

Tutkimus esimiestyön hallinnasta ja koulutus- tarpeesta Sotkamon kunnassa



Syksy 2019

Tiivistelmä

Tekijä: Hanhela Heidi

Työn nimi: Tutkimus esimiestyön hallinnasta ja koulutustarpeesta Sotkamon kunnassa

Tutkintonimike: Tradenomi (AMK), liiketalous

Asiasanat: esimies, esimiestyö, esimiestaidot

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Sotkamon kunnan keskijohdon esimiesten tarvitsemaa tukea ja ohjausta esimiestyössään. Tutkimuksen toimeksiantajana toimi Sotkamon kunta. Tutkimuksen avulla kartoitettiin esimiesten työhön liittyvien osa-alueiden hallintaa ja koulutustarvetta.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisella tutkimusotteella. Esimiesten kokemukset hallinnasta ja koulutustarpeesta kartoitettiin kyselytutkimuksena keväällä 2019 Webropol-ohjelmalla. Kyselylomaketta täydennettiin avoimilla kysymyksillä. Kyselyn vastausprosentiksi muodostui 76,7%.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys keskittyi esimiehen työn kokonaisuuden kuvaukseen, sen tehtäviin ja vastuisiin, esimiestaitoihin sekä esimiestyötä ohjaaviin normeihin.

Työn toimeksiantajan vaatimuksesta tutkimuksen tulokset ovat ei-julkista tietoa. Tutkimuksen tulokset esitellään ainoastaan työn ei-julkisessa osuudessa. Tutkimuksen avulla saatiin luotettavaa tietoa Sotkamon kunnan esimiesten kokemasta esimiestyöhön liittyvien tehtävien, vastuiden, taitojen ja normien hallinnasta ja koulutustarpeesta. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää työn toimeksiantajan kehittämistoimenpiteiden suunnittelussa ja kohdentamisessa.

Abstract

Author: Hanhela Heidi

Title of the Publication: Research on Managerial Management and Training Needs in the Municipality of Sotkamo

Degree Title: Bachelor of Business Administration

Keywords: supervisor, managerial work, managerial skills

The aim of this thesis was to discover the support and guidance needed by the middle management of Sotkamo municipality. The study was commissioned by the municipality of Sotkamo. The survey found the management and training needs of the supervisors.

The research was conducted with a quantitative research approach. The supervisors' experiences of management and training needs were surveyed in spring 2019 through the Webropol program. Open questions were added to the questionnaire. The response rate was 76.7%.

The theoretical framework of the study focused on the description of the supervisor's work, its duties and responsibilities, supervisory skills, and norms that govern the supervisor's work.

At the request of the client, the results of the research are non-public information. The results of the study are presented only in the non-public part of the work. The survey provided reliable information on the management of the duties, responsibilities, skills and norms and need for training. The results of the study can be utilized in planning and targeting the development activities of the client.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Esimies työssä	2
2.1	Esimiehen tehtävät ja -vastuut	3
2.2	Esimiestaidot	6
2.2.1	Liiketoiminnan analysointi- ja suunnittelutaidot	7
2.2.2	Viestintä- ja vuorovaikutustaidot	8
2.2.3	Delegointi ja päätöksentekotaidot	10
2.2.4	Ristiriitojen hallinta	11
2.2.5	Itsensä johtaminen ja resilienssi	13
2.3	Esimiestyötä ohjaavat normit	15
3	Tutkimuksen toteutus	17
4	Tulokset	21
4.1	Taustakysymykset	22
4.2	Esimiestehtävien ja -vastuiden hallinta ja valmennuksen tarve	24
4.3	Esimiestaitojen hallinta ja koulutustarve	29
4.4	Esimiestyön normiston hallinta ja koulutuksen tarve	40
5	Johtopäätökset	45
6	Pohdinta	53
	Lähteet	56
	Liitteet	

1 Johdanto

Opinnäytetyöni tarkastelee, kuinka Sotkamon kuntaorganisaation esimiehet kokevat omat esimiestyön tehtävät ja vastuut, esimiestaidot ja esimiestyön normiston; kuinka ne hallitaan ja mitkä ovat niitä osa-alueita, joihin he kokevat tarvitsevänsä tukea. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Sotkamon kunta. Työskentelen kyseissä organisaatiossa kehittämissuunnittelijana muun muassa viestinnän tehtävissä ja erilaisten strategioiden työstäjänä.

Opinnäytetyön tavoitteena on saada tietoa, kuinka esimiehet kokevat suoriutuvansa esimiestyön tehtävistä ja vastuista, esimiesten kaipaamasta tuesta ja ohjauksesta sekä esimiestyöhön liittyvän koulutuksen tarpeesta. Työn toimeksiantaja on kertonut hyödyntävänsä tutkimuksesta saatuja tietoja henkilöstöraportoinnissa, koulutussuunnitelmassa ja esimiestyön kehittämisessä sekä muun päätöksenteon tukena. Lisäksi tutkimuksesta johdetut johtopäätökset huomioidaan esimiestehtäviin rekrytointiprosesseissa.

Julkisen johtamisen vaikutuksiin ja tehokkuuteen on kohdistettu kriittistä arvostelua, joka on avannut keskustelun toiminnan laadukkuuden ja vaikuttavuuden kehittämiseksi (Juuti 2011, 33). Tällä opinnäytetyöllä saavutettu tieto tukee esimiestyön kehittämistä Sotkamon kuntaorganisaatiossa. Tutkimuksella voidaan kehittää organisaation esimiestyötä, minkä vaikutukset heijastuvat kuntalaisille tuotettuihin palveluihin sekä niiden tuottavuuteen ja tehokkuuteen.

Tässä opinnäytetyössä etsittiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- mitä tukea esimiehet kokevat tarvitsevänsä esimiestyössään
- mitä tietoa he tarvitsevat esimiestyön tueksi
- millaiseksi esimiehet kokevat omat esimiestehtävät, -vastuut ja -taidot.

Teoriataustana käytetään kirjallisuutta esimiestyön tehtävistä ja vastuista, esimiestyössä tarvittavista taidoista sekä lyhyesti niistä normeista, jotka ohjaavat esimiestyötä yleensä ja Sotkamon kunnassa.

Opinnäytetyön kvantitatiivinen tutkimus käsittää kaikki organisaation keskijohdon esimiehet. Kohderyhmänä ovat kaikki esimiestehtävissä olevat organisaation viranhaltijat ja toimisuhteessa olevat. Kohderyhmään kuuluu 30 esimiestä. Työn toimeksiantajan vaatimuksesta työn tutkimusaineisto, analyysi ja siitä tehdyt johtopäätökset eivät ole julkista tietoa.

2 Esimies työssä

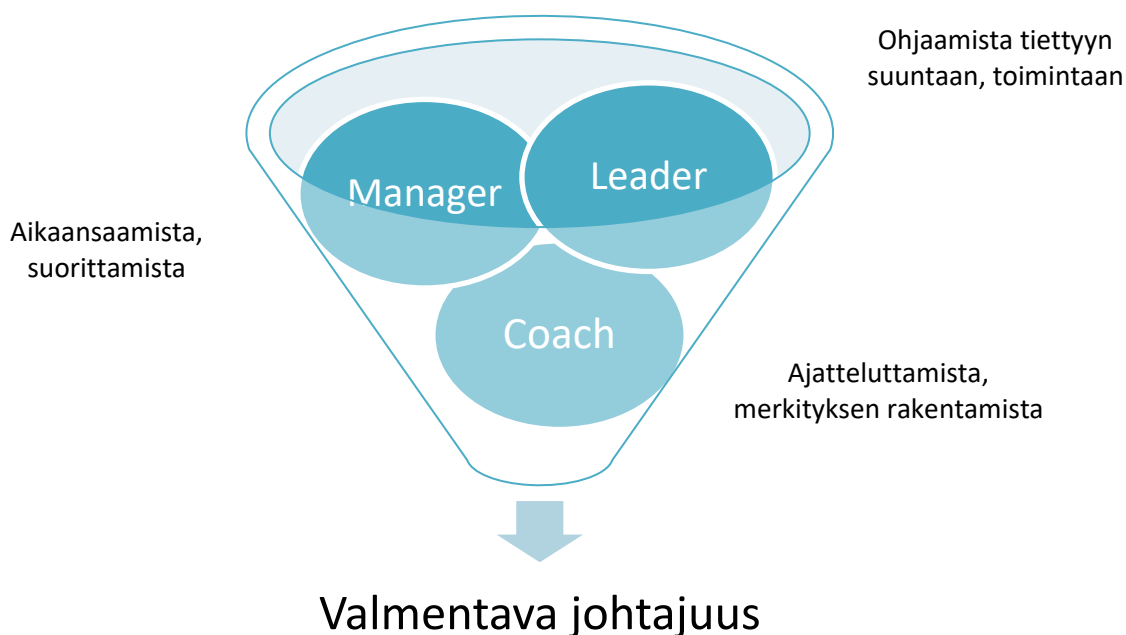
Lauriala määrittelee esimiehen olevan sellainen henkilö, jolla on alaisia ja jolla on työnjohto-oikeus suhteessa heihin. Esimiehet ovat työnantajan edustajia. Esimieheksi katsotaan kuuluvan kaiken tasoiset esimiehet kuten tiiminvetäjä, päällikkö tai työnjohtaja. Yhteistä kaikille esimiehille on vastuu ryhmän tai yksittäisen henkilön työn johtamisesta, suunnittelusta ja ohjaamisesta. (Lauriala 2015; Ahlroth 2015, 77.)

Ristikangas ja Grünbaum kuvaavat työelämän murroksen vaikutuksia esimiestyön muutokseen. Työpaikat ovat tilanteessa, jossa on löydettävä uudenlaisia keinoja vastata nykypäivän työelämän haasteisiin. Esimiesten on pystyttävä johtamaan työtä tuottavasti, mutta samalla työntekijän on tunnettava oman työn merkityksellisyys ja motivoiduttava työn tavoitteisiin. Esimiestyön muutos on kulkenut autoritäärisestä ja kaikkitietävästä johtajasta demokraattiseen ja delegoivaan tiiminvetäjään ja edelleen valmentavaan ja vaikuttavaan johtamiseen. (Ristikangas & Grünbaum 2013.)

Esimiehen työssä on nähtävillä erilaiset roolit, jotka ovat tilanne- ja tehtävisidonnaisia. Esimies mukauttaa omaa rooliaan sen mukaisesti, mitä kulloinenkin tilanne vaatii. Manager-kokonaisuus muodostuu asioiden ja prosessien toimintojen hoitamisesta. Konkreettisten tulokset ovat ensisijaisia ja olennaista on myös ohjeistukset ja niiden noudattaminen. Erilaiset hallinnolliset tehtävät ja budjetointi ovat tyypillisiä manager-tehtäviä. (Ristikangas & Grünbaum 2013.)

Leader-kokonaisuus muodostuu työntekijöiden ohjaamisesta kohti organisaation arvoja ja tavoitteita. Leader-tyyppinen esimies varmistaa omalla esimerkillään suunnan, jota työyhteisössä on tavoiteltava. Leader esimiehelle tavoitteet ja niiden seuranta ovat keino päästä haluttuun tavoitteeseen eikä hän epäröi asettaa rajoja toiminnan fokusoimiseksi. (Ristikangas & Grünbaum 2013.)

