

Jarmo Nurmela

Tulospalkkauksen tavoitteiden vieminen arjen työhön Etelä-Pohjanmaan työ- ja elinkeinotoimistossa

Miten esimiestyötä voisi kehittää tuloksellisuuden parantamiseksi

Opinnäytetyö

Kevät 2019

SeAMK Liiketalous

MLITA 16



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Tradenomi (AMK, Liiketalous)

Suuntautumisvaihtoehto:

Tekijä: Jarmo Nurmela

Työn nimi: Tulospalkkauksen tavoitteiden vieminen arjen työhön Etelä-Pohjanmaan työ- ja elinkeinotoimistossa. Miten esimiestyötä voisi kehittää tuloksellisuuden parantamiseksi

Ohjaaja: Sami Kautto

Vuosi: 2019 Sivumäärä: 61 Liitteiden lukumäärä:

Opinnäyte on tehty Etelä-Pohjanmaan Työ- ja Elinkeinotoimiston lähiesimiestyöstä. Siinä kuvataan Työ- ja elinkeinoministeriön luoman tulospalkkaus tavoitteiden siirtämistä arjen työhön.

TE-toimiston asiantuntijan työ on vaativaa asiakaspalvelutyötä, jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö haastaa jatkuvaan kehittymiseen. Miten TE-toimiston esimies voi omalla toiminnallaan auttaa asiantuntijoitaan kehittymään sekä paremmin suoriutumaan omassa työssään.

Teoreettisen viitekehyksen ytimessä on johtamisen teorial, osaamisen ja suorituksen johtaminen, strateginen johtaminen ja valmentava johtamisote. Näiden pohjalta on luotu ideaalimalli TE-Toimiston lähiesimiehen toiminnasta. Teoriassa tuodaan esille niitä asioita, mitä kussakin johtamisprosessin vaiheessa on hyvä huomioida optimaalisen tuloksen saavuttamiseksi.

Tutkimus on toiminnankehittämisen tutkimus, tutkija on itse mukana tutkittavassa prosessissa muuttaen sitä teoreettisen tiedon pohjalta.

Lopputuloksena tarkastellaan osaamisen kehittämistä, esimiestyötä, TE-asiantuntijan työtä ja vuorovaikutusta. Miten tuloksellisuutta voidaan parantaa kehittämällä ja muodostaen jo olemassa olevista rutiineista uudenlaisia, tehokkaita toimintatapoja. Lisäksi todetaan että, TE-asiantuntijan työssä voidaan hyödyntää eri johtamisen teorioita laajasti myös päivittäisessä asiakastyössä, erityisesti valmentavaa työotetta.

Avainsanat: TE-Toimisto, suorituksen johtaminen, lähiesimies, kehityskeskustelu

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty:

Degree programme:

Specialisation:

Author/s:

Title of thesis:

Supervisor(s): Sami Kautto

Year: 2019 Number of pages: 61 Number of appendices:

The thesis is based on the work of the South Ostrobothnian Employment and Economic Development Office. It describes the transfer of performance targets set by the Ministry of Employment and the Economy to the goals of everyday work.

The work of the TE Office's expert is demanding customer service, the ever-changing operating environment is challenging for continuous development. How the TE office manager can, through his own activities, help his experts to develop and perform better in their own work.

At the heart of the theoretical framework is leadership theories, leadership in competence and performance, strategic leadership, and coaching leadership. On the basis of these, the ideal model has been created for the activities of the TE-Office's immediate supervisor. Theoretically, we will highlight the things that should be taken into account at each stage of the management process to achieve optimal results.

Research is a research of activity development, the researcher is involved in the process under study, changing it on the basis of theoretical knowledge.

The result is looking at competence development, supervisor work, the work of the TE expert and the interaction. How to improve performance by developing and creating existing, effective practices from existing routines. In addition, it is noted that in the work of a TE expert, various management theories can be utilized extensively also in daily customer work, especially the preparatory work method.

Keywords: TE-Office, management of performance, immediate supervisor, development discussion

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	1
Thesis abstract.....	2
SISÄLTÖ	3
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo	5
Käytetyt termit ja lyhenteet	6
1 Tulospalkkaustavoitteiden vieminen osaksi arkea	8
1.1 Johdanto	8
1.2 TE-toimiston esittely.....	10
1.3 Työn rakenne	11
2 Johtamisesta ja mittaamisesta	13
2.1 Muutos	14
2.2 Strateginen johtaminen	15
2.3 Tavoitteet ja palkitseminen.....	16
2.4 Tavoitejohtaminen ja tulospalkkaus	19
2.5 Suorituksen johtaminen.....	21
2.6 Osaamisen johtaminen	24
2.7 Mitä on valmentava johtaminen?.....	27
2.7.1 Valmentava esimies.....	29
2.7.2 Esimies itsensä johtajana.....	31
3 TE-toimiston lähiesimies	35
4 Tavoitteiden jalkauttamisprosessi.....	38
4.1 Menetelmät	38
4.2 Julkisen johtamisen viitekehys	40
4.3 Tavoitteiden käsittely esimiesryhmässä	41
4.4 Ryhmäkehityskeskustelut.....	42
4.5 Henkilökohtaiset kehityskeskustelut.....	44
4.6 Seuranta prosessi, mitä uutta	47
5 Pohdinta ja johtopäätelmät.....	49
5.1 Osaaminen ja suorittaminen	49
5.2 Esimiestyö.....	50

5.3 TE-toimiston asiantuntija	51
5.4 Vuorovaikutus	54
6 Kriittinen arviointi	56
LÄHTEET	58

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. TET EPO organisaatiokaavio.....	11
Kuvio 2. Reflektointi (Sydänmaalakka 2017,83).	31
Kuvio 3. Alueet, (Sydänmaalakka 2017, 77).....	34
Kuvio 4, Onnistumisen siivet, (Ristikangas & Ristikangas 2017,46).	37

Käytetyt termit ja lyhenteet

ELY-keskus	Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, joka hoitaa valtionhallinnon alueellisia toimeenpano- ja kehittämistehtäviä Suomessa.
KEHA-keskus	Valtakunnallinen ELY:n sekä TE-toimistojen kehittämis- ja hallintopalveluja tuottava virasto. Toimii maantieteellisesti hajautetulla toimintamallilla ja verkostomaisesti.
Palveluilta palveluille	Sijoittuneisiin lasketaan työllistettynä, työharjoittelussa tai työelämävalmennuksessa, työvoimakoulutuksessa, vuorotteluvapaasijaisena, kuntouttavassa työtoiminnassa, omaehtoisessa opiskelussa, valmennuksessa sekä työ- tai koulutuskokeilussa laskentapäivänä olevat, jotka ovat olleet viimeisen 16 kuukauden aikana em. palveluissa, joka on kuitenkin päättynyt 3 kuukautta ennen laskentapäivänä voimassa olevan palvelun alkua. Lisäksi henkilön on täytynyt olla viimeisen 16 kuukauden aikana yhteensä vähintään 12 kuukautta työttömänä työnhakijana tai em. aktiivipalvelussa.
Palveluilta työttömäksi	Viimeisen 12 kuukauden aikana työllistettynä, työharjoittelussa tai työelämävalmennuksessa, työvoimakoulutuksessa, vuorotteluvapaasijaisena, kuntouttavassa työtoiminnassa, omaehtoisessa opiskelussa, valmennuksessa sekä työ- tai koulutuskokeilussa olleet, joiden sijoitus on päättynyt 3 kuukautta ennen laskentapäivää ja jotka ovat kuukauden laskentapäivänä työttöminä työnhakijoina.
Pitkäaikaistyötön	Yli vuoden yhtäjaksoisesti työttömänä ollut työnhakija.

Rinnasteinen pitkäaikaistyötön

viimeisen 16 kuukauden aikana yhteensä vähintään 12 kuukautta työttömänä työnhakijana olleet pois luettuna yhtäjaksoiset pitkäaikaistyöttömät.

TAIMI

ELY:n, TE-toimistojen ja KEHA:n yhteinen digitaalinen työskentely-ympäristö, joka mahdollistaa verkostomaisen ja spontaanin toiminnan digitaalisessa ympäristössä. Julkishallinnon yhteinen, sisäinen sosiaalinen verkosto, jossa on noin 7000 käyttäjää 80 toimipisteessä ympäri maan.

TE-toimisto

Työ- ja elinkeinotoimisto

TEM

Työ- ja elinkeinoministeriö

TET EPO

Etelä-Pohjanmaan työ- ja elinkeinotoimisto

Tulospalkkaus

Tulospalkkauksella tarkoitetaan peruspalkkausta täydentävää palkkaustapaa. Tulospalkkausta toteutetaan rakentamalla tulospalkkiojärjestelmä ja maksamalla järjestelmän mukaisia tulospalkkioita. Näiden ylimääräisten palkkioiden maksaminen perustuu etukäteen asetettuihin ja mitattavissa tai arvioitavissa oleviin tuloksiin. Tulospalkkiojärjestelmä rakennetaan yleensä erilliseksi osaksi täydentämään normaalia palkanmaksujärjestelmää

Vaikeasti työllistyvä

pitkäaikaistyöttömät, rinnasteiset pitkäaikaistyöttömät, palveluilta työttömäksi jääneet ja palveluilta palveluille siirtyneet.

1 Tulospalkkaustavoitteiden vieminen osaksi arkea

1.1 Johdanto

Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM) toi vuoden 2019 alusta Työ- ja elinkeinotoimistoille (TE-toimisto) uuden palkitsemismallin, tulokseen perustuvan palkkion. Tavoitteena on tehostaa pitkäaikaistyöttömien työllistymistä. TEM määritteli tavoitteiksi pitkäaikaistyöttömien työllistymisen, rakennetyöttömien määrän sekä ja työttömyysjaksojen keskimääräisen keston. Mittareiden valinnassa otettiin huomioon TE-toimistojen toiminta painottaen pitkäaikaistyöttömien työllistymistä. Saavutuksia verrataan muihin toimistoihin, palkkion saamiseksi kehityksen pitää olla parempaa kuin valtakunnan tason kehitys. Kehitys tapahtuu tuloksien vertaamalla edellisen vuoden tuloksiin. Palkkio on enintään 3% vuosipalkasta. (TEM 2018).

Kehittämistyöllä tavoitellaan vastauksia siihen, miten esimiestyöllä tuetaan asiantuntijuutta, ja siten mahdollistetaan asiantuntijaorganisaatiota saavuttamaan sille asetetut tavoitteet. Miten lähiesimiehen henkilökohtainen kasvu tuottaa tuloksia, osaamista ja hyvinvointia TE-toimiston asiantuntijoille. Eri johtamisen teorioiden perusteella luodaan ihannekuva TE-toimiston lähiesimiehestä. Toinen tavoite on kuvata vuoden 2019 tulosjohtamisprosessia, sekä miten siinä on huomioitu johtamisen teoriaa. Lähiesimiehen osallisuutta prosessissa havainnoidaan ja miten edellä mainittu kasvu voi kehittää johtamisenlaatua TE-toimistossa. Lisäksi pyrin pääättelemään, onko johtajuuden ja esimiehen malli hyödynnettävissä TE-toimiston asiakastyössä laajemminkin. Saatua tietoa voidaan hyödyntää asiantuntijuuden ja esimiestyön kehittämisessä asiantuntijaorganisaatiossa.

Organisaatiolla on perustehtävä, joka oikeuttaa olemassa olon. Toiminnan tulee pohjautua perustehtävään. Johtamisella tavoitellaan mahdollisimman hyvää suoritusta perustehtävän hoitamisessa (Lönqvist 2002, 26). Viitala (2007, 177) toteaa, että osaamisen johtamisen tavoitteet tulee määritellä siten, että niiden tavoittelu tukee perustehtävän mukaista suoritusta. Lisäksi tulee Leiviskän (2011,

51) mukaan huomioida työntekijöiden henkiset tarpeet ja ymmärrettävä niitä, näin he pysyvät motivoituneina ja eivät vaihda työpaikkaa.

Hyppänen (2013, 107) huomauttaa että henkilöstön osaaminen, sen hyödyntäminen ja kehittäminen sekä uuden hankkimisen kyvykkyys ovat organisaatioiden tulevaisuuden menestystekijöitä. Pärjätäkseen kilpailussa on uudistuttava ja kehityttävä; tämä tarkoittaa koko henkilöstön osaamisen ja toimintatapojen jatkuvaa kehittämistä.

Tulospalkkaustavoitteiden lisäksi on paljon perustehtävää. Kansanen (2004, 58–59) muistuttaa, että niitä ei saa jättää huomiotta vaan myös niitä tulee parantaa tavoitteellisesti. Kehityshaasteita tulee asettaa myös rutiinityöhön.

Kaski ja Kiander (2007, 9) kirjoittavat, että onnistunut esimiestyö ja toimiva johto luovat edellytykset työhyvinvoinnille, joka kasvattaa työntekijöiden työmotivaatiota ja sitoutumista työnantajaan. Työnantaja maineen lisäksi pysyvä henkilökunta mahdollistaa työnantajalle työntekijöiden kouluttamisen ja kehittämisen sekä osaamisen säilymisen työyhteisössä. Kaski ja Kiander (2007, 7) toteavat, että onnistunut johtajuus on työn tulosten ja työntekijöiden hyvinvoinnin lähtökohta. Johtajan itsetuntemus on tärkeää, koska johtamistyössä omat arvot ja asenteet vaikuttavat tehtyihin ratkaisuihin. Tuntemalla hyvin itsensä, on helpompi toimia työyhteisön eduksi.

1.2 TE-toimiston esittely

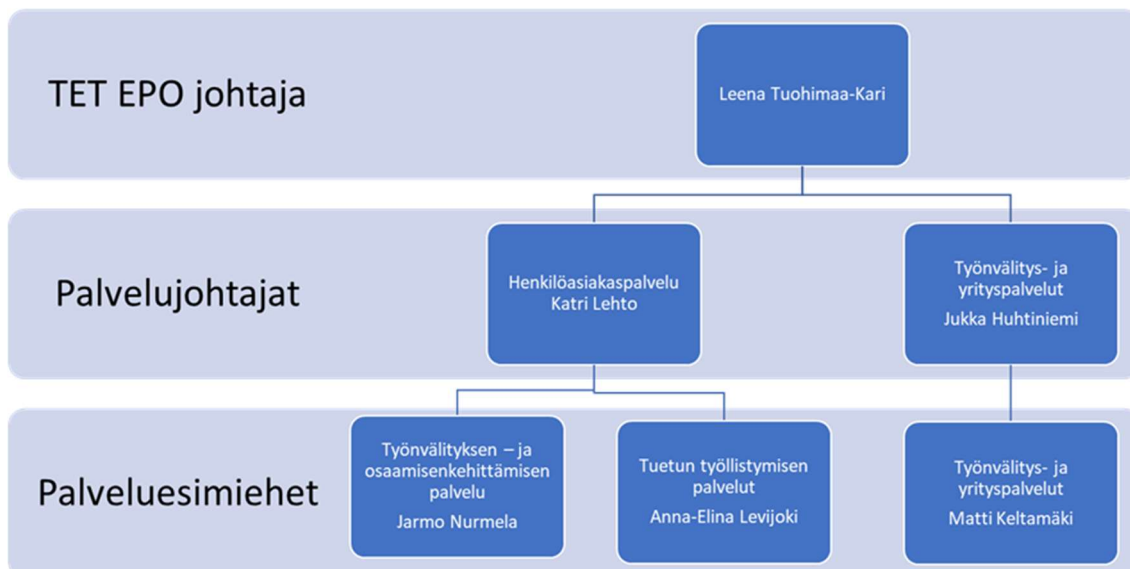
Etelä-Pohjanmaan työ- ja elinkeinotoimisto (TET EPO), on yksi Suomen viidestätoista työ- ja elinkeinotoimistosta. Se on osa työ- ja elinkeinohallinnon keskus-, alue- ja paikallishallinnon tasoista muodostuvaa valtionhallinnon kokonaisuutta, jotka yhdessä muodostavat TEM-konsernin. ELY-keskuksilla ja TE-toimistoilla on alueiden kehittämiseksi sekä kansalaisten ja yritysten palvelemiseksi kattava alueellinen verkosto. TE-toimistot ovat avainasemassa hallinnonalan tuloksenmuodostumisessa. Toiminta on vahvassa poliittisessa ohjauksessa, perustan ollessa lainsäädännössä.

TE-toimiston perustehtäviä ovat turvata osaavan työvoiman saatavuus sekä työllisyyden parantaminen. Julkisen työvoimapolitiikan toimeenpano, kotoutumisen edistäminen, neuvonta yrityspalveluissa sekä muut erikseen määrätyt tehtävät. (L 20.11.2009/897, 14 §.)

Henkilöasiakkaiden palvelumalli perustuu kolmeen palvelulinjaan: työnvälitys- ja yrityspalvelut, osaamisen kehittämispalvelut ja tuetun työllistämisen palvelut. Palvelulinjoihin perustuva malli varmistaa asiakkaiden palvelutarpeiden mukaisen palvelun ja eri kanavien tehokkaan käytön asiakkaan tarpeiden mukaisesti. TE-palveluja tarjotaan monikanavaisesti. Prosessi määräytyy asiakkaan palvelutarpeen mukaan (tieto-, neuvonta-, ohjauspalvelut). Monikanavaisia palveluja ovat henkilökohtainen palvelu (TE-toimiston tarjoamaa asiantuntijapalvelua joko kasvokkain-, puhelin- tai kuvallisena palveluna), valtakunnallinen puhelinpalvelu, sekä verkkopalvelut (asiakkaan omatoiminen asiointi Oma asiointi -verkkopalvelun kautta, te-palvelut.fi-sivuston tarjoama tieto palveluista sekä sosiaalinen media).

TET EPO toimii Etelä-Pohjanmaan alueella ja sen toimipaikat ovat Alajärvellä, Kauhajoella ja Seinäjoella. Laaja ja monipuolinen palvelu tarjonta vaatii asiantuntijoilta vahvaa, jatkuvasti kehitettävää osaamista. TET EPO:n henkilöstön määrä vuonna 2019 oli noin 100 henkilöä. Toimiston johtaja on Leena Tuohimaa-Kari. Toiminta jakaantuu yritys- ja henkilöasiakaspalveluihin, joilla on omat palvelujohtajat. Henkilöasiakaspalvelu taas jakaantuu työnvälityksen- ja osaamisen henkilöasiakaspalveluun sekä tuetun työllistymisen palveluihin, joissa kummassakin

on oma lähiesimies. Seuraavassa kuviossa on organisaation tasot sekä tehtävissä olevat henkilöt.



