiarvon alapuolella. Työvoimakustannukset ovat verrattain korkeat ja työntekijän erottaminen on kallista ja työlästä. Hallituksen politiikka tukee ulkomaista investointia ja rahoitusala on vakaa. (2018b The Heritage Foundation.)

Suomen tasavallassa on noin 5,5 miljoonaa asukasta (vuonna 2018). Suomen talous on kasvussa, joskin kasvun ennustetaan hidastuvan tulevina vuosina. Työttömyysaste on Euroopan keskiarvon yläpuolella. Myös Suomen työvoimakustannukset ovat korkealla tasolla, mutta Ruotsiin verrattuna työntekijän irtisanominen on edullisempää, jos kuitenkin muuta Eurooppaa työläämpää. Talousjärjestelmää pidetään kilpailukykyisenä ja valtio-omisteisia yrityksiä on verrattain paljon. (2018a The Heritage Foundation.)

2.2 Työn sääntely

Sekä Suomessa että Ruotsissa käytännön työtä ohjaavat pitkälti työehtosopimukset ja työlaissäädäntö. Ne säätelevät työaikoihin, poissaoloihin ja lomiin liittyviä asioita, joista voidaan osittain sopimuksilla poiketa. Työehtosopimuksen vaikuttavat myös palkkatasoon ja molemmissa maissa ne takaavat työntekijöille esimerkiksi vuosittaisia palkankorotuksia. Molemmissa maissa myös irtisanomisiin on tarkka sääntely. Ruotsissa se on hivenen Suomea hankalampaa, koska irtisanomisajat ovat merkittävästi pidemmät, mutta toisaalta Ruotsissa ei säädellä yhtä vahvasti määräaikaista työsopimuksia. Osa-aikatyö on Ruotsissa Suomea yleisempää. Palkansaajat kuuluvat laajalti ammattijärjestöihin ja vaikka eivät kuuluisikaan, noudattavat työnantajat jotain sitä sitovaa työehtosopimusta. Kokonaisuudessaan työn sääntelyyn liittyvissä asioissa on hyvin paljon yhteistä maiden välillä. (Employment & Labour law in Sweden 2018; Employment & Labour law in Finland 2018.)

3 Esimiestyö ja johtaminen

3.1 Yleistä esimiestyöstä

Esimiestyön perusajatus on luoda edellytykset työyhteisön tehokkaalle toiminnalle (Aarnikoivu 2008, 23). Tämä ei edellytä, että esimies olisi itse tiimin tehtävien paras asiantuntija. Toisaalta pienessä tiimissä esimies saattaa itsekin osallistua operatiiviseen työhön. Tämä voi tarjota mahdollisuuden johtaa esimerkillä, mutta menestyksekkään esimiestyön edellytys on se, että esimiehen päätehtävä ei ole operatiivisissa töissä, vaan nimenomaan esimiestyössä. Esimiestyön laatu ja suorittaminen määrittelevät yrityksen menestyksen ja toisaalta esimiestyö muuttuu koko ajan vaativammaksi. (Drucker 2005, 2.)

Esimiestyön päätehtävinä voidaan pitää rekrytointia, työn organisointia, tavoitteiden asettamista ja seuraamista, työn ohjaamista, henkilöstön motivointia ja kannustamista ja kehittämistä (Drucker 2005, 338). Lisäksi esimiehen työhön kuuluu myös epäsuorat esimiestyön osa-alueet, kuten toiminnan puitteiden suunnittelu ja työn tekemisen edellytysten suunnittelu. Esimiehen täytyy myös sitoutua edustamansa organisaation arvoihin ja toimintatapoihin toimiakseen menestyksekkäästi tehtävässään. (Aarnikoivu 2008, 28.) Hyvältä esimieheltä edellytetään ymmärrystä ihmisten käyttäytymisestä ja hänellä tulisi olla hyvät vuorovaikutustaidot (Järvinen 2012, 142). Esimiehen on toimittava työssään noudattaen oikeudenmukaisuutta ja tasa-arvoa ja sitä kautta mahdollistaa tiimin jäsenille yhtä hyvät kehittymisen ja menestymisen edellytykset.

Kaiken kaikkiaan esimiestyö voidaan jakaa neljään erilaiseen toimintaan. Ensimmäinen näistä on perustehtävän toteuttamista, eli asioiden ja sisällön johtamista. Toisena toimintana on henkilöiden johtaminen, erilaiset ihmiset vaativat erilaista johtamista. Kolmannen toimintaan kuuluu kommunikointi. Organisaation visio, tavoitteet ja arvot tulee viestiä eteenpäin, toisaalta on myös kerättävä ja prosessoitava tietoa. Viimeinen toiminta on yhteistyön rakentaminen, ryhmä on saatava toimimaan tehokkaasti ja laadukkaasti myös esimiehen ollessa poissa. (Kortelainen 2014, 59.) Tämän tyyppisessä ohjaavassa roolissa esimiehen tulee varmistaa, että tiimillä on selkeä käsitys vaatimuksista suoriutumisen suhteen, ja että tiimi pystyy toimimaan itseohjautuvasti ja aktiivisesti. Tiimin kyky valikoida tarvitsemaansa tietoa ja muodostaa yhtenäisiä käsityksiä, tekevät tiimistä oppimiskykyisen, ja ongelmiin osataan suhtautua kokemalla ne yhteisiksi haasteiksi. (Täipale 2004, 57.)

Esimiehillä voi olla erilaisia tapoja johtaa omaa tiimiään. Vanhanaikaisemman käsityksen mukaan esimiehen tulisi haluta olla mukana jokaisessa alaisten projektissa ja tietää tarkalleen, mitä kukin tiimin jäsen tekee työviikon aikana. Nykyaikainen esimies seuraa työtä laajemmalla näkökulmalla ja on kiinnostuneempi siitä, miten projektit kokonaisuutena edistyvät. Nykyaikaisessa esimiestyössä esimiehen tulisi myös hakea alaistensa joukosta osaamista ja asiantuntijuutta sisäisiin kehitysprojekteihin, eikä esimiehen tarvitse itse olla paras asiantuntija jokaisessa asiassa. (Belbin 2006, 98.) Tämän tyyppinen nykyaikainen esimies ajaa organisaation ja tiimin etua mahdollistamalla ja ohjaamalla tiimiä parhaalla mahdollisella tavalla, mutta ei nosta itseään erityisasemaan tiimiin nähden.

Eroja esimiestyössä voidaan nähdä myös sen välillä, milloin esimies on koko tiimin esimies sen sijaan, että hän näkee tiimensä vain joukkona yksilöitä. Yksilöitä johtava esimies puuttuu paljon yksityiskohtiin, kun taas tiimiä luotsaava esimies uskaltaa antaa tehtäviä tiimin jäsenille puuttumatta itse liikaa niiden toteuttamiseen. Samalla tavalla tiimin esimies rakentaa tiimin toimintaa hyödyntämällä yksilöiden erilaisia vahvuuksia, kun taas yksilöitä johtava esimies haluaa kaikkien tiimin jäsenten toimivan samalla tavalla ja olevan saman muotin mukaisia. Edelleen yksilöiden johtaja kerää ympärilleen häntä ihailevia yksilöitä, kun taas tiimin johtaja haluaa ympärilleen taitavia yksilöitä, eivätkä heidän vahvuutensa ole esimiehelle uhka. Tiimin esimies pyrkii ohjaamaan tiimin jäsenten työtä samalla, kun yksilöiden esimies kehittää kollegojaan ja rohkaisee heitä kehittämään vahvuuksiaan. Yksilöiden johtaja asettaa selvät puitteet sille mitä alaisten tulisi työssään tehdä, kun taas tiimin esimies haluaa pyrkiä kohti yhteistä visiota ottamalla koko tiimin ajatuksia sen toteuttamisesta vastaan. (Belbin 2006, 98.)

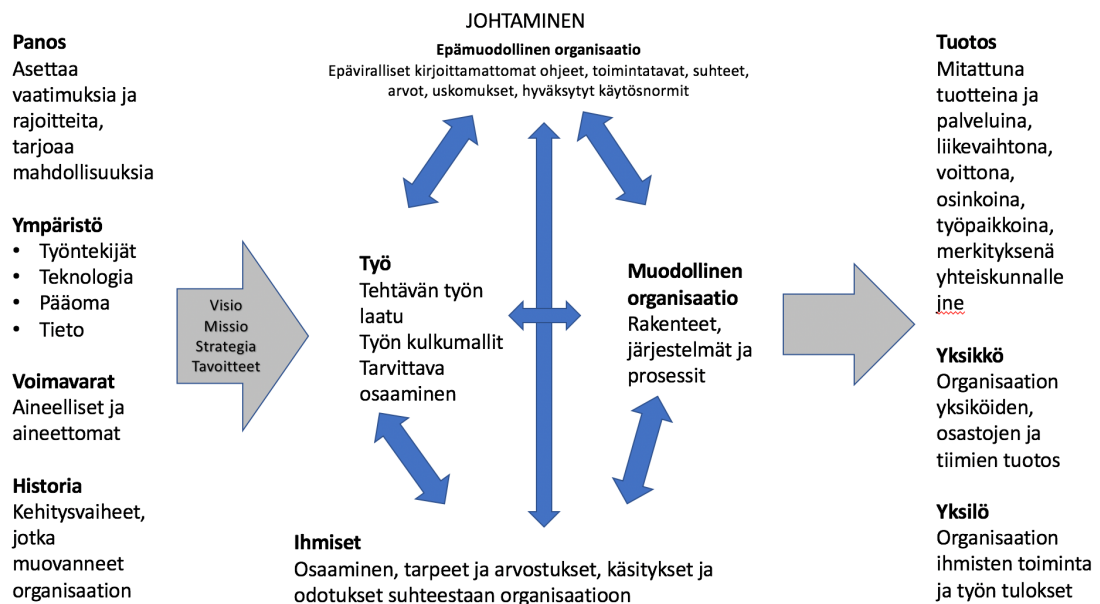
3.2 Organisaatiokulttuuri ja strategia osana esimiestyötä

Organisaatiokulttuuri luo vahvimmat puitteet esimiestyölle (Aarnikoivu 2008, 43). Toisaalta esimies tarvitsee riittävät edellytykset ja välineet voidakseen toimia laadukkaasti. Esimiehen tulee myös voida vaikuttaa organisaation kulttuuriin omalla panoksellaan. Hyvä esimies kehittää yrityksen kyvykkyyden johtamista aktiivisesti (Korpelainen 2014, 216). Molemmipuolinen avoimuus ja luottamus ovat tärkeä osa positiivista kulttuuria.