Esimiehen lähestyessä johdettaviaan coaching-näkökulmasta, auttaa hän työntekijöitään oivaltaamaan ja ajattelemaan, jotta työntekijä löytää omat vahvuutensa. Tiedostetut vahvuudet voidaan paremmin valjastaa työn tekemiseen ja organisaation toimintaan. Coachaava eli valmentava esimies kysyy, kuuntelee ja osoittaa kiinnostusta johdettavien pohdinnoille. Hän kehittää työtä pitkäjänteisesti ja tavoitteellisesti vahvistaen johdettaviaan sekä yksilöinä että työyhteisönä. Kehittäminen ulottuu myös hänen esimiestyöhönsä, jossa hän haluaa tunnistaa niin ikään omat vahvuutensa ja heikkoutensa edistääkseen omaa työskentelyään. Kuvan 1. mukaisesti valmentavan esimiehen esimiestyöskentelyssä kokonaisuus muodostuu kaikista johtajuuden ydinrooleista: manager-, leader- ja coach tehtävistä. (Ristikangas & Grünbaum 2013.)



Kuva 1. Valmentavan johtajuuden ydinroolit (Ristikangas & Ristikangas 2013, 38)

2.1 Esimiehen tehtävät ja vastuut

Esimiehen yhtenä tärkeimpänä tehtävänä on seurata, ohjata ja kirkastaa organisaation perustehtävän toteutusta työyhteisössä. Perustehtävällä tarkoitetaan sitä tehtävää tai toimintaa, jonka vuoksi organisaatio on olemassa. Perustehtävä tulee olla selkeästi tiedossa kaikilla työntekijöillä ja esimiesten tulee jatkuvasti huolehtia työntekijöittensä toimivan tämän perustehtävän mukaisesti. Esimiesten tulee saattaa työntekijät tietoiseksi oman tehtävän merkityksestä koko organisaation tuotanto- tai palveluprosesseihin, jolloin työntekijöiden oma rooli osana perustehtävän toteutusta on kirkas. (Järvinen 2012, 28-29.)

Aarnikoivu jakaa esimiestyön tehtävät suoraan ja epäsuoraan esimiestyöhön. Suora esimiestyö liittyy tilanteisiin, joissa esimies ja alaiset ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Näitä ovat erilaiset työnjohdolliset tehtävät, kuten rekrytointi, tehtävien jakaminen, tavoiteasetanta, seuranta sekä ohjaus. Työnjohdollisten tehtävien lisäksi suoraan esimiestyöhön kuuluvat palautteen antaminen yksilö- ja tiimitasolla sekä motivointi kuten palkitseminen. (Aarnikoivu 2008, 36.)

Epäsuoran esimiestyön tehtävät pohjautuvat työn tekemisen edellytyksien turvaamiseen ja toiminnan puitteisiin. Tämä sisältää organisatoriset asiat sekä ulkoisen ja sisäisen sidosryhmäyhteis-

työn. Esimiehen esimiestaitojen kehittäminen on myös epäsuoran esimiestyön muoto. Olipa kyseessä millainen esimiestyön muoto tahansa, esimiehen on tärkeää sisäistää olevansa esimies kaikissa tilanteissa, niin operatiivisessa toiminnassa kuin strategisella tasollakin. Strategiat antavatkin esimiestyölle lähtökohdan, joka limittyy edellä mainittuihin esimiestyön muotoihin. (Aarnikoivu 2008, 36.)

Pentikäinen sen sijaan kuvaa esimiehen työtä jakaen heidän tehtävänsä asiajohtamiseen ja ihmisjohtamiseen. Asiajohtamisen tärkein tehtävä on työn johtaminen. Sen lisäksi asiajohtamiseen liittyvät muun muassa tavoitteiden muodostaminen ja niiden seuraaminen, erilaiset työhön liittyvät ohjeet ja opastukset, työaikaresurssien tarkkailu ja hyväksyminen, palkkatietojen tarkistus, laskujen tarkastus ja hyväksyminen sekä raportointi. Ihmisjohtaminen on puolestaan jatkuvasti muuttuva haaste, jossa esimiehen tulee kyetä vastaamaan päivittäin eteen tuleviin tilanteisiin niin yksilönä kuin esimiehenäkin. Ihmisjohtamisen tehtäviä ovat esimerkiksi työntekijöiden vahvuuksien ja kehityskohteiden tunnistaminen ja tulkitseminen, heidän kouluttamisensa, valmentaminen ja motivointi, ryhmätilanteiden johtaminen, kehityskeskustelut, palautteen antaminen ja palkitseminen sekä ristiriitojen selvittely. (Pentikäinen 2010, 13-16.)

Esimiestyön tehtäviä tarkasteltaessa yksityiskohtaisemmin kuuluu heidän myös johtaa työntekijöitä organisaation strategiassa määriteltyjen tavoitteiden mukaisesti ja niiden toteutumista edistään. Strategialla tarkoitetaan suunnitelmaa, jossa on määritelty organisaation pitkäaikaiset tavoitteet. Esimiehen tulee hahmottaa oma vastuualueensa asetettujen liiketoimintatavoitteiden näkökulmasta ja asettaa sen mukaisesti tavoitteita yksilö- ja yhteisötasolla, joiden toteutumista hän seuraa. Strategiset päämäärät linjaavat työyhteisön kehityskohteet, jotka esimies jalkauttaa omaan työyhteisöönsä. (Ahlroth 2015, 23-24.)

Työstettäessä strategioita osaksi työyhteisön toimintaa esimiehen tulee huomioida olemassa olevat voimavarat. Esimies yhteensovittaa työn ja resurssit jalkauttaessaan yksikkönsä organisaation toimintaa ohjaavat strategiat ja tavoitteet. Hän suunnittelee, organisoi ja jäsentää yksikkönsä tehtäviä ja toimenpiteitä kokonaisvaltaisesti. Esimies seuraa ja arvioi tehtyjä toimenpiteitä ja niiden toteutumista. (Surakka & Laine 2011, 13-15.)

Valvontatehtäväänsä esimiehet toteuttavat reagoimalla erilaisiin poikkeamiin. Poikkeamiin puuttumalla lisätään tehokkuutta ja vähennetään epäselvyyksiä ja turhautumista. Esimiehen tehtävänä on valvoa oman yksikkönsä toimintaa koko organisaation lähtökohdista ja edistää asetettuja tavoitteita. Toteuttaakseen tätä esimiehen on annettava työntekijöille palautetta tehdystä työstä sekä luoda edellytykset työn tekemiseen ja tavoitteiden saavuttamiselle. (Salminen 2011, 23-25.)

Valtaa esimies käyttää vaikuttaessaan työntekijöiden toimintaan. Vaikuttamista tapahtuu useilla eri tasoilla, kuten esimerkinomaisesti omassa toiminnassa, viestimällä, keskustelemalla tai käskemällä sekä sanattomasti viestien. Valta on oleellisesti läsnä esimiehen toteuttaessa valvontatehtäväänsä. (Surakka & Laine 2011, 140-141.)

Esimiehelle kuuluu myös päätöstenteko. Päätökset tehdään omaan vastuualueeseen liittyen ja niillä valtuuksilla, jotka esimiehelle on annettu. Monitasoiset ja monenlaiset päätökset vaativat asiantuntijuutta niin esimiestyöstä kuin toimialastakin. Esimies käyttää esimiehen toimintavaltuuksia päätöksiä tehdessään, mutta tarvittaessa hyödyntää myös oman yksikön asiantuntijuutta päätöksenteon tueksi. Oleellista on ymmärtää käsiteltävissä olevien asioiden syy-seuraus-suhteet sekä erilaiset ratkaisuvaihtoehdot. Tämän vuoksi päätöksien valmistelu ennen ratkaisua vaatii perehtyneisyyttä ja toisinaan myös aikaa. (Pentikäinen 2010, 82-89.)

Koska esimiehen tulee tehdä päätöksiä ja ratkaisuja, vaikuttaa hän tehdyillä päätöksillään alaisiinsa. Esimies käyttää valtaa suhteessa alaisiinsa. Esimiehen valta perustuu työnantajan työnjohto- eli direktio-oikeuteen, jonka mukaan työnantajalla on oikeus johtaa työtä. Valta on kiinteä osa esimiehen tehtäviä, mitä esimies käyttää tavoitteiden saavuttamiseksi. Työnantajan edustajana esimies määrää työhön liittyvät käytännön yksityiskohdat sekä kuinka toteutus järjestetään. (Aarnikoivu 2010, 20-21; Kuusela 2013, 150.)

Sekä Ahlroth että Aarnikoivu korostavat esimiehen tulostavastuuta, sen saavuttamista ja ensiarvoisuutta yhtenä esimiestyön keskeisimmistä ja tärkeimmistä tehtävistä. Vain kannattavalla toiminnalla luodaan edellytykset jatkuvaan toimintaan, kun puolestaan tehokkaalla toiminnalla mahdollistetaan yrityksen tulevaisuus. Ilman niitä organisaatiolla ei ole kantavia toimintaedellytyksiä. (Ahlroth 2015, 34; Aarnikoivu 2008, 34; Salminen 2011, 25.)

Talouden johtaminen kuuluu siten esimiehen tehtäviin. Keskeisimmät tehtäväalueet tässä esimiestehtävässä ovat toiminnan ja talouden suunnittelu, toiminnan ja talouden seuranta sekä sisäinen valvonta. Päätöksiä tehdessään esimiehen tulee ymmärtää päätösten taloudelliset vaikutukset. Esimies hyödyntää taloushallinnon tuottamaa taloudellista informaatiota osana toiminnan suunnittelua ja seurantaa. (Raudasoja & Johansson 2009, 14.)

Julkisessa hallinnossa esimiehen tehtäviin kuuluu sekä tilivelvollisuus että tulostavastuu. Tulostavastuulla tarkoitetaan toiminnallisten tuloksien saavuttamista vahvistetuilla resursseilla. Tilivelvollisuus on olemassa olevien resurssien tehokasta ja tuloksekasta käyttöä, lakien ja määräysten noudattamista ja raportointivelvollisuutta. Tilivelvollisuudella määritelty vastuu ulottuu substanssiin

kokonaisuudessaan ja näin ollen myös esimiesten alaisten toimintaan. (Raudasoja & Johansson 2009, 17.)

Esimies ja johto vastaavat työhyvinvoinnin kehittämisestä organisaatiossa. Työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteet kohdistuvat yksilöön, työyhteisöön ja organisaatioon, työympäristöön tai ammatilliseen osaamiseen. Työhyvinvointi kokonaisuudessaan ei kuitenkaan ole yksin esimiehen tai johdon vastuulla, työhyvinvointi muodostuu jokaisen työntekijän toiminnasta työyhteisössä. (Rauramo 2016, 5.) Työhyvinvointi koostuu yksilön työkyvystä, osaamisesta ja motivaatiosta, työyhteisön toimivuudesta, työoloista ja työn sujuvuudesta (Työhyvinvoinnin johtaminen on osa strategista henkilöstöjohtamista 2017).