Kuvio 1. TET EPO organisaatiokaavio.

Toimiston arvoiksi on henkilöstö määritellyt asiantuntijuuden, asiakaslähtöisyyden, vaikuttavuuden ja älykkään kumppanuuden. Arvot näkyvät toimiston työssä, kun se toteuttaa toimiston missiota: "Välitämme - työtä ja tekijöitä". Harisalon (2008, 241) mukaan visio, missio ja arvot edustavat organisaation pyrkimyksiä, haluttuja mahdollisuuksia ja syviä tarkoituksia. Ne kannustavat ja innostavat paremmin kuin vetoaminen voittoja tai markkinaosuuksia kuvaaviin numeroihin. Haasteellisuus ja innostavuus arvoissa, visiossa ja missiossa liikuttavat ihmisiä.

1.3 Työn rakenne

Luvussa kaksi kerrotaan johtamisesta monelta eri kannalta. Aluksi kirjoitan muutoksen teoriasta, koska johtaminen on kiinteästi kytköksessä jatkuvaan muutokseen. Seuraavaksi tarjoan luettavaksi strategioiden ja tavoitteiden kautta johtamisesta näkökulmia. Miten jatkuva muutos vaikuttaa asiantuntijoihin, kerron

tavoitteiden asettamisesta ja niiden ominaisuuksista. Johtamisen osa-alueista käsittelen strategista johtamista, tavoitejohtamista, sekä suorituksen- ja osaamisen johtamisen teoriaa. Valmentavasta johtamisesta ja esimiestyöstä on omat kappaleensa sekä siitä miten valmentava johtaja johtaa itseään.

Luvussa kolme edellisten pohjalta luodaan ihannekuva TE-toimiston lähiesimiehestä. Luvussa neljä käsitellään TE-toimiston johtamisprosessia, miten TEM:n asettamien tavoitteiden jalkauttaminen tapahtuu TET EPO -organisaatiossa. Lisäksi siinä kuvataan ja pyritään kehittämään kehityskeskusteluprosessia. Oman huomionsa saa teoreettisen viitekehyksen hahmottaminen kehityskeskusteluille.

Viidennessä ja kuudennessa luvussa johtopäätöksiä ja kokemusten reflektiota ja niille kirjallista pohjaa, lopuksi arvioidaan työn merkitystä muille ja sekä kirjoittajalle itselleen.

2 Johtamisesta ja mittaamisesta

Työyhteisön ilmapiiri muodostuu henkilöiden välisistä suhteista, niin esimiesten ja asiantuntijoiden välisistä kuin asiantuntijoiden keskinäisistä suhteista. Viitalan (2008, 316–321) mukaan ilmapiirin merkitys siihen, miten pystytään oppimaan uusia asioita, on suuri. Hyvähenkisessä työyhteisössä ei pelätä epäonnistumista. Hyvän ilmapiirin tietoinen ja tavoitteellinen kasvattaminen on esimiestyön tehtävä. Jatkuva vuorovaikutus henkilöstön kanssa, mielipiteiden kuuntelu ja yhteisten pelisääntöjen luominen ovat myös esimiehen tehtäviä. Viitalan mielestä esimiehen tulee laittaa oma persoonallisuus peliin ja valmius vastaanottaa palautetta kehittää paremmaksi esimieheksi.

Viitala (2008, 316–321) kertoo, että esimiehen tärkeä taito on omalla esimerkillä johtaminen. Esimiehestä näkyy oma asenne ja motivaatio esimiestyöhönsä sekä siihen sitoutuminen. Onko esimies annettujen tehtävien hoitaja vai työntekijöiden valmentaja, joka auttaa heitä kehittymään mahdollisimman hyväksi työntekijäksi ja osaksi menestyvää työyhteisöä? Esimiehen ihmiskäsitys ja arvot heijastuvat hänen käytöksestään. Viitala (2008, 323–324) jatkaa, että esimiehen pitää tehdä ja viestiä tärkeäksi kokemiaan asioita.

Ristikangas ja Ristikangas (2017, 102) toteavat, että valmentavalla otteella esimies voi kasvaa työyhteisön voimaannuttajaksi auttaen asiantuntijoita kasvamaan. Valmentava esimiestyö on oman menestymisen sijaan työntekijöiden menestymisen vahvistamista sekä potentiaalin hyödyntämistä. Esimies tarvitsee heidän mukaansa (s. 15) eheää ja vahvaa itsetuntoa kyetäkseen aidosti ajattelemaan asiantuntijoiden parasta. Valmentava esimies haluaa nähdä toisten kehittyvän, muiden onnistuminen ei ole häneltä pois vaan päinvastoin.

Leiviskä (2011, 105–107) mainitsee, että ongelmanratkaisutaitoja, uusiin tilanteisiin sopusuhteen, osaamisen uusintamista ja uusien asioiden oppimista vaaditaan työssä jatkuvasti. Kasvu, muutos ja oppiminen ovat vaativia prosesseja. Ne kytkettyinä osaksi jokapäiväistä toimintaa voi olla haastavaa. Muun kuin työssä tarvittavan substanssiosaamisen kehittäminen voidaan kokea etäiseksi tilanteessa, jossa on paine tuottaa välittömiä tuloksia. Leiviskä jatkaa, että oppiminen edistää työhyvinvointia sekä vahvistaa työkykyä ja lisää mielekkyyden kokemuksia. Hänen

mukaansa osaamisen kehittämisen johtamisessa on tiedettävä, mihin ollaan menossa ja miksi. On tiedettävä, mitä osaamista tavoitteeseen pääseminen ja visioiden saavuttaminen edellyttää ja miten osaamista hankitaan ja kehitetään. Osaamisen strateginen kehittäminen on keino selviytyä jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

Tunteiden käsitteleminen ja niiden sanoittaminen ovat osa hyvää esimiestyötä. Tunteita koetaan myös töissä, niistä ei saa kuitenkaan tulla esteitä työntekemiselle tai työssä pysymiselle. Esimies voi omalla esimerkillään mallintaa tunnetyön tekemistä työyhteisössä. (Kaski & Kiander 2007, 170.) Esimiestyötä voivat haavoittaa pettymyksen tunteet, pahimmillaan ne aiheuttavat vihaa asiantuntijoita kohtaan. Toisaalta taas tyytyväisyys voi johtaa paikallaan pysymiseen ja sitä kautta taantumiseen. Oppiminen tapahtuu usein mukavuusalueen ulkopuolella. (Kaski & Kiander, 168–170.)

2.1 Muutos

Myllymäki (2017, 20–22) kuvaa muutosta prosessiksi, jossa jokin tulee erilaiseksi kuin aikaisemmin. Muutos voi toteutua monin eri tavoin. Se voi olla suuri tai pieni, nopea tai hidas. Hidaskin muutos voi yllättää, sillä se voi jäädä suuren vaihtelun sisällä huomaamatta. Muutokseen voi myös reagoida eri tavoin. Mukaan lähteminen on helpompaa, jos tavoitteet ovat yhtenevät. Joka tapauksessa mukaan lähteminen edellyttää lähes aina oman mukavuuspiirin ulkopuolelle joutumista. Voidaan havaita kahdenlaista taustaa muutokselle: parhaan mahdollisuuden etsiminen tai jäykän organisaation uudistaminen. Tosin nämä alkavat sekoittua ja lähestyä toisiaan (Juuti ym. 2004, 43).

Järvinen (2016, 115) kirjoittaa että, vaikka organisaatio elääkin jatkuvassa muutoksessa, myös uudistukset pakottavat aina muuttamaan toiminta- ja työtapojaan, aiheuttaen henkistä kuormitusta. Siirtymisen tutusta tuntemattomaan voidaan määritellä muutokseksi. Siirtymän laajuus vaikuttaa muutoksen kokemiseen ja sen hyväksymiseen.

Ihmisen sisäinen tasapaino horjuu muutoksessa ja hallinnan tunne omasta työstään vähentyy vaikuttaen myös koko elämään. Muutoksen johtamisen suunnitelmallisuus luo henkilöstölle turvaa, pyrkien ennaltaehkäisten välttämään yhteisön sekä yksilöiden kriisireaktiot. Järvisen (2016, 118) mukaan johdon tulee huolehtia erilaisia tukitoimia muutokseen kuten koulutusta. Lisäksi johdon on hyvä saada muutoksen myönteisesti suhtautuvia työntekijöitä tukemaan muutosta. Myllymäki (2017, 31) viestisi totuudenmukaisesti sekä tavoittelisi avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Muutoksen johtamista helpottaa, kun esimiehen sanaan voi luottaa.

Myllymäen (2017, 18–19) mukaan kannattaa aloittaa pienestä: pienikin onnistuminen saa ihmiset mukaan ja vauhtipyörä kiihtyy. Pienet onnistumiset ovat todennäköisempi kuin suuret. Vältä isoja kampanjoita ja läpimurtoprojekteja, sillä ne epäonnistuvat todennäköisemmin ja luovat noidankehän.

Muutos hyödyttää aina joitakin osapuolia, mutta yhtä lailla se haittaa joitakin. Henkilöt, joita nykytilanne hyödyttää muutosta enemmän, todennäköisesti myös vastustavat sitä. Jos muutos tulee hänen henkilökohtaisten tavoitteidensa tielle, on sen vastustaminen rationaalista huonoa käyttäytymistä, eli oman edun tavoittelua muiden etujen ylitse. Rationaalisen huonon käytöksen vahingoittaessa yhteistä etua ja tavoitetta, on luotava henkilöstölle ymmärrys organisaation olemassaolon perusteista. (Myllymäki 2017, 30.) Salaa muutosvastaiset henkilöt ovat kuitenkin vaarallisempia kuin aktiiviset vastustajat, sillä he näyttelevät lähteneensä mukaan muutokseen, mutta käytännössä vastustavat sitä toimimalla tehottomasti tai puhtaasti teeskentelemällä. Heidä on myös vaikeampi havaita, joten reagointi heidän toimintaansa on vaikeampaa. (Myllymäki 2017, 40.)

2.2 Strateginen johtaminen

Strategia on valittu suunta muuttuvassa toimintaympäristössä, se on johdonmukainen toimintamalli ja tapa toimia (Viitala 2007, 61). Suuntaa määritellään missiolla, visiolla ja päämäärillä. Toimintaympäristön jatkuva analysointi, strategian soveltaminen sekä sen onnistumisen arviointi. Visiota konkretisoivat ja tarkentavat tavoitteet.

Kamensky (2000, 285) kirjoittaa vuorovaikutusjohtamisesta, jonka perustan luovat ympäristö, yritys ja yksilö. Vuorovaikutus ja sen johtaminen on yksi strategisen johtamisen keskeisistä osa-alueista. Kaiken toiminnan lähtökohta on yksilö ja hänen vuorovaikutus suhteessa ympäristöön. Kamensky jatkaa (s. 293) vuorovaikutuksen olevan lopuksi osaamis- ja laatukysymys. Vuorovaikutuksen tasoista riippumatta, kyseessä on yksilön vuorovaikutus, hänen on tultava toimeen itsensä kanssa voidakseen tulla toimeen muiden kanssa. Yksilön ja yrityksen strategioiden on oltava soljuvassa vuorovaikutuksessa keskenään (s. 302).

Myöhemmin Kamensky (2014, 53) määrittelee yrityksen kriittiset menestystekijät seuraavasti:

- Strategia, kyky keskittyä olennaiseen pitkäjänteisesti
- Vuorovaikutus, joukkuepeli, verkosto-osaaminen
- Osaaminen, kyky, halu ja rohkeus uudistua, toimialan osaaminen suhteessa toimintaympäristöön
- Johtaminen

Kamensky (2014, 211) kertoo tavoitteiden olevan tärkeitä myös strategisessa johtamisessa. Tavoitteet ovat side, joilla operatiivinen johtaminen ja strategiat kytketään toisiinsa. Hän jatkaa (s. 220) kehittämistavoitteiden nousevan keskeiseen asemaan tulevaisuuden menestyksen saamiseksi. Rohkeat tavoitteet voivat nostaa asiantuntijat uudelle tasolle, saada heidät jopa venymään. Kamensky (s. 228) väittää oikeiden tavoitteiden sekä, niiden oikean tason auttavan meitä ajattelemaan eri tavalla ja siten myös toimimaan toisin kuin ennen. Tavoitteet ovat meidän tahto.

2.3 Tavoitteet ja palkitseminen

Strategiset tavoitteet tulee liittää jokaisen asiantuntijan henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Strategian jalkauttaminen tai eläväksi tekeminen edellyttää viestintää, henkilöstön tulee olla sitoutunut toimimaan sen suuntaisesti. Mittareiden luominen sellaiseksi, että jokaisella on ymmärrettävä ja omaa toimintaa mittaava mittari on haastava, mutta onnistuessaan palkitseva. (Nieminen & Tomperi 2008, 190–192.) Selkeästi asetut päämäärät ja tavoitteet toimivat usein menestyviä organisaatioita

yhdistävinä tekijöinä. Työntekijät tarvitsevat toimintamallit ja riittävät työkalut tavoitteiden saavuttamiseen. Onnistumisen kulttuuria luodaan ja vahvistetaan toimivilla prosesseilla, ne mahdollistavat tavoitteiden saavuttamisen ja parhaat tulokset. (Nieminen & Tomperi, 200.)

Voidaksemme mitata suoritusta tarvitaan tavoitteet sekä mittarit, joilla suoriutumista mitataan. Viitalan (2007,136) mukaan mittari voi esimerkiksi olla tunnusluku tai asiakastyytyväisyyttä kuvaava laadullinen selvitys. Hänen mukaansa voi olla taloudellisia tai ei-taloudellisia mittareita. Toisella tapaa Viitala jakaa mittarit pehmeisiin ja koviin. Pehmeitä ovat ihmisiin ja laadullisesti määriteltävät asiat kuten imago ja työkyky, kovia taas ovat numeraaliset ja yksiselitteiset asiat kuten kiertonopeus tai liikevaihto.

Tavoitteiden asettamisessa on tärkeää miettiä niitä yhdessä asiantuntijoiden kanssa. Työntekijän vaikutusmahdollisuus niihin lisää halua ja sitoutuneisuutta tavoitteiden saavuttamiseen. Vaikuttaminen tuo mukanaan työhyvinvointia ja hallinnantunnetta (Nieminen ja Tomperi 2008, 196). Johdon toimesta asetut tavoitteet eivät sitouta yhtä hyvin, joskin niiden osalta tunnetta voidaan nostaa pohtimalla yhdessä keinoja niiden saavuttamiseksi.

SMART on hyvän tavoitteen määrittely (Nieminen & Tomperi 2008, 52–56.)

S (*Specific*) tarkoittaa täsmällistä, hyvä olla sekä kappale-, että rahamääräinen tavoite. **M** (*Measurable*) tarkoittaa mitattavissa olevaa. **A** (*Achievable*) saavutettavissa oleva, hyvä tavoite on mahdollista saavuttaa, mutta pitää olla myös haastava. Liian helposti tuleva ei motivoi ponnistelemaan ja samoin käy, jos myyjä ei usko saavuttamiseen. **R** (*Realistic*) mielekäs ja kytköksissä strategiaan. Tavoite ohjaa tekemään oikeita asioita. Hyvään tavoitteistoon kuuluu myös toiminnan laatuun ja suuntaan liittyviä elementtejä. Myyjä ymmärtää miksi kyseiset tavoitteet on asetettu, mitä niiden saavuttaminen tarkoittaa yrityksen toiminnalle, sekä myyjälle itselleen. **T** (*Time-bound*) aikaan sidottu. Aikatauluttamalla luodaan myös väli seuranta tavoitteiden toteutumiselle. Välitavoitteiden avulla on helpompi saavuttaa päätavoite. (Nieminen & Tomperi 2008, 52–56.)

Nieminen ja Tomperi (2008, 62) painottavat tasapainoa rahallisten ja ei-rahallisten mittareiden välillä. Hänen mukaansa tulee huomioida organisaation sisäiset tiedot,

taidot ja resurssit mittaristoa suunnitellessasi, sillä ne luovat edellytykset taloudelliselle menestykselle.

Tavoitteet voidaan ryhmitellä kolmeen luokkaan: tulos-, suoritus- ja kehitystavoitteisiin (Nieminen & Tomperi 2008, 62). Tulostavoitteiden saavuttaminen seuraa toiminnan määrää ja painopistettä (suoritus) sekä sen laatua ja osaamista (kehitys). Tavoitteet eivät sulje toisiaan pois, vaikka kohdistuvatkin eri asioihin. Tavoitteiden asettaminen on keskeinen johdon motivointi keino.

Nieminen ja Tomperi (2008, 62) korostavat tulostavoitteiden olevan konkreettisimpia ja perinteisimpiä tavoitteita. Niillä viitataan suoraan toiminnan lopputulokseen, sekä ne ovat lähes aina numeerisia. Välitavoitteita käytetään hahmottamiseen, miten on sujunut suhteessa päätavoitteeseen. Tavoitteiden asettamisessa on hyvä huomioida edellisen jakson toteuma, miten tämä kausi on toistaiseksi mennyt ja mikä on ennuste jakson loppuun. Tavoitteita voidaan asettaa esim. alueittain, asiakkaittain, myyjittäin tai tuotteittain. Tulostavoitteita on helppo mitata niiden numeerisuuden ansiosta. Tulosta mittaamalla saadaan ainoastaan historiatietoa, sen hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä on usein myöhäistä.

Nieminen ja Tomperi (2008, 62) jatkavat, että suoritustavoitteiden avulla myyjät valtuutetaan ottamaan vastuuta laajemmin omasta tehokkuudestaan ja toiminnastaan. Asiantuntijan täytyy ymmärtää, miten hänen toimintansa kytkeytyy koko yrityksen toimintaan. Tietty määrä laadukkaita suorituksia johtaa myös hyvää tulokseen. Suorituksessa mittausta pitää tapahtua kahdella tasolla, määrää ja laatua tulee mitata. Määrän mittaaminen on taas helpompaa, laadun mittaamisessa asiantuntijan itsearvio on yksi väline, asiakastyytyväisyys on toinen paljon käytetty mittaustapa. Yhä useammin puhutaan NPS-tasosta tai jostain muusta asiakaskyselyn tuloksesta laatua arvioitaessa. Jos on paljon suoritteita, mutta ei tulosta, niin esimiehelle oiva tilaisuus valmennuskeskusteluihin.