Myös henkilöstölle asetettavien tavoitteiden tulisi tuoda yrityksen visiota toiminnan tasolle. Perustehtävän mukaisen toiminnan tulisi johtaa kohti organisaation kokonaisvisiota. (Salmimies & Ruutu 2013, 212.)

Organisaation tulee tukea esimiesten kehittymistä ja varmistua siitä, että esimiehet tietävät omat oikeutensa ja velvollisuutensa (Aarnikoivu 2013, 34). Laajemmassa kuvassa tämä vaikuttaa myös työntajamielikuvaan. Esimiesten tulee myös saada tukea omaan työhönsä ja sen eri alueisiin organisaation HR-toiminnoilta. Samoin järjestelmät ja prosessit esimiestyön tueksi tulisi saada HR-toiminnoilta (Aarnikoivu 2013, 85). HR-toiminnon päätehtävä on saada ihmiset toimimaan tehokkaasti organisaation hyväksi (Alvesson & Willmott 2012, 117).

Organisaation yrityskulttuuri ja arvot ohjaavat myös esimiehen työtä. Organisaation lisäksi esimiestyölle tulee vaikutteita myös ulkoisista tekijöistä kuten lainsäädäntö, työehtosopimukset, yhteiskunnalliset arvot ja kulttuuri. Kuvion 1 kongruenssimallissa näkyy myös keskeisenä tekijänä järjestelmät ja prosessit osana muodollista organisaatiota.



Kuvio 1 Kongruenssimalli (mukailen Korpelainen 2014, 33).

Strategia luo yrityksen koko toimintaa ohjaavan viitekehyksen (Suominen & Karkulehto & Sipponen & Hämäläinen 2009, 39). Esimies toimii omassa työssään strategian leikauksipisteessä. Hänen toimintaansa vaikutetaan yrityksen strategian kautta ja toisaalta hänen oma toimintansa vie strategiaa eteenpäin alaisille. Koko organisaation kannalta linjan tulisi olla yhtenäinen ja esimiesten tulisi viedä alaisilta saatu palaute strategian toteutettavuudesta johdolle. Myös esimiehen kyky hahmottaa suurempi kokonaisuus edesauttaa strategian toteuttamista. (Suominen ym. 2009, 40.)

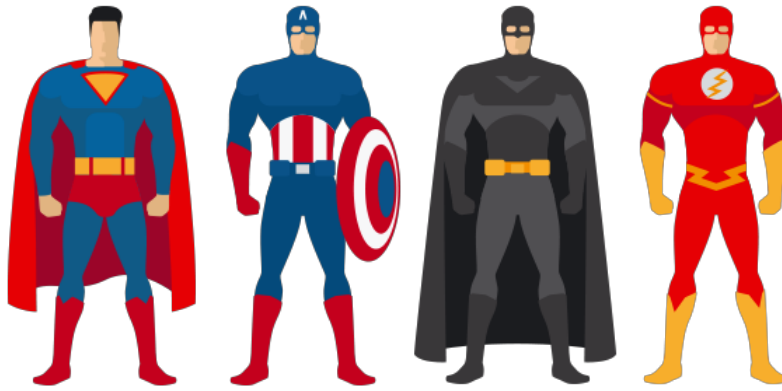
Strategian vieminen jokapäiväiseen työhön vaatii esimieheltä kykyä soveltaa strategiaa oman tiiminsä toimintaan. Strategian suunnitteluun, niin sisällön kuin toteutuksenkin osalta, osallistuminen motivoi esimiestä myös hänen omassa työssään. Yhtenä hyvänä vaikutuskeinona on strategian kyseenalaistaminen ja samalla omien aloitteiden ja ideoiden esiintuominen. Tämä edellyttää organisaatiolta hyvää keskusteluyhteyttä suoraan sen johtoon, ja toisaalta avointa suhtautumista strategiaa koskevaa palautetta kohtaan. (Suominen ym. 2009, 85.)

3.3 Yksilöt ja tiimit

Yksilöiden välillä voi olla suuria eroja sen suhteen, mitä he odottavat esimiestyöltä ja johtamiselta (Aarnikoivu 2008, 63). Tämä voi johtua aiemmasta kokemuksesta, persoonallisuustyyppistä, asiantuntijuuden tasosta sekä työsuhteen kestosta tiimissä. Myös esimiehen oma persoonallisuus saattaa vaikuttaa hänen arvioonsa alaisistaan (Aarnikoivu 2008, 103). On myös muistettava, että jokainen yksilö päättää itse, tekeekö hän työtä ja miten hän sen tekee. Tämän vuoksi yksilöiden motivointi on paljolti esimiehen vastuulla (Drucker 2005, 259). Päivittäiseen tekemiseen yksilöiltä löytyy myös sisäinen motivaatio, mutta on tärkeää löytää jokaiselle tapa tehdä työ hyvin ja lisäksi myös kehittää työn tekemistä ja prosesseja. Sisäinen motivaatio muodostuu yksilön omasta kokemuksesta siitä, ovatko hänen tekemänsä asiat mielekkäitä. Sisäinen motivaatio ei kuormita henkilöä samalla tavalla kuin ulkoinen motivaatio, kuten rahalla palkitseminen.

Tiimi määritellään ryhmäksi ihmisiä, joilla on yhteiset tavoitteet ja yhteinen päämäärä. Tiimin jäsenten taidot täydentävät toisiaan. Suorituksista ollaan yhteisvastuullisia ja toimintamallit ovat yhteisiä (Korpelainen 2014, 278.) Tiimin suorituskky perustuu konkreettisiin tavoitteisiin ja vahvaan sitoutumiseen (Tietoakseli 2016). Tiimin menestykseen ei tarvita dominoivaa johtajaa vaan parhaiten menestyvät tiimit, joilla on kyky johtaa itseään. Tiimin jäsenten välisten suhteiden kehittäminen, tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus ovat olennaisimpia taitoja tiimin menestyksessä johtamisessa. (Korpelainen 2014, 284.)

Tiimissä toimivat yksilöt vaativat esimiehiltä erilaista johtamista, mutta tiimiä on pystytävä johtamaan myös kokonaisuutena. Yksilöiden välinen erilaisuus on hyväksyttävä ja ymmärrettävä, ja sitä on osattava hyödyntää (Aarnikoivu 2008, 63). Kuviossa 2 viitataan yksilöiden erilaisiin vahvuuksiin ja tapoihin toimia.



Kuvio 2 Tiimin erilaiset jäsenet (AtmanCo 2017).

Etenkin asiantuntijatehtävissä ihmiset toimivat toisistaan poikkeavalla tavalla, ja tiimin sisällä saattaa tulla vastaan ristiriitatilanteita. Tiimin sisäistä vuorovaikutusta tulisi kehittää ja kannustaa, jotta tiimin jäsenet haluavat tukea toisiaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Tässä myös tavoitteiden oikealla asettamisella voidaan vaikuttaa. Esimiehen tulisi toimia aktiivisesti yhteistyössä tiiminsä kanssa ja jakaa riittävästi tietoa. Jakamalla tietoa hän osoittaa olevansa erityisen sitoutunut tiimiinsä (Korpelainen 2014, 214). Tiimin sisällä töitä voidaan organisoida ja jakaa ihmisten kykyjen ja mielenkiintojen mukaan.

Työn organisoinnissa esimiehellä on iso rooli, sillä juuri hänen tulisi pystyä tunnistamaan vahvuuksia ja mielenkiinnon kohteita. Jos rooleissa tai vastuissa on tiimin sisällä epäselvyyttä, tai esimies ei tue tiimiään, toimii tiimin johtaminen huonosti (Korpelainen 2014, 215). Kaikilla tiimin jäsenillä on samanlainen työrooli, he tekevät samankaltaisia tehtäviä samoilla tavoitteilla. Jokaisella on kuitenkin oma, ainutlaatuinen roolinsa tiimissä. Tämä selittyy osittain yksilöiden välisillä henkilökohtaisilla eroilla mutta toisaalta vahvistaa koko tiimin toimintaa. (Belbin 2006, 25.) Kun tiimiin tulee uusia jäseniä organisaation kasvaessa, pitäisi uuden henkilön vahvuudet ja näkemykset ottaa huomioon, ja sitä kautta hakea uutta dynamiikkaa ja toimintatapaa tiimille.

Usein yksilöille annetaan jokin rooli tiimissä sen sijaan että annetaan henkilölle tilaa löytää itse oma roolinsa. Annettu rooli saattaa kuitenkin perustua ennakkokäsitykseen henkilön aiemman työhistorian ja osaamisen perusteella, eikä se siinä tapauksessa välttämättä ole paras ja toimivin rooli. (Belbin 2006, 3.) Taulukon 1 mukaisesti rooleja voi olla yhtä monta kuin tiimissä on jäseniä ja ne muovautuvat tiimin mukaan. Esimiehelle voi olla hyötyä siitä, jos hän osaa tunnistaa erilaiset roolit ja niihin liittyvät vahvuudet ja heikoudet. (Belbin 2006, 24.)

