



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Aleksandr Maksimenko

Henkilöstön johtaminen ja kehittäminen finanssialalla

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Monimuotototeutus

Opinnäytetyö

Syyskuu 2019

Tekijä(t) Otsikko	Aleksandr Maksimenko Henkilöstön johtaminen ja kehittäminen finanssialalla
Sivumäärä Aika	34 sivua +1 liitettä Syyskuu 2019
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Ohjaaja	Lehtori Riikka Hiidenkari
<p>Opinnäytetyön aiheena oli henkilöstön johtaminen ja kehittäminen finanssialalla. Opinnäytetyön tutkimus painottui enemmän asiakasrajapinnassa työskentelevien johtajien arkeen. Johtajien tehtävä on johtaa asiakasrajapinnassa olevia työntekijöitä. Työntekijöiden arki on aktiivista uusasiakashankintaa sekä olemassa olevien asiakkaiden hoitoa ja kehittämistä. Tämä ei kuitenkaan merkitse sitä, ettei työssä esille nousseita asioita voisi soveltaa myös muunlaisiin organisaatioihin.</p> <p>Opinnäytetyössä tutkittiin erilaisten tutkimusten, artikkeleiden, asiantuntijablogien ja kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla finanssialalla vaikuttavia johtamisen tapoja. Näiden lisäksi tutkittiin finanssialan henkilöstön rakennetta sekä erilaisia kehittämistapoja. Myös finanssialaan vaikuttavat megatrendit ja Suomen sisäiset trendit olivat vahvasti esillä.</p> <p>Suomessa ollaan myös totuttu johtamaan numeroiden ja kokonaiskuvan kautta eikä välttämättä aina ymmärretä, kuinka paljon paremmat tulokset voivat olla henkilökohtaisemmalla ja ihmisläheisemmällä johtamisella. Aiempaakin harvemmin ymmärretään, millaisia tuloksia voi saada aikaiseksi, kun työntekijöitä kehitetään ja valmennetaan suoriutumaan omasta tehtävästä paremmin. Nykytrendi onkin, että työntekijän on pidettävä itse osaamisestaan ja koulutuksestaan huolta.</p>	
Avainsanat	henkilöstö, johtaminen, kehittäminen, finanssiala

Author(s) Title	Aleksandr Maksimenko Personnel management and development in finance sector
Number of Pages Date	34 pages + 1 appendices September 2019
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Business Administration
Instructor	Riikka Hiidenkari, Senior Lecturer
<p>The subject of the present thesis is Personnel management and development in the financial sector. The thesis focused on the daily lives of the managers managing employees operating in the client interface. the Employees work daily on attracting new customers and managing and developing existing customers.</p> <p>The theoretical part of the thesis explored the ways of management and development of personnel in the financial sector. In addition, the structure of financial personnel and various development methods were studied. Megatrends affecting the finance industry and domestic trends in Finland were also strongly present. The empirical part was carried out using a qualitative research method. The qualitative research was conducted with a semi-structured questionnaire which comprised of 11 questions. This questionnaire was sent to 12 managers who then answered the questionnaire anonymously.</p> <p>The study showed that the financial sector is subject to multiple global megatrends of which globalization and digitalization are the major ones. The age structure of Finnish population is also a concern as there are less qualified employees available and the is a tougher competition between companies for these employees. The answers from the managers correlated with the theoretical part.</p>	
Keywords	management, development, personnel, financial sector

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Finanssialan ja henkilöstön muutos ja kehittäminen	3
2.1	Suomen finanssialan toimijat	3
2.2	Finanssialan murros	4
2.3	Finanssialaan vaikuttavat trendit	5
2.4	Finanssialan henkilöstön rakenne	7
2.5	Finanssialan tulevaisuuden osaamistarpeet	10
2.6	Henkilöstön kehittäminen	12
2.7	Henkilöstön kehittämistoiminnan mittaaminen	15
3	Johtajuuden määritelmä	16
4	Finanssialan yleisimmät johtamistavat	19
4.1	Autoritäärinen ja kaikkietävä pomo	19
4.2	Demokraattinen ja delegeoiva tiiminvetäjä	20
4.3	Valmentava ja vaikuttava esimies	21
5	Johtajan ominaisuudet	23
5.1	Hyvät ominaisuudet ja niiden ylläpitäminen	23
5.2	Huonot ominaisuudet ja niistä eroon pääseminen	25
6	Hyvän johtamisen ja henkilöstön kehittämisen seuraukset	27
7	Tutkimusongelma	28
8	Tutkimuksen toteutus	28
9	Tutkimuksen tulokset	29
10	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	31
10.1	Validiteetti	31
10.2	Reliabiliteetti	32
11	Johtamisentapojen pohdinta	33
12	Johtopäätökset	34
	Lähteet	37

Liitteet

Liite 1. Puolistrukturoidut haastattelukysymykset

1 Johdanto

Työn aiheena on henkilöstön johtaminen ja kehittäminen finanssialalla. Työ painottuu enemmän asiakasrajapinnassa työskentelevien johtajien arkeen. Johtajien tehtävä on johtaa asiakasrajapinnassa olevia työntekijöitä. Työntekijöiden arki on aktiivista uusasiakashankintaa sekä olemassa olevien asiakkaiden hoitoa ja kehittämistä. Tämä ei kuitenkaan merkitse sitä, ettei työssä kirjoitettuja asioita voisi soveltaa myös muunlaisiin organisaatioihin.

Työssä avataan erilaisia henkilöstön johtamiseen ja kehittämiseen liittyviä teorioita ja käytännön oppeja. Työssä myös haastateltiin 12 alalla työskentelevää johtajaa, jotka ovat olleet useita vuosia erilaisissa johtotehtävissä sekä asiakasrajapinnassa että ylempänä erilaisten yhtiöiden hierarkiassa.

Työssä käydään läpi, mitkä ovat tärkeitä ominaisuuksia ja taitoja, joita hyvillä johtajilla on. Työssä käydään myös läpi, mitkä ovat huonoja ominaisuuksia johtajilla ja miten näistä ominaisuuksista pystyy pääsemään eroon, finanssialan megatrendejä sekä henkilöstörakennetta.

Globaalisti on tutkittu megatrendien vaikutusta työelämään nyt ja tulevaisuudessa. Samalla on tehty vuosittain tutkimuksia, joissa tutkitaan megatrendien vaikutuksia henkilöstöön, johtamiseen ja henkilöstön kehittämiseen. PricewaterhouseCoopers (PwC) ja Deloitte ovat erinomaisia esimerkkejä vuosittain tehtävistä tutkimuksista. Sekä PwC ja Deloitte ovat tutkimuksissaan huomanneet jatkuvan tarpeen yhtiöiden henkilöstön jatkuvalle kehittämiselle sekä uuden ajattelutavan tarpeellisuutta johtamisessa. (PricewaterhouseCoopers 2019; Deloitte 2017; Deloitte 2019.)

Suomessa finanssialaa on tutkittu vuosittain ja alan muuttumista ja kehittymistä on seurattu useasta eri näkökulmasta. Näitä näkökulmia ovat muun muassa henkilöstön rakenteen muuttuminen, alan toimijoiden haasteet ja mahdollisuudet ja megatrendien vaikutukset. (Finanssialan Keskusliitto 2012; Finanssialan Keskusliitto 2010; Finanssiala Ry 2019.)