Työhyvinvoinnin kokonaisuus muodostuu yhteistyöstä johdon, esimiesten ja työntekijöiden välillä. Esimies yhdessä organisaation johdon kanssa seuraa työhyvinvoinnin tilaa työyhteisössä sekä sairauspoissaoloja sekä muita vastaavia kustannuksia. He muodostavat varhaisen välittämisen toimintatapoja ja rakentavat työhyvinvoinnin eri toimijoiden välistä yhteistyötä. Työterveyshuollon järjestämisvastuu sekä työturvallisuussäädösten noudattamisesta huolehtiminen kuuluu organisaation johdolle ja esimiehille. He vastaavat riittävästä perehdytyksestä, ohjauksesta ja seurannasta sekä hyödyntävät riskianalyysijä toimintaa suunnitellessaan. (Manka, Hakala, Nuutinen & Hakala 2010, 27-28.)

Työhyvinvointi koko organisaation toimien kokonaisuutena korostuu myös Marcotte, Doucet ja Cossette (2015) näkemyksessä. Heidän mukaansa organisaation suorituskky ja työhyvinvointi voidaan ennustaa aiemmin esitettyjen johtajuuden ja esimiestyön viitekehyksen toteutuksesta. Näitä olivat manager-, leader- ja coaching-kokonaisuudet esimiestyössä. Nämä eivät kuitenkaan ole yksinomaan esimiesten toiminnan tulosta, sillä kaikki organisaation jäsenet ovat kanssakäymisessä toisiinsa ja vaikuttavat siten oleellisesti kokonaisuuteen. (Marcotte, Doucet & Cossette 2015.)

2.2 Esimiestaidot

Hyvä esimies on esimiesasemassa oleva henkilö, jonka johtama työyhteisö saavuttaa tavoitteet ja työntekijät voivat hyvin. Hän huomioi erilaiset tilannetekijät ja kykenee mukautumaan tarpeen vaatiessa. Hyvä esimies kykenee johtamaan niin yksilöitä kuin itseäänkin onnistuneesti. Menestyksellinen esimiestyö vaatii monipuolisten taitojen hallintaa. Näitä taitoja kutsutaan esimiestaidoiksi. (Aarnikoivu 2010, 71.)

Pentikäisen korostaessa esimiehen vuorovaikutusosaamista, esimiehen oman itsensä ja reaktioitensa tunnistamista ja niiden ohjaamista, Järvisen näkökulma painottaa tehtävien onnistunutta suorittamista hyvän esimiestyön edellytyksenä. Järvinen katsoo onnistuneen esimiestyön edellyttävän, että esimies tunnistaa oman tehtävänsä merkityksen organisaatiossa, hyödyntää henkilöstön asiantuntijuutta, mutta uskaltaen tehdä päätöksiä. (Pentikäinen 2010, 11-12; Järvinen 2012, 13.)

Riippumatta hyvän esimiestyön määritelmästä esimiestaitojen merkitys mukautuu ja saa erilaisia painotuksia esimiehelle määriteltyjen tehtävien mukaan. Näiden esimiestaitojen painotus vaihtelee sen mukaisesti, mitä esimiehen tehtäväroolit vaativat. Usein esimiehien on hallittava esimiestaitoja laaja-alaisesti toteuttaakseen laadukasta ja onnistunutta esimiestyötä. Aarnikoivu kokoaa esimiestaitojen kokonaisuuden seuraavista osa-alueista:

- liiketoiminnan analysointi- ja suunnittelutaidot,
- viestintä- ja vuorovaikutustaidot,
- delegointi ja päätöksentekotaidot,
- ristiriitojen hallinta ja
- itsensä johtaminen. (Aarnikoivu 2010, 71.)

2.2.1 Liiketoiminnan analysointi- ja suunnittelutaidot

Liiketoiminnan analysointi- ja suunnittelutaidot ovat niitä taitoja, joilla tarkastellaan oman yksikön tulosta ja toimintaa esimerkiksi kirjanpidon, tuloslaskelman tai taseen avulla. Aarnikoivu pitää tätä yhtenä merkittävimmistä esimiehen strategisen johtamisen taidoista. Perusteellisella ja laadukkaalla toiminnan analysoinnilla turvataan organisaation menestys myös tulevaisuudessa. (Aarnikoivu 2010, 72.)

Esimiehen tulee ymmärtää toiminnan ja talouden yhteys, mistä kustannukset kertyvät ja kuinka niihin on mahdollista vaikuttaa. On tärkeää muodostaa käsitys oman yksikön roolista osana muuta organisaatiota ja kuinka talouden hallinta kokonaisuudessaan syntyy. Ennakoiva toimin-

nan ja talouden suunnittelu tulee hallita sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Toiminnan seurannassa ja suunnittelussa esimiehen tulee ymmärtää talouteen liittyvät riskit. (Raudasoja ja Johansson 2009, 15-16.)

Esimiehen on myös hallittava taloushallintoon liittyvien keskeisten käsitteiden sisältö. Perusasson hallinta helpottaa taloushallinnon kanssa käytävää keskustelua ja oman yksikön toiminnan suunnittelua. Tämän lisäksi esimiestehtäviin kuuluvat taloushallinnon tehtävät, ovat esimiehen talousosaamiseen liittyviä taitoja, jotka tulee osata tehdä asianmukaisella tavalla. Tällaisia taloushallintoon liittyviä tehtäviä ovat esimerkiksi laskujen tarkastaminen ja tiliöinti, talouden suunnittelu, ennakointi sekä raportointi. (Raudasoja & Johansson 2009, 15.)

Talousosaamisen merkitys kunnissa on erityisen tärkeää haasteellisen kuntatalouden vuoksi. Hyvä talouden hallinta on elinehto kuntaorganisaation toimivuudelle tulevaisuudessa. Vähenevät resurssit on osattava kohdistaa oikein mahdollisimman hyvän tuloksen ja vaikuttavuuden aikaansaamiseksi. (Sydänmaalakka 2015, 130-131.)

2.2.2 Viestintä- ja vuorovaikutustaidot

Vuorovaikutusosaamisen kokonaisuus muodostuu tiedoista, taidoista, motivaatiosta, tilannesidonaisuudesta sekä viestinnän eettisten periaatteiden kokonaisuudesta. Onnistuessaan vuorovaikutus saavuttaa sille asetetut tavoitteet ja tulokset, jonka mittareina voidaan pitää tehokkuutta ja tarkoituksenmukaisuutta. Tehokas vuorovaikutus ei käytä kohtuuttomasti aikaa tai voimavaroja sekä saavuttaa tavoitteet. Tarkoituksenmukainen vuorovaikutus rakentuu tilanteen sekä vuorovaikutussuhteen mukaisesti ja tähtää sille asetettuihin päämääriin. (Isotalus & Rajalahti 2017.)

Esimiehen viestinnällä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joilla helpotetaan työn tekemistä niin, että tietoa on riittävästi saatavilla oikea-aikaisesti ja ymmärrettävästi. Viestintätehtävät voivat olla suunniteltuja tai esimiehen oman harkinnan mukaan toteutettuja. Organisaatiossa voi myös olla erilaisia yhteisesti sovittuja käytäntöjä viestintään liittyen. (Surakka & Laine 2011, 144-145.)

Esimies, jolla on hyvät viestintä- ja vuorovaikutustaidot, ymmärtää viestinnälliset haasteet kommunikaatiossa. Viesti ymmärretään omien tulkintojen kautta. Väärinkäsitysten välttämiseksi esimies pyrkii tarkentamaan sanomaansa kysymysten, tarkennuksien ja uudelleenmuotoilujen avulla. Onnistunutta viestintää ja vuorovaikutusta toteuttava esimies hyödyntää dialogisuutta

alaistensa kanssa. Kysyvä, kuunteleva ja tutkiva keskustelutapa näkyy laajemmin myös kiinnostuksena alaisiin. Esimiehen taito kuunnella työntekijöitään vaikuttaa päivittäisjohtamisen onnistumiseen. (Aarnikoivu 2010, 72, 74).

Wink muistuttaa kuuntelemisen taidon sisältävän myös sanattoman viestien kuulemisen. Keskusteluissa alaisten kanssa esimiehen tulee osata tulkita alaisen ilmeitä, eleitä, äänensävyjä ja painoituksia, mutta myös vaikenemista. Katsekontaktin avulla esimies itse viestii alaiselle kuuntelevansa. (Wink 2010, 57.)

Esimiehen viestinnälliset taidot puntaroidaan myös merkityksellisyyden kokemuksen luomisessa työntekijälle. Merkityksellisyyden tunne työntekijälle muodostuu organisaation perustehtävän, vision ja kilpailukeinojen ymmärtämisestä sekä oman toiminnan hahmottumisesta näiden kokonaisuuksien osaksi. Jotta esimies pystyy viestimään edellä mainituista seikoista, on hänen ymmärrettävä niiden toiminnanohjauksellinen merkitys oman esimiestyön sekä oman työyksikkönsä näkökulmasta. (Aarnikoivu 2008, 16, 18.)

Merkityksellisyyden tunteen ja tavoitteellisen toiminnan toteutumiseksi esimiehen on annettava palautetta työntekijöilleen heidän toiminnastaan. Esimies ohjaa toimintaa antamalla palautetta sekä onnistumisista että kehitettävistä toiminnasta. Palautteen antaminen onnistuneesti vaatii vuorovaikutusta ja vuoropuhelua työntekijän kanssa. Esimiehen tulee kiinnittää huomiota omaan taitoonsa antaa palautetta ohjatakseen sen avulla toimintaa. (Aarnikoivu 2008, 142, 148-149)

Pentikäinen kuvaa kehityskeskusteluiden olevan mahdollisuus hyödyntää palautteen antamisessa laajemmassa merkityksessä. Asetettujen tavoitteiden ja toteutuman käsittely antaa kokonaiskuvan onnistumisista ja epäonnistumisista. Näihin johtaneiden seikkojen syvempi tarkastelu antaa valmiudet suorituksen parantamiseen ja mahdollistaa kehittymisen. (Pentikäinen 2010, 143.)

Esimiehen viestinnälliset taidot näyttäytyvät myös ulkopuolisessa viestinnässä hänen kommunikoidessa erilaisissa yhteyksissä organisaation ulkopuolella. Näissäkin yhteyksissä selkeä ja perusteltu viestiminen auttavat kokonaiskuvan luomisessa. Esimiehen viestinnälliset taidot kuuluu lisäksi tarkoituksenmukaisten viestintäkeinojen ja -kanavien hallinta. (Pentikäinen 2010, 138-139.)

Onnistunut esimiesviestintä ja vuorovaikutus edellyttävät myös tilannetajua sekä tunneälyä. Onnistunut toiminnanohjaaminen ja johtaminen edellyttää esimieheltä ihmisten käyttäytymisen,

erilaisuuden ja samanlaisuuden ymmärtämistä. Työyhteisö tarvitsee erilaisia työntekijöitä onnistuakseen tehtävässään, mikä asettaa esimiehille vaatimuksen osata johtaa erilaisia ihmisiä. (Aarnikoivu 2010, 74; Surakka & Laine 2011, 27-28.)

Esimiehen ja alaisen välistä luottamusta tarkastellessa luottamuksella on merkittävä rooli johtajuudessa. Organisaation luottamusilmapiiriin rakentajana esimies on keskeisessä roolissa valta-asemansa vuoksi. Esimiehen rooli luottamuksen rakentajana on laaja sen sisältäessä luottamussuhteen moninaisia taitoja ja osa-alueita, kuten luottaja ja luotettu, ylläpitäjä ja rakentaja, ymmärtäjä, tunneilmapiiriin hallitsija, sitoutuja ja riskien hyväksyjä, yhteistyön tekijä, ihmisten johtaja ja ennustava toimija. On kuitenkin huomioitava, että esimiehen myötävaikutuksesta riippumatta alaisten rooli luottamussuhteen rakentumisessa, kehittämisessä ja ylläpitämisessä on huomattava. (Kalliomaa & Kettunen 2010.)