Taulukko 1 Yhdeksän roolia tiimissä (mukaillen Belbin 2006, 22).

Roolit ja kuvaukset - Tiimiroolien vaikutus		Sallittavat heikkoudet
Alullepanija	Luova, mielikuvitusrikas, epäsovinainen, ratkoo hankalia ongelmia	Jättää yksityiskohdat huomioimatta. Liian kiire viestiäkseen tehokkaasti.
Resurssien etsijä	Ekstrovertti, innokas, kommunikoiva. Etsii mahdollisuuksia, kehittää kontakteja	Ylioptimistinen. Menettää mielenkiinnon kun alkuinto on laantunut.
Koordinaattori	Kypsä, itsevarma, hyvä johtaja. Selkeyttää tavoitteet, pyrkii päätöksentekoon, delegoi taitavasti	Saattaa vaikuttaa manipuloivalta. Delegoi omia tehtäviään muille.
Muotoilija	Haastava, dynaaminen, kukoistaa paineen alla. Rohkeutta ja kykyä mennä esteiden yli.	Saattaa provosoida muita. Satuttaa toisten tunteita.
Tarkkailija	Tarkka, stateginen, hyvä arviointikyky. Näkee kaikki vaihtoehdot. Tuomitsee tarkasti.	Into ja kyky inspiroida muita puuttuu. Ylikriittinen.
Tiimityöläinen	Yhteistyökykyinen, rauhallinen ja diplomaattinen. Kuuntelee, rakentaa, välttelee ristiriitoja, rauhoittaa.	Päättämätön tiukoissa paikoissa. Helposti altis vaikutteille.
Implementoija	Kurinalainen, luotettava, konservatiivinen ja tehokas. Vie ideat käytäntöön.	Jokseenkin joustamaton. Hidas muutosten edessä.
Viimeistelijä	Tunnollinen, huolellinen, malttamaton. Etsii virheitä ja epäkohtia. Aina aikataulussa.	Saattaa huolehtia liikaa. Haluton delegoimaan. Saattaa puuttua liian pieniin yksityiskohtiin.
Spesialisti	Oma-aloitteinen, omistautunut. Paljon osaamista ja taitoja harvinaisissa asioissa.	Ei katso suurta kuvaa. Jää kiinni muodollisuuksiin. Kapea anti.

3.4 Ristiriitatilanteet työelämässä

Jokaisessa organisaatiossa syntyy ristiriitatilanteita. Organisaation kehittymisen edellytyksenä voidaan pitää kykyä käsitellä näitä ristiriitoja. Tämä mahdollistaa oppimisen ja sitä kautta antaa edellytykset työn kehittymiselle. Ristiriitojen selvittämiseen tulee löytää toimintamallit ja esimiehellä tulee olla halua ja kykyä puuttua tilanteisiin. Esimiehen rooli etenkin pienten ristiriitatilanteiden selvittämisessä on tärkeä.

Ristiriidan osapuolet voivat olla saman tiimin sisällä yhdessä toimivia henkilöitä tai kokonaan muussa osassa organisaatiota toimivia henkilöitä. Tällöin on tärkeää, että tilanteen selvittämiseen osallistuvat oikeat henkilöt ja myös osapuolten näkemystä asiaan kannattaa selvittää. Pienet ristiriitatilanteet kannattaa pyrkiä ratkaisemaan nopeasti ja tehokkaasti, eikä niistä aina kannata tehdä erillistä isoa asiaa. (Wiskari 2009, 94-96.)

Tiimin sisäisten ristiriitojen ratkaisuja voi pyrkiä myös etsimään osapuolten väliltä ja joissain tapauksissa osapuolia voi kannustaa itse ratkaisun löytämiseen. (Aarnikoivu 2008, 64.) Ristiriitatilanteissa osapuolten ensimmäiset reaktiot ovat helposti tunteeseen perustuvia ja esimiehen tulisikin osata huomioida se. Yhteisymmärrykseen pääsemiseen vaaditaan tunteiden purkamisen lisäksi selkeys siitä, mitä ja miksi on tapahtunut. (Wiskari 2009, 97.)

3.5 Käytännön työkaluja esimiestyöhön

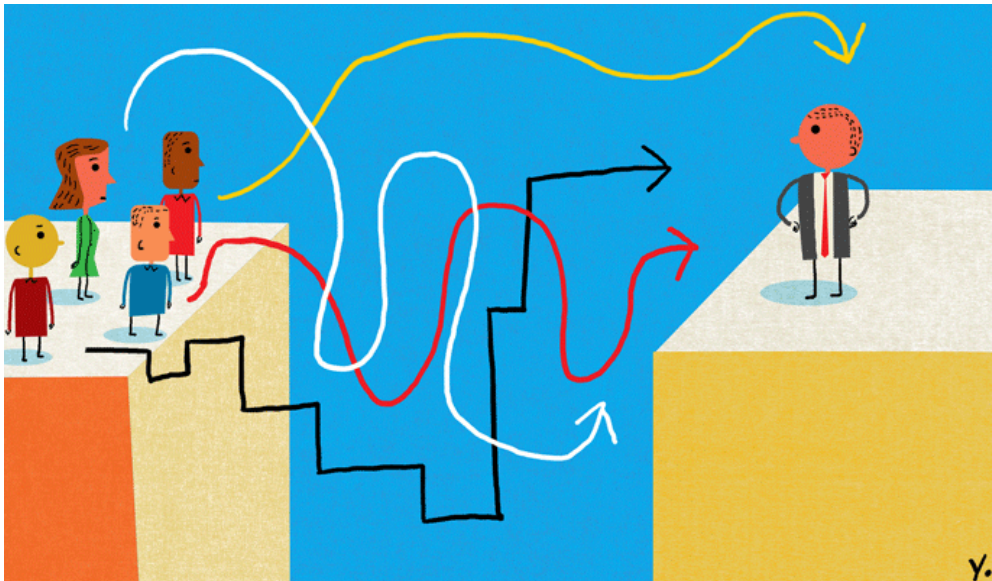
Esimiestyön menestyksekkään hoitamisen edellytys on tiedon kerääminen alaisilta ja yhtenä merkittävänä työkaluna voidaan pitää kehityskeskusteluja tai vastaavan tyyppisiä vuorovaikutustilanteita. Paitsi konkreettista tavoitteiden asettamista ja seuranta, kehityskeskustelu tarjoaa myös mahdollisuuden edistää henkilöstön kehittymistä, sitoutumista ja sitä kautta parhaan mahdollisen suorituksen syntymistä. Toisaalta huonosti käytetty kehityskeskustelu voi olla myös resurssien haaskaamista. Hyötyjen konkretisoiminen organisaation tasolla on haastavaa, eivätkä kaikki esimiehet automaattisesti ole vakuuttuneita kehityskeskustelun hyödyistä. Esimiehen suhtautuminen heijastuu myös alaisten suhtautumiseen. Jos alainen kokee, että esimies suhtautuu keskusteluun merkityksettömästi, käyttäytyvät he itse keskustelussa passiivisesti. Merkittävässä roolissa kehityskeskustelun hyötyyn on siis esimiehen motivaatio sen käymiseen. (Aarnikoivu 2008, 116). Yhtenä tärkeimmistä toimintaa ohjaavista tekijöistä voidaan pitää tavoitteita, joita jokaisen työntekijän tekemisellä tulisi olla.

Tavoitteiden asettamisessa tulisi löytää sopiva taso siten, että ne tarjoavat tarpeeksi haastetta, mutta samalla mahdollistavat myös onnistumiset (Salmimies & Ruutu 2013, 188). Oikeanlaiset tavoitteet voivat lisätä motivaatiota, ja myös tavoitteiden määrittelyssä mukana oleminen auttaa henkilöstöä sitoutumaan niihin. (Salmimies & Ruutu 2013, 213). Hyvä tavoite on selkeä, helposti mitattavissa ja henkilö voi itse vaikuttaa täysin tavoitteen saavuttamiseen, eli sen saavuttaminen ei ole juurikaan kiinni ulkopuolisista tekijöistä.

Tämän avulla tavoitteiden saavuttamisen arviointi on helppoa ja selkeää, eikä riipu arvioijasta. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 70). Myös esimiehen omien tavoitteiden tulisi olla linjassa alaisten tavoitteiden kanssa. Koska tiimin päämäärä on yhteinen, tulisi tavoitteiden olla linjassa keskenään, eivätkä esimiehen tavoitteet saa olla ristiriidassa tiimin tavoitteiden kanssa.

Kehityskeskustelu tai vastaava vuorovaikutustilanne on myös hyvä paikka arvioida kehittymistarpeita ja asioita, joita henkilön tulisi oppia. Työn osaamistarpeet kasvavat jatkuvasti (Korpelainen 2014, 201). Toimintaa ohjaavat normit tulisi asettaa esimiehen toimesta yhdessä alaisten kanssa. Normien, eli käytännön tasolla tavoitteiden, tulisi olla mitattavia, kuten konsulttien työssä laskutettujen tuntien määrä tai asiakastyöhön käytetty työaika. Osa tavoitteista voi olla myös laadullisia, jos niiden mittaaminen on silti mahdollista. (Wiskari 2009, 27.)