Työn tavoitteena on antaa esimies- ja johtoportaassa oleville henkilöille mahdollisuus oivaltaa ja kehittyä henkilöstön johtajana ja henkilöstön kehittäjänä. Työn tavoitteena on koota teoria ja käytännön opit yhteen, helppolukuihin ja ymmärrettävään muotoon, jotta

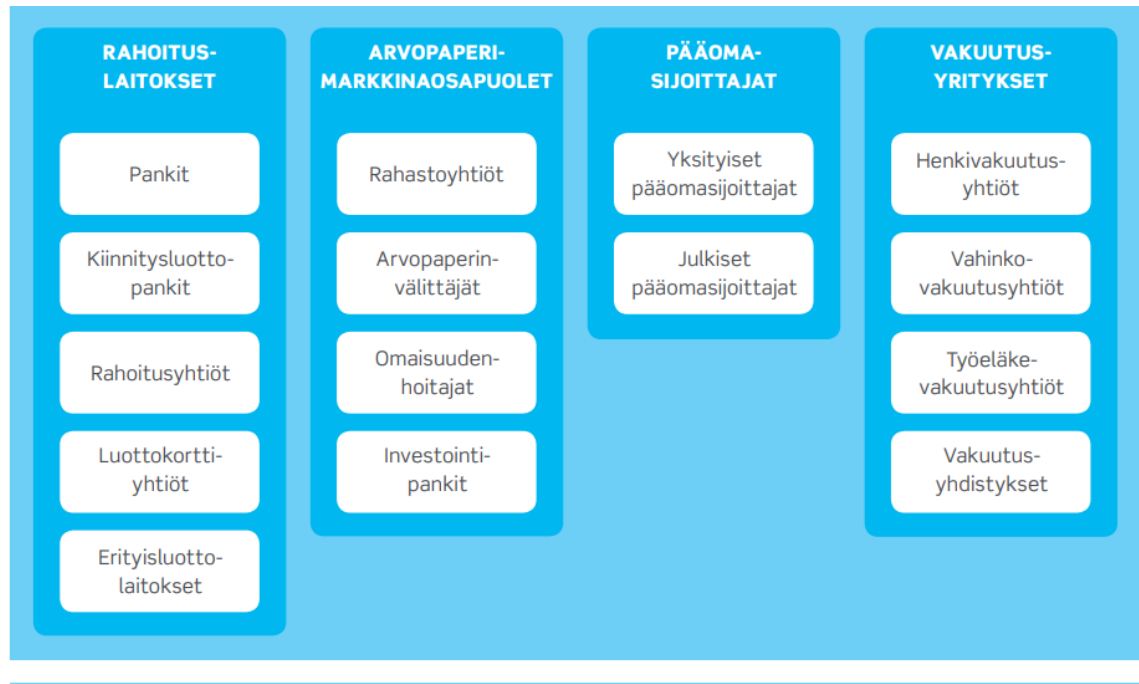
esimies- ja johtoportaan olevat henkilöt pystyisivät sisäistämään lukemansa mahdollisimman helposti.

Tällä työllä pyritään antamaan esimies- ja johtoportaan oleville henkilöille perustyökalut käyttöön päivittäisessä työssä ja innostamaan heitä paremmiksi henkilöstön johtajiksi ja myöskin henkilöstön kehittäjiksi.

2 Finanssialan ja henkilöstön muutos ja kehittäminen

2.1 Suomen finanssialan toimijat

Suomessa finanssialalla toimii yllättävänkin paljon erilaisia yhtiöitä. Finanssialaa mielletään yleensä pankki-, rahoitus- ja vakuutustoimialaksi. Alla olevassa kuviossa on kuvattuna finanssialaan kuuluvia erilaisia palveluntuottajia.

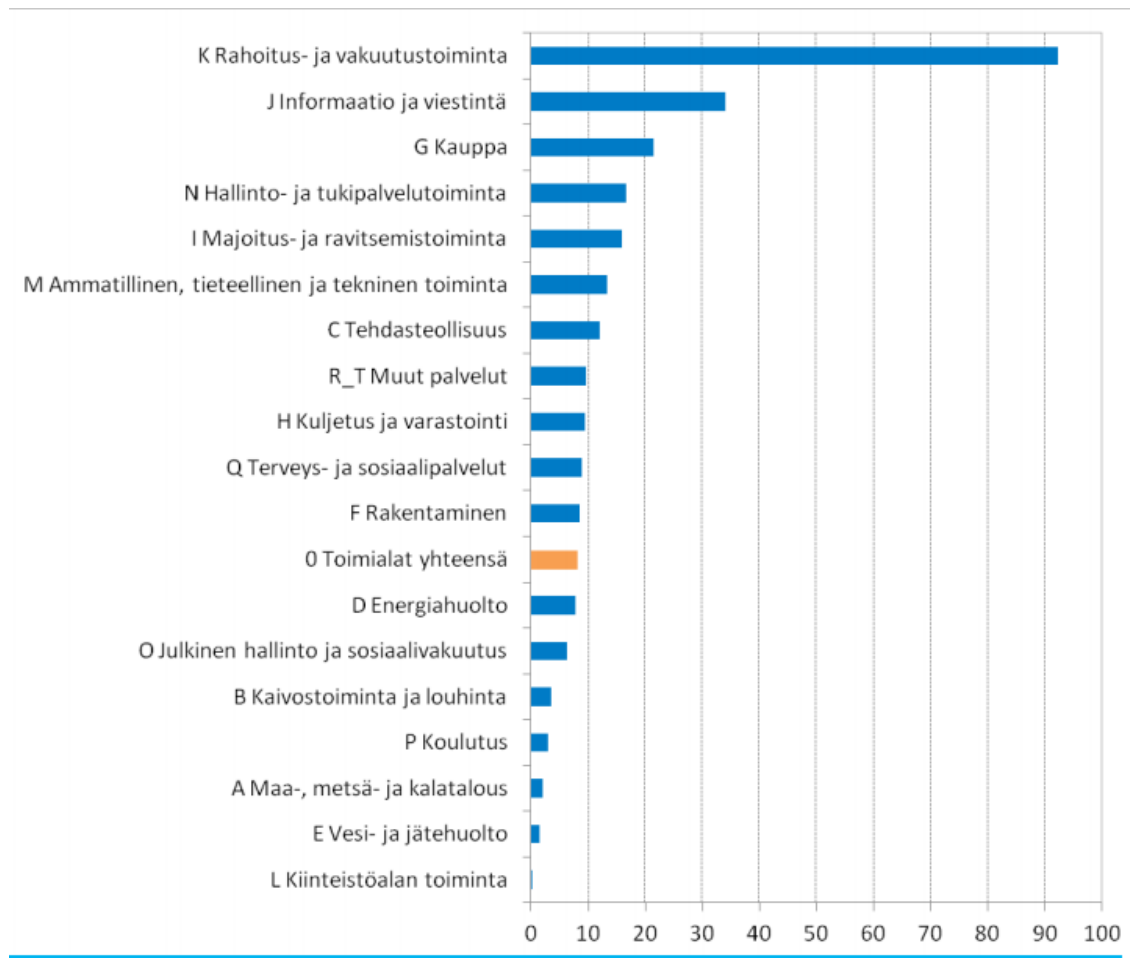


Kuvio 1. Finanssialan toimijat. (Finanssialan Keskusliitto, Finanssialan kyvykkyydet 2020 – luotaus tulvaisuuteen.)