Esimies on keskeinen tekijä työilmapiiriin kehittäjänä, jossa vuorovaikutusosaaminen on merkittävässä roolissa. Työssä esiintyvien haasteiden tulee olla hänellä tiedossa. Hänen tulee osata käydä keskustelua työntekijöittensä kanssa työn kehittämiseksi osallistaen ja mahdollistaen avoimuutta. Tiedottaminen on yksi keskeisimpiä työilmapiiriin osa-alueita sen lisätessä luottamusta. (Toimiva työyhteisö n.d.)

2.2.3 Delegointi ja päätöksentekotaidot

Esimiehen antaessa tehtäviä ja niihin liittyvän toimivallan työntekijälleen, on kysymys delegoinnista. Delegointitaito nähdään yhtenä johtamisen osa-alueena, jolla voidaan tukea sekä työntekijän että työyhteisön kehittymistä. Esimiehen delegoidessaan tehtäviä työntekijälleen hoidettavaksi, siirtyy tehtävän raportointi- ja toteuttamisvelvollisuus työntekijälle. Prosessi vaatii suunnittelua ja organisointia, työntekijän motivointia ja toiminnan seurantaan sekä arviointia. (Aarnikoivu 2010, 74-75.)

Tehtäviä delegoidessaan esimiehen tulee huomioida, että työntekijällä on riittävät valtuudet toteuttaa saatua tehtävää. Delegointiin liittyy haasteita, jotka näyttäytyvät toteuttamiseen liittyvien valtuuksien määrittelemättömyyteen, tehtävän epärealistisuuteen, esimiehen ja työntekijän luottamussuhteen riittämättömyyteen tai arvioinnin puutteeseen. Esimiehen tulee huomioida työntekijän osaaminen ja kyvyt, jotta delegoinnin avulla tavoitellut kehittämiseen liittyvät tavoitteet saavutetaan. (Aarnikoivu 2010, 74-75.)

Myös valintojen, ratkaisujen ja päätösten teko kuuluu esimiestyöhön. Päätöksiä tehdessä esimiestä arvioidaan erityisen tarkasti, jonka vuoksi esimiehen tulee olla tietoinen päätösten muodostumisesta sekä rationaaliselle että inhimilliselle perustalle. Esimiehen tehdessä päätöksiä sen hetkisten tietojen perusteella tulevaisuutta ennakoiden, inhimilliset tekijät vaikuttavat aina päätöksentekoon. (Kuusela 2013, 152-154.)

Esimies, jonka päätöksentekotaidot ovat heikot, koetaan usein kehityksen esteeksi. Nykyaikana esimiehen päätöksentekotaitoihin liitetään herkkyyks ja nopeus, jolloin riskien ottaminen välttämätöntä. Päätöksenteon tueksi tiedon haltuunotto voi olla haaste esimiehelle runsaan tiedon tai sen puutteen vuoksi. Edellä mainittujen inhimillisten tekijöiden lisäksi myös persoonalliset tekijät vaikuttavat myös esimiehen päätöksentekotaitoon. Omaa päätöksentekotaitojaan esimiehet voivat kehittää arvioimalla ja tunnistamalla omat päätöksentekotaitoihin liittyvä vahvuudet ja heikoudet. (Aarnikoivu 2010, 77.)

Päätösten hyväksymiseen vaikuttaa niiden perustelut ja esitystapa. Päätöksen toimeenpanon kannalta esimiesten on hyvä kiinnittää huomiota aikaan, joka varataan päätöksistä kertomiseen, perusteisiin, joiden pohjalta päätös on tehty, synnyttää keskustelua ja huolehtia, että työntekijöillä on käsitys päätöksen toimeenpanon etenemisjärjestyksestä ja aikataulusta. Näillä tekijöillä on merkitystä siihen, kokevatko työntekijät esimiesten tekemien ratkaisujen olevan harkittuja. (Kuusela 2013, 152-154.)

Aarnikoivu painottaa, että johtamiseen ja esimiestaitoihin liittyvä päätöksentekokyky vaikuttaa organisaation menestykseen. Esimies, jolla on heikot päätöksentekotaidot, koetaan organisaatiossa kehityksen esteeksi tai hidasteeksi. Kehittäessä päätöksentekotaitojaan esimies tunnistaa ja arvioi omaa toimintaansa, mutta kerää tietoa myös työntekijöiltään. Saadun informaation perusteella esimiehen päätöksentekotaitojen vahvuudet ja kehittämiskohteet tiedostetaan ja niitä voidaan tietoisesti kehittää. (Aarnikoivu 2010, 77-78.)

2.2.4 Ristiriitojen hallinta

Ristiriitoja voidaan jaotella toimintatapa- ja asiakaskonflikteihin, päämääräkonflikteihin, käsitteellisiin konflikteihin ja henkilöiden välisiin konflikteihin. Toimintatapa- ja asiakaskonfliktit liittyvät sovittujen toimintatapojen noudattamatta jättämiseen. Päämääräkonfliktit ovat tavoitteiden epämääräisyydestä johtuvia erimielisyyksiä. Käsitteiden ymmärtäminen eri tavalla voi johtaa kä-

sitteellisiin konflikteihin, kun taas henkilöiden väliset konfliktit ovat työyhteisössä olevien työntekijöiden keskinäisiin suhteisiin liittyviä ristiriitoja. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että työntekijöiden ihmissuhteet työpaikalla ovat ensisijaisesti työn tekemistä varten, työn tarpeiden ja tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ahlroth & Havunen 2015, 124.)

Ristiriitatilanteita tarkastellessa tilanteet voidaan nähdä uhkana, mutta myös työyhteisöä kehittävinä mahdollisuuksina. Ristiriitojen käsittely edistää uusien ratkaisujen ja toimintamallien käsittelyä, joka puolestaan luo kehittämismahdollisuuksia yrityksen toimintaan. Hyvä esimies ymmärtää ristiriitojen potentiaalin kehittämisen näkökulmasta ja lähestyy tilanteita ratkaisukeskeisesti siten, että tilanteet voidaan käsitellä ja niihin löytyy ratkaisu. Esimiehen on kuitenkin hyvä ymmärtää, että osa työyhteisön ristiriitatilanteista voi syntyä sen turvallisesta ilmapiiristä, mikä vaatii toiminnan ohjauksen kannalta päämäärien kirkastamista ja panostamista tavoitteisiin. (Aarnikoivu 2010, 78, 80.)

Ristiriitojen arvo kehittämiseen jää kuitenkin käyttämättä ellei esimiehellä ole kykyä, osaamista ja toimintamalleja ratkaista työyhteisössä esiintyviä ristiriitoja. Konfliktien ratkaiseminen vaatii esimieheltä rohkeutta, halua ja kykyä puuttua tilanteeseen. Ristiriitatilanteissa esimiehen rooli on usein oikean tiedon välittäjänä vähentäen ristiriitoja aiheuttavien asioiden tulkintoja. Tästä johtuen esimiehen aktiivinen rooli ristiriitojen ratkaisussa keskittyykin kysymysten tekemiseen, asioiden havaitsemiseen, puuttumiseen ja seurantaan. (Aarnikoivu 2010, 79.)

Työyhteisössä esiintyvät ristiriitatilanteet liittyvät yleensä yksilöön tai yhteisöön, mutta käytännössä jaottelu ei ole yksiselitteistä. Esimiehen tulee nähdä ongelman taustat ja syyt tilanteen käsittelyssä ja niiden ratkaisemiseksi. Ristiriitojen käsittely on yleensä haastavaa, mutta esimiehen tehtävänä on asioiden selvittely ja ratkaisu ellei työyhteisö kykene siihen omatoimisesti. (Järvinen 2012, 69-71.)

Esimiehen ensisijainen tehtävä ristiriitojen ratkaisijana on turvata työnteko ja työyhteisön toimivuus. Tästä näkökulmasta esimies arvioi alaisten suoriutumista tehtävistään ja roolia yhteistyössä esiintyviin ongelmiin. Esimiehen tulee myös arvioida säästöjen, toimintamallien tai työrauhan noudattamatta jättämisen mahdollisuutta ristiriitatilanteissa. Mikäli näissä todetaan olevan haasteita, esimiehen tulee puuttua ongelmiin. Tarvittaessa esimies voi hyödyntää ristiriitojen ratkaisussa esimerkiksi työterveyshuollon tai henkilöstöyksikön asiantuntijuutta. Työterveyshuoltoon on turvauduttava erityisesti silloin, kun ongelmat liittyvät henkilön psyykkisiin, fyysisiin tai sosiaalisiin ongelmiin. (Järvinen 2012, 71-72.)

Työyhteisössä esiintyvien ongelmien syiden selvittäminen ei ole yksinkertaista. Tämä asettaa haasteen myös esimiehen ristiriitojen hallintaan liittyviin taitoihin. Esimiehen tulee tunnistaa ongelmien vakavuuden aste ja arvioida, miltä osin työtä voidaan järjestellä alaisen tukemiseksi. Jotta esimies säilyttää ajattelu- ja toimintakykynsä, tulee hänen pysytellä riittävän etäällä työyhteisöstä, mutta riittävän lähellä pysyäkseen perillä työyhteisössä tapahtuvista asioista. (Järvinen 2012, 72-74.)

2.2.5 Itsensä johtaminen ja resilienssi

Esimiestaitoihin liitetään oman itsensä johtamistaidot perustellen sen olevan menestyksekkään esimiestyön lähtökohta. Esimiehen hyvinvoinnin tilan välittyminen työntekijöille on vahva peruste esimiehen itsensä johtamiselle. Esimiehen oma motivaatio ja asenne heijastuvat joko positiivisesti tai negatiivisesti työyhteisön toimintaan. Itsensä johtaminen vaatii itsetuntemusta oman esimiestyön realistisen näkemyksen muodostamiseksi. (Aarnikoivu 2008, 39-40, 42.)

Esimiestyössä tarvittavalla tunneälyllä voi edistää oman ajattelun ja toiminnan ohjaamisessa. Tunneälyllä tarkoitetaan taitoja tunnistaa ja erottaa omat ja muiden tunteet toisistaan. Tunteita tunnistessa kiinnitetään huomiota kasvoihin, käyttäytymiseen ja äänensävyihin niin itsessä kuin toisissakin. Tyypillisesti tunteet siirtyvät helposti ihmisestä toiseen. Koska onnistunut vuorovaikutus edellyttää juuri tunteiden tunnistamista, tulisi niitä kyetä tutkimaan ja ymmärtämään. Tunteita tiedostamalla niiden yllätyksellisyyttä ja ennustamattomuutta voitaisiin vähentää. (Manka, Bordi & Heikkilä-Tammi 2013, 21-22.)

Tunnetyöskentely eli omien tunteiden säätely on välttämätöntä esimiestyössä. Omien tunteiden säätelytaito on yksi esimiestyössä tarvittavista taidoista, jota on mahdollista kehittää. Esimiehen on tärkeää suodattaa omia tunteitaan niin, etteivät tunteet johda tilanteita ja vuorovaikutusta. Tunneälyn kehittyminen esimiestyössä vaatii omien tunteiden tunnistamista, etäisyyden ottamista omiin tunnereaktioihin ja ymmärrystä niiden vaikuttavuudesta omaan toimintaan. Esimiehen tulee kyetä myös ottamaan vastaan työntekijöiden tunteet ja ylläpitää toivo tilanteesta huolimatta. (Surakka & Laine 2011, 105-107.)