Arjen työssä myös kehityskeskustelun ulkopuolella tapahtuva vuorovaikutus on merkittävä tekijä sitouttamisessa. Niin kehityskeskusteluissa kuin muissakin kahdenkeskisissä vuorovaikutustilanteissa tärkeää on palautteen antaminen ja saaminen. Hyvä palaute tähtää yhteiseen ymmärrykseen ja siihen perustuvaan oppimiseen (Wiskari 2009, 88). Palautteen avulla esimies ohjaa työtä, kannustaa ja motivoi alaisiaan ja antaa mahdollisuuden kehittyä. Palautetta tulisi antaa onnistumisten lisäksi myös epäonnistumisista. Tämä pitää palautteen merkityksellisenä ja vahvistaa esimiehen uskottavuutta. Palautteen tulisi olla toimintatapaa koskeva, ja sen avulla on tarkoitus löytää keinoja toimintatapojen kehittämiseen. Tämä myös esimiehen tulisi sisäistää, eikä ajatella palautetta koskaan negatiivisena asiana. (Aarnikoivu 2008, 142.) Kuviossa 3 viitataan erilaisten ihmisten erilaisiin tapoihin olla vuorovaikutuksessa esimiehensä kanssa.



Kuvio 3 Esimies ja erilaiset tavat vuorovaikuttaa (Useem & Singh 2018).

Olennaista palautteessa on myös se, mitä konkreettisia haittavaikutuksia virheellisellä tai ei-toivotulla toimintatavalla on. Toisaalta esimiehen tulisi myös osata kuunnella toisen osapuolen näkemys asiassa mahdollisten virheellisten havaintojen takia. (Järvinen 2012, 34). Korjaavan palautteen ollessa kyseessä saattaa alainen reagoida torjuvasti. Esimiehen tulisi osata tällöin perustaa palautteensa faktoihin, säilyttää oma malttinsa ja kuunnella ensireaktio. Tämän jälkeen pitäisi käydä läpi faktat toisesta näkökulmasta, arvioida syitä ja seurauksia, sekä sen jälkeen käydä läpi perustelut toiminnalle. Ennen varsinaisten korjaavien toimenpiteiden suunnittelua tapahtuneesta täytyy päästä yhteisymmärrykseen. (Wiskari 2009, 103). Jos ainoaksi palautekanavaksi jää vuosittainen kehityskeskustelu, saattaa joku toimia työssään tehottomasti, väärin tai muulla tavalla huonosti pitkän aikaa. Tärkeää olisikin saada palaute korjaamista vaativista asioista mahdollisimman pian, että toimintamenetelmä ei ehdi tulla tavaksi. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 32). Asiaan puuttumatta jättäminen on yhtä lailla viesti johdettaville. Joissain tilanteissa myös asian sivuuttaminen saattaa olla onnistunut ratkaisu, eikä jokaiseen yksittäiseen pikkuasiaan ole aina tarpeellista tai järkevää puuttua. Onnistunut palautteen antaminen edellyttää esimieheltä riittävää taustojen selvittämistä sekä kuuntelua ja kyselyä palautteen antamisen hetkellä (Wiskari 2009, 84).

Niin tavoitteet kun palautekin ylläpitävät ja vahvistavat työntekijän motivaatiota. Esimiehen tärkeimpiä tehtäviä on alaistensa motivaatiosta huolehtiminen. Osa motivaatiosta tulee ihmisen omista arvoista ja velvollisuudentunnosta, mutta palautteen ja palkitsemisen avulla motivaatiota on mahdollista ohjata. Heikommin motivoitunut työntekijä saattaa kaivata enemmän ohjaamista, tukemista ja innostamista. Motivoituneelle tekijälle sen sijaan voi delegoida lisää tehtäviä ja hänet voi ottaa mukaan tekemään päätöksiä. Hyvin motivoitunutkin työntekijä kaipaa työstään palautetta ja saattaa myös tarvita rohkaisua vastuun ottamiseen. (Wiskari 2009, 147.) Kuvion 4 mukaisesti oikeassa laidassa olevat tavoitteet näkyvät niin yksilötasolla, kuin koko organisaationkin tasolla.

Myös esimiehen olisi tärkeää kerätä palautetta omasta toiminnastaan. Koska palaute on kaikessa tekemisessä keino kehittää tekemistä, voi esimies kehittyä omassa johtamisessaan kuuntelemalla alaisilta tulevaa palautetta. Esimiehen tulee tietenkin myös haluta palautteen avulla muuttaa toimintaansa ja sitä kautta vastata paremmin alaisten tarpeisiin. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 25).

Osa alaisista saattaa olla aktiivisia palautteen antajia, mutta osalta palautetta tulee osata erikseen pyytää. Palautteen suunnasta riippumatta tulisi palautteen olla jokseenkin konkreettista ja palautteen antajan tulisi osata yksilöidä asia, josta hän palautetta antaa. Selkeästi yksilöity palaute edesauttaa palautteen merkitystä ja toimintatapojen kehittämistä sen avulla. Jos palaute kohdistuu käyttäytymiseen, kannattaisi sen osalta aloittaa kehityminen pienemmistä asioista, ja asettaa ensin tavoitteet niiden saavuttamiseksi. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 30). Esimiehen on tärkeää muistaa, että hän ei ole asemansa puolesta automaattisesti sosiaalisesti johdettaviensa yläpuolella (Alvesson & Willmott 2012, 40). Palautteen antaminen puolin ja toisin on osoitus luottamuksesta, koska se tarjoaa palautteen saajalle mahdollisuuden tehdä tarvittavia muutoksia toimintaansa (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 27).

Tiimin kannalta erilaiset kokoukset ja niiden kaltaiset ovat merkittävässä roolissa käytännön viestimisen kannalta. Kokousten tulisi olla tehokkaita, mutta toisaalta osanottajilla tulisi olla mahdollisuus tuoda julki omia näkemyksiään käsiteltävistä asioista. Päätöksiä ja sovittuja asioita tulisi viedä eteenpäin ja asioiden edistymistä tulisi seurata tulevilla kokouksissa. (Korpelainen 2014, 297.)

Esimiehen tulisi myös omassa roolissaan pyrkiä edistämään koko organisaation kokouskäytäntöjä. Strategian tuominen tiimin käyttöön käytännön tasolla vaatii esimieheltä kykyä avata strategian sisältöä ja keskustella siitä tiimin kanssa. Esimiehen on tärkeää osata luoda konkreettinen yhteys strategian ja tiimin työn välille. (Suominen ym. 2009, 108.)

3.6 Esimiestyöhön liittyviä käytännön virheitä

Johtamiseen ja esimiestyöhön liittyy myös paljon mahdollisuuksia erehtymiseen. Yksi mahdollisista paikoista toimia heikosti on henkilöstö liian nopea palkkaaminen tai liian hidas irtisanominen. Onnistuneet rekrytoinnit ovat perusta tiimin menestykselle, ja uusien työntekijöiden perehdytys on osittain myös tiimin vastuulla. Esimies saattaa myös toiminnallaan tukea toimintatapaa, jossa paikataan huonosti toimivan prosessin seurauksia sen sijaan, että keskittyttäisiin korjaamaan itse prosessia. Tämän välttäminen edellyttää, että esimiehellä on riittävästi aikaa tehdä myös kehitystyötä tiimin toimintaa loskien. Esimiehen ei myöskään pitäisi liiaksi keskittyä tilastojen seuraamiseen, vaan olla kontaktissa alaisiinsa jatkuvasti. Esimiehen tulisi luottaa alaisiin riittävästi, että töiden oikea delegointi onnistuu, sen sijaan, että esimies vain pieniä yksittäisiä tehtäviä eteenpäin. Tämä hyödyttää sekä esimiestä että alaista, joka saa mahdollisuuden ottaa lisää vastuuta ja sitä kautta kehittää omaa osaamistaan. (Wiskari 2009, 76-78.)

Hyvä esimies osaa arvostaa alaisten näkemyksiä ja sitä kautta yhdessä hakea parhaita ratkaisuja ongelmiin sen sijaan, että esimies pitäisi liian tiukasti kiinni jo olemassa olevista prosesseista. Joskus voi olla myös hyvä luottaa tekemisessä omaan intuitioonsa. Esimiehen tulisi välttää toimimasta siten, että asioihin suhtaudutaan liian pessimistisesti ja samalla iloita yleensä kaikkien onnistumisista. Ongelmiin pitäisi reagoida ensisijaisesti niitä ehkäisten. Kiirettä ei pitäisi käyttää syynä asioiden tekemättä jättämiseen, eikä esimiehen kiire saisi toimia alaiselle mallina. Liian pieniin yksityiskohtiin keskittyminen saattaa viedä esimiehen keskittymisen pois tärkeistä tehtävistä, eikä sillä yleensä muutenkaan saavuteta mitään. (Wiskari 2009, 76-78.)

4 Opinnäytetyön toimeksiantaja

4.1 Kohdeyritys

Sympa Oy / Sympa Ab kehittää ja tarjoaa asiakkailleen HR-järjestelmää pilvipalveluna. Yritys on perustettu vuonna 2005 Lahdessa kahden sisaruksen toimesta. Yritys on kasvanut toimintansa ajan joka vuosi. Vuoden 2018 loppupuolella sillä on toimintaa kuudessa maassa ja henkilöstöä yli 100. Sympa tarjoaman HR-järjestelmän avulla hallinoidaan koko työsuhteen elinkaarta. Sympa HR-järjestelmää käytetään yli 50 eri maassa kuudellatoista eri kielellä. Organisaation HR-toiminnossa on kaksi henkilöä. Lahdessa sijaitsevassa pääkonttorissa toimii koko organisaation tuotekehitys, tekniikka ja tukipalvelu. Vantaan toimipisteestä löytyvät myynti, markkinointi, HR ja toimituspalvelut. Tukholman toimistolla ovat Ruotsin myynti, toimituspalvelut ja markkinointi. (Sympa:n kotisivut 2018.) Toimituspalveluiden tiimeissä on Suomessa 11 konsulttia ja Ruotsissa viisi konsulttia. Molempien tiimien esimiehinä toimii paikallinen toimituspalveluiden johtaja.