Lisäksi Nieminen ja Tomperi (2008, 62) kertovat kehitystavoitteiden liittyvän tekemisen ja toiminnan laatuun sekä sen kehittämiseen. Niiden tarkoituksena on tukea oppimista, auttaa löytämään erilaisia toimintatapoja parantaen työn tuottavuutta. Niemisen ja Tomperin (2008, 55) mukaan kehitystavoitteita käydään läpi kehityskeskusteluissa, jotka ovat osa johtamisjärjestelmää. Niissä esimies ja

alainen asettavat tavoitteita, tekevät kehityssuunnitelmia ja arvioivat miten aikaisemmat tavoitteet on saavutettu. Henkilökohtaisen kehittymisen kannalta on tärkeää tavoitteiden jatkuva tarkastelu. Niiden tulee kulkea yhdessä kokemuksen, osaamisen ja toimintakyvyn kanssa.

Työntekijän toimintaa ja saavutuksia kohtaan osoitettua huomiota ja tunnustusta kutsutaan palkitsemiseksi. Sitä voidaan tehdä aineellisesti(raha) tai aineettomasti (kiitos, osallistaminen päätöksentekoon yms.) Tavoitteiden saavuttamisesta pitää aina palkita.

Viitala (2007, 142) jakaa palkitsemisen lyhyen- ja pitkätähäimen linjauksiksi. Palkan määrittely on lyhyen aikavälin palkitsemista. Palkkaa määriteltäessä otetaan huomioon tehtävän vaativuus, miten työntekijä käyttää osaamistaan sekä saa aikaan tuloksia. Palkka sidotaan usein myös aikaan. Pidemmän aikavälin palkitseminen on johtamisen väline, jonka Viitala (s. 144) kytkee vision saavuttamiseen ja strategian toteuttamiseen. Hänen mukaansa palkkausta tulisi rohkeasti käyttää palkitessa hyvistä suorituksista, huonoissa suorituksissa takana on jotain muuta kuin palkka, ne eivät parane palkankorotuksilla. Hyvän kehityksen vahvistamiseksi kannattaa palkita hyviä suorituksia sekä kehittymistä.

Viitala (2007, 146) jakaa palkkiot aineellisiin ja aineettomiin palkkioihin. Aineellisia ovat taloudellisia, kuten raha ja siihen verrattavat edut kuten lisäeläketurva, terveydenhoito, auto- ja asuntoetu. Aineettomat palkkiot ovat sosiaalisia palkkioita, joilla on merkitystä työntekijöille. Viitalan (s.147) mukaan tällaisia ovat työyhteisön jäsenyys, arvonnanto työn kautta ja mahdollisuus kehittyä sekä tuntee itsensä merkitykselliseksi.

2.4 Tavoitejohtaminen ja tulospalkkaus

Lönnqvist (2002, 62) ajattelee tavoitejohtamisen olevan kokonaistavoitteiden muokkaamista organisaation alemmille tasoille niin, että niillä voidaan johtaa koko toimintaa. Yksilötasolla sovitaan henkilöstön kanssa tehtävät, tulostavoitteet ja

niiden arviointi. Tätä toteutetaan kehityskeskusteluilla, joiden ansiosta asiantuntija tietää mitä häneltä odotetaan ja milloin hän on onnistunut.

Kamensky (2014, 212) kirjoittaa ihmisten olevan tekemiskeskeisiä, siksi tarvitaan tavoitteita, jotka ohjaavat yksilöiden ja yritysten tekemistä. Hän määrittelee tavoitteet hyödyiksi, tuloksiksi ja olotilaksi, jotka aiotaan saavuttaa tietyssä ajankohtana. Tavoitteet eivät ole ennusteita vaan tahtotila.

Tavoitejohtamisen ajatuksena on, että organisaatiossa tavoitteet ovat lähes samansuuntaisia. Tavoitejohtaminen perustuu siihen, että toiminta on tavoitteellista sekä suunnitelmallista huomioiden myös jokaisen henkilökohtaisen vastuun. Kaikki asiantuntijat vastaavat osaltaan tuloksesta.

Tavoitejohtamisen keskiössä on henkilökohtainen vastuu, tavoitteellinen, suunnitelmallinen ja tulostietoinen toiminta. Tavoitteiden asetanta lähtee perustehtävästä, onnistumisen edellytys on ymmärtää se, miksi halutut toimet tehdään. Vuorovaikutus on avainasemassa, ihmiskeskeisyys, ihmisten kehittyminen työnaikana ja -avulla on tavoitejohtamiselle ominaista Hokkanen ja Strömbergin mukaan (2003, 141–144). He nostavat myös asiantuntijan oman toiminnan merkitystä, suunnittelua, ohjausta ja valvontaa. Toiminnan keskittäminen avainalueisiin, 80/20-säännön mukaisesti. 20% tehtävistä muodostaa 80% tuloksesta. Kaikkea ei voida suunnitella, niin tulee panostaa niihin asioihin, joista hyöty on merkittävin.

Esimies ja asiantuntijat käyvät keskusteluja, joissa seurataan tavoitteiden toteutumista ja toiminnan oikeansuuntaisuutta. Keskustelut ovat kahdenkeskisiä, lisäksi niitä käydään ryhmissä, sisällöt ovat sen mukaiset. Henkilökohtaisia asioita pohditaan kahden kesken, organisaation tai ryhmän tavoitteita ja osaamisia yhdessä. (Hokkanen & Strömberg 2003, 141–144.)

Tulospalkkauksen on oltava organisaatiolle taloudellisesti kannattavaa, eli sen avulla tuloksen on parannuttava niin paljon, että palkkiot sivukuluineen tulevat ansaituksi ja järjestelmästä aiheutuvat muut kulut, kuten käytetty työaika ja hallinnolliset kulut tulevat maksetuiksi. Tulospalkkioita on järkevää maksaa vain siinä tapauksessa, että ne hyödyttävät myös työnantajaa. (Valtiovarainministeriö 2006, 3.)

Valtion työmarkkinalaitoksen mukaan (2008, 4) tulospalkkaustavoitteet mietitään yhdessä organisaation tavoitteiden kanssa. Tuloksellinen ja tehokas toiminta johtaa tavoitteiden saavuttamiseen ja ylittämiseen mahdollistaen palkkioiden maksamisen. Tavoitteena on, että tulospalkkaus koskisi koko henkilöstöä, etteivät eri yksiköt tai henkilöstöryhmät joutuisi eriarvoiseen asemaan. Palkkiojärjestelmän avulla koko henkilöstö voidaan ohjata tavoitteelliseen yhteistyöhön ja yhteisen tuloksen parantamiseen. Tämä voi onnistua vain, jos henkilöstö tuntee ja hyväksyy järjestelmän sisällön ja toiminnan. (Valtiovarainministeriö 2006, 3.) Tulospalkkio ei myöskään nosta henkilön palkkaa pysyvästi. Peruspalkkaustavan lisäksi tulospalkkaus tukee organisaatiota sen strategisten tulostavoitteiden saavuttamisessa. Tästä syystä johtuen tulospalkkaus liittyy tiiviisti tulosjohtamiseen. Selkeiden tavoitteiden vieminen yksilötasolle asti on yksi tulospalkkiojärjestelmien keskeisimmistä haasteista, työntekijälle saattaa helposti jäädä hieman epäselväksi, mitä hänen oikeastaan pitää tehdä palkkion saavuttaakseen. (Valtion työmarkkinalaitos 2008, 22.)

Palkkiojärjestelmän rakentamisessa kannattaa pyrkiä niin yksinkertaisiin malleihin, että kaikkien on helppo ymmärtää mistä palkkio muodostuu ja miten pystyy siihen omalla työllään vaikuttamaan. Järjestelmä on liian monimutkainen, jos se sisältää vaikeaselkoisia matemaattisia laskentakaavoja tai jos sen mittarit ovat henkilöstölle vieraita käsitteitä. Mittarit tulee valita sellaisista asioista, joista organisaatiossa on kerätty tietoa jo aikaisemminkin. Mittariston valinnassa tulee huomioida taloudellisuus, laatu ja määrä. Muuten saattaa ilmaantua haitallista osaoptimointia. Laadun kustannuksella voidaan keskittyä määrään ja samalla vaikeuttaa tulevaisuuden onnistumista. Yhtä haitallista saattaa olla keskittyä liikaa laatuun vaikkapa määrän tai taloudellisuuden kustannuksella. (Valtiovarainministeriö 2006, 18.)

2.5 Suorituksen johtaminen

Suorituksen johtaminen perustuu tavoite- ja tulosjohtamiseen. Huomioidaan tasapuolisesti, mitä tehdään sekä toimintatavat määritellyn suorituksen aikaansaamiseksi. (Kansanen 2004, 23.) Sydänmaalakan (2014,109) mukaan

suorituksen johtaminen painottuu fokuksesta huolehtimisen lisäksi osaamisen johtamiseen sekä valmentavaan onnistumiseen. Tavoitteet tulevat strategiasta, kytkeytyvät selkeästi kokonaisuuteen ja ovat merkityksellisiä. Niissä korostuvat kyky luoda arvoa verkostolle, yksikölle ja tiimille ja ne ovat laadullisia.

Kansanen (2004, 81) korostaa, että johdon tulee tietää, milloin suoritukset ovat on odotusten mukaisia, milloin ne ylitetään ja milloin ollaan ongelmassa odotusten alapuolella. Esimiehet voivat puuttua ongelmiin ajoissa ja varmistaa vakaan tai poikkeuksellisen hyvän toiminnan.

Järvisen (2014, 18) mukaan tavoitteiden saavuttamiseen tarvitaan lähes aina uutta osaamista kaikille organisaatiossa. Hänen mukaansa kehityshalun synnyttämien on valmentavan esimiestyön kohde. Ei riitä tavoitteiden ja toiminnan sopiminen johdettavien kanssa vaan johdettavien oppimisen tukeminen ja kehittymisen jatkuva ohjaaminen niin tiimi- kuin yksilötasolla. Tämä muuttaa Järvisen (s. 19) mukaan suorituksen johtamisen esimiehen avaintehtäväksi kehityskeskustelujen sijaan.

Leiviskän (2011, 109–110) mukaan visio, missio, arvot ja strategian keskeinen sisältö suhteessa yksikön tai asiantuntijan tehtäviin on ensin käytävä läpi. Seuraavaksi arvioidaan perustehtävää, tavoitteita, tuloksia sekä toimintatapaa ja roolia organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. Toiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseen vaadittavan osaamisen selvittäminen on myös suorituksen johtamista.

Suorituksen johtamisen vauhtipyörä on Järvisen (2014, 19) mukaan kolmen toisiinsa saumattomasti kytkeytyvän esimiehen ydintehtävän toiminto, joka on perustana tulokselliselle suorituskulttuurille. Ydintehtävät ovat:

1. Tavoitteet ja odotukset toiminnalle, painopiste vaatiminen
2. Ohjaava vuorovaikutus ja palaute, painopiste välittäminen
3. Kehittävä valmentaminen, painopiste kehittäminen

Pidemmällä tähtäimellä Järvinen (2014, 23) nostaa esiin arjen suoriutumisen rinnalle kehittämiskulttuurin rakentamisen ja aktiivisen kehittymishalun. Hänen mukaansa pystyvyyden tunne ja hyvä itseluottamus toimivat perustana rohkeudelle

pyrkii entistä vaativimpiin tavoitteisiin. Vahva kehittämiskulttuuri on seurausta oikein asetetuista tavoitteista, kannustavasta ja korjaavasta palautteesta sekä kehittämisen aktiivisesta valmentamisesta.

Järvisen (2014, 24) mielestä esimiehen tulee kehittää vastuualueelleen systematiikka, missä vuorovaikutteinen palaute, tavoitteet ja aktiivinen toiminnan kehittäminen ihmisten kautta ovat yksi toimiva kokonaisuus. Tulosten saavuttamiseksi esimies synnyttää omistautumisen tunteita, kuten arvostusta ja luottamusta sekä tukee ammatillista kasvua. Tämän rinnalla on faktapohjainen tavoitteiden ja toiminnan jatkuva seuranta. Tunteiden ja faktojen yhdistäminen on Järvisen (s. 25) mukaan nykyaikaisen suorituksen johtamisen ytimessä.

Omistautumisella Järvinen (2014, 25) tarkoittaa aitoa sitoutumista tavoitteisiin sekä tekemisen tasoon, jota edellytetään tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi panostus pitkän aikavälin kehittämiseen, epämukavuus arjen työssä sekä tarvittaessa lisäponnistelut tilanteen edellyttämällä tavalla ovat Järvisen (s. 25) mukaan omistautuneisuutta. Hänen mukaansa tiimityö ja verkostojen kanssa yhteistyökin sujuu paremmin, kun asiantuntija näkee oman tehtävänsä kokonaiskuvan kautta. Omistautumisen syntyyn vaikuttavat avaintekijät ovat Järvisen (s. 26) mukaan vuorovaikutteinen viestintä, ammatillinen kasvu ja kehitysmahdollisuudet, henkilökohtainen arvostus sekä luottamuksellisen ilmapiirin kokemus.

Vaativa, välittävä ja kehittävä esimiestyö ovat Järvisen (2014, 29) kertomana esimiestyön ydintä. Yksistään mikään näistä ei riitä huippusuorituksiin vaan niiden onnistunut yhdistäminen ja näihin liittyvien työkalujen hallinta ovat hänen mukaansa onnistuneen esimiestyön avain.

Järvinen (2014, 31) tavoittelee suorituskakyistä kulttuuria, missä asiantuntijat kasvavat kehityshakuiseen ja aikaansaavaan tapaan toimia. Myös Kauhanen (2015, 68) pitää suorituksen johtamisprosessin tavoitteena jatkuvaa suorituksen parantamista ja kehittämistä. Tässä yhdistyy hänen mukaansa sekä yksilön että organisaation tavoitteet ja pyrkimykset.

Valmentavassa johtamisessa huomioidaan, mitä tehdään ja miten toimitaan odotusten mukaisten suoritusten aikaansaamiseksi. Valmentavan johtamisen

perustana on suorituksen johtaminen, joka taas pohjautuu tulos- ja tavoitejohtamiseen.

Sydänmaanlakka (2015, 50) tiivistää johtamisen ja esimiestyön merkityksen julkisella sektorilla selkeään suorituksen johtamiseen, jonka hän näkee olevan avain tehokkuuden nostamiseen. Toiminnan on oltava tehokasta, koska julkinen sektori rahoitetaan rajallisilla vero varoilla.

Suorituksen johtaminen on tehokas tapa kehittää, motivoida, ohjata ja tarvittaessa myös valvoa asiantuntijoiden tekemistä. Seurataan tehtyjä toimia sekä arvioidaan miten pitää kehittyä, että saavutetaan sovitut tulokset. Tavoitteet on määriteltävä mitattaviksi ja johdettu strategiasta, suorituksen parantaminen on koko organisaation asia. Hyvin määritellyt tavoitteet ovat myös helposti viestittävässä omalle organisaatiolle sekä sidosryhmille. Hyvästä suorituksesta saa palkkion, joko aineellisen tai aineettoman.

2.6 Osaamisen johtaminen

Visio, strategiat ja arvot, sekä asiakkaiden tarpeet muodostavat Viitalan (2008, 313) mukaan kehyksen osaamisen kehittämiseksi. Mitä paremmin onnistutaan muodostamaan toiminnalle suunta ja miten se suhtautuu toimintaympäristöön sitä paremmin Viitala arvioi henkilöstön keskittävän aktiivisuuden oikeisiin asioihin, selkeyttäen samalla tarvittavan osaamisen hahmottamista.

Sillan rakentamien strategian ja yksilöiden osaamisen välille on tärkein tavoite osaamisen johtamisessa. Yksilöt ja heidän osaamisensa muodostavat resurssit, joiden mukaan toimintamallit, rakenteet ja prosessit rakentuvat. Yksilön kannalta onnistuminen ja kehittyminen työssä perustuu osaamiseen. Työntekijöiden osaamisen tulisi tukea perustehtävän ja strategian toteutumista. (Viitala 2007, 180)

Viitala (2007, 180) jatkaa, että toistuvat muutokset tekevät pätevyyden kokemuksesta yhä vaikeammin säilytettävän ja saavutettavan. Aikaisemmin pystyi kokemuksen myötä luottamaan suorituksen varmuuteen ja osaamiseen, nyt myös

kokeneille asiantuntijoille tulee eteen jatkuvasti uudenlaisia tilanteita, joissa virheiden todennäköisyys on suuri ja niitä tapahtuu. Tähän lääkkeeksi Viitala (s. 180) tarjoaa jatkuvaa uusien asioiden opettelua.

Osaamisen johtamisen tehtävä on yrityksessä toimivien ihmisten osaamisen tehokas hyödyntäminen, sen vaaliminen sekä tason nostaminen. Kaikki organisaation osaaminen syntyy ihmisistä. Tämän vuoksi osaamisen johtamisen ydin on yksilön osaamisen ja oppimisen ymmärtäminen. Nämä pitää kytkeä osaksi organisaation tavoitteita ja päämääriä, jotta ne kanavoituvat toiminnan ja kilpailukyvyyn kehittämiseen. (Viitala 2007, 172). Johdon tehtävänä on Viitalan (2014, 98) mukaan varmistaa, että organisaatiolla on osaamista tehtävänsä ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Osaaminen on resurssi, joka määrittelee, miten menestyään tai selviydytään. Vahva osaaminen luo turvallisuutta, valtaa ja valinnan mahdollisuuksia yksilöille ja organisaatioille muuttuvassa maailmassa. Osaamisen johtamista Viitala (2014, 98) pitää kompleksisena ilmiönä. Osaaminen rakentuu ja on yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden voimavara, ollen osin hiljaista ja hitaasti kehittyvää. Osaamisen käsittäminen heijastuu sen johtamisen käytänteisiin.