Esimiehen tulee tarkkailla ja reflektoida omaa toimintaansa kehittyäkseen paremmaksi esimieheksi. Reflektointi voi kohdistua omaan esimiestyöskentelyyn tai johtamansa ryhmän toimintaan. Myös muilta saatua palautetta voidaan hyödyntää reflektoinnissa, jolloin tieto auttaa ja kehittää

esimiestä hallitsemaan käytöstään ja kiinnittämään huomiota asianmukaiseen reagointiin. Käytöksellään tai asenteellaan esimies voi esimerkiksi tietämättään aiheuttaa kielteisiä reaktioita alaisissaan. Myös esimiehen havaitsemat työntekijöiden kehittämistarpeet voivat itse asiassa peilata myös esimiehessä esiintyviä puutteita, jolloin esimiehen on erityisen tärkeää ymmärtää käytöksensä tai toimintansa seuraukset. (Järvinen 2018, 219.)

Palautumisen merkityksellisyys esimiestyössä näkyy työn tuloksellisuudessa. Palautunut ja levännyt esimies on tehokkaampi ja tuottoisampi. Jaksamiseen vaikuttavat esimiehen oma psyykkinen ja fyysinen kunto. Esimiestyön aiheuttama stressi ja ristipaine on helpompi hallita hyvässä kunnossa. Myös esimiehen tulee kyetä tarkastelemaan omaa liiallista työpainetta, joka on syytä ottaa keskusteluun esimiehen oman esimiehen kanssa. Pitkittynyt, liiallinen kuormittuneisuus ja stressi vaikuttavat esimiehen hallinnan tunteeseen, myöhemmin ahdistuneisuutena ja lopulta työuupumuksena. Salon (2008) tekemän tutkimuksen mukaan esimiesten jaksamiseen vaikuttaa esimiestyön kokemus, työhön sitoutuneisuus voimakkuus, vuorovaikutustilanteet, ristiriidat ja niiden ratkaiseminen, esimiestyön sosiaalisen tuen puute sekä työn määrä. (Ahlroth & Havunen 2015, 167, 171-173.; Salo 2008.)

Esimiestyössä tarvitaan myös ajankäytön hallintaa. Työssä voi olla monenlaisia aikavarkaita kuten huonosti suunnitellut ja liian pitkät kokoukset, jatkuva sähköpostiliikenne tai kyselevät ja puheliat työyhteisön jäsenet. Kalenterointi ja aikatauluttaminen ovat esimiestyön kannalta tärkeitä keinoja hallita työmäärää. Myös aiemmin käsitelty delegointi on esimiehen keino rajata ja hallita omaa ajankäyttöään. (Ahlroth & Havunen 2015, 163-166.)

Resilienssi viittaa sinnikkyyteen, joka kuvaa reagointikykyä muuttuvissa tilanteissa, tulevaisuudenuskoa, muutosjoustavuutta sekä selviytymis- ja palautumiskykyä vastoinkäymisissä. Resilienssiin liitetään usein adjektiiveja kuten sisukas, joustava ja sitkeä. Esimiestyössä resilienssi näkyy toimintavalmiuksissa, ajatusmalleissa ja ominaisuuksissa, joiden avulla esimies kykenee visioimaan ja tavoittelemaan tulevaisuutta ja uusia päämääriä. Salmimies ja Ruutu kuvailevat resilienssin ihmisen ominaisuuksiksi päätöksentekokykyä, tunteiden säätelykykyä, omien impulssien ja yllykkeiden hallintaa, ongelmienratkaisukykyä, uskoa omaan pystyvyyteen, optimismia, myötäelämisen kykyä sekä rohkeutta kohdata haasteita ja vastoinkäymisistä oppimista. (Salmimies & Ruutu 2013.)

2.3 Esimiestyötä ohjaavat normit

Julkinen johtajuus edellyttää ns. moraaliosaamista, jolla tarkoitetaan toimintaa ohjaavien omien arvojen, organisaation arvojen ja julkishallinnon valtakunnallisten arvojen tiedostamista. Arvojen moniulotteisuus ja toisaalta tilannesidonaisuus edellyttää esimieheltä sekä oman että julkisen moraalisen perustan tunnistamista. Toisinaan noudatettava moraalinormisto liittyy universaaleihin normeihin, kuten yhteiseen hyvään, lähimmäisen rakkauteen tai elämän kunnioittamiseen, joskus lakeihin, kristinuskoon tai liike-elämän lainalaisuuksiin. Esimiehen tulee olla tietoinen ja ymmärtää, mitä normistoa on ensisijaisesti noudatettava, mutta ymmärrettävä niiden olevan tilannesidonaisia. Esimiehellä on myös merkittävä rooli arvojen esille tuomisessa sekä ylläpitämisessä organisaatiossa. (Virtanen & Stenvall 2010, 117-118.)

Esimiehen ja työnantajan oikeudet ja velvollisuudet perustuvat lakiin. Keskeisimmät esimiestyössä hallittavat lait ovat työsopimuslaki, työturvallisuuslaki, työaikalaki ja yhteistoimintalaki. Tämän lisäksi henkilötietolaki ja laki yksityisyyden suojasta työelämässä, tasa-arvolaki sekä yhdenvertaisuuslaki ohjaavat esimiestyötä. Edellä mainittujen esimiesten toimintaa ohjaavien lakien, säädösten ja sopimusten noudattaminen koskee esimiestä suhteessa työntekijöihin. Kunta-työnantajan palveluksessa olevaa esimiehestä koskevia lakeja ovat mm. kuntalaki, kunnallinen viranhaltijalaki ja työsuojelulaki. Kunnalliset työehtosopimukset kattavat kaikkia kunnallisen organisaation henkilöstön. (Ahlroth & Havunen 2015, 77-78, 101; Rauramo 2016, 8.; Kunta-alalla työskennellään virka- ja työsuhteissa 2017.)

Päivittäisen työn kannalta työehtosopimusten tunteminen ja niiden soveltaminen käytäntöön on tarpeellista. Alakohtaisissa työehtosopimuksissa määritellään työehdoista kuten palkoista, työajoista, lomista ja muista työsuhteen ehdoista. Työ- ja virkaehtosopimuksissa määritellään minimiehdot, joita ei voida alittaa. Yleissitova työehtosopimus koskee kaikkia työnantajia, myös järjestäytymättömiä työnantajia. Järjestäytyneet työnantajat noudattavat normaalisitovaa työehtosopimusta, joka ei ole ristiriidassa yleisen työehtosopimuksen kanssa. (Rauramo 2016, 17.)

Esimiesten toimivaltaa määritellään kunnan johtosäännössä. Kunnassa valtuusto käyttää toimivaltaa ellei se ole delegoinut sitä muille kunnan viranomaisille. Kunnan eri viranomaisten toimivalta ja tehtävät ovat siten määritelty valtuuston hyväksymässä hallintosäännössä. Johtosäännön määräysten mukaisesti toimivaltaa voidaan siirtää siinä määritellyltä viranomaiselta edelleen halutulle viranomaiselle. (Päätöksentekojärjestelmän lähtökohdat 2017.)

Sotkamon kunnan hallintosäännöllä ohjataan ja määrätään organisaation toimintaa. Hallintosäännössä määrätään mm. viranhaltijoiden tehtävistä ja toimivallasta. Tämän lisäksi Sotkamon kunnassa on määritelty erikseen toimenkuvakohtainen ratkaisuvalta toimialakohtaisesti. (Sotkamon kunnan hallintosääntö 2018, 7; Ohjeet ja säännöt 2019.)

3 Tutkimuksen toteutus

Tämä opinnäytetyö tutki Sotkamon kunnan keskijohdon esimiesten kokemusta esimiestyön tehtävien hallinnasta, tuen ja ohjauksen tarvetta sekä esimiestyöhön liittyvää tiedon tarvetta. Tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

- mitä tukea esimiehet kokevat tarvitsevänsa esimiestyössään,
- mitä tietoa he tarvitsevat esimiestyön tueksi ja
- millaiseksi esimiehet kokevat omat esimiestehtävät, -vastuut ja -taidot.

Opinnäytetyö tehtiin kvantitatiivisella tutkimusotteella. Aiempien tutkimusten hyödyntäminen ja niistä johtopäätöskien tekeminen ovat keskeistä määrällisessä tutkimuksessa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 140). Tutkimusmenetelmänä kvantitatiivinen tutkimusote sopi tämän opinnäytetyön aiheen tutkimiseen, sillä tematiikka oli tuttua ja teoriaa oli saatavilla runsaasti. Työn toimeksiantaja odotti johtopäätöksiä, joita hyödynnettäisiin esimiestyön kehittämisessä. Lisäksi aineiston keräämismenetelmän tuli soveltua numeeriseen mittaamiseen kohdejoukon määrän vuoksi. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa havaintoaineistoa voidaan kuvata taulukoin ja tilastollisesti käsiteltäväksi (Hirsjärvi ym. 2009, 140).

Aineistonkeruumenetelmänä opinnäytetyössä käytettiin kyselyä. Kysely aineistonkeruumenetelmänä sopii tilanteissa, joissa tulee saada vastaus useisiin kysymyksiin ja vastaajia on paljon (Hirsjärvi ym. 2009, 195). Kysely tuli toteuttaa työn toimeksiantajan toiveesta huhti/toukokuussa 2019, jonka vuoksi muut ajallisesti enemmän resurssia vaativat aineistonkeruumenetelmät eivät soveltuneet tässä tapauksessa. Työn tilaaja toivoi pystyvänsä hyödyntämään tutkimustuloksia mahdollisesti seuraavassa talousarvion muodostamisen yhteydessä syksyllä 2019. Tämä tarkoitti tutkimuksen kannalta sitä, että aineisto tuli kerätä hyvissä ajoin ennen alkukesän kiireitä, jotta tutkimus valmistuu ajallaan. Myös tutkimukseen osallistuvien esimiesten määrän perusteella kysely aineistonkeruumenetelmänä oli perusteltu.

Kyselylomakkeessa (Liite 1) käytettiin taustamuuttujien osalta pääsääntöisesti monivalintakysymyksiä lukuun ottamatta esimiestyön lisäkoulutusta kartoittavan avoimen kysymyksen osalta. Esimiesten hallintaa ja valmennus/koulutustarvetta koskevat kysymykset muodostettiin Likertin asteikkoa hyödyntäen. Asenteiden ja mielipiteiden mittaamiseen Likertin asteikko on yksi käytetyimmistä ja soveltuvimmista vaihtoehtoista (Valli 2018, 106). Kyselylomakkeen kokonaisuutta

täydennettiin lopuksi kahdella avoimella kysymyksellä, joilla vastaajalle mahdollistettiin mielipiteen ilmaisu seikoista, joita ei vielä kyselyssä ollut tiedusteltu. Mikään kysymyksistä ei ollut pakollinen siitä syystä, että tutkija halusi pitää kyselyn mahdollisimman ongelmattomana vastaajalle. Pakollisilla kysymyksillä voidaan ohjata vastaajaa vastaamaan kaikkiin kysymyksiin, mutta se voi vaikuttaa vastauksikäyttämiseen negatiivisesti (Valli 2018, 102).