Molemmat näistä johtajista toimivat saman henkilön alaisuudessa ja molempia ohjaavat samat koko organisaation HR-periaatteet. Molemmissa tiimeissä toimivat HR-järjestelmäkonsultit tekevät päätyökseen järjestelmän käyttöönottoprojekteja uusien asiakkaiden kanssa ja kehitysprojekteja olemassa olevien asiakkaiden kanssa. Tämän lisäksi konsultit kouluttavat asiakkaita mm. järjestelmän pääkäyttäjiksi ja osallistuvat sisäisiin kehitysprojekteihin. Konsulttien työ on hyvin itsenäistä ja iso osa työajasta vietetään asiakkaiden luona. (Kaartti 2018.)

Projektien sisällä työtehtäviä saatetaan jakaa tiimin kesken, ja muutenkin työt jaetaan melko vapaasti esimiesten avulla. Tiimin jäsenillä on henkilökohtaiset tavoitteet, mutta rahallinen palkitseminen perustuu kaikkien tekemiseen ja jakautuu kaikkien kesken tasaa. Henkilökohtainen suoriutuminen tai tavoitteiden saavuttaminen ei siis vaikuta jatkuvasti palkitsemiseen. Yksilötasolla toki neuvotellaan henkilökohtaisista palkankorotuksista ja siinä henkilökohtaiset tavoitteet näyttelevät suurempaa roolia. (Kaartti 2018.)

4.2 Eroja tiimien välillä

Suomen ja Ruotsin organisaatioiden välillä on jo lähtökohtaisesti jonkin verran eroavaisuuksia. Koska yritys on lähtöisin Suomesta, ovat Suomen organisaatio, työskentelytavat ja käytettävät materiaalit laadullisesti parempia.

Niitä on ehditty kehittää ja käyttää kauemmin. Toiminta Ruotsissa on aloitettu kymmenen vuotta myöhemmin kuin Suomessa, eikä Suomen toimintatapoja ole jalkautettu uuteen organisaation kovin kattavasti. Suomen tiimin esimies on itse aikaisemmin toiminut konsultin roolissa, kun taas hänen Ruotsin kollegansa on tullut tehtävänsä organisaation ulkopuolelta. Molemmat tiimit ovat kasvaneet tasaisesti ja molempien työhön vaikuttaa osaltaan myös paikallisen myyntiorganisaation toiminta. Suomen tiimin esimiehen aloittaessa konsultteja oli tiimissä kolme, kun vuonna 2018 heitä on yksitoista.

Ruotsissa oli vastaavasti kaksi konsulttia esimiehen aloittaessa tehtävänsä ja vuoden 2018 lopussa konsultteja on kuusi. Tiimien uusien jäsenten valinnassa yleensä myös tiimin jäsenet saavat sanoa oman mielipiteensä, joskin esimies tekee tietenkin lopullisen valinnan. Kaikki tutkimuksessa mukana olevat henkilöt ovat täysiaikaisessa, vakituisessa työssä. Koko organisaatioon verrattuna nämä tiimit ovat isoimmasta päästä, ainoastaan tuotekehityksestä ja tukipalveluista löytyy isompia tiimejä.

5 Toteutus ja tulokset

5.1 Haastattelut

Haastattelut toteutettiin avointen kysymysten avulla. Vastausten raportointi tulosmuotoisena ei ole järkevää eikä tarkoituksenmukaista, mutta vastausten perusteella voidaan silti tehdä johtopäätöksiä. Otanta haastatteluissa on lisäksi sen verran pieni, että osa vastaajista olisi mahdollista tunnistaa suorien vastausten perusteella. Osassa tulosten analysointia on tarkoituksenmukaista tehdä suoria lainauksia vastauksista.

Haastattelut jaettiin kahteen osaan. Ensimmäiseen osaan vastasivat konsultin roolissa toimivat alaiset (Suomi 9 vastaajaa, Ruotsi 5 vastaajaa). Toiseen osaan vastasivat esimiesroolissa toimivat henkilöt molemmista toimipisteistä. Vastaajia haastattelussa oli siis kaiken kaikkiaan 16 ja jokaista haastateltiin henkilökohtaisesti.

5.2 Konsulttien haastatteluiden tulokset

5.2.1 Luottamus esimieheen

Konsulteilta kysyttiin, luottavatko he esimieheensä. Tähän kysymykseen saadut vastaukset olivat Suomen osalta hyvin yksimielisiä. Jokainen vastaaja kertoi epäilemättä

luottavansa esimieheen. Ruotsin osalta luottamusta esimieheen oli, mutta vastauksissa oli myös pieniä eroavaisuuksia. Osa vastaajista koki, että periaatteessa luottaa kyllä, mutta ei antaisi omaa työtehtäväänsä esimiehelle hoidettavaksi. Tästä voidaan päätellä, että vaikka luottamusta itse esimiestehtävän hoitamiseen löytyy, vastaajat eivät usko esimiehen osaavan heidän työtään, kuten ei välttämättä ole tarpeellistakaan.

Luottamuksen osalta näkyy melko selvästi erilaisuus maiden välillä. Suomen konsulttien esimies on aikaisemmin itse toiminut konsultin tehtävissä ja varmasti osittain sen takia tiimin ei tarvitse miettiä, selviytyisikö esimies konsultin tehtävistä. Ruotsissa sen sijaan esimies on tullut organisaation ulkopuolelta tehtäväänsä, eikä hänellä tästä syystä voikaan olla yhtä vahvaa substanssiosaamista. Substanssiosaaminen ei ole sinänsä edellytys hyvälle esimiestyöskentelylle. Ruotsin osalta oli myös hieman ristiriitaa sen osalta, että vaikka vastaajat kertoivat luottavansa esimieheensä, eivät he olleet valmiita antamaan kaikkea palautettaan suoraan esimiehelle.

5.2.2 Esimiehen kanssa vuorovaikuttaminen

Konsulteilta kysyttiin, kuinka usein he ovat tekemisissä esimiehensä kanssa. Vastauksissa erot näkyivät sekä yksilöiden että maiden välillä. Ruotsissa vastaukset asettuivat välille päivittäin – muutaman kerran viikossa, kun taas Suomessa vaihtelu oli lähes päivittäisestä viikoittaiseen kanssakäymiseen. Suomessa suurin osa vastaajista kertoi olevansa viikoittain tekemisissä esimiehensä kanssa, eikä kukaan ollut päivittäin. Ruotsissa enemmistö vastasi olevansa esimiehensä kanssa tekemisissä päivittäin. Vastaajista kukaan ei kommentoinut määrän olevan liian vähäinen. Vastauksista oli selkeästi tulkittavissa, että kanssakäymisen määrä oli vastaajien mielestä sopiva, vaikka vaihtelu yksilöiden välillä oli iso. Yksilöiden tarve olla tekemisissä esimiehen kanssa voi vaihdella merkittävästikin. Myös työn luonne vaikuttaa tähän. Konsultit saattavat kiireisinä aikoina viettää useammankin päivän viikossa asiakkailla, ja osa tekee työtä paljon etänä, jolloin kohtaamisia esimiehen kanssa ei viikoittaisella tasollakaan tule automaattisesti. Työn sujumisen kannalta olisi tärkeää, että esimies on suoraan yhteydessä alaisiinsa säännöllisesti ja jatkuvasti. Tämä vaikuttaisi vastausten perusteella enimmäkseen toteutuvan molempien maiden kohdalla.

Seuraavaksi keskityttiin tärkeään esimiestyössä käytettävään työkaluun, jota on tarkemmin analysoitu luvussa 3.5, eli kehityskeskusteluun. Kysymys oli, mikä on konsulttien mielestä kehityskeskustelun tarkoitus.

Vastausten analysoinnissa on hyvä muistaa, että vastaajista valtaosalla on vahvaa HR-taustaa, ja sitä kautta vastaukset ovat varmasti hyvin poikkeavia siitä, mitä ne olisivat jossain muun alan organisaatiossa. Vastauksissa ei ollut selkeää eroa maiden välillä, joten käsittelen vastauksia tämän osalta maasta riippumatta. Valtaosassa vastauksia nousivat esiin samanlaiset teemat. Tavoitteiden asettaminen ja seuranta, odotukset työn ja kehittymisen suhteen ja palautteen saaminen. Vastaajista vain yksi mainitsi palautteen antamisen esimiehelle, kun taas muissa vastauksissa keskityttiin lähinnä palautteen saamiseen omasta työstä. Osa vastauksista oli hyvin yleisellä tasolla, kuten ”Tilannekatsaus” tai ”Asioiden edistäminen”. Muutaman vastauksen mukaan tarkoituksena pidettiin ainoastaan projektien tilannetta. Tämä on jonkun verran ristiriidassa kehityskeskustelun todellisen tarkoituksen kanssa.

5.2.3 Tavoitteet ja työstä saatu palaute

Vastaajilta kysyttiin, ovatko heidän omat tavoitteensa selkeät. Suomen osalta vastaajat pitivät tavoitteita selkeinä, vaikkakaan ne eivät ole numeerisia tai niitä ei oltu käyty erikseen läpi esimerkiksi kehityskeskustelussa. Vastaajat eivät pitäneet tarkkojen, numeeristen tavoitteiden erillistä asettamista tärkeänä, vaikka kokevat niiden ohjaavan taustalla kuitenkin tekemistä. Linkitystä palkitsemisen tai asetettujen tavoitteiden välillä ei koettu olevan, eikä sitä varsinaisesti myöskään kaivattu. Osa vastaajista koki, että pidemmän tähtäimen tavoitteita olisi hyvä olla ja niistä olisi hyödyllistä keskustella. Ruotsin vastauksissa pidettiin tavoitteita pääosin epäselvinä. Yksi vastaajista koki, että tietää, mitä häneltä odotetaan, mutta muilla ei ollut tietoa omista tavoitteistaan. Kaivattiin paitsi selkeyttä tavoitteisiin niin yksilön, kuin tiiminkin osalta, myös kehityspolkua ja omien toiveiden ottamista huomioon paremmin. Ruotsin osalta myös vastaukset vahvistavat teoriaa, jonka mukaan tavoitteiden puuttuminen heikentää motivaatiota. Maiden välinen ero näkyy vastauksissa hyvin selkeästi ja näihin eroihin voi tietenkin löytyä useita syitä.