Muuttuvassa toimintaympäristössä pelkkä osaaminen ei ole enää Sydänmaalakan (2007, 16) mielestä riittävä menestystekijä, vaan tulee hallita osaamisen kehittämisprosessi. Siksi osaamisen johtamisessa tulee ymmärtää mitä oppiminen on ja mistä se koostuu.

Henkilöstön ja yksilöiden osaaminen ja sen kehittäminen on koko organisaation menestyksen kivijalka. Henkilöstö kuvataan usein organisaation suurimmaksi voimavaraksi (Viitala 2007, 172; Alahuhta 2015, 183). Alahuhtan (s. 152) mukaan oppiminen ja työuralla kehittyminen on kaikille asiantuntijoille mahdollisuus. Hän painottaa kaiken organisaatioon liittyvän osaamisen olevan viime kädessä peräisin ihmisistä.

Alahuhta (2015, 182–183) korostaa, että uusia toimintatapoja ja kehittämistä ei tapahdu, ellei organisaatiossa kannusteta ihmisiä uusiin mahdollisuuksiin. Epäonnistumiset tulee myös sallia. Organisaatiokulttuurilla on suuri merkitys työntekijöiden motivoimisessa. Erityisesti muutosvaiheissa henkilöstön

kehittäminen on ensiarvoisen tärkeää. Henkilöstön kehittäminen sekä organisaatiokulttuuri luovat pohjaa organisaation hyvälle vireelle.

Merkityksellisyyden kokemus on osa osaamisen johtamista. Asiantuntijat pyrkivät oppimaan merkityksellisiksi kokemiaan asioita, siksi niitä tulisi Viitalan (2014, 101) mukaan avata. Niiden vaikutus organisaation menestykseen tulisi asiantuntijan sisäistää.

Viitala (2014, 110) kertoo osaamisella olevan perustavaa laatua olevia merkityksiä. Osaamisen avulla selviytyy esim. työtehtävissään luotettavammin ja sujuvammin, mitä paremmin osaa. Osaamisen avulla saa arvostusta muilta ja oman paikan sosiaalisissa yhteisöissä. Oppiminen on osa ihmisen luontoa, vahvistaen omaa pystyvyyden tunnetta tuoden samalla mielihyvää. Osaamisen varassa selviydytään paremmin omassa elinympäristössämme.

Muutoksesta on tullut vallitseva olotila, tekniikan kiihtyvä kehittyminen vaikuttaa kaikkeen työntekemiseen, henkilöstön pätevyys kasvaa ja päätöksenteko siirtyy tekemisen luokse. Toimintaympäristön muutosten myötä yritykset joutuvat kamppailemaan osaamisen riittävyyden kanssa. (Viitala 2008, 295).

Kaartisen (2011, 8) mukaan osaamisen johtamisena pidetään sekä yksilöiden ja organisaatioiden osaamisen ohjaamista. Hänen mukaansa prosessien kehittäminen, jolla saadaan organisaatiossa oleva hiljainen tieto esiin, on myös osaamisen johtamista. Lisäksi organisaation kulttuurin saaminen kehittämismyönteiseksi on osaamisen johtamista. Tämä tapahtuu vuorovaikutuksen avulla ja osaamisen arvostamisella.

Viitala (2007, 204–205) painottaa myös tiedon johtamisen olevan myös osaamisen johtamista. Organisaatiossa toimivat saavat tiedot, jotka hyödyttävät ja mahdollistavat tavoitteiden saavuttamista. Tieto on osaamisen keskiössä. Sisäinen viestintä on oppimisen tärkeä tuki, se kuuluu organisaatiossa kaikille. Merkityksellisten asioiden tiedottaminen on jokaisen vastuulla. Viestinnällä vahvistetaan työntekijöiden tietopohjaa, yhteistä käsitteistöä ja vahvistetaan merkityksiä. Viestintä kehittää organisaation ajattelumalleja, sen pitäisi vahvistaa yrityksen toimintakulttuuria.

Osaamisen johtamisen tehtäviä ja vastuualueita voidaan luokitella esimerkiksi aseman kautta. Johtoportaalte kuuluu monimuotoisia tehtäviä, jotka mahdollistavat kaikkien muiden toiminnan. On kuitenkin myös asioita, jotka kuuluvat jokaisen vastuulle. Johdon tehtäviin kuuluu tunnistaa kriittiset osaamisalueet, mahdollistaa ja varmistaa tarvittavat resurssit, luoda uudistusta tukeva ilmapiiri ja näyttää itse esimerkkiä. Esimiesten tehtäviin kuuluu varmistaa oman yksikön osaaminen, tukea heidän kehittymistään sekä kannustaa ja antaa palautetta. Myös esimiesten tulee näyttää esimerkkiä. Henkilöstöasiantuntijoiden tehtäviin taas kuuluu tehdä kehittymismahdollisuudet näkyviksi henkilöstölle, sekä toimia johdon ja esimiesten kumppanina strategisella ja operatiivisella tasolla. Heidän tulee myös kehittää kumppanuuksia, osaamisen hallintaa ja kehittämismenetelmiä. Työtovereiden tehtäviin kuuluu jakaa omaa osaamistaan, neuvoa ja tukea sekä antaa palautetta työtovereilleen ja esimiehelleen. Jokaisen työntekijän tehtäviin luokitellaan kehittymisen ja työskentelyn kulmakiviä, kuten oma-aloitteisuus, avoin mieli uudenlaisten menetelmien kokeiluun, osaamisen hyödyntäminen, oppiminen ja positiivinen asenne siihen. Vastuu osaamisesta on kaikilla, erityisesti henkilöstöllä itsellään. (Hyppänen 2013, 114–115.)

Hyppäsen (2013, 107–108) mukaan osaamista voidaan kuvata osaamiskäden avulla. Viisi osa-aluetta: tahto, tieto, taidot, kokemukset ja kontaktit. Henkilön kiinnostukset, asenteet ja tavoitteet muodostavat tahdon. Opinnot, tutkinnot ja asiantuntijuus muodostavat tiedon. Taidoissa käytännön-, elämän- ja sosiaaliset taidot yhdistyvät. Työt, elämä ja harrastukset ovat esimerkkejä kokemusten syntyperästä. Verkosto ja vuorovaikutus ovat keskeinen osa kontakteja. Toimivaan osaamiseen tarvitaan lisäksi oppimishalu ja -kyky sekä oikea motivaatio. Lyhyemmin Hyppänen (s. 108) kuvaa osaamista tiedon, taidon ja tahdon tulona.

2.7 Mitä on valmentava johtaminen?

Kansanen (2004,27) nostaa valmentavassa johtamisessa kolme yhdistyvää ydinasiaa:

1. Tavoitteiden asettaminen ja sopiminen,
2. Suorituksen parantamiseen tähtäävä valmennus

3. Uran kehittymiseen tähtäävä valmennus.

Kansasen (2004, 23) mukaan suunniteltujen asioiden toteuttaminen on johtamisen tarkoitus. Parhaiden tuloksien saavuttamiseksi esimiesten tulee keskittyä yhteistyön rakentamiseen sekä toiminnan kannalta tärkeimpiin asioihin.

Åhman (2005, 185) kirjoittaa valmentamisen olevan yksilöllinen tapa kehittää asiantuntijaa. Alueet, joita tarvitaan strategian toteuttamisessa ja luomisessa ovat valmentamisen kohteena, samalla kehittyä oman potentiaalin käyttö ja elämän tasapaino. Asiantuntijan oma oivallus vahvuuksistaan ja rajoituksistaan sekä kyky tämän hyödyntämiseen on myös tavoitteellista valmennusta. Åhman (s. 187) jatkaa valmennuksen keskeisimmän tehtävän olevan yksilön uudistuminen ja tuloksellisuuden parantuminen, yksilöiden kehittyminen kehittää myös organisaatioita.

Kurttila ja Aalto (2015) kertovat, että valmentavassa vuorovaikutuksessa esimies neuvomisen sijaan kuuntelee ja kyselee auttaen oivaltamaan sekä löytämään itse ratkaisut, lisäksi niitä voidaan pohtia ja ideoita yhdessä. Heidän mukaansa valmentava johtaminen vaatii ydintaitojen lisäksi rohkeutta luottaa, että asiantuntijoilla on ratkaisuja sekä kärsivällisyyttä oivalluttaa silloinkin, kun olisi helppo itse vastata. Hyvällä esimiehellä on rohkeutta iloita asiantuntijoistaan, jotka tietävät monista asioista enemmän kuin itse.

Valmentamisessa voidaan käyttää myös yrityksen ulkopuolista palveluntuottajaa. Åhmanin (2005, 194) mukaan ostetun valmentajan etuina voi olla monipuolinen kokemus erilaisista organisaatioista ja laajempi johtamisosaaminen. Lisäksi valmennettava voi kertoa helpommin hankalia asioita ulkoiselle kuin sisäiselle valmentajalle. Ulkoisen valmennuksen käyttö on aina projektiluonteista henkilöstön kehittämistä. Valmentava johtaminen taas on jatkuva prosessi, lisäksi esimiestyöhön kuuluu muutakin kuin valmentamista.

Ristikangas ja Ristikangas (2017, 12) määrittelevät valmentavan johtamisen olevan kokonaisvaltaista vaikuttamista muihin ja vaikutetuksi tulemista. Valmentava johtaminen on osallistavaa, tavoitteellista ja arvostavaa yhteistoimintaa, jossa

asiantuntijoiden potentiaali vapautuu yhteisön käyttöön samalla voimaannuttaen asiantuntijaa.

Valmentava johtaminen on siis kaikkea vuorovaikutusta arjessa auttaen alaista kehittämään itseään ja kehittäen samalla koko organisaatiota. Eikä vain virallisia käytäntöjä, kuten havainnointia tai kehityskeskusteluja.

2.7.1 Valmentava esimies

Valmentava esimies eroaa muista johtamisen malleista siten, että esimies kehittää tavoitteiden mukaisesti joukkuettaan sekä itseään. Kehittämisellä Ristikangas (2014, 20) tarkoittaa kasvua entistä taitavammaksi itsensä johtamisessa. Esimiehen tulee ottaa palautetta vastaan, nähdä ja hyväksyä omat vahvuudet voidakseen oppia työskentelemään asiantuntijoidensa kanssa muodostaen innostuneen tähtitiimin.

Kansanen (2004, 99) mielestä esimiehen tulee tuntea oma vuorovaikutustyylinsä. Kansanen (s.102–105) jatkaa kannustavan ilmapiirin luovan edellytykset henkilökohtaiselle valmentamiselle ja suorituskyvyn kehittämiseksi. Luottamus on perusta. Esimies, joka välittää aidosti välittää asiantuntijoistaan ja kehittää itseään luo samalla kannustavan ja luottamuksellisen suhteen joukkueeseensa. Hänen tulee toimia yhteisten arvojen mukaisesti, oltava johdonmukainen ja uskottava. Läsnäolo ja aktiivinen kuuntelu ovat taitoja, joita esimiehenkin tulee harjoitella systemaattisesti. Tasapuolisuus kaikkia kohtaan, myös niitä hankalia työntekijöitä kohtaan. Kansanen (s. 131) nostaa hankalan, kyseenalaistavan työntekijän arvon uudistumisen kannalta esiin, se voi olla hänen mukaansa arvokas.

Viitalan (2014,156) mukaan valmentavan johtajuuden mallissa ratkaiseva ja keskeinen tekijä tavoitellun johtajuuden toteutumiselle on lähiesimies itse. Hän mahdollistaa, tukee, suuntaa, yllyttää ja auttaa alaistaan kehittymään. Yleisesti uskotaan, että esimies pystyy ymmärtämään alaisensa työkentän, kehityspotentiaalin ja kehittymistarpeet ja oman roolinsa valmentajana sekä olemaan tehtävässä uskottava asiantuntijoiden silmissä. Vaikka korostetaan valmentajajohtajan pyrkimystä tukea alaisroolissa olevaa itsereflektioon ja

omaehtoisuuteen kehittymisessään, jätetään esimiehelle silti erittäin keskeinen rooli.

Viitalan (2014,168) mukaan lähiesimiehen tulee käydä jatkuvaa vuoropuhelua työntekijöidensä kanssa prosesseista ja muista tärkeinä pitämistään asioista. Esimies vastaa, miten organisaatio soveltaa prosesseja käytännössä. Työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen lähimies vaikuttaa osaltaan, Viitala (s. 169) korostaa kohtuullisuuden merkitystä. Monissa tehtävissä riittää kohtuullinen suoritus, paras on tunnetusti hyvän pahin vihollinen. Kestävänä kehityksenä hyvässä johtamisessa ja suorituksessa Viitala pitää kohtuullisuutta. Vain kohtuullisuuden avulla voi toiminta ja kehitys jatkua pitkään, turbovaihteella voidaan olla riskirajoilla ja tuloksena olla epäonnistuminen tai kaaos.

Ristikangas ja Ristikangas (2017, 49) kertovat hetkessä olemisesta, esimiehenkin pitää pysähtyä, olemaan läsnä tunteilleen ja ajatuksilleen, jolloin vuorovaikutus on avointa. Hetkessä olemisen taito on tietoisuutta itsestä, spontaania läsnäoloa, ja arjen tavallisuutta ja inhimillisyyttä. Tavallisuus on nöyryyttä ja vaatimattomuutta, joka on hyvää itsetuntoa, joka kumpuaa itsetuntemuksesta.

Kurttilan ja Aallon (2015) mukaan hyvä valmentaja haastaa näkemään uusia vaihtoehtoja ja näkökulmia, eikä päästä valmennettaviaan vähällä. Valmentava johtaminen tarvitsee myös jämäkkyyttä, arjen asioita johdetaan jämäkästi. Valmennuksessa syntyy jatkotoimenpiteitä, tavoitteita ja aikatauluja, niiden toteuttamiseenkin tarvitaan jämäkkää esimiesotetta. He jatkavat, että esimiehen tulee käyttää osa ajastaan toisten suorituskyvyn lisäämiseen. Esimies uskoo ihmisten kehittymismahdollisuuksiin tietäen jokaisella olevan ideoita, taitoja sekä vahvuuksia. Esimiehen valmentavalla työtavalla moninkertaistetaan onnistumisen mahdollisuudet. Asiantuntijan ollessa kyvykäs osaja, valmentava esimies energisoi, haastaa ja näyttää suuntaa, epävarman kanssa voi tärkeintä olla käydä tehtävän yksityiskohtia läpi ja kannustaa häntä kehittymään.

2.7.2 Esimies itsensä johtajana

Sydänmaanlakka kirjoittaa (2017, 5): ”Kaikki johtaminen alkaa itsensä johtamisesta, ja johtamisen opettelu tulisi alkaa itsestä. Johtajan tulee osata ensin johtaa itseään, jotta voisi johtaa muita”.

Sydänmaanlakan (2017, 34) mukaan itsensä johtaminen on oman tietoisuuden kehittämistä, joka näkyy ihmisen käytännön toiminnassa. Tietoisuus määritellään psykologiassa asioista selvillä olemista tai merkityksen ymmärtämistä muihin tapahtumiin nähden. Se on mielen taso, josta olemme tietoisia tai halutessamme pystymme tietoistamaan. Sydänmaalakka (s. 34) korostaa itsensä johtamisessa realististen tavoitteiden asettamista sekä niiden kirkastamista ja omaa visioita, joita tavoitellaan. Tavoitteet voidaan saavuttaa, kun ne tiedetään. Reflektointi eli syvällinen itsearviointi on itsensä johtamisen tärkeimpiä työkaluja. (Kuvio 2).



Kuvio 2. Reflektointi (Sydänmaalakka 2017, 83).

Perttulan ja Syväjärven (2012, 138–143) mukaan ihmisten johtamisella ja itsensä johtamisella on selkeä ero, ihmisten johtamista tapahtuu vain työelämässä, kun itsensä johtamista ei voi ajallisesti rajata. Työelämä on pääosassa, mutta itsensä johtaminen koskee koko elämää. Itsensä johtamisessa on Perttulan ja Syväjärven mukaan tärkeää tunnistaa itsestään, miten kokee asioita. Itsensä johtamisella on kaksi puolta, se tavoittelee kehittymistä aikuisena sekä toisten ihmisten hyväksi toimimista. Itsensä johtaminen kuuluu aikuisikään, sen kaikille osa-alueille kestäen koko sen ajan.

Itsenä johtamisen tavoitteena on sisäisen resurssin laajentuminen, niin että oman elämän mielekkääksi tekeminen onnistuisi paremmin. Omien mahdollisuuksien tiedostaminen sekä edistäminen tuo mahdollisuuden tavoittaa hyvinvointia omassa elämässä. Näin itsensä johtaminen olisi yhteydessä opiskelu ja työelämään. Kehittyminen aikuisena on taitoa ottaa haltuun oma elämä. Itsensä johtamisen onnistumista on havaita, missä kaikkialla voin toimia toisten hyväksi. (Perttula & Syväjärvi 2012, 138–143.)

Sydänmaalakan (2017, 80–84) mukaan uskallus mennä oman mukavuusalueen ulkopuolelle ja motivaatio oppia uutta, ovat kaiken oppimisen lähtökohta. Ympäristöä tulee tarkastella ja omaa toimintaa reflektoida eli arvioida mahdollisimman monipuolisesti. Rohkea ihmettely kyseenalaistaen välillä jopa omat arvomme, ajatuksemme ja tunteemme voimme oppia uutta. Tämä toiminta varmistaa kehittymisen ja jatkuvan uudistumisemme. Oman toiminnan seuraamusten ja arvojen systemaattinen arviointi on itsensä johtamisen tärkeimpiä asioita. Oppimiseen ja kehittymiseen vaikuttavat motivaation lisäksi meidän kyky vastaanottaa ja käsitellä saamaamme palautetta sekä itsekuri. Valmius hyväksyä omista ajatuksista poikkeavia näkemyksiä sekä tahto tehdä asioita uudella tavalla vieden ne loppuun asti. Oppiminen vaatii määrätietoisuutta, koska yleensä ongelma ei ole tietämisessä, vaan ongelmaksi muodostuu asioiden kesken jääminen. Vain käytäntöön viety asia on todella opittu.