Teorian merkitys tiedon hankinnassa ohjaa, jäsentää ja systematisoi aineistoa (Hirsjärvi ym. 2009, 140.) Kaikki tutkimuskyselyssä käsitellyt teemat ja kysymykset pohjautuivat opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen ja ovat näin perusteltuja ja relevantteja. Kyselylomakkeessa olivat ensin taustakysymykset, jonka jälkeen kysyttiin esimiesten kokema hallinta esimiestehtävistä ja -vastuista, esimiestaidoista ja esimiestyön normeista. Tämän jälkeen jatkuivat kysymykset esimiesten kokemasta valmennuksen/koulutuksen tarpeesta samoista teemoista samoin kysymyksiin. Viimeisenä esitettiin kaksi avointa kysymystä esimiesten tarvitsemista, ei vielä mainitusta koulutuksista tai valmennuksista sekä tuesta ja ohjauksesta.

Vastaajan motivaatio vaihtelee vastaamisen edetessä alkuvaiheen kasvavasta motivaatiosta keskivaiheen seesteiseen vaiheeseen, kunnes motivaatio lopuksi heikkenee (Valli 2018, 94.). Tämä huomioiden kyselyssä esitettiin ensin taustakysymykset, jonka jälkeen seurasivat varsinaiset tutkimusta palvelevat kysymykset, ja lopuksi avoimet kysymykset ns. jäädyttelykysymyksinä. Kokonaisuudessaan kyselyn selkeyteen ja loogisuuteen kiinnitettiin erityistä huomiota.

Vaikka tutkimuksessa ei kysyttäisikään vastaajan nimeä, on anonymiteetin turvaaminen huomioitava myös muiden tietojen kohdalla (Kuula-Luumi 2018). Tässä opinnäytetyössä anonymiteetti huomioitiin myös kyselylomakkeen asettelussa. Esimiehen toimialaa koskevaan taustakysymykseen muodostettiin kaksi luokkaa; sivistyksen toimiala ja ympäristö ja tekninen sekä hallinnon toimiala. Hallinnon toimialalla työskentelevien esimiehien vähyyden vuoksi heidät luokiteltiin ympäristö ja teknisen toimialan kanssa samaan luokkaan vastaajien. Näin turvattiin anonymiteetti myös tutkijan näkökulmasta.

Tutkimuksen onnistumista edistää tarkka kyselylomakkeen suunnittelu (Hirsjärvi ym. 2009, 198). Tämän tutkimuksen onnistumista pyrittiin ennakoimaan myös kyselylomakkeen testauksella ennen sen jakamista kyselyn varsinaiselle kohdejoukolle. Kyselylomake testattiin organisaation johtoryhmällä, johon kuului kaikki toimialajohtajat sekä kunnanjohtaja. Johtoryhmän ollessa organisaation ylintä virkamiesjohtoa, katsottiin heidän olevan työn toimeksiantajan edustajina jäävejä vastaamaan itse kyselyyn. He kuitenkin soveltuivat esimiehinä kyselylomakkeen testiryhmäksi.

Testiryhmältä saatujen kommenttien perusteella kyselylomakkeeseen tehtiin pieniä tarkennuksia.

Aineiston hankinta toteutettiin Webropol-kyselynä kaikille organisaation keskijohdon esimiehille, joita oli yhteensä 30. Sähköpostilla jaettu linkki kyselyyn tavoittaa yleensä kohdejoukon hyvin (Valli 2018, 119). Kyselylomake sekä tutkijan saatesanat ovat tutkimusraportin liitteenä (Liite 1 ja 2). Sähköposti, jossa olivat sekä tutkijan että henkilöstöhallinnon saatesanat, lähetettiin esimiehille toukokuussa 2019. Henkilöstöhallinnon saatesanoissa kannustettiin vastaajia osallistumaan tutkimukseen, jolla oli johtoryhmän sekä henkilöstöhallinnon tuki, ja näin vaikuttamaan esimiestyön kehittämiseen. Vastausajaksi määriteltiin noin 1,5 viikkoa. Kaikille tutkimuksen kohdejoukolle lähetettiin sähköpostimuistutus hieman ennen vastausajan päättymistä. Tutkimukseen vastasi 23 esimestä ja vastausprosentiksi muodostui 76,7.

Saatu aineisto käsiteltiin Webropol-ohjelmalla hyödyntäen ohjelman raportointi ja vertailu -toimintoja. Verkkokyselyjen etuja ovat taloudellisuuden lisäksi mm. aineiston tallentumismuoto vastaajan toimesta, mikä sekä vähentää tutkijan työvaiheita että lyöntivirheitä (Valli 2018, 118). Webropol-ohjelmalla aineistosta muodostettiin perusraportti sekä ristiintaulukot taustamuuttujilla. Saadut raportit siirrettiin Excel-ohjelmaan, jolla tutkimusraportin kuviot ja taulukot analysoitiin ja koottiin visuaaliseen muotoonsa. Avoimien kysymysten aineiston vähyyden vuoksi vastauksia hyödynnettiin tekstissä soveltuviissa asiayhteyksissä.

Tutkimuksen reliabeliudella tarkoitetaan tutkimuksen mittaustulosten toistettavuutta. Tämä tarkoittaa, että uusittaessa tutkimus saadaan samanlaisia tuloksia. Tutkimuksen ollessa reliabeli, se ei tuota sattumanvaraisia tuloksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 213.) Tässä opinnäytetyössä tutkimus toteutetaan kaikille keskijohdon esimiehille, koko perusjoukolle. Tähän perustuen tutkimuksen reliabiliteetti on hyvä. Mikäli tutkimus toistettaisiin lähivuosien aikana, voidaan olettaa tulosten olevan samankaltaisia, mikäli erityisiä toimia esimiestyön laadun parantamiseksi ei toteuteta. Toisaalta toistettavalla tutkimuksella voidaan myös arvioida mahdollisten kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuutta.

Tutkimuksesta arvioidaan myös validiutta, jota arvioitaessa tarkastellaan tutkimuksen tai mittausten kykyä mitata juuri sille asetettua tutkimusongelmaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 213.) Validius tässä työssä näyttäytyy kyselytutkimukseen tarkoin valituilla, tutkimusasetelmaa tukevin kysymyksin sekä tutkimusongelmaa täsmällisesti kuvaavalla teoreettisella viitekehyksellä. Sotkamon kunnan henkilöstöhallinnon edustaja arvioi kyselylomaketta ja antoi tarkentavia kommentteja, jonka lisäksi kaikki toimialajohtajat saivat kyselylomakkeen kommentoitavakseen. He

myös koetäyttävät lomakkeen arvioidessaan sen käsitteistöä ja toimivuutta. Muun muassa näillä toimenpiteillä tutkimuksen validius huomioitiin.

Tässä opinnäytetyössä on hyödynnetty triangulaatiota aineistonkeruumenetelmässä avoimien kysymyksien täydentäessä strukturoituja kysymyksiä. Tutkimuksen sisältäessä sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia menetelmiä, kyseessä on triangulaatio. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan ratkaisut luokittelun perusteiksi tulee löytyä teoreettisesta viitekehyksestä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 215.)

6 Pohdinta

Tässä tutkimuksessa selvitettiin Sotkamon kunnan keskijohdon esimiesten koulutuksen ja tuen tarvetta sekä esimiestyön hallintaa. Tutkimusongelmiin saatiin kattavat ja työn toimeksiantajalle hyödylliset vastaukset. Tutkimuksen johtopäätökset, päätulokset, kehitysideat ja tutkimuksen tavoitteiden arviointi ovat tarkasteltu pääosin edellisessä luvussa. Tässä pohdinnassa keskitytään arvioimaan tutkimusprosessia, ammatillisuuden kehittymistä ja tutkimuksen hyödynnettävyyttä.

Tutkimusprosessi käynnistyi työn toimeksiantajan kanssa käydyn keskustelun pohjalta maaliskuussa 2019 päättyen syyskuussa 2019 tutkimustulosten esittelyyn. Opinnäytetyölle asetettu aikataulu pysyi hyvin sille asetetuissa tavoitteissaan. Prosessinomaista kirjoittamista on tukenut selkeästi määritelty ja hyvin suunniteltu aikataulu. Tutkimuksen eri vaiheet ovat limittyneet luontevasti toisiinsa ja tukeneet siirtymävaiheita. Onnistunut aikataulutus on mahdollistanut riittävästi aikaa tutkimusaineiston analyysiin ja johtopäätöksien prosessointiin.

Kvantitatiivinen tutkimus oli onnistunut valinta tässä tutkimuksessa. Koska tarkoituksena oli saada kattava näkemys koko organisaation keskijohdon esimiesten kokemasta esimiestyön hallinnasta ja koulutustarpeesta, ei koko kohderyhmää peittävää aineistoa olisi saatu kvalitatiivisella tutkimuksella. Nyt saatua aineistoa olisi mahdollista laajentaa ja syventää esimerkiksi tekemällä haastatteluja muutamalle kohdejoukon esimiehelle.

Tutkimusaineiston hankinta ja kyselylomakkeen muotoilu olivat kokonaisuudessaan varsin onnistuneet tutkimuksen vaiheet. Kyselyn aloittaneet esimiehet vastasivat pääsääntöisesti kaikkiin strukturoituihin kysymyksiin, mikä voidaan tulkita vastaajien jaksaneen keskittyä kyselyn koko vastausprosessin ajan. Sen lisäksi kysymyksien loogisuus voidaan uskoa helpottavan vastaamista. Sekä hallinnan että valmennus-/koulutustarpeen kysymyksissä toistuivat samat teemat ja kysymykset, jotka todennäköisesti sujuvoittivat vastaamista. Aineisto ei myöskään anna viitteitä väärin ymmärretyistä kysymyksistä, joten kyselyssä käytetty kieli oli onnistunut selkeydessään.

Kaikki vastaajat eivät vastanneet avoimiin kysymyksiin. Kahdella viimeisellä avoimella kysymyksellä annettiin vastaajalle mahdollisuus sanoittaa ajatuksiansa niiltä osin, mitä ei kyselyssä vielä ollut tullut ilmi. Avoimiin kysymyksiin vastaamatta jättäminen tukee päätelmää, että strukturoidut kysymykset lomakkeessa kattoivat aihepiirin sisällöt varsin kokonaisvaltaisesti. Sen sijaan vastaajien esimieskoulutuksia koskeva taustakysymys olisi antanut tutkimukselle enemmän informaatiota, mikäli se olisi ollut esimerkiksi monivalintakysymys. Nyt avoimella kysymyksellä saadut

vastaukset olivat hyvin eritasoisia eivät juurikaan tuoneet tutkimukselle lisäarvoa. Monivalintakysymyksenä vastauksia olisi voitu hyödyntää muun muassa aineiston ristiintaulukoinnissa kuten muita taustakysymyksiä. Strukturoidulla kysymyksellä olisi saatu arvokasta tietoa siitä, millaiset esimiestyön koulutukset esimiesten kokemusten perusteella olisivat antaneet esimiehille niitä tietoja ja taitoja, jotka olisivat olleet työn laadukkaan toteuttamisen kannalta merkityksellisimpiä.