Erilaiset palveluntuottajat voivat kuitenkin olla yhden ja saman ryhmittymän tai konsernin alaisuudessa. Esimerkiksi OP Ryhmään kuuluu ainakin OP Varainhoito Oy, OP Kiinteistösijoitus Oy, OP Yrityspankki-konserni, OP-Henkivakuutus, Helsingin Seudun Osuuspankki, OP-Asuntoluottopankki Oyj, OP-Palvelut Oy, OP Asiakaspalvelut Oy, OP-Korttiyhtiö Oyj ja OP-Rahastoyhtiö Oy. Näiden jokaisen toimialue on kuitenkin selkeästi eritelty toisistaan. Näiden lisäksi OP Ryhmään kuuluu vakuutusliiketoiminta Pohjola Vakuutus Oy:n kautta ja sairaalaliiketoiminta Pohjola Sairaala Oy:n kautta. (OP Ryhmä, Ryhmärakenne.)

2.2 Finanssialan murros

Finanssiala on ollut jo useita vuosia digitalisaation ja globalisaation takia murroksessa. Alla olevassa kuviossa näkyy ICT-investointien prosenttiosuus kaikista tehdyistä investoinneista vuosina 1998 – 2013.



Kuvio 2. ICT-investointien osuus kaikista investoinneista toimialoittain vuosina 1998-2013, %. (Pohjola 2015)

Rahoitus- ja vakuutustoiminnassa, eli finanssialalla tehdyistä kaikista investoinneista yli 90 % on painottunut ICT-toimintoihin. Tämä on johtanut perinteisen työnteon muuttumiseen. Muutos on johtanut uusien toimintatapojen kehittymiseen sekä globalisaation ja digitalisaation tuomien verkko- ja mobiilipalveluiden yleistymiseen. Finanssiala Ry:n huhtikuussa 2019 (Töissä Finanssialalla 2019) julkaistussa tutkimuksessa kerrotaan, että koko toimialan kilpailukyky on koetuksella. Työntekijöiden rooli on muuttunut pankki- ja vakuutusvirkailijasta kohti moniosaajia ja myynnillisiä tehtäviä.

Samalla asiointi pankki- ja vakuutusasioissa on asiakkaan näkökulmasta entistä helpompaa verkko- ja mobiilipalveluiden kautta. Tämä on luonut uusia mahdollisuuksia, jotka ovat synnyttäneet uudenlaisia työpaikkoja finanssialalle.

Saman tutkimuksen (Töissä Finanssialalla 2019) mukaan, vaikka asiakkaat kaikissa ikäryhmissä hoitavatkin asiointiaan mieluusti verkko- ja mobiilipalveluiden kautta, yhdeksän kymmenestä asiakkaasta haluavat saada tarvittaessa myös henkilökohtaista palvelua. Henkilökohtaisen palvelun saatavuus tulee olemaan tärkeä osa asiakastytytyvyyden ylläpidossa.

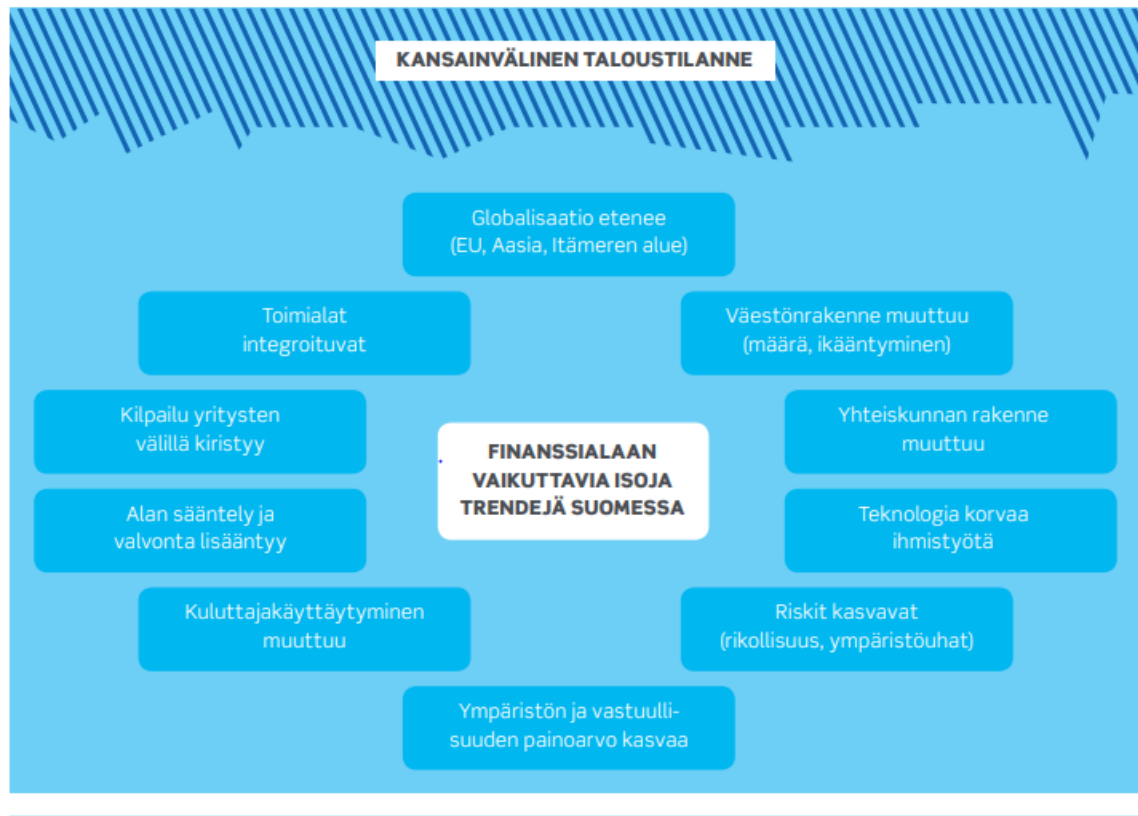
Asiakaskäyttäytymisen muutos on myös lisännyt tarvetta entistä luotettavimmille palveluille. Finanssiala Ry:n tutkimuksen (Töissä Finanssialalla 2019) mukaan asiakkaat eivät kuitenkaan helposti vaihda pankkia tai vakuutusyhtiötä. Jos asiakas kuitenkin vaihtaa pankkia tai vakuutusyhtiötä, ovat kriteereinä muun muassa palvelun hinta, luotettavuus ja verkkoasiointin turvallisuus sekä palvelujen ja niiden käyttöön tarkoitettujen työkalujen selkeys ja yksinkertaisuus.

Finanssialan Keskusliitto suoritti vuonna 2011 ”Finanssialan Kyvykkyydet 2020”-ennakointihankkeen, jossa pyrittiin hahmottamaan finanssialan edessä olevia muutoksia ja niiden vaikutuksia finanssialan osaamistarpeisiin ja tulevaisuuden haasteisiin.

Ennakointihankkeessa (Finanssialan Keskusliitto 2012) tunnistettiin kolme keskeistä tulevaisuuden haastetta: Toimijoiden läsnäolo asiakkaiden elämässä ja arjessa, alan työkuulttuurin muutos ja finanssipalveluiden tuottaminen verkostossa. Hankkeessa korostuivat etenkin asiakaspalvelutaidot, hyvä liiketoimintaosaaminen, monikulttuurisuustaidot sekä kyky hyödyntää teknologiaa, joita tarvitaan toimialan muutoksissa.