Leiviskän mukaan (2011, 65) omien vahvuuksien, mielenkiinnon kohteiden ja kehitettävien puolien tuntemien on edellytys oman potentiaalin saavuttamiseen. Itsensä johtaminen ja luonne erottavat erinomaisen ja hyvän suorituksen toisistaan. Organisaation ja omaa osaamista voidaan tutkivasti tarkastella refleктоimalla ja

pohtimalla. Opitaan yhdessä toisten kanssa ja ihmisten vuorovaikutuksesta syntyy uutta osaamista (Leiviskä 2011,109). Lisäksi yhteinen pohdinta auttaa oman ja työyhteisön osaamisen tunnistamisessa, voidaan havaita myös jotain tärkeää opitun.

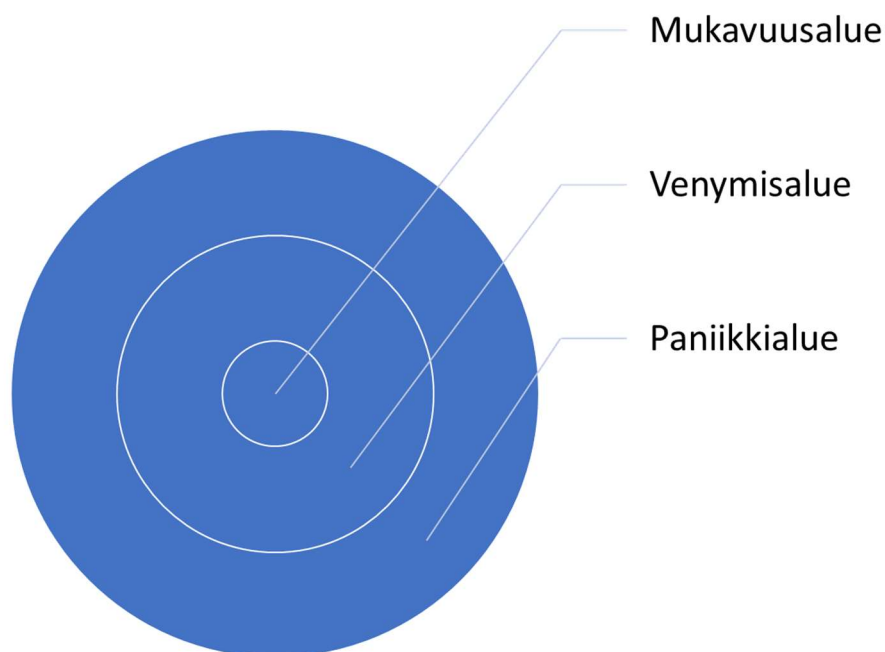
Otala (2008, 15) korostaa osaavien ihmisten olevan tämän päivän niukka resurssi, ei enää välttämättä raha. Nykyisin koneet ja laitteet ovat samankaltaisia, mutta ihmiset ja heidän osaamisensa on erilaista. Osaamis- ja tietointensiivisyys nostaa ihmisen merkitystä tuloksellisessa toiminnassa. Asiakkaat pääsevät valitsemaan tuotteitaan ympäri maailman, kiitos kehittyneen tietoliikenteen. Kilpailussa globaaleilla markkinoilla pärjää paremmin, kun osaa palvella asiakasta.

Odottaminen ja epätietoisuus eivät saisi lamaannuttaa osaamisen kehittämistä tulevaisuutta varten. Viitala (2008, 11) toteaa, että osaamisen uudistaminen ratkaisee muutoksissa pärjäämisen. Muutokset ovat nykyisin entistä ennakoimattomampia ja nopeampia, osaamisen merkityksen on nostanut esille muutosprosessin muutos. Oppiminen ja muutos ovat vuorovaikutuksessa, muutos muuttaa nykyistä osaamista riittämättömäksi ja osaamisen kehittyminen mahdollistaa muutokset. Toimintaympäristön muutos pakottaa poisoppimaan aikaisemmista ajattelu- ja toimintatavoista sekä samalla vaatii ajattelemaan ja toimimaan uudella tavalla. (Viitala, 11, 29.)

Työelämän taidot ja työvälineet muuttuvat ja nämä muutokset vaikuttavat tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Tikan (2016, 73) mukaan tärkeimmät tulevaisuuden taidot ovat vuorovaikutus ja viestintä, itsensä johtaminen, priorisointi ja keskittyminen, kokeilevuus, nopea oppiminen ja oppimistavoitteen määrittely, yrittäjähenkisyys asenteena ja taitona pyrkiä uuteen sekä luovuus ja vaihtoehtojen etsiminen. Sydänmaalakka (2014, 8; 2009, 64) korostaa tulevaisuudessa työtämme ohjaavan avoimuus, vertaisohjaus ja tiedon jakaminen. Tulevaisuuden työtä tehdään verkosto- ja digitaalitaloudessa, jossa tiukasta suunnittelusta ja kontrolloinnista siirrytään kohti itsestään organisoitumista. Tiedon lisäksi osaaminen on oikeaa asennetta ja hyvää motivaatiota.

Otala (2008, 117–118) varoittaa nopeiden muutosten ja kiireen houkuttelevan keskittymään vain tämän hetken osaamiseen. Hänen mukaansa on yhä tärkeämpää

varautua myös tulevaisuuden osaamistarpeisiin. On huomattava, että osaamisen monipuolistuessa ja vaikeusasteiden lisääntyessä kestää yhä kauemmin rakentaa tarvittava uusi osaaminen. Heikkojen signaalien ja trendien seuraaminen ja pohtiminen auttavat ymmärtämään niiden vaikutusta muutoksiin ja siihen, millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitsemme.



Kuvio 3. Alueet (Sydänmaalakka 2017, 77).

Todellinen uudistuminen tapahtuu oman mukavuusalueen ulkopuolella, hakeutuminen venymisalueelle, vaatii riittävästi rohkeutta ja itseluottamusta, jossa tehtävien haasteet ylittävät normaalihallinnan rajat. "Pidä hyvää huolta omasta motivaatiostasi, itseluottamuksesta ja muista positiivisuuden voima." (Sydänmaanlakka 2017, 76–78.) Viisi i:tä: Ihmettely, innostus, itsetuntemus, itseluottamus ja itsepohdiskelu päästävät pois mukavuusalueelta. (Kuvio 3.)

Leiviskä painottaa (2011, 139) menestyvässä organisaatiossa olevan intohimoisia, sitoutuneita työntekijöitä, jotka vaativat johtajuutta, prosesseja sekä työpaikkakulttuuria, jotka edistävät tätä intohimoa ja sitoutuneisuutta. Haasteeseen on johtajien ja työntekijöiden kyettävä vastaamaan.

3 TE-toimiston lähiesimies

Valmentaja, joka johtaa intohimoisesti ja tuloksellisesti hajallaan olevaa asiantuntijoiden joukkoa, joka tavoittelee vision mukaista toimintaa arvojen tukemana. Tuohon lauseeseen kiteytyy mielestäni odotukset ja omat tavoitteeni TE-toimiston lähiesimiestyössä.

Pitää osata alan tiedot ja taidot, niin että osaa auttaa asiantuntijoita hyvään suoriutumiseen sekä heidän oman asiantuntemuksensa kehittämiseen valmentavalla työotteella. Lähteet, mistä löytyy ajanmukainen ja oikea tieto on entistä tärkeämpi tässä ajassa kuin se että niiden suvereeni hallinta. Muutokset sekä entistä kompleksisemmat asiakastapaukset vaativat luovuutta ja tulkintaa, ei ole enää olemassa vain yhtä totuutta, jonka varassa eletään. Toimintaamme ohjaa keskeisesti laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta (L 28.12.2012/916).

Osaamisen johtaminen on lähiesimiestyön keskeisintä osaa, se mahdollistaa myös suorituksen, joka perustuu tavoitteisiin, jotka on johdettu strategiasta. Niiden tavoittelua tehdään vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa. Arvojemme mukaan asiantuntevaa, vaikuttavaa ja asiakaslähtöistä toimintaa tavoitellessamme osaaminen on keskeinen vahvuutemme.

Yksikössäni on yli 20 asiantuntijaa, vakinaisia, määräaikaista, pitkään olleita ja juuri aloittaneita, sosionomeja, merkonomeja ja tradenomeja eli monenlaisen taustan omaavia yksilöitä. Vuorovaikutuksen onnistuminen kaikkien kanssa vaatii tiukkaa itsensä johtamista. Heidän päivittäisen työntekemisen sujumisesta huolehtiminen on keskeistä, tähän vaikuttaa eniten asiakasprosessi ja resurssointi. Miten usein asiakkaita kohdataan, miten paljon tekijöitä on käytettävissä vaikuttaa tuloksellisuuteen. Mitä osaamistamme pitää kehittää pärjätäksemme hyvin lakisääteisessä tehtävässämme nyt ja tulevaisuudessa. Näitä asioita pohditaan myös yhdessä palvelujohtajan sekä palveluesimieskollegojen kanssa.

Organisaation osaamisen tunnistaminen ja niiden hyödyntäminen asiakkaiden kannalta optimaalisesti on varmasti kaikkien esimiesten tavoite, niin myös minun. Oppimisen ja kehittymisen motivaattori, joka osaa innostaa sekä kannustaa asiantuntijoita kehittämään osaamistaan. Osaamisen kehittämisen syiden, keinojen

ja tavoitteiden johtaminen strategisesti. Viitala (2008, 144) kertoo asiantuntijoiden suuntautuvan oppimaan merkitykselliseksi kokemiaan asioita. Motivaatio perustuu tulkintaan opittavan asian merkityksestä, tietoisuuden lisääminen asioiden merkityksistä menestyksellemme. Miksi meidän kannattaa tämä hallita hyvin, miten asiakkaamme tästä hyötyvät ovat kysymyksiä, joiden pohtiminen on perustyötä.

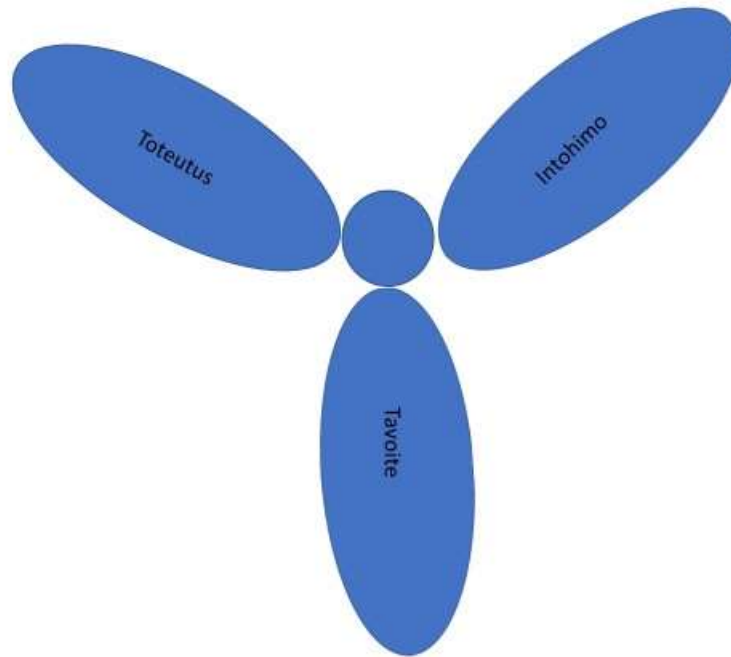
TEM odottaa tuloksia työmarkkinoilla, työpaikat täyttyvät ja henkilöt työllistyvät nopeasti. Lisäksi henkilöstöbarometrin tuloksien mukaan hyvinvoivaa henkilöstöä, eli hyvää lähiesimiestyötä. Tuki on resurssien muodossa ja henkisenä tukena, samaan suuntaan soutamista yhteisellä kirkkoveneellä ilman vapaamatkustajia. Eli odotus on, että saavutamme tulospalkkauksen. TET EPO on lähes aina, mitattiinpa millä mittarilla tahansa valtakunnan kisoissa palkintopallilla, ja sitä tavoitellaan. Vaikka tätä ei ääneen sanota, se on aistittavissa tavasta esittää asioita.

Asiantuntijat odottavat läsnäoloa, että heidät huomiodaan myös ihmisinä. Kuullaan ja nähdään heidät asioitaan, niin he kokevat olevansa arvostettuja. (Viitala 2014, 168.) Tähän haluan myös pyrkiä, ajan ja aikaansaamisen paradoksi vaan asettaa haasteita tälle, lisäksi toiminta kolmessa toimipaikassa on oma lisänsä.

Viitala (2014, 155) kertoo jaetusta johtajuudesta, hänen mukaansa esimiehen ja asiantuntijan välinen hierarkia madaltuu. Mallissa esimiehen ja asiantuntijan suhde muuttuu tasavertaisempaan suuntaan. Tärkeää on tämän vuorovaikutussuhteen kehittäminen ja ylläpito, ei pelkästään lähijohtajan valmiuksien kehittäminen. Asiantuntijat TE-toimistossa itse pitkälle johtavat omaa työtään sovittujen tavoitteiden mukaisesti, he itse osaavat vaatia itselleen sopivaa esimiestyötä, ainakin tuloksellista työtä he tekevät. Vuorovaikutuksen kehittämisessä on mukana myös tekniset apuvälineet, kuten Yammer-keskustelut ja Skype-palaverit.

Yhteenvetona totean Viitalaa (2014, 164) mukaillen: TE-toimiston esimies on valmentaja, joka tukee ja kannustaa sekä yhteisöä että yksilöä. Hän arvostaa, kuuntelee, luottaa, sekä osallistaa. Esimies rakentaa yhteisöön toimintakulttuuria, jossa yhteisön jäsenet ottavat vastuuta yhteisen toiminnan kehittämisestä, sujumisesta sekä oppimisesta ja siten tavoitteiden saavuttamisesta. Hän pysyttelee taustalla, on kypsä johtaja, joka johtaa jaettua johtajuutta. Tämän kaikki onnistuu jatkuvassa muutostilanteessa, jossa työyhteisö on hajallaan, koostuu eri ikäisistä ja

eri taustaisista asiantuntijoista. Esimies heittäytyy luovasti johtamistehtävään. Hän ei ole hajuton, mauton ja väritön "virkamies", joka on "pilttuussaan", vaan laittaa myös itseään likoon.



Kuvio 4. Onnistumisen siivet (Ristikangas & Ristikangas 2017,46).

TE- toimiston esimies on kuin tuulimylly, jolla on onnistumisen siivet (kuvio 4). Hän tuottaa muille energiaa. Näkyvää, samalla kuulumatonta ja hyödyllistä kaikille. Tuulimyllyn siivet ovat oma motivaatio eli intohimo, oma visio ja sen tavoittelu sekä kolmas on toteuttaminen. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 46.) Aarnikoivu (2011, 62) kertoo tunteiden olevan myös energiaa, kunhan ne valjastetaan palvelemaan oikeita asioita. Ne sallitaan ja käsitellään, siten estäen patoutumat ja mahdollistetaan energian kohdentuminen perustehtävän suorittamiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen.

4 Tavoitteiden jalkauttamisprosessi

Kehittämistyöllä tavoitellaan vastauksia siihen, miten esimiestyöllä tuetaan asiantuntijuutta, ja siten mahdollistetaan asiantuntijaorganisaatiota saavuttamaan sille asetetut tavoitteet. Eri teorioiden perusteella on luotu ihannekuva TE-toimiston lähiesimiehestä, joka jalkauttaa tavoitteet käytännön tekemiseksi. Jalkauttamisprosessi on kuvattu tässä luvussa, valtion tiukasti strukturoituun malliin on tuotu teoriapohjaa. Lisäksi teorian pohjalta testataan uutta elementtiä prosessiin.

Raportissa kuvataan vuoden 2019 tulosjohtamisprosessia, miten TEM asettamat tulospalkkaustavoitteet siirretään TE-asiantuntijoiden jokapäiväiseen työhön. Saatua tietoa voidaan hyödyntää asiantuntijuuden ja esimiestyön kehittämisessä asiantuntijaorganisaatiossa.

Tutkimustyötä ja havainnointia suhteessa johtamisen teorioihin nousi esiin myös kysymys, mitä TE-asiantuntija voi johtamisen malleista hyödyntää omassa asiakastyössään.

4.1 Menetelmät

Voisin kuvata raporttiani tutkimuksena, jossa on elementtejä tapaustutkimuksesta, toiminnantutkimuksesta ja kehittämistutkimuksesta.

Tapaustutkimuksessa mittausvälineiden avulla hankittua tietoa enemmän tutkija luottaa omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittavien kanssa, pyrkien paljastamaan odottamattomia seikkoja, ihminen on tiedonkeruun väline. Menetelmät tiedon hankinnassa ovat myös laadullisia, niissä tutkittavien näkökulmat ja ääni nousevat esiin. Kohdejoukon valinta tutkimukselle on tarkoituksenmukainen ja tutkimuksen edetessä myös tutkimussuunnitelma muotoutuu. Saatu aineisto on ainutlaatuinen sekä tulkinnat siitä (Hirsjärvi ym. 2009, 164.). Hirsjärven mukaan tapaustutkimukseen kuuluu yksittäisen tilanteen, tapauksen tai joukon tutkiminen. Usein tutkitaan yksilöä tai prosesseja, niitä

tutkitaan luonnollisessa ympäristössä, josta yksittäishavainnot ovat osa. Aineistoa syntyy eri metodein, mm. dokumentit, haastattelut sekä havainnot tuottavat aineistoa, jonka tavoitteena on kuvailla ilmiötä. Vilkan (2006, 34) mukaan hiljainen tieto paljastuu vuorovaikutuksessa, se on löydettävä oppimalla, kokemalla ja eläen. Havainnoinnissa tutkija elää ja kokee yhdessä tutkittavien kanssa, tavoittaen hiljaista tietoa ehkä paremmin kuin haastatteleamalla.