Tutkijana koin tärkeäksi, että minä, työn toimeksiantajan organisaation työntekijänä, pystyisin saavuttamaan tutkimustuloksia, jotka hyödyttäisivät toimeksiantajaa, organisaaton esimiehiä sekä omaa ammatillisuuttani. Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa pohdin paljon, kuinka voisin herättää luottamusta tutkijana ja turvata vastaajien anonyymius sekä välittää se tiedoksi vastaajille vakuuttaen vastaajat tutkimuksen luottamuksellisuudesta, ja näin tukea vastaamaan kysymyseen. Tästä johtuen päädyin jättämään saatesanoista oman työssä käyttämäni tehtävänimikkeen pois. Tällä halusin kiinnittää huomiota siihen, että toteutan tutkimuksen opiskelijana -en organisaaton jäsenenä. Toisaalta minut voitiin kokea luotettavana tutkijana juuri sen vuoksi, että olin organisaation työntekijä, jolloin kyselyyn koettiin pystyttävän vastaamaan totuuden mukaisesti ilman kokemusta ulkopuolisesta tutkimuksesta. Korkea vastausprosentti ja se, ettei tutkimusaineistossa esiintynyt ristiriitaisuuksia, tukevat väitettä tutkijan onnistumisesta luottamuksellisen tutkimuksen toteuttamisesta. Vastausprosentti kertoo mielestäni myös sitä, että vastaajat ovat kokeneet tutkimuksen aiheen merkitykselliseksi.

Tutkimuksella onnistuttiin saamaan arvokasta tietoa organisaation esimiestyön kokonaistilasta, joka oli työn toimeksiantajan asettama tavoite. Aikaisemman kokemuseräisen tiedon tueksi tutkimuksella saatiin vahvistusta tarvittavista kehittämis- ja koulutustoimenpiteistä organisaatiossa. Tutkimus antaa kattavan käsityksen siitä, mikä on esimiestyön tämän hetkinen tila; millaista tukea ja koulutusta esimiehet toivovat saavansa ja miten he kokevat hallitsevansa esimiestyön eri osa-alueet. Kunnan johdon määrittelemien painopisteiden avulla voidaan kehittää organisaation esimiestyön tilaa, jonka vuoksi aineistoon on hyvä palata arvioidaksemme niitä kehitystoimia, joita halutaan kohdentaa tiettyihin esimiestyössä vaadittaviin taitoihin, tehtäviin tai vastuisiin. Tutkimustuloksista hyötyvät välillisesti myös organisaation työntekijät, joiden johtaminen esimiehen toimesta voidaan katsoa kehittyvän tämän tutkimuksen perusteella tehtyjen kehittämistoimien kautta.

Tutkimuksesta saatuja tietoja työn toimeksiantajan voi hyödyntää tulevaisuudessa rekrytoinneissa esimerkiksi kiinnittämällä huomiota johtopäätöksissä esitettyihin havaintoihin. Tämän lisäksi työn toimeksiantaja saa tiedokseen runsaan määrän esimerkiksi koulutuksella tai muilla tu-

kitoimilla edistettäviä esimiestyön osa-alueita, joihin huomiota kiinnittämällä voidaan edistää esimiestyön kokemaa hallintaa ja näin vahvistaa esimiestyötä organisaatiossa. Johtopäätöksissä esitettyjä koulutustarpeiden kohdennuksia ja painotuksia huomioimalla voidaan koulutukset suunnata tarpeen mukaisesti sekä luoda muita kehittämistoimenpiteitä tuloksekkaan esimiestoiminnan takaamiseksi. Mikäli kehittämistoimenpiteet vaativat erillisiä määrärahoja, voidaan tässä tutkimuksessa saatuja tuloksia hyödyntää muun muassa hankerahoitusta hakiessa tai perusteena talousarvion määrärahavaroituksille.

Tutkimustulosten ollessa ei-julkista tietoa, tulokset ovat hyödynnettävissä pääasiassa työn toimeksiantajan organisaatiossa. Tutkimuksesta saatuja tuloksia käsitellään työn toimeksiantajan toimesta strategisen johtamisen kannalta vain tarkoituksenmukaisissa yhteyksissä ja niissäkin hyvää organisaatioviestintää sekä tutkimuseettisyyttä noudattaen. Opinnäytetyön arvioijat voivat osaltaan viedä tässä tutkimuksessa tehtyjä havaintoja esimiestyöhön liittyvistä koulutustarpeista osaksi tutkinto-opiskelijoiden esimiestyön opintoja kunnioittaen työn tilaajan vaatimusta ei-julkisten tulosten luottamuksellisuudesta.

Syventyessäni esimiestyön ja johtamisen teoriaan olen pohtinut omaa rooliani työelämässä ja mihin suuntaan sen haluan kehittyvän. Opinnäytetyöprosessi oman ammatillisuuden kasvun kannalta on osoittanut, kuinka moninainen ja haastava esimiesrooli on. Tradenomin opetussuunnitelmaan kuuluvat sekä vapaasti valittavat esimiestyön ja johtamisen teoriaopinnot ennen opinnäytetyöprosessin aloittamista antoivat aihepiiristä hyvän perustietämyksen. Kuitenkin tämän tutkimusprosessin avulla asiantuntemukseni on syventynyt muun muassa esimiestyön osa-alueista ja niihin vaikuttavista tekijöistä. Aineiston käsittely ja tulkinta sekä niistä raportointi kehittivät substanssiosaamisen lisäksi myös tutkimuseettisyyden huomioimista mm. organisaatioviestinnän osalta.

Erityisenä tämän tutkimuksen henkilökohtaisena antina näen varsin herkäinkin aihepiirin ymmärryksen lisäävän muun muassa käsitystä niistä esimiestyötä kehittävästä toimista, joilla voidaan parantaa koko organisaation hyvinvointia ja tuloksellisuutta. Yksi merkittävimmistä omaa asiantuntemustani tukevasta opeista keskittyy juuri tutkimusaineiston kautta saavutettuun ymmärrykseen organisaation esimiestyön tilasta. Opinnäytetyöprosessi ja tutkimusaihe tukivat myös työnkuvani kehittämisessä asiantuntijasta kehittämissuunnittelijaksi.

Lähteet

- Ahlroth, M. (2015). *Pomo puun ja kuoren välissä*. Saatavilla 7.4.2019. <http://www.kamk.fi/kirjasto>, Alma Talent.
- Aarnikoivu, H. (2008). *Esimiehenä arjessa*. Saatavilla 6.4.2019. <http://www.kamk.fi/kirjasto>, Alma Talent.
- Aarnikoivu, H. (2010). *Työelämätaidot: Menesty ja voi hyvin*. Saatavilla 6.4.2019. <http://www.kamk.fi/kirjasto>, Alma Talent.
- Ohjeet ja säännöt. (2019). Sotkamon kunta. Saatavilla 15.4.2019. <https://www.sotkamo.fi/kunta-ja-hallinto/tietoa-kunnasta/ohjeet-ja-saannot/>
- Hakanen, J., Hakonen, A., Seppälä, P. & Viitala, R. (2019). *Uudistu ja onnistu hyvällä henkilöstöjohtamisella*. ARTTU2-ohjelman tutkimuksia nro 7. Kuntaliitto. Saatavilla 2.9.2019. http://shop.kuntaliitto.fi/product_details.php?p=3563
- Heikkilä, T. (2014). *Tilastollinen tutkimus* (9. uud. p.). Helsinki: Edita.
- Henkilöstöraportti 2018. (2019). Sotkamon kunta. Saatavilla 30.7.2019. <http://sotkamo.oncloudos.com/kokous/2019962-15-1.PDF>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. (15., uud. p.). Helsinki: Tammi.
- Holm, S. (2012). *Kunta-alan esimiestyön kehittäminen. Case: Hollolan kunta*. AMK-opinnäytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu. Saatavilla 5.9.2019. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2012112616376>
- Isotalus, P. & Rajalahti, H. (2017). *Vuorovaikutus johtajan työssä*. Saatavilla 1.5.2019. <http://www.kamk.fi/kirjasto>, Alma Talent.
- Juuti, P. (2011). Johtamisen toimintaedellytykset julkishallinnossa. Teoksessa Syvänen, T. & Mikkonen, K. (toim.) *Julkinen johtajuus barometritutkimus. Johdon ja esimiesten näkemys johtamisen tilasta julkishallinnossa*. (33-35). Sitran selvityksiä 65. <https://media.sitra.fi/2011/12/19141849/Selvityksia65.pdf>
- Järvinen, P. (2011a). *Esimiestyön vaikeus ja viisaus*. Helsinki: WSOYpro.

- Järvinen, P. (2011b). Esimiesvalmiudet ja henkilöstöjohtaminen. Teoksessa Syvänen, T. & Mikkonen, K. (toim.) *Julkinen johtajuus barometritutkimus. Johdon ja esimiesten näkemys johtamisen tilasta julkishallinnossa*. (33-35). Sitran selvityksiä 65. Saatavilla 3.8.2019. <https://media.sitra.fi/2011/12/19141849/Selvityksia65.pdf>
- Järvinen, P. (2012). *Onnistu esimiehenä*. (10. p.). Helsinki: Talentum.
- Järvinen, P. (2014). *Esimiestyö ongelmatilanteissa* (8. uud. p.). Helsinki: Talentum.
- Järvinen, P. (2018). *Ammatillinen käyttäytyminen: Tie onnistumiseen*. Saatavilla 8.4.2019. <http://www.kamk.fi/kirjasto>, Alma Talent.
- Kalliomaa, S. & Kettunen, S. (2010). *Luottamus esimiestyössä*. Saatavilla 30.4.2019. <http://www.kamk.fi/kirjasto>, Alma Talent.
- Koivula, L. (2017). Esimiestyön kehittäminen Kurikan kaupungissa. AMK-opinnäytetyö. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Saatavilla 5.9.2019. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201704044170>
- Kujala, A. (2015). *Esimiesten ammattijohtamisvalmiuksien mittaaminen visuaalisella kehyskertomuksella -murtuuko myytti? Tarkastelussa terveyst- ja sosiaaliala*. Monografiaväitöskirja. Filosofinen tiedekunta. Sosiaali- ja terveyshallintotiede. Vaasan yliopisto. Saatavilla 8.9.2019. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-639-5.pdf
- Kunta-alalla työskennellään virka- ja työsuhteissa. (2017). Kuntatyönantajat. Saatavilla 11.8.2019. <https://www.kt.fi/palvelussuhde/alkaminen>
- Kuula-Luumi, A. (2018). Turvaa tutkittavan anonymiteetti! Saatavilla 24.8.2019. <https://www.vas-tuullinentiede.fi/fi/jatkok%C3%A4ytt%C3%B6/turvaa-tutkittavan-anonymiteetti>
- Kuusela, S. (2013). *Esimiehen vuorovaikutustaidot*. Saatavilla 5.5.2019. <http://www.kamk.fi/kirjasto>, Alma Talent.
- Laurila, M. (2015). *Oletko tietämättäsi esimies?* Saatavilla 5.5.2019. <https://fondia.com/fi/blog-sandnews/oletko-tietamattasi-esimies>
- Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. (2010). *Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille*. Saatavilla 2.5.2019. <http://www.uta.fi/jkk/tyovirta/materiaali-pankki/Ty%C3%B6%20iloa%20ja%20imua.pdf>