2.3 Finanssialaan vaikuttavat trendit

Samassa ennakointihankkeessa (Finanssialan Keskusliitto 2012) Finanssialan Keskusliitto tunnisti myös Suomen finanssialaan vaikuttavia paineita sekä globaaleja megatrendejä. Globaalien megatrendien lisäksi Finanssialan Keskusliitto tunnisti finanssialaan vaikuttavia Suomen sisäisiä trendejä.



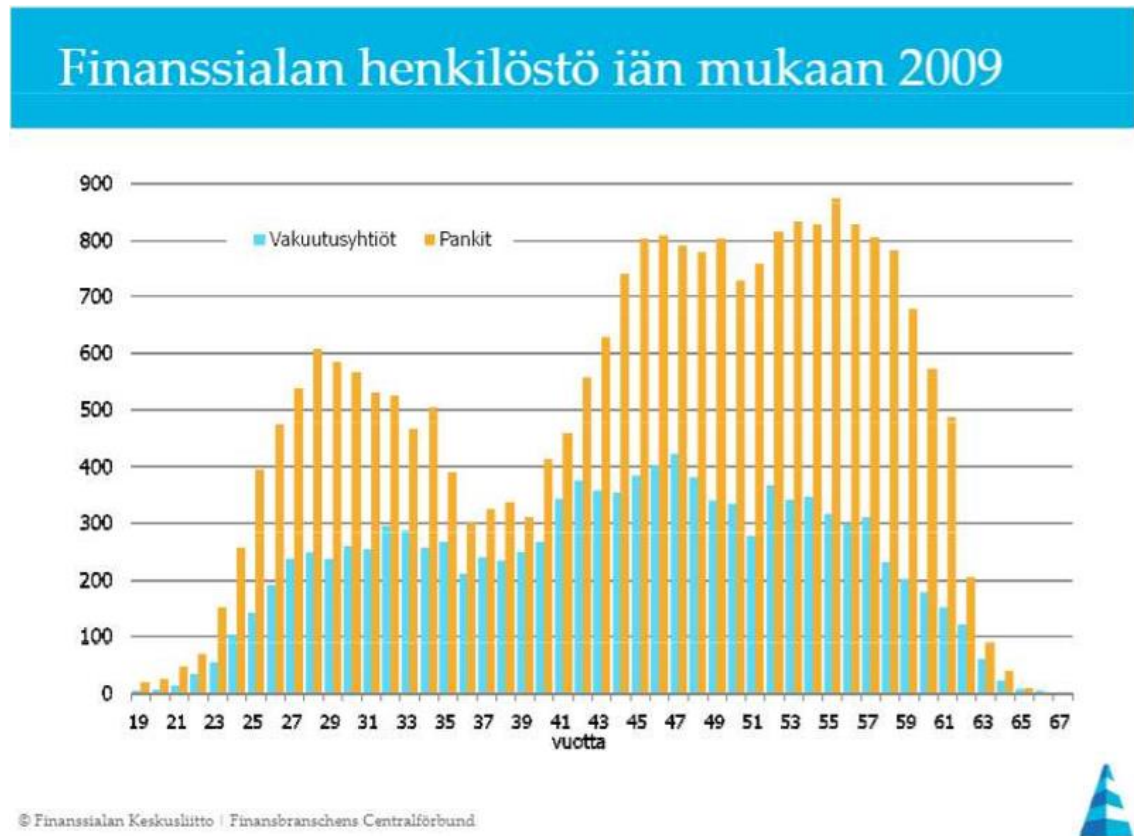
Kuvio 3. Finanssialaan vaikuttavia muutostrendejä. (Finanssialan Keskusliitto, Finanssialan kyvykkyydet 2020 – luotaus tulvaisuuteen.)

Vuonna 2013 OP-Pohjola-ryhmä kertoi omassa vuosikertomuksessaan finanssialan mahdollisuuksista, riskeistä ja megatrendeistä. OP-Ryhmän vuosikertomuksessa kerrotaan, että finanssialan megatrendejä ovat globalisoituminen, demografinen muutos ja digitalisoituminen. OP-Pohjola-ryhmä tunnisti myös finanssialan kansainvälisen sääntelyn ja valvonnan kiristymisen sekä kestävä kehityksen tärkeyden. (OP-Pohjola-ryhmä 2013.)

Nämä kaikki asiat vaikuttavat finanssialan työntekijöiden ja johtajien päivittäiseen työhön. Digitalisaatio tuo tullessaan uusia työpaikkoja finanssialalle, joille finanssialalla ei aikaisemmin ollut tarvetta. Digitalisaatio ja globalisaatio tuovat myös finanssialalle entistä tiukempia sääntelyjä ja valvontaa. Tästä johtuen yhtiöiden on entistä enemmän rekrytoitava henkilöitä, joilla on uudenlaista tietoa, osaamista ja innovointikykyä. Finanssialan keskusliiton vuonna 2019 tekemän tutkimuksen mukaan alalle palkataan entistä enemmän juristeja sekä erilaisia tietotekniikan ja datan osaajia. Finanssiala on näiden trendien vuoksi jatkuvassa muutoksessa ja alalla toimivien yhtiöiden on pystyttävä ja oltava valmiina kehittämään henkilöstöään entistä suunnitellummin ja pitkäjänteisemmin.

2.4 Finanssialan henkilöstön rakenne

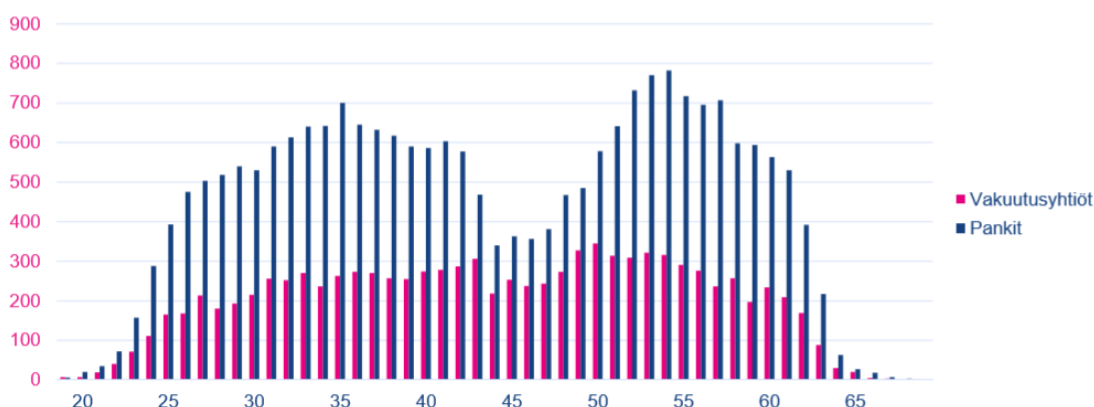
Finanssialalla on tapahtunut huomattava muutos henkilöstön ikärakenteessa vuosien 2009 ja 2017 välillä. Alla on kuvattuna vuoden 2009 ja 2017 tilastot finanssialan ikärakenteesta.



Kuvio 4. Finanssialan henkilöstö iän mukaan 2009. (Kallonen 2010.)

Kuten tilastosta huomaa, selkeästi suurin osa finanssialan henkilöstöstä oli yli 40-vuotiaita vielä vuonna 2009. Kuitenkin vuoteen 2017 mennessä, ikärakenne finanssialalla on tasaantunut huomattavasti, mikä selviää kuviosta 6. Tämä selittyy osittain sillä, että suuri osa iäkkäämmistä työntekijöistä on jäänyt eläkkeelle.