Suomen tiimi on kasvusta huolimatta vakiintuneempi kokonaisuus, ja se voi näkyä myös tässä. Teorian pohjalta tavoitteiden merkitys korostuu paljon, mutta vastausten perusteella ne eivät vaikuttaneet kovin tärkeiltä konsulttien eikä esimiesten mielestä. Tästä voimme päätellä vastaajien joko poikkeavan merkittävästi yleisestä linjasta, tai että pelkästään työn tekeminen hyvin on riittävän tarkka tavoite vastaajille.

Seuraava teema keskittyi myös yhteen esimiehen tärkeään työkaluun, palautteeseen. Vastaajilta kysyttiin, millaista palautetta he saavat esimieheltään ja saavatko he sitä määrällisesti sopivasti. Suomen osalta vastaukset olivat hyvin samankaltaisia, kaikki vastaajat kokivat saavansa sekä positiivista että rakentavaa palautetta ja valtaosa koki saavansa sitä myös riittävästi. Esimiehen tapaa palautteen antamiseen arvostettiin etenkin rakentavan palautteen osalta. Palautetta saatiin arkisen työn ohessa ja erikseen käytävissä keskusteluissa. Osa toivoi enemmän palautetta itse projektien toteutuksesta, vaikka totesivatkin sen olevan haastavaa, koska esimies ei ole paikalla katsomassa.

Erityistä kiitosta palautteen osalta annettiin siitä, että rakentavan palautteen kanssa on tullut ehdotuksia asioiden kehittämiseksi. Ruotsin osalta vastaajat kokivat, että palautetta tulee melkein riittävästi ja se on pääsääntöisesti vain positiivista. Osa toivoisi saavansa palautteen mieluummin kahden kesken, kuin niin, että se jaetaan koko organisaatiolle.

Useampi vastaaja totesi esimiehen olevan liian kiireinen palautteen antamiseen, tai että on vaikeaa löytää yhteistä aikaa palautteelle. Teoriaosuudessa nousee esille se, että kiirettä ei saisi käyttää syynä asioiden tekemiseen tai tekemättä jättämiseen, koska se toimii mallina myös alaisten toimintaan. Tämänkin kysymyksen vastausten osalta maiden väliset erot tulevat melko selkeästi esille. Palautteen antamisen ja saamisen merkitystä työntekijän motivaatioon ja kehittymiseen on pidetty hyvin tärkeänä. Voidaankin selkeästi päätellä, että Ruotsin konsultit eivät saa riittävästi rakentavaa palautetta, ja sitä kautta heidän kehittyminen työssään ei välttämättä etene samalla tavalla kuin Suomen konsulteilla.

Viimeinen teema käsitteli esimiehen omia tavoitteita. Vastaajilta kysyttiin, tietävätkö he esimiehensä tavoitteet. Maasta riippumatta vastaukset olivat hyvin samankaltaisia. Kaikki kertoivat, että eivät ole tietoisia siitä, mikä heidän esimiehensä tavoite omassa työssään on. Suomen osalta konsulteista useampi kommentoi, että tavoitteet voinee päätellä konsulttien tavoitteista.

5.3 Esimiesten haastatteluiden tulokset

5.3.1 Esimiehen tehtävä

Esimiehiltä kysyttiin, mitkä ovat heidän tärkeimmät tehtävänsä esimiehinä. Suomen esimies kertoi, että hänellä on hyvin vapaat kädet toimia parhaaksi katsomallaan tavalla

tiimin esimiehenä ja myynnin tukemiseksi. Hänellä ei ole muiden asettamana tarkkoja tavoitteita omassa työssään, mutta hän kokee tavoitteiden tulevan omien ajatustensa pohjalta. Hän pyrkii mahdollistamaan tiimin jäsenten onnistumisen omassa työssään ja tekee kaikkensa, että hänen läsnä- tai poissaolonsa vahvistaa kunkin omaa tapaa tehdä työtä. Hänen työssään on mahdollisuus ja tarkoitus keskittyä nimenomaan esimiestyöhön, eikä muita tehtäviä samanaikaisesti juurikaan ole. Toimiakseen tehokkaasti organisaation hyväksi tulisi esimiehellä olla aikaa ja mahdollisuuksia myös kehittää prosesseja. Ruotsin tiimin esimies koki tehtäväkseen projektien ja muiden tehtävien koordinoimisen siten, että yrityksen tavoitteet saavutettaisiin ja tiimin jäsenet voisivat kehittyä ammatillisella urallaan. Samalla hän kokee yrittävänsä rakentaa yrityksen mainetta ilman että tarvitsee ajatella liiaksi rahaa. Tärkeintä hänen työssään on tiimihengen ylläpitäminen ja se, että hän on jokaisen tukena tarvittaessa. Tiimin jäsenillä on ollut työssä haasteita. Lisäksi hän käyttää työaikaansa myös muiden tiimien rekrytointeihin ja yleisiin toimistotehtäviin.

Vastauksissa on paljon samankaltaisia ajatuksia, etenkin sen suhteen, että molemmat esimiehet haluavat auttaa tiimin jäseniä kehittämään ammatillista osaamistaan. Toisaalta vastauksissa näkyy myös iso ero Suomen esimiehen keskittyessä nimenomaan tähän tehtävään, kun samaan aikaan Ruotsin kollega tekee muitakin tehtäviä. Osasyys saattaa näkyä tiimien kokoerossa. Toisaalta molemmissa tiimeissä on jatkuvaa kasvua ja sitä kautta esimiestyötä riittäisi varmasti kummallekin. Esimiestyö onnistuu menestyksekkäämmin, jos se on henkilön nimenomainen päätehtävä, eikä paino ole liiaksi muissa tehtävissä. Vastausten perusteella molemmat esimiehet ovat enemmän nimenomaan koko tiimiä luotsaavia esimiehiä kuin yksilöiden ohjaajia. Molemmat pitävät itseään paljon mahdollistajina ja näkevät vaivaa voidakseen tukea tiimin jäsenten kehittymistä ammattilaisina. Alaisten vastaukset ovat tämän kanssa osittain ristiriidassa. Alaiset eivät ehkä näe esimiesten panosta heidän osaamisensa kehittämisessä tai tätä siihen annettua panostusta ei ole tarpeeksi selkeästi tuotu alaisten tietoon.

Myös toinen esimiehille esitetty kysymys liittyi ajankäyttöön. Esimiehiltä kysyttiin, kuinka paljon heillä kuluu aikaa operatiiviseen työhön ja kuinka paljon ajasta voi käyttää esimiestehtäviin. Suomen esimies kertoi käyttävänsä reilusti yli puolet ajasta esimiestyöhön. Ennakoiva työskentelytapa on parantunut vuosien kuluessa, ja sen avulla hän varautuu tilanteisiin ennalta. Hän käyttää riittävästi aikaa töiden suunnitteluun välttääkseen äkilliset katastrofit.

Vaikka tilanne on ollut jo pitkään jokseenkin staattinen, eikä kriittisiä tilanteita tule usein eteen, hän muistuttaa, että kun hän aloitti esimiehenä, oli tiimissä lyhyessä ajassa paljon muutoksia ja reilusti vajausta jäsenten määrän suhteen. Ruotsin esimies käyttää esimiestyöhön työajastaan yli puolet, mutta melkein puolet kuluu muissa tehtävissä.

5.3.2 Esimiehen mahdollisuus vaikuttaa ja kehittyä

Esimiehiltä kysyttiin, millä tavalla he vaikuttavat organisaation strategiaan. Ruotsin esimies koki, että koko organisaation osalta hän ei vaikuta millään tavalla, eikä kokenut siihen erityistä tarvetta tai haluakaan. Suomen esimies kokee yrittävänsä vaikuttaa asioihin ja että hänen toiminnallaan on myös painoarvoa. Mielipidettä arvostetaan ja tulee kuulluksi. Esimiehen olisi tärkeää olla osana organisaation kyvykkyyden johtamista. Osana esimiehen työtä on myös strategian kyseenalaistaminen ja oman äänen tuominen kuuluviin. Suomen osalta tämä näyttäisi toteutuvan, mutta vaikuttaa siltä, että Ruotsin osalta esimies ei ole mukana vaikuttamassa tai ainakaan hän ei itse koe olevansa.

Seuraavaksi esimiehiltä kysyttiin, miten he voisivat kehittyä esimiehinä. Suomen esimies koki, että voisi parantaa palautteen antamisessa niin määrää kuin laatuakin. Lisäksi hän koki, että voisi tuoda tiimin onnistumisia enemmän esille ja luoda entistä vahvemmin tavoitteita alaisten kanssa yhteistyössä. Suomen tiimin esimies ei koe, että tiimi tarvitsisi tarkkoja numeerisia tavoitteita, eikä haluaisi sellaisia itse asettaakaan. Ruotsin esimies koki, että hänen oma kehittymisensä on liittynyt vahvasti tuotteen parempaan tuntemiseen, eikä hän kerro kehittyneensä esimiestyössä. Tässä vastauksessa saattaa näkyä se, että hän on aikaisemmin toiminut esimiestehtävissä ja kokee olevansa niissä jo hyvä. Jatkossa hän haluaa osoittaa kunnioitusta tiimin vahvuuksille paremmin ja auttaa tiimin jäseniä hyödyntämään omia vahvuuksiaan työssä.