- Manka, M., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. (2012). *Työhyvinvointi ja tuloksellisuus: Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa*. [Tampere]: Tampereen yliopisto, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Saatavilla 31.8.2019. http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/hakuopas_netti.pdf
- Manka, M., Bordi, L. & Heikkilä-Tammi, K. (2013). *Perusasioista pieniin ihmeisiin: Kuntajohtamisen kuva*. Helsinki: KAKS - Kunnallisan kehittämissäätiö. Saatavilla 10.8.2019. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/Polemia%2088.pdf>
- Marcotte, J., Doucet, O. & Cossette, M. (2015). Intermediate Manager Behaviors Leading to Employee Job Performance and Well-being: A Conceptual Framework. *Procedia Economics and Finance* 23, 802-807. Saatavilla 17.8.2019. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115003949>
- Murto, K. (2016). STTK haastaa työpaikat parantamaan työhyvinvointia: Suomi säästäisi miljardeja. Saatavilla 6.9.2019. <https://www.sttk.fi/2016/04/03/sttk-haastaa-tyopaikat-parantamaan-tyohyvinvointia-suomi-saastaisi-miljardeja/>
- Pentikäinen, M. (2010). *Ensiaskleet esimiehenä*. Saatavilla 6.4.2019. <http://www.kamk.fi/kirjasto>, Alma Talent.
- Päätöksentekojärjestelmän lähtökohdat. (2017). Kuntaliitto. Saatavilla 11.8.2019. <https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut/laki/kunnan-paatöksenteko/paatöksentekojarjestelman-lahtokohdat>
- Raudasoja, K. & Johansson, M. (2009). *Esimies talouden johtajana julkishallinnossa*. Saatavilla 28.4.2019. <http://www.kamk.fi/kirjasto>, Alma Talent
- Rauramo, P. (toim.) (2016). *Esimiesten perehdyttäminen -keskeinen lainsäädäntö tutuksi*. Saatavilla 15.4.2019. https://ttk.fi/files/4822/Esimiesten_perehdyttaminen_netti.pdf
- Ristikangas, M. & Grünbaum, L. (2013). *Valmentava esimies*. Saatavilla 22.4.2019. <http://www.kamk.fi/kirjasto>, Alma Talent.
- Ristikangas, M-R & Ristikangas V. (2013). *Valmentava johtajuus*. (3. p.). Saatavilla 22.4.2019. <http://www.kamk.fi/kirjasto>, Alma Talent.
- Salminen, J. (2011). *Uuden esimiehen kirja* (2. p.). Helsinki: Talentum.

Salmimies, R. & Ruutu, S. (2013). *Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin*. Saatavilla 9.4.2019. <http://www.kamk.fi/kirjasto>, Alma Talent.

Salo, M. (2008). *Esimiesten työssä jaksaminen: mikä antaa voimavaroja työhön?* Lisensiaatintutkimus. Tampereen yliopisto. Psykologian laitos. Saatavilla 11.8.2019. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/76501/lisuri00093.pdf?sequence=1>

Sotkamon kunnan hallintosääntö. (2018). Sotkamo kunta. Saatavilla 15.4.2019. <https://www.sotkamo.fi/kunta-ja-hallinto/tietoa-kunnasta/ohjeet-ja-saannot/hallintosaanto/>

Surakka, T. & Laine, N. (2011). *Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön*. Tampere: Taurus Media.

Sydänmaanlakka, P. (2015). *Älykäs julkinen johtaminen: Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta?* Helsinki: Talentum.

Toimiva työyhteisö. (N.d.). Työturvallisuuskeskus. Saatavilla 9.4.2019. https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso

Työhyvinvoinnin johtaminen on osa strategista henkilöstöjohtamista. (2017). Kuntatyönantajat. Saatavilla 9.4.2019. <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/tyosuojelu/tyohyvinvointi>

Valli, R. (2018). Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Teoksessa Valli R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. (92-116). (5., uudistettu painos.). Jyväskylä: PS-kustannus.

Viitala, R., Hakonen, A. & Arpiainen, S. (2018). *Kuntien henkilöstöjohtamisen tila ja tulevaisuus*. ARTTU2-ohjelman tutkimuksia nro 6. Kuntaliitto. Saatavilla 2.9.2019. http://shop.kuntaliitto.fi/product_details.php?p=3516

Virtanen, P. & Stenvall, J. (2010). *Julkinen johtaminen*. Helsinki: Tietosanoma.

Wink, H. (2010). Dialogi ja keskusteleva johtaminen. Teoksessa Juuti, P. & Rovio, E. (toim.) *Keskusteleva johtaminen*. (54-65). Helsinki: Otava.

Liitteet

Saatekirje

Hei!

Tämä on kaikille Sotkamon kunnan keskijohdon esimiehille suunnattu kyselytutkimus, jonka tavoitteena on tutkia Sotkamon kunnan esimiesten kokemaa tuen, koulutuksen ja ohjauksen tarvetta. Kyselylomakkeen kysymykset käsittelevät esimiestyön tehtäviä ja vastuita, esimiestaitoja ja esimiestyötä ohjaavia normeja.

Tutkimuksen tilaaja on Sotkamon kunnan henkilöstöpalvelut. Tutkimustuloksia hyödynnetään henkilöstöraportoinnissa, koulutussuunnittelussa ja esimiestyön kehittämisessä sekä muun päätöksenteon tukena. Vastauksellasi on tärkeä merkitys esimiestyön kehittämiseen Sotkamon kunnassa.

Tutkimus on osa opinnäytetyötäni, joka kuuluu Kajaanin ammattikorkeakoulun liiketalouden ja hallinnon esimies- ja kehittämistyön opintoihini. Tutkimus on osa henkilöstöpalveluiden kehittämistyötä, jonka toteuttamiselle on Sotkamon kunnan johtoryhmän lupa.

Kyselyyn vastataan seuraavan linkin kautta: <https://link.webropolsurveys.com/S/30673EC6A6901F48>

Kyselyyn vastaaminen vie 10 - 15 minuuttia ja vastausaika on vajaa kaksi viikkoa päättyen 15.5.2019.

Kyselyyn vastataan nimettömänä. Vastaajien anonymiteetin turvaaminen on huomioitu kyselylomakkeen suunnittelussa eikä yksittäisistä vastauksista voida tunnistaa vastaajaa. Tutkimustulokset ovat ei-julkisia eikä niitä julkaista tai esitellä muualla kuin organisaation sisäisessä julkistamistilaisuudessa (esimiesinfot/kunnan johtoryhmä). Tutkimuksesta tehtyjä johtopäätöksiä voidaan sivuta henkilöstöraportissa tai muissa henkilöstöpalveluiden asiakirjoissa yleisellä tasolla suuntaa antavina tausta-analyysinä toimenpiteille ja päätöksille.

Mikäli sinulla on kysyttävää tutkimukseen liittyen, otathan yhteyttä:

Heidi Hanhela

Sotkamon kunta

heidi.hanhela@sotkamo.fi

044-7502434

Esimiestyön tutkimus

1. Ylin suoritettu tutkintosi

- ☐ ylioppilastutkinto/ammattillinen perustutkinto
- ☐ alin korkea-aste (opistoaste)
- ☐ alempi korkeakouluaste (amk, kandi)
- ☐ ylempi korkeakouluaste (yamk, maisteri)
- ☐ jokin muu _____

2. Millaisia esimieskoulutuksia olet lisäksi opiskellut?

3. Toimiala, jolla työskentelet

- ☐ sivistyksen toimiala
- ☐ ympäristö ja tekninen sekä hallinnon toimiala

4. Esimiestyön kokemuksesi vuosina

- ☐ alle 1 vuosi
- ☐ 1-5 vuotta
- ☐ 6-10 vuotta
- ☐ yli 11 vuotta

5. Alaisten lukumäärä

- ☐ 1-10
- ☐ 11-20
- ☐ 21-30
- ☐ 31 tai enemmän

Esimiehen tehtävät ja vastuut

6. Kuinka hyvin koet hallitsevasi

	Huonosti	Välttävästi	Keskinkertaisesti	Hyvin	Erinomaisesti
Sotkamon kunnan strategiset päämäärät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
perustehtävän organisoinnin yksikössäsi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
esimiestyöhön liittyvän päätöksenteon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
esimiestyön työjohto-oikeuden käyttämisen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työhyvinvoinnin kehittämisen yksikössäsi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Esimiestaidot

7. Kuinka hyvin koet hallitsevasi

	Huonosti	Välttävästi	Keskinkertaisesti	Hyvin	Erinomaisesti
tuloksen/toiminnan analysointitaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tuloksen/toiminnan suunnittelutaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
päätöksenteon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
delegoinnin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
esimiesviestinnän	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vuorovaikutuksen alaistesi kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
henkilöstön motivoinnin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
henkilöstön sitouttamisen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
henkilöstön osaamistarpeiden tunnistamisen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
esimiestyössä vaadittavat tunnetaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
roolisi työilmapiirin kehittäjänä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
esimiestyötäsi koskevan itsearviointin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
palautteen vastaanottamisen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
itsesi johtamisen esimiehenä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ajankäytön esimiestyössäsi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työstä palautumisen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
uudistumisesi muutoksessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työssä jaksamisen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Esimiestyön normisto

8. Kuinka hyvin koet hallitsevasi seuraavat esimiestyön normit

	Huonosti	Välttävästi	Keskinkertaisesti	Hyvin	Erinomaisesti
lait	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
toimialaasi koskevat työehtosopimukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sotkamon kunnan hallintosääntö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sotkamon kunnan delegoitu päätäntävalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
muut toimialaa koskevat ohjeistukset ja määräykset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Esimiehen tehtävät ja vastuut

9. Kuinka paljon koet tarvitsevasi valmennusta

	Paljon	Melko paljon	Jonkin verran	Vähän	Ei tarvetta
Sotkamon kunnan strategisista päämääristä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
yksikkösi perustehtävän/-tehtävien johtamisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
esimiestyöhön liittyvään päätöksentekoon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
esimiestyön työnjohto-oikeuden käyttämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työhyvinvoinnin kehittämiseen yksikössäsi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Esimiestaidot

10. Kuinka paljon koet tarvitsevasi koulutusta

	Paljon	Melko paljon	Jonkin verran	Vähän	Ei tarvetta
tuloksen/toiminnan analysointiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tuloksen/toiminnan suunnitteluun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
päätöksentekoon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
delegointiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
esimiesviestintään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vuorovaikutukseen alaisten kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
henkilöstön motivointiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
henkilöstön sitouttamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
henkilöstön osaamistarpeiden tunnistamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
esimiestyössä vaadittaviin tunnetaitoihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
rooliisi työilmapiirin kehittäjänä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
esimiestyötäsi koskevaan itsearviointiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
palautteen vastaanottamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
itsesi johtamiseen esimiehenä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ajankäyttöön esimiestyössäsi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työstä palautumiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
muutosjoustavuuteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työssä jaksamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Esimiestyön normisto

11. Kuinka paljon koet tarvitsevasi koulutusta seuraavista esimiestyön normeista

	Paljon	Melko paljon	Jonkin verran	Vähän	Ei tarvetta
esimiestyössä tarvittavista lakeihin liittyvistä asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
toimialasi koskevista työehtosopimuksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sotkamon kunnan hallintosäännöstä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
delegoidusta päätäntävallasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
muista toimialaa koskevista ohjeistuksista ja määräyksistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Kaipaako vielä jotain muuta valmennusta tai koulutusta esimiestyösi tueksi, jota ei vielä ole mainittu?

13. Kaipaako vielä jotain muuta tukea ja ohjausta esimiestyösi tueksi?