Toimintatutkimuksessa tavoitteena on käytännöllisyyden sekä tieteellisyyden yhdistäminen lisäksi tapahtuu vaikuttamista tutkijan osallistumisella tutkimuskohteen toimintaan. Vaikuttamisen ja kehittämisen perustana on tutkimus, jota tutkija tekee tutkimuskohteen ympäristössä. Tutkimusstrategiana toimintatutkimusta voidaan toteuttaa erilaisten analyysimenetelmien kautta, sisältäen runsaasti erilaisia näkökulmia. (Koppa 2015.) Kanasen (2017, 13) mukaan toiminnantutkimus on lähellä kehittämistutkimusta ja konstruktivistista tutkimusta. Tutkijan rooliin on mm. erilainen, hän on toimintatutkimuksessa itse mukana muutosprosessissa, mutta kehittämistutkimuksessa ei välttämättä ja konstruktivisessa tutkimuksessa ei ole. Toimintatutkimuksen tavoitteena on usein tutkia ihmisen toiminnan muutosta, lisäksi tutkija on mukana toteuttamassa muutosprosessia. Toimintatutkimus ei ole Kanasen (s. 17) mukaan oma tutkimusotteensa vaan hyödyntää muiden tutkimusotteiden analyysi ja aineistonkeruu menetelmiä.

Kehittämistutkimus parantaa käytäntöjä, järjestelmiä sekä tuotteita. Se paikantuu eli tehdään ajassa ja paikassa. Kehittämistutkimus eroaa ratkaisevasti "aiheesta" tehdystä tutkimuksesta, jossa tutkimustehtävän määrittelyn jälkeen kerätään ja analysoidaan tutkimustietoa sekä tarkastellaan lopputulosta teorian valossa. Toimintatutkimuksen lähtökohdat ovat samankaltaisia kuin kehittämistutkimuksella, koska siinäkin yhdistetään kehittämistyö sekä tutkimus. Kumpikin tutkimusote auttaa ihmisiä tutkimaan todellisuutta, jotta sitä voitaisiin muuttaa, ja vastaavasti auttavat muuttamaan todellisuutta, jotta sitä voitaisiin tutkia. Selkeästi tunnistettavaa ja yhtenäistä tutkimusotetta ei kumpikaan näistä kuitenkaan muodosta. (Johnson 2015.). Kehittämistutkimusta tapahtuu esimerkiksi projektien kehittämistoiminnassa. Käytännönkokemuksen kautta saatu tieto käytetään uusine

prosessien, menetelmien tai tuotteiden aikaansaamiseen tai jo olevien olennaiseen parantamiseen. (Anttila 2014.)

Vilka (2006, 77) kyseenalaistaa ammattikorkeakoulun(AMK) opinnäytetyön laajuuden takia toiminnallisen opinnäytetyön suhteen toimintatutkimukseen. Hänen mielestään pitkäaikainen, aktiivinen havainnointi, sekä laaja-alainen havainnointi ei ole mahdollista AMK-opinnäytetöiden laajuudessa.

4.2 Julkisen johtamisen viitekehys

Sydänmaalakka (2015, 52–56) on luonut älykkään julkisen johtamisen viitekehysten, johon hän on määritellyt älykkään julkisen organisaation menestystekijöitä. Niitä ovat hänen mukaansa mm.:

- Hyvä suorituksen johtamisen prosessi, tavoitteet johdettu strategiasta
- Organisaation kulttuurin ja arvojen merkitys
- Tiedolla johtaminen, nopea oppiminen sekä toimiva palautekulttuuri
- Itseään johtava, yhteistyötä tekevä henkilöstö on tärkein ja arvokkain voimavara
- Johtaminen on tilannesidonnaista, tavoitellen tehokkaasti visiota
- Jaetun johtajuuden hyödyntäminen

Suorituksen johtamisen tulisi olla jatkuvaa ja tavoitteiden toteutumista seurataan reaaliaikaisesti, koska maailman rytmi on niin nopea. Tavoitteita muokataan tarpeen mukaan, ja esimiesten ja asiantuntijoiden tulee keskustella tiiviisti, jotta säilyy selkeä tuntuma suoriutumisesta sekä tavoitteista. Visio ja päämäärä ovat selvät, arvot auttavat asiantuntijoita kokemaan työlleen merkitystä. Vuorovaikutus on keskeistä johtamisessa, johtajan tulee hallita useita johtamistyyliä sekä sovitettava tyyliinsä tilanteiden mukaan. Asiantuntijoita arvostetaan ja heitä kehitetään. Hyvinvoiva asiantuntija pitää huolta itsestään ja johtaminen on yhteistoimintaa, johon koko organisaatio osallistuu.

4.3 Tavoitteiden käsittely esimiesryhmässä

TE-toimiston esimiesryhmä koostuu toimiston johtajasta, palvelujohtajista ja palveluesimiehistä, olleen kuuden hengen ryhmä. Se kokoontuu, joka toinen viikko pohtimaan ja ratkomaan arjen haasteita. Tässä prosessissa tehtävänä oli käsitteellisen tavoitteiden muuttaminen yksinkertaisiksi tavoitteiksi, joiden toteutumista on helppo seurata, sekä asiantuntijat osaavat helposti tavoitella.

Ministeriön asettamat tulospalkkaustavoitteiden mittarit painottavat pitkäaikaistyöttömien työllistymistä, mutta ottavat huomioon myös TE-toimiston kokonaistoiminnan. Työllistymiseen voidaan vaikuttaa muun muassa tehostamalla palveluun ohjausta ja työllistämällä henkilöitä palkkatuella tai starttirahalla. (TEM 2018). Niissä huomioidaan toimiston edellisen vuoden tulokset, tuloksen suhteellinen kuukausittainen muutos vertaillen muiden toimistojen tulokseen. Kuten voi päätellä, ne eivät ole SMART-mallin mukaisia. Esimiesryhmässä mietimme ja keskustelimme mitkä toimintamme olemassa olevat mittarit tuottavat tuloksia, jotka vaikuttavat ministeriön keksimään malliin. Uusista tavoitteista ei vielä edes ole olemassa mittaristoa tai seuranta tapaa, joten kuukausittainen seuranta on mahdotonta.

Tulostavoite yksittäisen asiantuntijan kannalta on ongelmallinen, teemme hyvin laajasti yhteistyötä toimiston sisällä, sekä verkostoissa ja asiakkaan oma toimintakin vaikuttaa keskeisesti onnistumiseen. Toinen tulokseen perustuvaa mittausta vaikeuttava tekijä on aika, varsinkin henkilöasiakkaiden prosessit ovat monenkirjavia vieden kuitenkin kohti tavoitteita.

Asiantuntijan suoritus on mitattavissa, siksi valitsimme suoritukseen perustuvia mittareita. Lain määrittelemän perustehtävän tekeminen tuo tulokset tässäkin asiassa. Työmarkkinoiden kohtaanto-ongelmaan pureutuminen ammatillisen osaamisen lisäämisellä on keskeinen keino. Avoimien työpaikkojen aktiivinen täyttäminen, töiden tarjoaminen tuo vastauksen omalta osaltaan. Yritysneuvonnalle tavoitteeksi 1300 yrityskäyntiä, joissa markkinoidaan TEM-palveluita yrityksille. Työnvälitykselle asetettiin tavoitteeksi 26000 työtarjoustu vuoden aikana. Lisäksi nämä tavoitteet on johdettu visiosta ja ovat arvoihimme ankkuroitavissa.

Henkilöasiakkaiden palveluissa tavoitteiksi asetettiin työllistymissuunnitelmien määrä sekä koulutustarjousten määrä. Nämä molemmat tavoitteet ohjaavat asiantuntijan työtä. Kuusi allekirjoitettua henkilöasiakkaan työllistymissuunnitelmaa päivässä ohjaa ajankäyttöä, kun taas koulutustarjousten määrä ohjaa suunnitelmien sisältöä. Nämä tavoitteet ovat selkeät, niiden saavuttamiseksi prosessit ovat toimivat, tosin ylhäältä annettuja. Ryhmäkehityskeskusteiden tehtäväksi tulee ennen kaikkea asiantuntijoiden osallistaminen miettimään keinoja ja toimintatapoja, miten tavoitteet voidaan saavuttaa.

Kehitystavoitteiden määrittelyt jätettiin esimiehen ja asiantuntijoiden kehityskeskusteluiden varaan. Toki lähetekeskusteluna muistuttiin perustehtävän tekemisen mahdollisimman hyvästä tekemisestä ja työhyvinvoinnin parantamisesta.

4.4 Ryhmäkehityskeskustelut

Ryhmäkehityskeskusteluiden asiaksi nostettiin kysymykset: Miten yhteistyöllä saavutetaan tavoitteet, mitä hyviä käytäntöjä on tavoitteiden saavuttamiseksi. Ryhmät koottiin työmarkkina-alueittain sekoittaen eri palvelulinjojen asiantuntijat, erilaisia neljästä kymmeneen hengen ryhmiä muodostui kaikkiaan kahdeksan. Erilaisiin asiakasryhmiin sekä toimintatapoihin erikoistuneet asiantuntijat tuotiin saman pöydän ääreen hiljaisen tiedon jakamiseksi. Kansanen (2004, 29) nostaa myös tulevaisuuden menestystekijäksi rakentavat ristiriidat ja mielipide-erot, joita tarvitaan organisaation uusiutumiseen.

Keskustelut aloitettiin muistelemalla edellisen vuoden suoritusta, siihen liittyviä lukuja esimiehet esittivät. Niistä keskusteltiin ja yritettiin saada tuntemuksia lukujen taakse. Miten asiantuntijat ovat kokeneet oman osuutensa hyvässä toiminnassa. Lisäksi kiitimme heitä hyvästä ja tuloksellisesta työstä.

Toimintaympäristöstä keskusteltiin, mitä se on nyt, miten voimme sitä jatkuvasti havaita. Meidän tekemisemme täytyy koko ajan heijastella ympäröivää maailmaa, markkinat määrittävät myös asiakkaidemme tulokset. Toimiemme pitää olla suhteessa nykyhetkeen ja osittain ennakoida tulevaisuutta.

Mahdollisuuksien näkeminen, onnistumisten jakaminen sekä haasteiden voittaminen yhdessä ovat asiantuntijoidemme kehittymiselle polttoainetta. Esimiehet saivat suuntaa omalle työlleen. Sisäisen viestinnän kehittäminen nousi keskeisimmäksi kehitettäväksi asiaksi. Verkostojen hyödyntäminen ja oikeiden palveluiden hankkiminen olivat asioita, joita toivottiin lisäksi johdolta.

Asiantuntijoiden osaamisen kehittämisestä käsiteltiin paljon. Tuotiin esiin Taimissa oleva opiskelumateriaali, sekä valtionhallinnon e-oppiva ympäristön hyödyntäminen. Ajankäytöstä oppimiseen saavutettiin yhteinen ymmärrys, aikaa siihen pitää asiantuntijan itse varata. Kalenteriin merkintä opiskelusta, niin se on myös mahdollista toteuttaa. Ajan tasalla pysymiseksi on opiskeltava ainakin suoraan työhön liittyvät laki- ja ohjeasiat. Toinen keskeinen aihe oli vertaisoppiminen ja reflektio. Monimutkaistuva maailma ja entistä yksilöllisemmät asiakastarpeet haastavat asiantuntemustamme, mutta jo tehtyjä oivalluksia jakamalla työkavereiden kesken kasvatamme osaamistamme ilman muodollista oppimista. Kokemusten jakaminen omasta työstä on myös mukavuusalueelta poistumista, mutta mitä enemmän tätäkin harjoitamme, sitä arkipäiväisempää siitä tulee.

Osaamisen kehittymistä tapahtui ainakin esimiesten osalta näissä, koska kaikki tilaisuudet olivat erilaisia. Keskustelujen palaute huomioitiin jo kesken prosessin. Reflektioon kannustimme myös asiantuntijoitamme voimakkaasti, tosin tekevät sitä jo jatkuvasti. Tämänkin osaamisalan näkyväksi tekeminen oli yksi keskeisistä onnistumisista. Esimiehet jatkavat alueellisten palaverien pitämistä, joissa jatketaan alkanutta reflektioprosessia.

Tunteita, mitä uudenlaiset tavoitteet nostattavat käytiin läpi tilaisuuksien lopuksi. Asiantuntijat kokivat uudet tavoitteet osin haastaviksi, monenkirjavan osallistujajoukon ansiosta saatiin esiin lukuisia tuntemuksia. Suhtautuminen tavoitteisiin heijasteli asiakaskuntaa, minkä parissa asiantuntija työskentelee. Haastavamman henkilöasiakasryhmän kanssa työskentelevät eivät niin iloisia tavoitteista olleet kuin suoraan työmarkkinoille suuntaavien kanssa työtä tekevät.

Esimiesten tehtävät näissä keskusteluissa alkoivat ryhmien kokoonpanojen miettimisellä ja niiden muodostamisella sekä aikatauluttamalla ne. Itse

tilaisuuksissa esimiehet toimivat keskusteluissa aluksi tiedon jakajina, taustan selvittäjinä ja tarinan kertojina kartoittaen nykytilanteen ja kuvaten hieman tulevaa. Sen jälkeen he toimivat keskustelun fasilitaattoreina pitäen sen aiheessa, ongelmat pyrittiin muuttamaan tavoitteiksi, asioita katsomaan eri näkökulmista ja tekemään näkyviksi. Hirvihuhta (2006, 86) nostaa mielikuvien käytön ja tunnetaitojen merkityksen. Pyrimme tietoisesti nostamaan keskusteluun innostavia mielikuvia, koska ne voivat luoda uusia yhteyksiä asioiden välille, hakien niitä myös muualta kuin työelämästä.

4.5 Henkilökohtaiset kehityskeskustelut

TE-toimiston johtamisprosessiin kuuluu kehityskeskustelu ja palkkavaikutteinen suoritusarviointi vähintään kerran vuodessa. Sen tavoitteena on työsuorituksen parantaminen, sekä henkilökohtainen kehittyminen. Aluksi käydään läpi mennyt vuosi, sekä arvioidaan tekemistä kolmella osa-alueella oppimisen näkökulmasta:

- Vuorovaikutus
- Osaaminen
- Tehokkuus ja tuloksellisuus

Suoritukseen vaikuttavat Viitalan (2007, 139) kertomana myös ulkopuoliset tekijät, näin ollen pelkästään tulostietojen perusteella ei voida arvioida suoriutumista. Arvioinnin tulisi tapahtua suhteessa tilanteessa vaikuttaviin tekijöihin. Seurannalla tavoitellaan tehokkuuden lisäämistä, samalla pitäisi säilyttää asiantuntijoiden motivaatio, työn ilo sekä työssä jaksamisen edellytykset. Viitala huolehtisi myös menestymisen edellytyksistä myös pidemmällä tähtäimellä.

Aarnikoivu (2011, 57–58) painottaa, jotta asiantuntija antaisi täyden panoksensa organisaatiolle hänet tulee huomioida yksilönä. Tulee tiedostaa, että asiantuntijat tekevät valintoja siitä, kuinka paljon kapasiteetistaan antavat organisaation käyttöön. Asiantuntijoiden yksilöllisyyden huomioidessa esimies tukee positiivisten tunteiden syntymistä. Tunteet ovat sitoutumisen ja työpanoksen kannalta kriittisiä.

Asiantuntijan kokiessa antamisen ja saamisen olevan tasapainossa syntyy positiivisia tunteita. Jos kokemus on, että asiantuntijasta ammennetaan ilman vastavuoroisuutta, hän turhautuu ja syntyy negatiivista tunnetta, joka voi aiheuttaa pahimmillaan negatiivisuuden kehän. Positiiviset tunteet kasvattavat energiaa, negatiivisten sitä syödessä.

Tuloksiin ja työn laatuun vaikuttaa asiantuntijan oman ajattelu. Organisaatio ja esimiesten toiminta, sekä työyhteisön tekeminen ja yhteinen ajattelu tukevat asiantuntijan omaa suoritusta. Asiantuntijan pitäisi ajatella strategisesti. Sydänmaalakka (2009, 75) tarkoittaa tällä reflektointia, laaja-alaista, käytännöllistä ja syvällistä asioiden pohdiskelua. Reflektio on hänen mukaansa analyysia, asioiden yhdistelemistä uusilla tavoilla, etsimistä, ihmettelyä, synteesiä sekä tietoista ponnistelua. Tämän osaamisen tukeminen on keskustelun keskiössä. Toinen pääaihe keskusteluissa on omat tavoitteet, mitä tavoittelen työltäni, tähän jokainen asiantuntija joutuu vastaamaan. Näin asiantuntijamme joutuvat kertomaan itsensä johtamisesta jotain ulospäin.

Asiantuntijalle on asetettu tulospalkkaukseen liittyvä tavoite, sekä suoritustavoite näiden lisäksi hän määrittelee itselleen strategiaamme tukevat kehittymistavoitteet yhdessä esimiehen kanssa. Henkilökohtaisen koulutustarjous tavoitteen saavuttamiseksi pohditaan yhdessä, miten asiantuntijan voisi muuttaa omaa työtään, miten hän ajattelee tavoitteen saavuttaa. Vain itse sen tiedostamalla se on mahdollista. Lisäksi käsitellään muutoksen tuomaa tunnetta, miltä asiantuntijasta tämä tuntuu. Åhman (2005, 79) toteaaakin, että asiantuntijoiden kanssa tulee käydä läpi, miten muutosten vaikuttaa heidän työhönsä. Hänen mielestä ihmiset, joita se koskee, tulisi heti ottaa mukaan kehittämiseen ja heille on tarjottava tukea, esim. osallistamalla. Osallistaminen voi tarkoittaa osallistumista päätöksentekoon siitä, mitä pitäisi muuttaa tai siihen, miten muutos tulisi toteuttaa.

Onnistumisen edellytys on Aarnikoivun (2011, 74–75) mukaan esimiehen asenne kehityskeskusteluprosessiin. Esimiehen tulee kokea kehityskeskustelu hyödyllisenä ja toimivana johtamisen välineenä. Molempipuolisen kunnioituksen toteutuminen parantaa työmotivaatiota riippumatta sisällöstä. Esimiehen keskustelu asiantuntijan kanssa osoittaa välittämistä luoden asiantuntijan tekemiselle merkitystä synnyttäen positiivisia tunteita. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu käydään mukavuusalueen

ulkopuolella. Avoimuus, rohkeus ottaa riskejä sekä käsitellä teemoja, jotka olisivat mukavampi jättää keskustelun ulkopuolelle. (Aarnikoivu 2011, 76). Siksi myös asiantuntijan asennoitumisella on iso merkitys vuorovaikutuksen onnistumisessa.