5.3.3 Luottamus esimieheen

Viides kysymys oli, että luottaako esimies tiimiinsä ja tiimin jäsenet esimieheen. Suomen esimies vastasi luottavansa tiimin jäseniin täysin ja totesi työn olevan luonteeltaan sellaista, että mikään muu ei toimisikaan. Tiimin jäsenet saavat vapaasti päättää tekemisistään. Tiimin jäsenet ovat vastuussa omasta työstään, ja esimies kokee että vastuun ja vapauden tasapaino mahdollistaa toiminnan parhaalla tavalla. Hän uskoo myös tiimin luottavan häneen. Ruotsin osalta esimies uskoo myös tiimin luottavan häneen, koska hän on alaistensa tukena ja antaa heille vastuuta.

Kysyttäessä konsulteilta todettiin, että he tosiaan luottavat esimieheensä. Tämä on hyvä osoitus toimivasta yrityskulttuurista. Samalla tämä mahdollistaa sen, että esimies delegoi tärkeitä tehtäviä eteenpäin, koska hänellä on riittävä luottamus alaisiinsa.

5.3.4 Kehityskeskustelu ja palaute

Seuraava kysymys käsitteli kehityskeskustelua, ja oli sama, jota kysyttiin myös konsulteilta, eli mikä on kehityskeskustelun tarkoitus. Ruotsin esimies näki tarkoituksen olevan pitkän aikavälin tavoitteiden määrittäminen, ja sen määrittäminen, mitä työntekijä voi tarjota yritykselle ja yritys työntekijälle. Samalla se on tietysti myös tilaisuus projektien tilannekatsaukselle ja yleiselle tilannekartoitukselle. Suomen esimies näki tärkeimmäksi luottamuksen vahvistamisen molemmiin puolin. Kehityskeskustelu tarjoaa hänen mielestään erillistä aikaa mennä vähän pintaa syvemmälle. Samalla käydään läpi missä mennään työtilanteen kanssa, ja sitä kautta koitetaan varautua tulevaan. Vastausten tulkinta tässä kysymyksessä on haastavaa, koska vastaukset ovat hyvin yleisellä tasolla.

Kumpikaan esimiehistä ei erikseen maininnut osaamisen kehittämistä. Toisaalta molempien vastauksista kävi ilmi, että kehityskeskustelua pidetään hyvänä työkaluna ja sikäli molemmilla esimiehillä on siihen erittäin hyvä suhtautuminen.

Palautteen antamista voidaan pitää erittäin tärkeänä työvälineenä esimiestyöskentelyssä ja siihen liittyvää toimintatapaa esimieheltä kyseltiin seuraavassa kysymyksessä. Heiltä kysyttiin, millaista palautetta he antavat alaisilleen. Suomen esimies kertoi antavansa rakentavaa palautetta tarvittaessa, mutta koittaa muistaa mainita myös työntekijän hyviä onnistumisia. Hän haluaa antaa palautteen niin, että henkilö voisi sen perusteella kehittää tekemistä ja toivoo voivansa antaa myös konkreettisia ehdotuksia toimintatavan kehittämiseen. Ruotsin esimies nostaa onnistumisia esille isosti, mutta koettaa muistaa, että aina ei ole pakko olla korkeimmalla tasolla ollakseen hyvä. Hänen mielestään ihmiset ovat yksilöitä, ja se olisi tärkeää muistaa myös palautetta antaessa. Työtehtävät saatavat jokseenkin vaihdella Ruotsin tiimin jäsenillä henkilön vahvuuksista riippuen. Tiimin esimies kokee, että rakentavan palautteen antamisessa olisi itsellä parannettavaa.

Tiimeiltä saadut vastaukset tukevat hyvin esimiesten vastauksia, vaikka Suomen osalta tiimin jäsenet ovat hyvin tyytyväisiä saamaansa palautteeseen niin määrän kuin laadunkin suhteen, vaikka esimies kokee siinä olevan vielä kehittämistä.

Ruotsin osalta kaikki eivät arvostaneet tapaa nostaa onnistumisia esille kaikkien edessä, vaan osa koki, että kahden kesken annettu palaute olisi parempi tapa. Ruotsin konsultit toivoivat enemmän myös rakentavaa palautetta, jonka antamisen esimies itsekin tunnisti omaksi heikkoudeksi.

5.3.5 Organisaatiolta saatu tuki

Esimiesten viimeisessä kysymyksessä tiedusteltiin, kuinka paljon he saavat organisaation henkilöstöhallinnolta tukea esimiestyöhönsä. Suomen esimies koki saavansa paljonkin tukea, mutta esim. käytettävän järjestelmän ominaisuuksia ei hyödynnetä tarpeeksi. Esimiestyön prosessit ovat hänen mukaansa osin keskeneräisiä, mutta toisaalta se antaa mahdollisuuden vaikuttaa. Apua ja sparrausta Suomen tiimin esimies kokee saavansa mihin vaan, kun pyytää. Ruotsin esimies on saanut parhaan tuen Leader's Pear Groupilta, joka on HR-vetoinen. Esimies kokemuksen mukaan Ruotsissa ei ole kunnollisia prosesseja, eikä henkilöstöhallinto auta asioiden selvittämisessä.

Tämä vie esimieheltä paljon ylimääräistä aikaa. Ruotsin tiimin esimies kokee, että käytettävät järjestelmät eivät tue tekemistä, ja esimerkiksi osaamispuolta on pitänyt itse kehittää Freedcampissa (projektinhallinnan työkalu).

Tuen saamisessa organisaatiolta on maiden välillä isoja eroja, mutta molempien osalta tunnistetaan käytettävät järjestelmät selkeäksi heikkoudeksi. Menestyksekkään esimiestyön edellytys on tuki organisaatiolta ja etenkin henkilöstöhallinnolta sekä hyvät järjestelmät.

6 Johtopäätökset

6.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta ja aineistonkeruumenetelmänä oli haastattelu. Tämä erityisesti siksi, että otanta on melko pieni, eikä kvantitatiivisella tutkimuksella olisi välttämättä mahdollista saavuttaa yhtä selkeää tulosta. Kohderyhmäksi valikoitu toimituspalvelut, koska sen osalta tiimit vastaavat rakenteeltaan vahvasti toisiaan. Tiimit ovat myös riittävän suuria tutkimusta varten. Sekä esimiehiä että heidän alaisiaan haastateltiin tutkimusta varten.

Tiimien jäsenten välisiä eroja esimerkiksi iän ja sukupuolen suhteen ei huomioida tutkimuksessa, koska otanta on aika pieni ja toisaalta jakaumilla niiden suhteen ei pitäisi olla sen merkittävämpää roolia kuin yksilöiden henkilökohtaisilla eroavaisuuksillakaan. Tutkimuksessa käytettävät haastattelukysymykset ovat muodostuneet teoreettisen viitekehksen pohjalta ja ne ovat erilaiset alaisille ja esimiehille.

6.2 Tutkimuksen reabiliteetti ja validiteetti

Arvioitaessa tutkimuksen validiteettia keskitytään siihen, kuinka hyvin tutkimus kuvaa tutkittavaa asiaa. Se koostuu sisäisestä validiteetista, eli tutkimuksen sisäisestä johdonmukaisuudesta ja logiikasta, sekä ulkoisesta validiteetista, joka kertoo, kuinka hyvin tuloksia voidaan vertailla eri tutkimusten välillä. (Ronkainen & Pehkonen & Lindholm-Yläne & Paavilainen 2014, 129).

Sisäisen validiteetin osalta pidän tutkimusta melko uskottavana, vastaajat olivat motivoituneita kehittämiseen ja sitä kautta vastaukset melko olivat luotettavia. Toisaalta vastaukset olisivat voineet poiketa jonkin verran, jos tutkija olisi ollut ulkopuolinen taho. Lisäksi vastaukset ovat saattaneet saada tilanteen tai ajankohdan takia erilaisen suunnan kuin eri aikaan tehty tutkimus. Uskottavuutta heikentää myös se seikka, että vastaajilla on painetta antaa sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia.

Reabiliteetti kertoo, kuinka luotettava tutkimus on, eli miten johdon- ja yhdenmukaisesti tutkimus on suoritettu ja miten tarkasti tulokset ovat mitattavissa (Ronkainen ym. 2014, 131). Haastattelutilanteet tutkimuksessa olivat samankaltaiset. Kaikkien vastaajien kanssa haastattelu tehtiin rauhallisessa paikassa kahden kesken. Osa haastatteluista tehtiin puhelimitse ja osa kasvotusten. Tulosten mittaaminen on haastavaa, koska haastattelut toteutettiin avointen kysymysten avulla. Toisaalta en näe estettä sille, että vastaukset olisivat uudelleen kysyttäessä täsmälleen samoja kuin ne olivat tutkimuksen aikana. Osa vastaajista on ollut kohdeorganisaatiossa töissä vasta hyvin lyhyen ajan, joka varmasti vaikuttaa heidän vastauksiinsa.

6.3 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Työn tavoitteena oli kartoittaa eroja esimiestyöskentelyssä eri maiden välillä ja selvittää niiden vaikutusta siihen, miten henkilöstö ja esimiehet itse kokevat esimiestyön.