Finanssialan henkilöstö 2017 iän mukaan



Lähde: EK:n palkkatilastot



Kuvio 5. Finanssialan henkilöstö iän mukaan 2017 (Töissä Finanssialalla 2019.)

Finanssialalla on useita erilaisia haasteita, mutta yksi suurimmista haasteista on kuitenkin osaavan henkilöstön löytäminen. PwC (PricewaterhouseCoopers) toteutti vuonna 2019 jo 22:nneen vuosittaisen toimitusjohtajatutkimuksen, johon vastasi kansainvälisesti 235:n eri pankki- ja rahoitusalaalla toimivan yhtiön toimitusjohtajaa.

PwC:n tutkimuksen (PricewaterhouseCoopers 2019) mukaan lähes 80 % kaikista toimitusjohtajista näkee osaavan työvoimapulan uhkana. Näistä lähes 80 %:sta toimitusjohtajasta, 35% on erittäin huolissaan asiasta ja 44% on melko huolissaan.

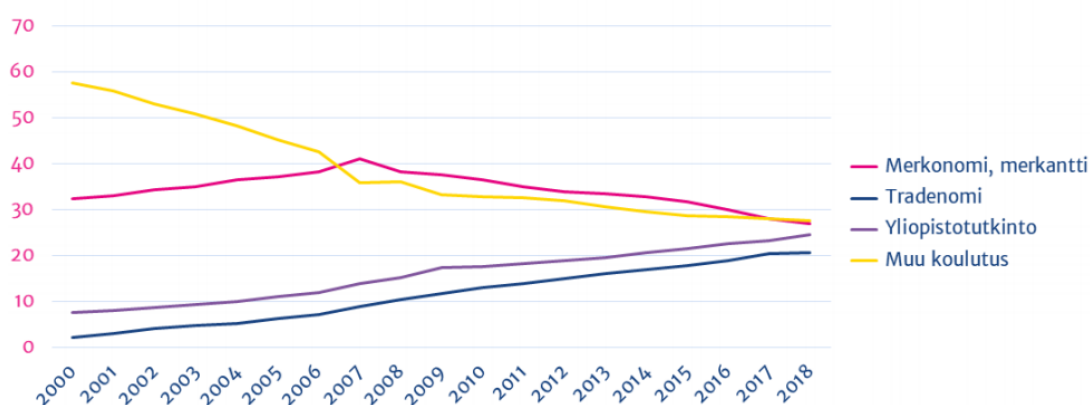
PwC:n (PricewaterhouseCoopers 2019) tuorein tutkimus tukee jo vuonna 2011 Finanssialan keskusliiton (Finanssialan Keskusliitto 2012) tekemää ennakointihankkeen lopputulosta. Kyseisessä ennakointihankkeessa todettiin, että tulevaisuudessa on entistä suurempi pula osaavasta työvoimasta, kun iäkkäämmät sukupolvet eläköityvät.

Myös uudenlaiset ja jatkuvasti kehittyvät työtavat ja -menetelmät haastavat finanssialan johtajia ja esimiehiä heidän päivittäisessä työssä. Sekä PwC:n (PricewaterhouseCoopers 2019) tutkimuksessa että Finanssialan keskusliiton (Finanssialan Keskusliitto 2012) ennakointitutkimuksessa yhdeksi haasteeksi ja kehityksen kohteeksi nousee henkilöstö.

Finanssialan henkilöstön koulutustausta on vuosien varrella muuttunut erittäin paljon. Suurimmalla osalla finanssialan työntekijöistä ja johtajista on kaupallinen tutkinto sekä yliopistotutkinto. Kuviossa 7 on kuvattu finanssialalla työskentelevien henkilöiden koulutustaustan muutoksesta vuosien 2000 ja 2018 välillä.

Finanssialan henkilöstö 2000–2018

koulutusjakaumat, %



Lähde: EK:n palkkatilastot



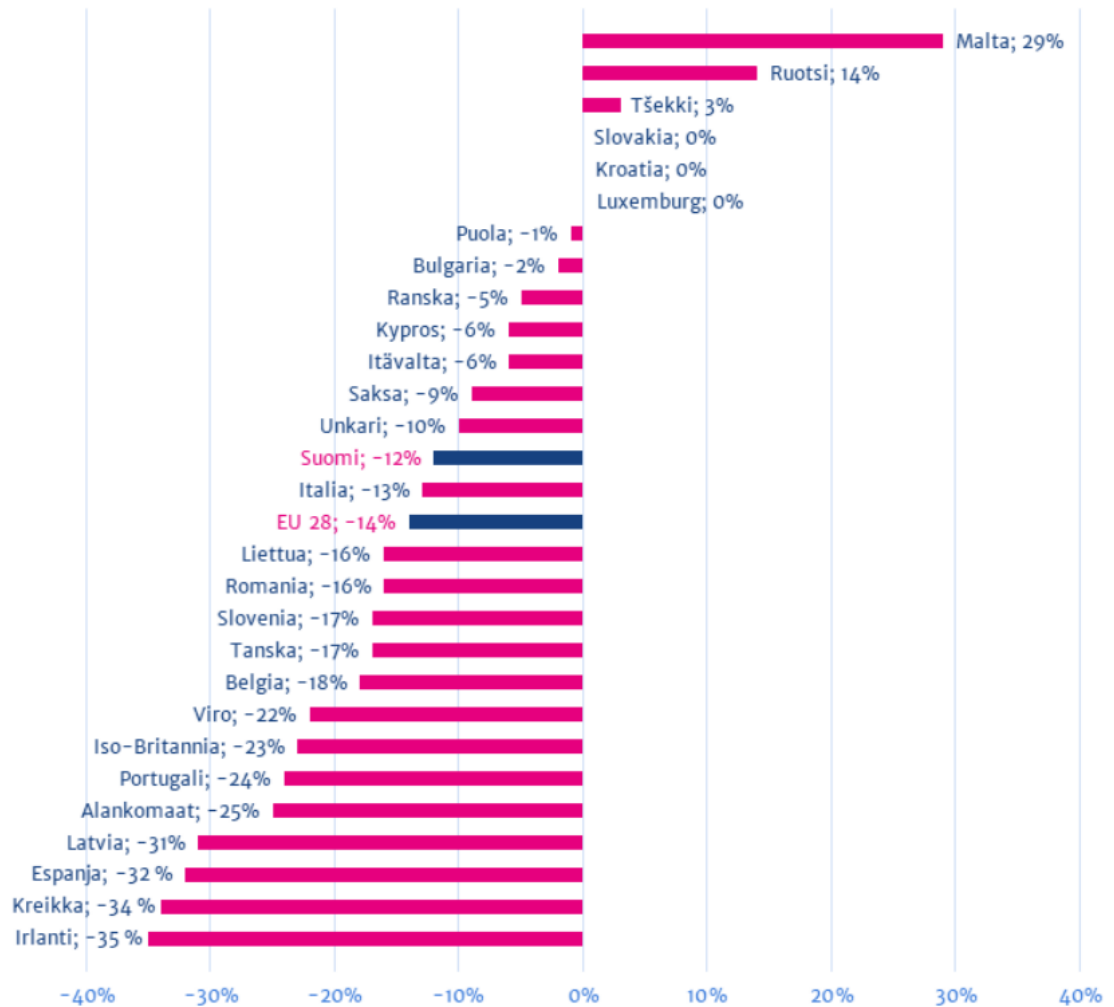
Kuvio 6. Finanssialan henkilöstön koulutusjakaumat 2000-2018, %. (Töissä Finanssialalla 2019.)