Ratkaisukeskeinen lähestyminen kehityskeskusteluun on tavoite- ja asiakaslähtöisyyttä, tulevaisuuteen suuntautunutta, voimavarakeskeisyyttä, edistyksen ja poikkeuksien huomioimista, luovuutta, leikillisyyttä, myönteisyyttä ja huumoria sekä kannustusta ja yhteistyötä (Aarnikoivu 2011, 122). Asiakaskeskeisyyttä on asiantuntijan pääosa keskustelussa, tavoitteiden asettelusta keskustelua, jotta sitoutuminen niihin on mahdollista. Tulevaisuussuuntautuneisuus näkyy pohdinnoissa ja keinoissa, miten tavoitteet voidaan saavuttaa. Voimavarakeskeisyys on esimiehen keskittymistä asiantuntijan käytettävissä oleviin kykyihin, voimavaroihin, osaamiseen ja taitoihin, niiden avulla voidaan tunnistaa myös olemassa olevia vahvuuksia. Niiden tunnistaminen rohkaisee, kannustaa ja energisoi aktiiviseen toimintaan. Edistyksen huomioiminen tapahtuu välitavoitteiden avulla, pienetkin edistysaskeleet tulee huomioida. Aarnikoivun mukaan keskustelukumppaneiden lähtökohtana on usko toisessa ihmisessä olevaan hyvään. Esimies, joka hyödyntää huumoria, leikillisyyttä ja luovuutta pystyy heittäytymään tilanteisiin, rentouttamaan ilmapiiriä ja tukemaan innovointia.

Verkostojen olemassaolon tunnistamiseen kannustamalla esimies konkretisoi ja kannustaa yhteistyöhön. Muut ihmiset, jotka antavat voimavaroja sekä energiaa asiantuntijalle, ollen mukana asiantuntijan elämässä, tarvittaessa myös tukevat häntä. Tämä Aarnikoivun mukaan konkretisoi tosiasian, että asiantuntija on ryhmän jäsen ja heitä yhdistävät yhteiset tavoitteet.

Åhmanin (2014) mukaan asiantuntijan antama palaute myös esimiehelle, sekä koko organisaatiolle on myös tärkeä osa kehityskeskustelua. Asiantuntijoiden kertoma työntekijäkokemus, miltä tuntuu olla töissä, on tärkeä viesti työnantajalle sekä työyhteisölle. Miten asiantuntija kohdataan ihmisenä, on hyvän kokemuksen syntymisessä avaintekijä. Myös ristiriitatilanteiden kohtaaminen mahdollistaa Åhmanin mukaan tunnesiteen luomista positiivisella tavalla. Vapaus ja luovuus tuovat tulosta, kunhan tiedetään rajat, joissa niitä voidaan käyttää. Vapauden tunne

lisää työn tuntemista omaksi, joka lisää työhyvinvointia. Keskusteluissa voidaan myös lisätä asioiden ymmärrystä, yksinkertaistaa niitä tuloksien saavuttamiseksi.

Työhyvinvoinnin sekä onnellisuuden kokemus syntyy sekä työntekijän itsensä johtamisesta että ulkoisesta johtamisesta. Työn ollessa iso osa elämää on myös työyhteisön huomioitava onnellisuutta niin, että asiantuntija on hyvinvoiva ja tuloksellinen. Pitää löytää asiantuntijalle työ, jossa on kiinnostavia asioita. On haaskaamista, jos päivä menee työssä, josta asiantuntija ei löydä mitään kiinnostavaa. Työnantajan pitää tukea kiinnostavien asioiden löytämistä. Työntekijäkokemuksen merkitys suoritukselle on iso. Mitä paremmin viihtyy työssään, sitä paremmin suoriutuu. Hyvä työntekijäkokemus motivaattorina on tulospalkkausta tärkeämpi suoritusta parantava tekijä. (Åhman 2014.)

4.6 Seuranta prosessi, mitä uutta

Viestinnän parantamiseksi sovitaan mitä asioita katsotaan päivittäin Taimista. Näin varmistetaan, että kaikki saavat tiedon samalla tavalla sekä vältetään tiedon kulkeutuminen suusta suuhun juorun omaisesti.

Teoreettisen viitekehyksen pohjalta kokeilimme kollegamme kanssa uudenlaisen elementin vaikutusta kehityskeskusteluprosessiin. Vision ja arvojen tarkastelua yli palvelulinjojen, ryhmäkeskusteluna. Toimistomme arvoista ja niiden vaikutuksesta työhömmme, miten ne ohjaavat toimintaamme, löydämmekö niistä motivoivia elementtejä työhömmme, olivat keskustelun aiheina. Opintopiirityyppisen toiminnan, parin tunnin sessio, aloitimme pienellä Mindfulness-harjoituksella, jonka jälkeen syvennyimme avoimeen vuorovaikutukseen. Osa tilaisuuksista oli varsin onnistuneita, tietoisuusharjoitus alkuun valmisti hyvin keskusteluun. Asiantuntijat toivat hienosti esiin, miten arvot ohjaavat työtä ja ne todella toimivat ohjenuorana arjen työssä. Sydänmaalakka (2015, 70) kuvaisi toimintaamme älykkään organisaation perusjohtamisen käsittelyksi yhdessä asiantuntijoiden kanssa.

Keskusteluissa alustin ja kerroin mitä kukin arvo merkitsee minulle omassa työssäni, sen jälkeen osallistujat kertoivat omia tuntojaan arvoistamme. Sanoilla on monta

merkitystä, esimerkiksi asiakaslähtöisyyden jokainen kokee omalla tavallaan. Yhdessä pohtien sen kaikkia puolia TE-toimiston työssä syntyi oivaltavaa keskustelua. TE-toimiston asiakastilanteessa on aina monta osapuolta mukana, henkilöasiakkaan lisäksi täytyy huomioida työnantaja-asiakkaat ja veronmaksajien tarpeet. Aina arjessa ei tule ajateltua niin monipuolisesti, vaan ajattelu tahtoo kapeutua jatkuvassa suorittamisen paineessa.

Åhman (2005, 100) toteaa henkilökohtaisten ja organisaation arvojen yhteensopivuuden olevan paras tae saavuttaa motivaatio. Siksi tavoitteiden käsittelyyn liitimme osaksi keskustelun arvoista ja niiden vaikutuksesta työhömmme. Tavoitteiden tulisi Åhmanin mukaan ankkuroitua arvoihin, lisäksi niitä pitää käyttää päätöksenteon välineenä. Toimiessaan arvojensa mukaisesti asiantuntija toimii aidosti ja rehellisesti, olemme sinut itsemme kanssa kokien vähemmän stressiä. Lisäksi voimme aidosti vuorovaikuttaa ollessamme rehellisiä. Henkilökohtaisissa kehityskeskusteluissa arvojen ja perustehtävän suhteesta tuli syvällisempiä ja haasteellisempia sessioita. Mielestäni syvälliset keskustelut osoittavat luottamusta mikä parantui yhteisessä arvokeskustelussa.

5 Pohdinta ja johtopäätelmät

5.1 Osaaminen ja suorittaminen

Etelä-Pohjanmaan TE-toimiston tuloksellisuus on hajallaan olevien asiantuntijoiden osaamisen ja heidän kokemuksensa tuotos. Asiantuntijuutta voidaan hyödyntää osaamisen kehittämisessä jakamalla osaamisalueita asiantuntijoiden kesken sekä sopien, että kukin seuraa omaa vastuualuettaan pitäen siitä toiset asiantuntijat ajan tasalla (Ojala 2008, 241). Ojalan (s. 290) mukaan oppivan organisaation tärkeä näkökulma on, että osaaminen ja sen kehittäminen ei ole sidoksissa vain kehityskeskusteluissa laadittaviin henkilökohtaisiin kehityssuunnitelmiin, vaan osaamista jaetaan systemaattisesti koko organisaatiossa. Ojala korostaa dialogista kulttuuria osaamisen jakamisessa, sillä uutta, hankittua tietoa täytyy tarkastella avoimesti eri näkökulmista ja mahdollisimman monipuolisesti. Näin rakennetaan siitä yhteinen näkemys, saadaan se tekemisenä käytäntöön.

Ryhmäkehityskeskusteluissa teemaksi nostettu reflektointi pitää saada jatkuvaksi toiminnaksi. Yhdessä tekeminen ja miettiminen on vielä paljon asiakkaiden tilanteiden ratkomista. Aito pohtiminen siitä, mikä onnistui ja mikä ei, ryhmä tasolla on alkamassa. Jokainen asiantuntija reflektoi varmasti silloin, kun asiakaskohtaaminen epäonnistuu päättyen esimerkiksi huonoon vuorovaikutukseen. Olemme osana lähiesimiestyötä pitäneet ns. aluepalavereja, joissa tarkasteltu päivittäisen työn haasteita. Näiden kehittäminen niin, että asiakas tapausten tai toimintaprosessien reflektointi otetaan yhdeksi asialistan pääkohdaksi. Reflektion kohde vain vaihtuu, mutta ajatus tapausten ruotimisen takana on osaavan työvoiman tarpeen tyydyttäminen. Näissäkin vastuunjakamista niin, että asiantuntijamme tuovat keskusteluun aiheita, ne voivat olla henkilöasiakastapauksia tai vaikeasti täytettäviä työpaikkoja. Yhdessä ruodittujen tilanteiden oppi pitää saada käytännön tekemiseksi. Jaettu onnistuminen rohkaisee niiden siirtämistä käytäntöön, sekä tieto siitä että myös epäonnistumisten kautta osaamisemme kasvaa.

Myös hankittavien palvelujen miettiminen suhteessa alueen työmarkkinatilanteeseen pitää nostaa enemmän esille.

5.2 Esimiestyö

Keskeinen näkökulma johtamisessa on Perttulan ja Syväjärven (2012, 221) mukaan positiivisuuden merkitys. Ihmislähtöinen johtajuus voi reflektoidulla ja kriittisellä otteella tuottaa positiivisen kokonaisuuden, kun kehitetään ja arvostetaan ihmisten ja organisaatioiden tavoitteellista toimintaa.

Työelämän dynaamisuus ja monimuotoisuus ovat päivittäistä arkea. Positiivinen johtaminen tuo uuden näkökulman johtamiseen. Ihmisläheisellä johtajuudella mahdollistetaan ja luodaan yhteisöissä merkityksiä, itseymmärrystä, tavoitteita, vaikuttamista, luottamusta, kyvykkyyttä, vuorovaikutusta, sekä jaettua todellisuutta työelämästä. (Perttula & Syväjärvi 2012, 220.) Näissä kokonaisuuksissa positiivisesti johtaen voi tuottaa menestyviä ja onnellisia työyhteisöjä. Matkalla tarvitaan myönteisiä, mahdollistavia ja vahvuusperustaisia tilanteita. Johtajuus mahdollistaa positiivisen ymmärtämisen, kohtaamisen ja lopulta kokemisen. Myös positiiviseen johtamiseen tarvitaan kriittistä otetta, jotta ydin ei katoa, eli ihmisten elämäntilanne ja työelämän todellisuus.

Tulosten saavuttamisen edellytys on työntekeminen sekä harjoittelu. Asiantuntijuus muodostuu kokemuksen kautta, joka syntyy intensiivisellä ja pitkäaikaisella suorituksen parantamiseen tähtäävällä toiminnalla. Osaajaksi ei synnytä, siksi kehitytään. Työn määrä ja intensiteetti vaikuttavat kasvuprosessiin. (Leiviskä 2011, 67.) Esimiesten, tässä tapauksessa itseni, kehittymisen seurauksena myös organisaatiomme kehittyy. Leiviskän mukaan (s. 135) organisaatiot itsessään eivät muutu, vaan ihmiset ja siksi esimiesten tietoisuuden kehittyminen heijastuu organisaation kulttuurissa.

Ihmisen koko havaintokyvyn käyttö: intuitio, looginen ajattelu ja tunne ovat avainasemaassa todellisuuden ymmärtämisessä (Hellbom 2004, 139). Siksi on tärkeää suhtautua myönteisesti ja yrittää luoda kannustava ilmapiiri. Tunne ja tahto ovat aina läsnä, tiedon ja taidon lisäksi niin myös osaamisessa.

Viitala (2014, 166) ajattelee asiantuntijaorganisaatioissa lähiesimiehen johtamistehtävän olevan usein mahdoton, koska oma tehtäväkenttä täyttää jo koko työajan ja johtajuus jää pieneksi sivutehtäväksi. Tämän Viitalan ajatuksen ostan

osittain, valtiolla kalenteri määrittelee ajankäyttöä. Tietyt asiat on tehtävä, välillä kuitenkin on seesteistäkin aikaa, jota voidaan hyödyntää johtamiseen. Omat valinnatkin vaikuttavat siihen mihin on aikaa.

Viitalan (2014, 167) mukaan lähijohtajien työtaakkaa keventää huomattavasti ymmärrys siitä, että heidän työnsä sisältää paradokseja sekä on lähtökohtaisesti ristiriitaista. Ristiriitaisuuden tunne ei tarkoita esimiehenä epäonnistumista, vaan on osa lähijohtajuutta. Viitala (s. 167) jatkaa, hankalasta yhtälöstä huolimatta esimiehenä voi usein onnistua riittävän hyvin. Paradoksien ja ristiriitojen läpi voi elää ja niitä voi oppia sietämään. Usein esimiehet tarvitsevat tässä myös tukea. Yhtä lailla kuin itseään, joutuu lähijohtaja opettamaan myös koko työyhteisöä siihen, että sekä valtaa että vastuuta joutuu ottamaan koko joukko yhdessä. Toimistomme lähiesimiehet jaamme yhteisen työhuoneen, keskinäinen suunnittelu, keskustelu ja reflektio on noussut esiin entistä enemmän. Haen aktiivisesti palautetta kollegoilta sekä autamme toisiamme eteenpäin. Lähituki on parantunut viime aikoina, koska teoreettisen tiedon lisääntyminen on aktivoinut reflektiotamme sekä yhteistyötämme. Samaa venettä edelleen soudetaan suunnankin ollessa sama.

Viitalan (2008, 163) nostama sosiaalinen palkitseminen on tapa, jota voimme toimistona ja esimiehinä toteuttaa nykyisillä resursseilla. Kiitoksen antaminen, kun siihen on aihetta. Juhlimme eläkkeelle jäämisiä sekä merkkipäiviä, saamme niihin työnantajan puolesta antaa myös aineellisen lahjan. Vaikka Viitala nämä persoonattomiksi myös leimaa, ovat ne kuitenkin joka kerta ainutkertaisia tilaisuuksia, erilaisina puheina, kiitoksina ja muisteloina. Ansiomerkkien hakeminen on yksi tapa TE-toimiston henkilökuntaa palkita.

5.3 TE-toimiston asiantuntija

Asiantuntijan itsensä johtamiseen vaikuttaminen yksi esimiestyön päätavoite, tukea ja rohkaista häntä poistumaan säännöllisesti mukavuusalueeltaan. Tämän hetken työmarkkinatilanne tuo vastaan yhä moninaisempia ja haastavampia asiakastilanteita. Asiantuntijan itsetuntemus on tärkeää, koska asiakastyössä omat arvot ja asenteet voivat vaikuttaa tehtyihin ratkaisuihin. Tuntemalla hyvin itsensä, on helpompi toimia asiakkaiden ja työyhteisön eduksi.

TE-asiantuntija kohtaa jatkuvasti muutosta, pidemmän työuran aikana on ollut monta hallitusta maassa ja kaikki ovat työvoimapolitiikkaa halunneet omilla arvoillaan johtaa. Tämä on aiheuttanut jatkuvan muutoksen toimintatavoissa, lisäksi maailmantalous heijastuu nopeastikin työmääräämme. Siksi on ollut ja on tulevakin vaatimus päivittää osaamistaan jatkuvasti. Päivittäisen laki- ja asiaosaamisen lisäksi pitäisi miettiä tulevaa ammattiosaamistaan.

Osa itsensä johtamista on oman asiantuntijuuden ja osaamisen johtaminen. Osaamisen kehittämisen mahdollisuudella sekä merkityksellä on vaikutus oppimisen motivaatioon. Asiantuntijoidemme osaamisen kehittämistä pohtiessa keskiöön nousee kaksi asiaa:

- Ajattelevatko asiantuntijat itse omaa kehitystään, miten oma kehitys vaikuttaa asiakastyön onnistumiseen?
- Paljonko työnantajan tulisi tukea työn ulkopuolella tapahtuvassa oppimisessa?

Osaamisen kehittämistä tulisi tarkastella kokonaisvaltaisesti, organisaation osaamista kehittää strategisesti johtamalla. Viitala (2008, 23–24) muistuttaa, että osaamisen johtamisen tärkein vastuutaho on ylin johto. Johdon tekemät päätökset suuntaavat ja mahdollistavat osaamisen kehittämisen. Johdon valinnat osaamisen kehittämisen painopisteistä määrittävät mitä organisaatiossa painotetaan ja tehdään. Johto päättää, minkälainen kilpailutekijä osaamisesta saadaan, mutta vastuu osaamisen kehittämisestä on kaikilla. Asiantuntija itse vastaa oman ammattitaitonsa kehittymisestä ja osaamisen ajan tasalla pitämisestä. Omaehtoisia opintoja tuetaan rahallisesti ja ajallisesti. TET EPO maksaa osallistumismaksuja kolmeen sataan euroon saakka per asiantuntija lisäksi neljän opintopisteen suorittamisesta saa yhden opintovapaapäivän.

Koivusen (2005, 43) mukaan uusi tieto syntyy usein asiantuntijoiden yhteistyönä. Tästä syystä yksittäisen johtajan toimintaa olennaisempi kysymys on, miten voitaisiin edistää asiantuntijoiden yhteistyötä ja kehittää asiantuntijayhteisöjä kantamaan yhdessä vastuuta tavoitteiden saavuttamisesta. Yhdessä asioiden pohtiminen sekä toimintaan liittyvää reflektointia tulee asiantuntijoidemme kesken lisätä. Jos tämä ei tapahdu asiantuntijalähtöisesti, niin esimiesten pitää toimia

moottoreina tilaisuuksille. Toinen merkityksellinen asia on yhdessä verkostojen kanssa tehtävän työn pohtiminen, vaarana kuitenkin tulospaineessa on jatkuva tekeminen ilman syvällistä yhteistä reflektiota. Viitala (2008, 164) pitää verkostoihin pääsemistä myös tapana palkita.