Tarkoituksena oli myös löytää keinoja parantaa työskentelytapoja ja tarvittaessa yhdenmukaistaa käytäntöjä. Tutkimuksen perusteella löytyi useita asioita, joissa olisi kehitettävää jommankumman tai molempien maiden osalta. Ruotsin osalta nousi useamman kerran esille se, että esimiehellä on oman työnsä lisäksi muita tehtäviä. Tämä näkyy hänen työssään alaisille jatkuvana kiireenä ja osa alaisista kokee, että esimiehellä ei ole riittävästi aikaa esimiestyöhön, vaikka halua siihen olisi. Yhtenä suurena erona näkyi, että Suomen esimies ei ole kaikkien tiimin jäsenten kanssa tekemisissä päivittäin, kun taas Ruotsin osalta on juuri näin. Tässä voisi olla hyvä paikka siirtää toimintatapoja maasta toiseen. Molemmissa organisaatioissa luotetaan esimieheen vahvasti ja toivotaan että esimiehellä olisi aikaa ja mahdollisuus tehdä oma työnsä hyvin. Kiirettä ei tulisi kuitenkaan todellisuudessa käyttää syynä mihinkään, eli sen nouseminen esille kertonee suuremmista ongelmista ja se tulisi ratkaista pikaisesti.

Molemmissa maissa tavoitteiden asettamisessa oli toivomisen varaa, vaikkakin Suomessa tyytyväisyys tähän oli melko hyvällä tasolla. Molempien maiden osalta olisi hyvä selkeyttää kehityskeskustelun tarkoitusta niin esimiehille kuin alaisillekin. Suomen osalta parannusta voisi tuoda tavoitteiden asettaminen pidemmälle aikavälille. Ruotsin osalta tavoitteisiin kaivattiin lisää selkeyttä, tai niitä ei ole asetettu ollenkaan. Tavoitteiden ollessa iso osa motivaation säilyttämisessä ja kasvattamisessa, tulisi tämä asia korjata kuntoon. Lyhyen aikavälin tavoitteisiin ei Suomen osalta ole tämän perusteella tarvetta tehdä tarkennusta, mutta Ruotsissa tavoitteiden puuttuminen näyttää vaikuttavan motivaation tasoon ja sitä olisi syytä kehittää. Osaamisen kehittämisen osalta molemmilla esimiehillä oli selkeästi ajatuksena, että se on yksi heidän tehtävistään. Samaan aikaan alaiset myös kaipasivat osaamisen kehittämistä. Tähän olisi siis syytä tehdä toimenpiteitä ja asettaa alaisille nimenomaan kehittymiseen liittyviä tavoitteita.

Ruotsissa toivottiin myös enemmän rakentavaa palautetta, ja esimies itsekkin tunnisti, että siinä voisi kehittyä. Suomessa tämä oli asia, joka selkeästi oli riittävällä tasolla, joten jälleen Suomen hyvä toimintapa pitäisi viedä Ruotsiin. Suomen osalta toivottiin enemmän palautetta asiakastyöstä. Pelkän asiakaspalautteen avulla tätä ei ole mahdollista saavuttaa, mutta mahdollisesti esimies voisi välillä osallistua asiakastapaamisiin ja päästä sitä kautta vielä lähemmäs tekemistä. Myös kollegoilta saatu palaute olisi konsulttien mielestä hyvä, joten myös siinä voisi olla tapa tuoda jonkinlainen vertaisarvioinnin kulttuuri tekemiseen. Myös alaiset voisivat antaa esimiehille enemmän suoraa palautetta ja toisaalta esimiehet voisivat itse pyytää sitä.

Vastauksista etenkin Ruotsin osalta tuli ilmi, että monista asioista on hankala sanoa esimiehelle suoraan, ja sen takia ne jäävät sanomatta. Esimies voisi olla tässä kohtaa itse aktiivinen, ja pyytää enemmän palautetta omasta toiminnastaan. Tämä toisi myös esimiehelle mahdollisuuden kehittää omaa työskentelytapansa esimiehenä.

Organisaatio osana esimiestyötä sai palautetta molempiin suuntiin. Toisaalta todettiin, että esimies saa tukea aina pyytäessä, mutta esimerkiksi järjestelmien todettiin enemmän hankaloittavan kuin auttavan työtä. Samalla tämä olisi asia, jonka pitäisi HR-järjestelmiä myyvän organisaation saada kuntoon helposti. Ruotsin osalta tulisi HR:n taholta saada vahvemmin tukea myös asioiden selvittämiseen, eikä esim. sairaspöissaoloihin liittyvien käytännön asioiden tulisi vielä esimiehen työaikaan tarpeettoman paljon. Organisaation tulisi myös tukea esimiesten mahdollisuutta vaikuttaa koko yrityksen toimintaan ja auttaa esimiehiä viemään tiimien kyvykkyyden kehittymistä eteenpäin.

Työn sääntely tai maiden väliset taloudelliset erot eivät nousseet millään tavalla esille tutkimustuloksissa.

6.4 Jatkotutkimuksen aiheita

Tutkimuksessa nousi esiin tarve kehittää esimiestyötä molemmissa maissa. Kiinnostavaa voisi olla esimerkiksi tutkia, miten esimiestyössä onnistuminen vaikuttaa työssä viihtymiseen tai sairaspöissaoloihin. Myös henkilöstön vaihtuvuus verrattuna esimiestyössä onnistumiseen olisi kiinnostava aihe. Niin tässä, kuin mahdollisissa jatkotutkimuksissa, saattaa organisaation verrattain pieni koko tuoda oman haasteensa.

Saman tutkimuksen toteuttaminen samassa yrityksessä sellaisenaan uudelleen esimerkiksi kahden tai kolmen vuoden kuluttua kertoisi tilanteen kehittymisestä lisää. Se tietysti edellyttäisi, että ainakaan esimiesten osalta ei olisi vaihtuvuutta. Samalla myös uusien maiden ottaminen mukaan tutkimukseen voisi tulla kyseeseen.

Rekrytointien onnistumista voisi myös tutkia, etenkin sellaisten yksilöiden osalta, jotka eivät ehkä menesty työssään odotetulla tavalla, tai ovat itse työhönsä tyytymättömiä.

Lähteet

Aarnikoivu, Henrietta 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.

Aarnikoivu, Henrietta 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum.

Ahonen, Risto & Lohtaja-Ahonen, Sirke 2011. Palaute kuuluu kaikille. Infor.

Alvesson, Mats & Willmott Hugh 2012. Making sense of Management. London: Sage Publications.

AtmanCo by Anna Roberts 2017. 10 Characteristics of an Exceptional Team. <https://atmanco.com/blog/team-building/10-characteristics-exceptional-team/>. Luettu 16.12.2018.

Belbin, R. Meredith 2006. Team Roles at Work. Great Britain: Butterworth-Heinemann publications.

Drucker, Peter F. 2005. The Practice of Management. Great Britain: Butterworth-Heinemann publications.

Employment and labour law in Sweden 2018. Advokatfirman Lindahl. <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=12692476-e4cc-4d7c-94ca-fa22d4b83831>. Luettu 5.8.2018.

Employment and labour law in Finland 2018. Dittmar & Indrenius. <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=b03caa90-2830-4194-a967-6ccea561e7e>. Luettu 7.8.2018.

Järvinen, Pekka 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: SanomaPro.

Kaartti, Satu 2018. HR-järjestelmäkonsultti. Sympa Oy, Vantaa. Haastattelu 12.12.2018.

Korpelainen, Ilkka 2014. Esimiesbussilla erinomaiseen johtamiseen. Vantaa: Talentum Media.

Ronkainen, Suvi & Pehkonen, Leila & Lindholm-Yläne, Sari & Paavilainen, Eija 2014. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Salmimies, Raija & Ruutu, Sirkku 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Helsinki: SanomaPro.

Suominen, Kimmo & Karkulehto, Katriina & Sipponen, Jouni & Hämäläinen, Virpi 2009. Esimies strategiavaikuttajaksi. Juva: WSOYpro.

Sympa 2019. Sympa kotisivut. <https://www.sympa.com/fi/sympa/> luettu 14.11.2018.

The Heritage Foundation 2018a. Index of Economic Freedom. <https://www.heritage.org/index/country/finland>. Luettu 6.8.2018.

The Heritage Foundation 2018b. Index of Economic Freedom. <https://www.heritage.org/index/country/sweden>. Luettu 6.8.2018.

Useem, Michael & Singh, Harbir 2018. The Best Management Is Less Management. <https://www.strategy-business.com/article/The-Best-Management-Is-Less-Management?gko=e1d9e>. Luettu 18.12.2018.

Wiskari, Juha 2009. Totuuden hetki: Esimiestyö palveluympäristössä. Hämeenlinna: Talentum.

Haastattelu, konsultit

Kuinka usein olet tekemisissä esimiehesi kanssa? How often do you interact with your line manager?

Luotatko esimieheesi? Do you trust your line manager?

Kehityskeskustelun tarkoitus? What do you think is the purpose of development discussion?

Ovatko omat tavoitteesi selkeät? Do you have clear goals?

Millaista palautetta saat esimieheltäsi? What kind of feedback do you get from your line manager?

Oman esimiehesi tavoitteet työssään? What are your line managers goals?

Haastattelu, esimiehet

Esimiestyön tavoitteet? What are your main tasks as line manager?

Miten työ jakautuu operatiivisen ja esimiestyön välillä? How much of your work is actually managing your team?

Miten vaikutat organisaation strategiaan? How do you impact company strategy?

Miten voisit kehittyä esimiehenä? How can you be a better line manager?

Luottamus; luotatko alaisiin, luottavatko he sinuun? Do you trust your team? Do they trust you?

Kehityskeskustelun tarkoitus? What do you think is the purpose of development discussion?

Palautteen antaminen? What kind of feedback do you give to your subordinates? Constructive?

Miten HR tukee esimiestyötä (prosessit, järjestelmät)? How does HR support management work (processes, systems)?