Voinemme yllä olevan kaavion perusteella todeta, että finanssialalla on tiukentuneet kriteerit henkilöstön koulutustaustan suhteen. Tämä johtunee osittain toimialan vaativuudesta ja tarvittavan tiedon ja osaamisen tarpeesta. Vaikkakin finanssialan yhtiöillä on myöskin lain vaatima perehdytyspakko (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738), ovat tuotteet ja palvelut hyvä tietää jo etukäteen jolloin perehdytys sujuu helpommin.

Suomen finanssialalla oleva murros sekä uudet lait ja sääntely ovat myös pakottaneet finanssialalla toimivia yhtiöitä tehostamaan toimintaansa. Tämä on johtanut alalla olevien työtehtävien muutokseen ja alalla toimivan henkilöstön vähenemiseen. Vuosien 2007-2008 finanssikriisi vaikutti myös alan henkilöstön määrään. (Töissä Finanssialalla 2019.)

Kuviossa 8 on tilasto pankkitoimihenkilöiden määrän muutos Euroopan unionissa vuosien 2007 – 2016 ajalla. Kuten tilastosta huomaa, Suomessa pankkitoimihenkilöiden lukumäärä oli prosenttiosuudeltaan (12 %) vähentynyt alle Euroopan unionin keskiarvoa (14 %).

Pankkitoimihenkilöiden määrän muutos maittain vuosina 2007 – 2016



Kuvio 7. Pankkitoimihenkilöiden määrän muutos maittain vuosina 2007-2016. (Töissä Finanssialalla 2019.)

Henkilömäärän pienenemisellä on luonnollisia vaikutuksia edelleen töissä oleviin henkilöihin. Jokainen henkilö joutuu tekemään entistä enemmän työtä, joka olisi aikaisemmin ollut useamman henkilön vastuulla. Tästäkin johtuen finanssialan yhtiöiden on panostettava henkilöstönsä hyvinvointiin ja osaamisen kehittämiseen ja ylläpitoon. (Töissä Finanssialalla 2019.)

2.5 Finanssialan tulevaisuuden osaamistarpeet

Finanssiala on jatkuvassa murroksessa, mikä johtuu megatrendeistä, kuten globalisaatio ja digitalisaatio. Tuotteiden ja palveluiden saatavuuden on oltava mahdollisimman helppoa ja yksinkertaista, mutta samalla luotettavaa ja turvallista. Johtajien, esimiesten

ja työntekijöiden osaamistarpeet ovat tästä johtuen muuttuneet ja tulevat jatkossakin muuttumaan. (PricewaterhouseCoopers 2019; Töissä Finanssialalla 2019.)

Finanssialan tuotteita ja palveluja on entistä enemmän saatavilla verkko- ja mobiilipalveluissa. Asiakkaat pystyvät hoitamaan asioitaan näiden kautta entistä helpommin ja finanssialan henkilöstön osaamisen on oltava ajan tasalla. Vaikka asiakkaat pystyvätkin hoitamaan asioitaan muiden palveluiden kautta, korostuu asiakaskokemus entistä enemmän, kun asiakas haluaa henkilökohtaista palvelua.

Tulevaisuuden osaamistarpeet



Kuvio 8. Tulevaisuuden osaamistarpeet finanssialalla. (Töissä Finanssialalla 2019.)

Kuviossa 9 näkyvät tulevaisuuden osaamistarpeet. Finanssiala Ry:n vuonna 2019 julkaistun tutkimuksen mukaan osaamistarpeina tulevat korostumaan entistä enemmän itsensä johtaminen, sosiaaliset taidot ja digitalisaatio, eli tietotekniikan osaaminen. Lisäarvoina tulevat asiakaskokemuksen ymmärtäminen, kyky tavoitteelliseen työskentelyyn, liiketoimintaosaaminen ja myyntitaidot.

Nämä taidot tulevat esille myös Finanssialan keskusliiton tekemässä ennakointihankkeessa vuonna 2011 (Finanssialan Keskusliitto 2012) ja PwC:n vuonna 2019 tehdyssä toimitusjohtajatutkimuksessa. Duunitorin vuonna 2017 julkaistussa blogissa Juho Koli ja Henri Hyppönen kirjoittavat mitä finanssialalle pyrkivältä työnhakijalta odotetaan ja antavat viisi vinkkiä. Nämä vinkit ovat asenne, asiakaspalveluhenkisyys, muuntautumiskyky, tavoitteellisuus ja sosiaalisuus. (Koli & Hyppönen 2017.)

Nämä taidot eivät kuitenkaan rajoitu pelkästään työntekijöihin, sillä työntekijöihin vaikuttavaa myös yrityksen yleinen työkuultuuri. Finanssialan johtajien ja esimiesten on siis oltava valmiita kehittymään myös itse, jotta voisivat tehokkaasti kehittää työntekijöitä, jotka ovat asiakkaiden kanssa päivittäin tekemisissä. (Sami Markkanen, Valmentava johtaminen.)

PwC:n (PricewaterhouseCoopers 2019) toimitusjohtajatutkimuksessa nousi esille trendi, joka vaikuttaa tällä hetkellä kansainvälisesti: ihmiset ovat muutoksen ytimessä. PwC:n artikkelissa Jan Bäckström (Bäckström 15.9.2019) nostaa muutamia näkökulmia, joiden pohjalta tulevaisuuden muutostarpeita voi tarkastella. Nämä näkökulmat ovat uudenlainen johtajuus alalla, teknologia ei yksinään pysty vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin, ajattelun on siirryttävä numeroista tehtäviin ja kykyihin, henkilöstön osallistaminen sekä uusi ajattelutapa rekrytointien suhteen.

PwC:n (PricewaterhouseCoopers 2019) ja Finanssiala Ry:n (Töissä Finanssialalla 2019) tutkimuksissa nostetaan erittäin vahvasti esille työntekijöiden osaamisen kehittämisen ja ylläpidon, samalla kun yhtiöt pyrkivät innovoimaan uusia palveluja ja tuotteita asiakkaille myös teknologian kautta.

2.6 Henkilöstön kehittäminen

Vaikka trendinä on se, että henkilöiden on itse pidettävä huolta omasta osaamisestaan, se ei kuitenkaan estä yhtiöitä tarjoamasta henkilöstölleen mahdollisuuksia oppia uusia asioita tai kouluttautumasta lisää. Henkilöstön kehittäminen on kuitenkin pitkäjänteistä työtä eikä sen tuloksia pystytä mittaamaan heti. Organisaation pienten muutosten ja jatkuvan kehittämisen linja on johdolle ja henkilöstölle turvallisin, sillä se tarkoittaa organisaation toiminnan jatkuvaa virittämistä. (Kauhanen 2006, 139.)

Esimiesten on suunniteltava alaistensa toimikuvat niin, että he selviytyvät annetuista työtehtävistä. Esimiehen on siis osattava arvioida sekä töiden haasteellisuus, että alaistensa osaaminen. (Surakka & Laine 2011, 130.)

Useasti esimiehet eivät kuitenkaan pääse tekemään itse rekrytointeja, vaan osaaminen hankitaan myös alihankkijoilta. Tällöin esimiehen on selkeästi viestittävä, millaisia työntekijöitä tarvitaan, jotta töistä selvitään. (Surakka & Laine 2011, 131.)