Kesti (2010, 148–149) vaatii henkilöstön osaamisen vapauttamista organisaation hyödyksi, ydinosamisalueiden tunnistaminen ja niiden kehittäminen. Yksilön kehittyminen tapahtuu vuorovaikutuksessa, osaamisesta on hyötyä vain, kun sitä hyödynnetään. Osaamisen jakaminen lisää oppimista, tuo onnistumisen tunteita. Positiiviset tuntemukset lisäävät yksilöiden työkykyä ja siten vahvistavat organisaatiota. Aamutuntien hyödyntäminen tässä asiassa, asiantuntijoidemme pitämät alustukset omista vastuualueistaan ja vahvuuksistaamme niissä. Tämä auttaa myös asiantuntijoitamme hyödyntämään kokonaisuutta sekä tiedostamaan kuka tekee mitäkin. Etelä-Pohjanmaan TE-toimisto on organisaatio, jossa henkilöstö ja heidän tehtävänsä kehittyvät sekä muuttuvat jatkuvasti toimintaympäristömme muuttuessa. Samalla oma vastuualueen asiantuntemus syventyy, kun sitä esittelee muille. Tätä voidaan ajatella myös palkitsemisen kannalta, asiantuntijamme pääsee kertomaan muille, miten hän on päässyt hyvään suoritukseen.

Miten asiantuntija sitoutuu kolmen prosentin palkanlisän tavoitteluun? Rahallisen palkkion tavoittelu ihmisten kanssa tehtävässä vaikuttamistyössä harvoin parantaa työsuoritusta. TE-asiantuntijan työn motiivi on tuskin koskaan taloudellinen, vaan hän pääasiallisesti kokee onnistumisen tunnetta asiakkaiden onnistumisten kautta. Onnistuessaan saavuttamaan tavoitteen TE-asiantuntija saa palkitseva palautetta myös rahallisesti. Kehityskeskustelujen kautta onnistunut tavoitteiden omaksi ottaminen tuo tulospalkkauksen sivutuotteena. Työn tulos syntyy asiantuntijatyössä vuorovaikutuksesta ja ryhmän monimutkaisesta dynamiikasta. Ei ole mitenkään mahdollista sanoa mikä yksittäinen asiakaskohtaaminen oli se, joka vaikutti henkilön työllistymiseen.

5.4 Vuorovaikutus

Toimiessamme kolmella paikkakunnalla, pienen esimiesresurssin varassa, on selvää, että asiantuntijamme ottavat toimistaan vastuun. Tämä on heille jo arkipäivää, lisäksi asiantuntijuuden jakamiseen on luotu Yammer-keskusteluryhmiä. Eli esimiehet ja asiantuntijat voivat siellä keskustella digitaalisesti ja läpinäkyvästi arjen asioista. Etäjohtamisen kulmakivet ovat Vilkmanin (2016, 15.) kertomana hyvät ihmisten johtamisen taidot sekä kyky monipuolisesti hyödyntää tieto- ja viestintäteknologioita. Vanhojen johtamiskäytäntöjen sijaan tarvitaan uusia toimintamalleja. Esimies voi tuntua kaukaiselta monitoimipaikkaisuuden vuoksi, monipuolisen teknologian ansiosta etäisyys ole edes haitta työnteolle ja tehokkaalle yhteistyölle. Monitoimipaikkaisuus tai etätyö pakottaa kokoontumaan yhteen aika ajoin. Nimien ja kasvojen yhdistäminen, sekä asiantuntijoiden kohtaaminen säännöllisesti on tärkeämpi asia kuin kulloinkin esillä oleva työasia. Kokemuksen perusteella voidaan todeta, että oikeasti tavattujen ihmisten kanssa on helpompi työskennellä. (Fried ym. 2014, 181.) Olemme luoneet selkeän aikataulun erilaisille tapaamisille vuosisuunnitelmaan, näin varmistamme tietyn määrän kohtaamisia. Vetovastuutkin nimettyinä, jotta vuorovaikutus on erilaista eri tapaamisissa.

Maakuntauudistuksen odotuksessa olemme muutaman vuoden toimineet. Sen myötä TE-toimistot piti lakkauttaa ja tekemämme työ siirtyä perustettaviin maakuntiin (työn ollessa valmistumassa Sipilän hallitus kaatui 8.3.2019 ja maakuntauudistuksen valmistelu lopetettiin). Tämä aiheutti monenlaista huolta henkilöstössämme, ovat paljon pohtineet omaa paikkaansa tulevassa työpaikassa sekä mitä osaamista siellä vaaditaan. Käsittääkseni henkilöasiakkaiden tarpeet jatkuvat moninaisina, vaikka palveluntarjoava organisaatio olisi muuttunut. Osa henkilöstöstämme on lähtenyt hakemaan muodollisia tutkintoja, itse tähän joukkoon kuuluen. Tämä kaupallinen koulutus, jossa on opiskeltu myyntiä, sen johtamista, laatua ja sen johtamista sekä henkilöstön johtamista on ollut hyvä investointi. Kehitykseni on kumuloitunut, koska olen vienyt monta sisäistämääni asiaa osaksi arjen työtä. Harisalo (2008, 258–259) muistuttaa, että on strategisesti tärkeää osata oma työ ja siihen kuluvat tehtävät, mutta vielä tärkeämpää on oppia tarkastelemaan asioita uusista näkökulmista. Tulevaisuudessa kyky nähdä asiat uudessa valossa, prioriteettien muuttaminen, syy- ja seuraussuhteiden arviointi sekä haasteiden ja

uhkien kohtaaminen ovat välttämättömiä menestystekijöitä organisaatiolle ja sen asiantuntijoille. Oppiminen on keino tunnistaa ja korjata omat puutteensa.

6 Kriittinen arviointi

Olen opiskellut aikuisena ammattikorkeakoulussa kolme vuotta töiden ohella. Kaikki oppimani tulisi tässä työssä olla auki sekä luettavissa, miten sitä voisin hyödyntää työssäni. Opintojaksoista osa on liittynyt suoraan johtamiseen, osassa vain viittauksia siihen, mutta kaikkea oppimaani olen pyrkinyt oman työni kautta ajattelemaan ja siitä hyödynnettävissä olevaa myös käytäntöön siirtämään. Olen pystynyt hyödyntämään teoriaa kirjoittaessani monta tekemääni harjoitustyötä. Sydänmaalakka, Viitala, Ojala ja Järvinen ovat olleet monessa työssäni lähdeksien kirjoittajia. Tässä on mukana myös monipuolisemmin muutakin kirjallisuutta.

Lähteitä olen hankkinut monipuolisesti, tosin vain kirjallisuudesta ja joitakin verkkojulkaisuja on lähteinä. Työni tuo esille erilaisia johtamisen teorioita, joita tulee vastaan eritilanteissa. Niistä koostettu TE-toimiston esimiehen ihannekuva vastaa aluksi työlle asetettua tavoitetta. Työn toinen tavoite, kuvata johtamisprosessia, on myös mielestäni selkeästi kuvattu tuoden esiin prosessiin liittyvää teoriaa. Teoreettisen viitekehyksen luominen arjen toiminnalle on ollut todella mielenkiintoinen aihe. Kehittämishankkeen aikana teoreettista osaamista on siirretty koko ajan käytäntöön eli oppimista on tapahtunut läpi prosessin.

Raporttia voidaan hyödyntää muissa TE-Toimistoissa ja myös muunlaisissa asiantuntijaorganisaatioissa, koska johtamista on kuvattu voimakkaasti nojaten kirjallisuudesta saatavaan tietoon. Lisäarvona muille TE-toimistoille mainitsen arvoihin ja visioon keskittyvän opintopiirin, kyseessä ei ole mikään johtamisen uusi malli vaan strategiseen johtamiseen työkalu. Siitä asiantuntijamme antoivat paljon positiivista palautetta. Lisäksi tämä opetti myös pysähtymään tekemisen äärelle jatkuvan suorittamisen lomaan.

Toinen näkökulma tämän raportin hyödyntämiseen on vaikuttamistyö, mitä teemme henkilöasiakkaiden kanssa. Voidaan mielestäni ajatella TE-toimiston asiantuntijaa esimiehen roolissa suhteessa asiakkaihinsa. Kaikki mitä tässä on kirjoitettu yksilötason johtamisesta ja kohtaamisesta voidaan mielestäni siirtää suoraan asiakastyöhömme. Henkilöasiakkaillamme on pääosin tavoitteena työllistyä, siihen he hakevat asiantuntija-apua, jota voimme valmentavalla otteella antaa.

Muutos, jonka työn tai koulutuksen päättymisen aiheuttaa asiakkaissamme, pitää kohdata. Usein TE-asiantuntija joutuu auttaa muutoksen synnyttämien tunteiden käsittelyssä. Tämän jälkeen päästään miettimään yhdessä tavoitteita, osaamista ja sen ajantasaistamista. Miten tuemme asiakkaitamme suorituksessa eli työnhakuprosessissa. Miten suorituksen vauhtipyörää ohjaamme yhdessä asiakkaan kanssa. Miten TE-asiantuntija valmentaa asiakastaan sekä miten asiakas johtaa itseään. Kaikkiin näihin kysymyksiin tästä raportista saa vastauksia. Vaikka suhde ei ole esimies alaissuhde, TE-toimiston asiakastyössä voidaan soveltaa kehityskeskustelun tyyppistä prosessia. Voin todeta TE-asiantuntijan osaavan toimia monenlaisissa rooleissa työssään, niin valmennettavana työntekijänä kuin valmentavana lähijohtajana sekä itseään johtavana ihmisenä. Asiantuntijan havaitessa tämän seikan hänellä on taas loistava mahdollisuus kehittyä ihmisenä. TE-toimiston tuloksellisessa asiakastyössä pätee hyvin pitkälle samat opit ja toimintatavat kuin lähijohtamisessa.

Omalle kehitykselle tämä kehittämistyö on antoisa, paljon teoriaa mitä hankittu on myös siirretty käytäntöön. Olen kehittynyt itseni johtajana, siten pystyn entistä paremmin auttamaan asiantuntijoitamme lakisääteisen tehtävän hyvässä tekemisessä. Kollegaltani pyysin palautetta raportista luonnosvaiheessa, hän totesi raportin kuvaavan tekemistäni ja kirjoittamieni asioiden näkyvän käytännön työssä.

Arvioidessani työni eettisyyttä, totean pyrkineen huolellisuuteen ja rehellisyyteen, siten noudattanut tutkimuksen tekemisessä vaadittua luottamuksellisuutta. Opinnäytteeni on toteutettu organisaatiossa, jossa työskentelen, asiantuntijat, jotka ovat olleet mukana ovat kollegojani. Meillä ei kuitenkaan voida katsoa olevan riippuvuussuhdetta, joka vaarantaisi työni oikeellisuuden.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 2. uud. p. Helsinki: Kauppakamari.
- Alahuhta, M. 2015. Johtajuus: Kirkas suunta ja ihmisten voima: kokemuksia ja näkemyksiä johtamisesta Koneen ja Nokian vuosilta. Jyväskylä: Docendo.
- Anttila, P. 2014. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Metodix - metoditietämystä kaikille. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Metodix Oy. [Viitattu 18.2.2019]. Saatavana: <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/>
- Fried, J., Hansson, D. H., Heiskanen, M. & Heinemeier Hansson, D. 2014. Etänä: Toimistoa ei tarvita. Helsinki: Kauppakamari.
- Harisalo, R 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampere University Press.
- Hellbom, K., Mauro, S. & Salo, M. 2006. Johtamisen nyt: Tietoinen läsnäolo johtajuuden kivijalkana. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Hirvihuhta, H. 2006. Coaching: Valmenna ja sparraa menestykseen. Helsinki: Tammi.
- Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2003. Ihmisten johtaminen. 2. p. Jyväskylä: Sho Business Development.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. 3. uud. p. Helsinki: Edita.
- Johnson, E. 2015. Kehittämistutkimusta ja ongelmanratkaisua YAMK-opinnäytetyössä. [Verkkosivu]. Kokkola: Centria ammattikorkeakoulu. [Viitattu 09.03.2019]. Saatavana: <https://centriaamk.wordpress.com/2015/12/18/kehittamistutkimusta-ja-ongelmanratkaisua-yamk-opinnaytetoissa/>
- Juuti, P., Rannikko, H. & Saarikoski, V. 2004. Muutospuhe: Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöllä. Helsinki: Otava.
- Järvinen, P. T. 2014. Johda suoritusta. Helsinki: Talentum.
- Järvinen, P. 2016. Onnistu esimiehenä. 12. p. Helsinki: Alma Talent Oy.

Kaartinen, L. 2011. Osaamista kehittämään! periaatteita ja menetelmiä osaamisen ylläpitoon. Helsinki: KT Kuntatyönantajat. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 1.2.2019].
Saattavana: http://shop.kuntatyönantajat.fi/uploads/osaamista_kehittamaan.pdf

Kamensky, M. 2000. Strateginen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. 4. tark. p. Helsinki: Talentum.

Kananen, J. 2017. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona: Opas opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle. [Jyväskylällä]: jamk.fi.

Kansanen, O. 2004. Esimies valmentajana: Yhteistyöllä tuloksiin. 1. uud. laitos. Helsinki: WSOY.

Kaski, S. & Kiander, T. 2007. Minä johtajana – itsetuntemuksesta toimivaan johtajuuteen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana: Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Helsinki: Kauppakamari.

Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Koivunen, N. 2005. Miten kollektiivinen asiantuntijuus organisoituu? Teoksessa: J. Vuori, E. Wiili-Peltola, , S. Tiihonen, A. Ryyänen, M. Suhonen, M. Kukko, & I. Koskela (toim.) Hallinnon tutkimus. Tampere: Hallinnon tutkimuksen seura, 32–45.

Koppa 2015. Toimintatutkimus. [Verkkosivu]. Jyväskylän Yliopisto. [Viitattu 18.2.2019]. Saattavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/toimintatutkimus>

Kurttila, M. & Aalto, P. 2015. Pomon parhaat ratkaisut: Valmentava käsikirja tiukkoihin tilanteisiin. 1. p. Helsinki: Kauppakamari. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 05.04.2019] Saattavana: <https://kauppakamaritieto-fi.libts.seamk.fi/fi/s/ak/kirjat/pomon-parhaat-ratkaisut/?coll=6>

L 897/20.11.2009. Laki elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksista.

L 916/28.12.2012. Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta.

Leiviskä, E 2011. Työ täynnä elämää: työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Helsinki: Tietosanoma.

- Lönnqvist, J. 2002. Johtajan ja johtamisen psykologiasta: Kohti parempaa ihmisten johtamista. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Myllymäki, R. 2017. Muutosjohtamisen opas: Johda muutosta, jotta muutos ei johtaisi sinua. Vantaa: Ketterät Kirjat Oy.
- Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Helsinki: WSOYpro.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.
- Perttula, J. & Syväjärvi, A. 2012. Johtamisen psykologia. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Ristikangas, M. & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies: Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum.
- Ristikangas, M, Ristikangas V. 2017. Valmentava johtajuus. 4. p. Helsinki: Alma Talent.
- Sydänmaalakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen: luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0: Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020: älykkään johtamisen näkökulmia. Espoo: Pertec.
- Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2017. Älykäs itsensä johtaminen: Näkökulma henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum Media Oy.
- TEM. 20.12.2018. TE-toimistoille tulospalkkiomalli tehostamaan pitkäaikaistyöttömien työllistymistä [Verkkosivu]. [Viitattu 1.2.2019]. Saatavana: https://tem.fi/artikkeli/-/asset_publisher/te-toimistoille-tulospalkkiomalli-tehostamaan-pitkaaikaistyottomien-tyollistymista.
- Tikka, T. 2016. Kun kone ottaa ohjat. Tekoäly litistää organisaatiot, mutta myös voimaannuttaa työntekijät. Robotit töihin: koneet tulivat – mitä tapahtuu työpaikoilla? EVA Raportti 2/2016. Helsinki: Taloustieto Oy, 57–80. saatavana <https://www.eva.fi/wp-content/uploads/2016/09/Robotit-t%C3%B6ihin.pdf> Viitattu [15.2.2019]

Valtion työmarkkinalaitos. Ei päiväystä. Tulospalkkaus tutuksi. Saatavissa:
<https://vm.fi/documents/10623/1145932/Tulospalkkaus+tutuksi+2008+julkaisu.pdf/a16d2dac-28b9-432b-8591-9f47b3e57b07/Tulospalkkaus+tutuksi+2008+julkaisu.pdf.pdf>

Valtiovarainministeriö, 7.2.2006 päivitetty ote julkaisusta "Kannustavaan palkkaukseen. Valtion palkkausjärjestelmien uudistaminen."; Valtiovarainministeriö, Henkilöstöosasto; 1996. [viitattu 28.2.2019] Saatavana: <https://vm.fi/documents/10623/1163235/P%C3%A4ivitetty+ote+julkaisusta+Kannustavaan+palkkaukseen.+Valtion+palkkausj%C3%A4rjestelmien+uudistaminen+Tulospalkkaus+7.2.2006.pdf/8589aae2-47c8-4248-8816-e013f07eac60/P%C3%A4ivitetty+ote+julkaisusta+Kannustavaan+palkkaukseen.+Valtion+palkkausj%C3%A4rjestelmien+uudistaminen+Tulospalkkaus+7.2.2006.pdf.pdf>

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

Viitala, R. 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Viitala, R. & Järnlström, M. (toim). 2014. Vaasan Yliopiston julkaisuja tutkimuksia. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet [viitattu 3.2.2019] Saatavana: https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf

Vilkka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.

Vuori, J., Wiili-Peltola, E., Tiihonen, S., Ryytänen, A., Suhonen, M., Kukko, M. & Koskela, I. 2004. Hallinnon tutkimus. Tampere: Hallinnon tutkimuksen seura.

Ähman, H. 2005. Menestyvä johtaminen – haasta itsesi. 2. p. Porvoo: WSOY.

Ähman, H. 2014. Hyvä työntekijäkokemus lisää tuloksellisuutta. [Viitattu 15.3.2019] Saatavana: <https://businesslike.fi/hyva-tyontekijakokemus-lisaa-tuloksellisuutta-helena-ahman/>