Kauhasen mukaan jopa yli 70% nuoresta ikäluokasta Suomessa suorittaa tiede-, taide- tai ammattikorkeakoulututkinnon. Ongelmaksi hän kuvaa sitä, että osaamisvajeen sijaan kaikki eivät sijoitu koulutustaan vastaaviin tehtäviin. (Kauhanen 2006, 144.)

Yksi suuri osa uuden rekrytoinnin osaamisen varmistamista on perehdyttäminen. Vaikka kyseessä ei olisikaan omaa koulutustaustaa vastaava tehtävä, niin perusteellisella perehdytyksellä työntekijä pystyy oppimaan tarvittavan perusosaamisen tehtävässä. Perusteellinen perehdytys on myös laissa määrätty. (Kauhanen 2006, 145-147; Surakka & Laine 154-155.)

”Työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista.” (Työturvallisuuslaki, 14§, 1)

Muutoksesta on tullut pysyvä olotila, joka vaatii yksilöiltä ja organisaatioilta jatkuvaa sopeutumista ja uusiutumista. Yksi nykyisistä kilpailukeinoista on nopea oppiminen. Keskimäärin kaikesta tiedosta uusiutuu vuosittain 15-20 prosenttia, vähimmilläänkin 7 prosenttia. Aina on kuitenkin tietoa, joka ei uusiudu vaan kumuloituu organisaatioon ja ihmisille kokemuksena ja perusosaamisena. Kilpailukykyä säilyttämiseksi, organisaatioiden on pystyttävä uusiutumaan ja kehittymään jatkuvasti. Osaamisen kehittäminen on yhä useammalla organisaatiolla osa strategiaa ja sen toteuttamista. (Kauhanen 2006, 140-141.)

Kun puhutaan henkilöstön kehittämisestä ja kehittämistarpeista, täytyy analysoida varsin yksityiskohtaisesti mitä tarpeita organisaatiossa on. Kehittämistarpeet voivat liittyä yksilön, tiimin ja koko työyhteisön nykyisiin työtehtäviin sekä erityisesti tulevaisuuteen. Nykyään puhutaan erittäin paljon pätevyydestä eli kompetenssista. Se voi tarkoittaa etenkin arvoja ja asenteita, ihmissuhdeverkostoa, kokemusta, tietoja, taitoja, henkilökohtaisia ominaisuuksia sekä motivaatiota ja energiaa. (Kauhanen 2006, 142.)

Kun henkilökunnalle on asetettu osaamisen kehittämisen tavoitteet, on päätettävä keinoista, joilla tavoitteet saavutetaan. Kehitetäänkö ryhmän osaamista yksittäisiä henkilöitä kehittämällä, vuorovaikutusta ja yhteistyötä kehittämällä vai tehtäviä ja rakenteita kehittämällä. Osaamisen kehittämisessä työssäoppimisen merkitys kasvaa

jatkuvasti. Miten esimies johtaa, jakaa vastuuta ja kierrättää tehtäviä vaikuttaa henkilöstön työmotivaatioon ja hyvinvointiin. (Surakka & Laine 2011, 132.)

Organisaation tarvitsema osaaminen hankitaan joko rekrytoimalla tai kehittämällä palveluksessa olevien yksilöiden osaamista. Organisaation osaamistarpeet muodostavan yksilöllisen kehityssuunnitelman perustan. Kehityssuunnitelmaa laatiessa on otettava huomioon, että jokaisella henkilöllä on henkilökohtainen kehityssuunnitelma, kehityssuunnitelmissa yhdistyvät organisaation ja yksilön tavoitteet, kehityssuunnitelmassa on nykyiset ja tulevat osaamistarpeet huomioitu ja osaamisen kehittäminen kohdistuu koko henkilön kyvykkyyttä eli ei pelkästään tietoihin ja taitoihin. (Kauhanen 2006, 147.)

Organisaatio voi kuitenkin ainoastaan luoda hyvät oppimismahdollisuudet ja -olosuhteet. Itsensä kehittäminen ja oppiminen on ensisijaisesti henkilöiden omalla vastuulla. Henkilöt pystyvät itse kuitenkin valitsemaan henkilökohtaiseen kehityssuunnitelmaansa konkreettisen tavoitteen, kuten tutkinnon, diplomin tai muun osaamisen, taidon tai tiedon hankkimisen. Itsensä kehittäminen ei nykypäivänä myöskään välttämättä riipu sijaintipaikasta, aiemmasta koulutustasosta tai taloudellisesta asemasta. (Kauhanen 2006, 147.)

Hyvin usein henkilöstön kehittämiskeinoksi katsotaan olevan ainoastaan oppilaitoksissa oleva kehittyminen. Todellisuudessa kehittämistapoja on monenlaisia ja ne voidaan jakaa kahteen pääryhmään: työpaikalla tapahtuvaan ja työpaikan ulkopuolella tapahtuvaan. Työpaikalla tapahtuvaa kehittämistä voi olla työkierto, työn rikastaminen, työn laajentaminen, vastuulliset erityistehtävät, kouluttajana toimiminen, mentorointi ja jokapäiväinen johtaminen (mukaan lukien kehityskeskustelut. Työpaikan ulkopuolella olevaa kehittymistä voivat olla opintokäynnit, ammattilehtien lukeminen, ammattikirjallisuuden lukeminen, itseopiskeluohjelmat, opiskelu oppilaitoksissa ja kouluorganisaation järjestämät kurssit. (Kauhanen 2006, 149.)

Finanssialalla on erityisesti otettava huomioon myös lakien ja säännösten vaatimukset henkilöstön kehittämisessä. Näitä lakeja ja sääntelyjä ovat muun muassa hyvän pankkitoiminnan periaatteet, hyvän vakuutustoiminnan periaatteet, luottolaitoslaki, vakuutusyhtiölaki ja vakuutusopimuslaki. Nämä lait ja säännökset ovat laaja-alaisesti yhtenäistetty koko Euroopan unionin alueella. Euroopan unionin sääntely vuorostaan perustuu monilta osin kansainvälisesti sovittuihin standardeihin. (Finanssiala Ry.)

2.7 Henkilöstön kehittämistoiminnan mittaaminen

Henkilöstön kehittämistoimintaa voidaan mitata sekä yksilötasolla että organisaatiotasolla. Mitattavissa asioissa voi kuitenkin olla huomattavia eroja yksilö- ja organisaatiotasolla.

Nykypäivänä yrityksen johto vaatii, että henkilöstön kehittämistoiminta vastaa yrityksen liiketoimintastrategiaa. Tästä syystä kehittämistoiminnan tuloksia pystytään mittaamaan viidellä eri tasolla. Näitä tasoja ovat reaktiot, oppiminen, soveltaminen, operatiiviset tulokset ja vaikutukset organisaation kokonaistoimintaan eli organisaation menestyminen. (Kauhanen 2006, 153.)

Reaktioissa yleensä mitataan henkilöstön asenteita, mielipiteitä ja yleisiä vaikutelmia. Näitä mitataan kehittämisen aikana ja lopuksi. Jälkiseurantaa ei näissä ole. Reaktioita yleensä mitataan kyselyillä haastatteluilla ja keskusteluilla. Oppimisessa taas mitataan opiskeltujen asioiden omaksumista, tietojen ja taitojen hallintaa sekä ymmärtämistä. Näitäkin mitataan kehittämisen aikana ja lopuksi. Oppimista mitataan yleensä tenteillä, harjoitustöillä, kyselyillä ja haastatteluilla. Soveltamisessa mitataan kykyä toimia opiskelluissa tilanteissa ja tätä mitataan kehittämisen aikana ja sen loputtua, yleensä yhdestä kuuteen kuukauteen. Soveltamista mitataan yleensä työskentelyn seuraamisella ja henkilöiden, työtovereiden ja esimiesten haastatteluilla. Operatiivisilla tuloksilla yleensä mitataan tuottavuutta, vaihtuvuutta, asiakastyytyväisyyttä, tuottoja ja kustannuksia sekä innovaatioita. Operatiivisia tuloksia mitataan kehittämisen jo loputtua 1-24 kuukauden ajan. Saavutetut operatiiviset tulokset mitataan tunnusluvuilla, asiakaskyselyillä ja haastatteluilla. Organisaation menestymisellä mitataan henkilöstön hyvinvointia, imagoa työnantajana, asiakastyytyväisyyttä ja mahdollista omistajatyytyväisyyttä. Organisaation menestymistä mitataan jo kehittymisen päätyttyä 6kk-3 vuotta. Organisaation menestymistä mitataan erilaisilla kyselyillä yhtiön sisä- ja ulkopuolelta, sijoitetun pääoman tuotolla ja arvonnousulla. (Kauhanen 2006, 154.)

Organisaatiot nykypäivänä liian usein tyytyvät reaktioiden ja oppimisen mittaamiseen, vaikka painopisteenä pitäisi olla operatiivisissa tuloksissa ja organisaation menestymisessä. Tämä tekee henkilöstön kehittämistoiminnasta haasteellista, kun pitäisi pystyä osoittamaan operatiivisia tuloksia ja vaikutuksia organisaation menestymiseen. (Kauhanen 2006, 154.)

Kun tarkastellaan kehittymistä yksilötasolla ja kehittymisen mittaamista, niin hyvin suuressa roolissa ovat esimiesten pitämät kehityskeskustelut. Nykypäivän työelämässä ei välttämättä pääse tai ehdi keskustelemaan henkilöiden omista henkilökohtaisista tavoitteista, toiveista, kehittymishalusta tai lisäkoulutuksen halusta.

Kehityskeskustelut ovat Suomessa useimmissa organisaatioissa arkipäivää. Kehityskeskustelu on toimiva johtamisen työkalu, jota on vaikea korvata millään muulla toimintatavalla. Kehityskeskustelut ovat keskeisessä roolissa, kun kehitetään organisaation ja henkilöstön osaamista. Kehityskeskustelun tavoitteet tarkistetaan joka vuosi uudestaan. Eri vuosina voidaan painottaa eri teemoja, esimerkiksi muutoksessa työskentelyä, työhyvinvointia tai asiakaspalvelua. Onnistunut kehityskeskustelu myös parantaa esimies-alaisuuden laatua ja tukee työhyvinvointia. (Surakka & Laine 2011, 158.)

Kehityskeskusteluun kuuluu useita eri osia, kuten tulos-, tavoite- ja kehittymiskeskustelu. Jokaisessa osassa mitataan eri asioita. Tuloseskustelussa mitataan ja käydään läpi jo saavutettuja tuloksia. Tavoitekeskustelussa keskustellaan työntekijän perustehtävästä ja asetetaan uudet tavoitteet. Samalla tavoitekeskustelussa sovitaan, miten näiden tavoitteiden saavuttamista ja työssä onnistumista mitataan. Kehityskeskustelussa keskitytään työntekijän osaamiseen ja sen kehittämiseen. Samalla tarkistetaan, että työntekijän taidot ja tiedot ovat nykyisen työnkuvan tasalla. Kehityskeskustelussa voidaan myös sopia muunlaisista osaamisen kehittämisen mittareista, joihin työntekijä pyrkii henkilökohtaisesti. Esimiehen on tällöin arvioitava, onko työntekijän halu kehittyä yrityksen strategian mukaista ja pystyykö yritys mahdollisesti tukemaan tätä kehittymistä esimerkiksi taloudellisesti. (Surakka & Laine 2011, 161-162.)

3 Johtajuuden määritelmä

Johtajuudelle on nykypäivänä monta erilaista määritelmää. Jotkut määrittelevät johtajuutta sillä, että henkilöllä on esimerkiksi organisaatiossa esimiesasema. Toiset määrittelevät johtajuuden henkilön ominaisuutena, joka tulee luonnostaan ja siihen ei tarvita esimiesasemaa. Johtajuutta on monenlaista ja nykypäivän esimiehen on oltava valmis oppimaan uutta ja kyseenalaistamaan vanhoja tapoja.

Esimiehet ovat perinteisesti olleet oman alan asiantuntijoita, jotka ovat ylennetty asiantuntijatehtävästä esimieheksi. Oman alan asiantuntijuudesta ei välttämättä ole

haittaa ja etenkin teollisuuden toimialoilla siitä on suuri hyöty. Esimiehenä olet kuitenkin vastuussa myös alaisistasi. Tällöin esimiehen on varmistettava alaistensa yhteistyö, osaaminen ja että heillä on tarvittava tieto työn suorittamiseen. Ihmisiä ei voi johtaa samaan tapaan kuin asioita. Ihmisten johtamisessa täytyy ymmärtää mitä suuremmilta osin sitä, millä ihmisiä pystyy motivoimaan oppimaan uusia taitoja ja suoriutumaan työstään entistä paremmin. Kaikista kun ei kuitenkaan huippuja saa, joten täytyy löytää muita asioita, jotka motivoivat johdettavia yksilö- ja organisaatiotasolla. (Hanna Ojanpää 7.12.2016. Esimiehen monet roolit.)

Ilman esimiestä organisaatiot eivät toimi. Esimies on henkilö, joka saa työntekijät toimimaan yhteistyössä, tarvittavan tiedon kulkemaan ja työntekijät tekemään oikeita asioita. Millaista esimiehen työ on, riippuu yhtiön ja organisaation toimialasta, kulttuurista ja johdettavista. (Surakka & Laine 2011, 15.)

Esimiehenä et ole pelkästään työn johtaja vaan ihmisten johtaja myös. Suuri osa esimiehen työskentelystä on vuorovaikutusta alaistensa kanssa, mutta työskentelykenttä on tätäkin laajempi. Esimies on palvelutehtävässä suhteessa alaisiinsa, omaan esimieheensä, kollegoihinsa, sidosryhmiinsä ja asiakkaisiinsa. (Surakka & Laine 2011, 15.)

Entistä enemmän on kuitenkin toimialoja, joilla tarvitaan ja vaaditaan jatkuvaa kehittymistä myös alaisilta, jotta saavutetaan asetetut tavoitteet. Tämä tarkoittaa myös sitä, että esimiehiltä vaaditaan jatkuvaa oman toimintansa kehittämistä, jotta he voisivat kehittää omien alaistensa osaamista vastaamaan oman työn muuttumista. Esimiesten omalla kehitymisellä ei kuitenkaan tarkoiteta sitä, että pitäisi osata juuri samoja tehtäviä tehdä kuin johdettavat, vaan enemmänkin esimiesten kehittyminen pitäisi tapahtua tunneälytasolla. Kuitenkin samaan aikaan ei pidä väheksyä sitä, että ymmärrys alaistensa työtehtävistä on välttämätöntä hyvin suoritetusta johtamisesta. Syvä ymmärrys siitä mitä omat alaiset tekevät useasti johtaa luottamuksen syntymiseen esimiehen ja alaisen välillä. (Deloitte 2017; Deloitte 2019.)

Mikko Kuitunen kirjoittaa blogissaan mikä tahansa, mikä edistää sitä, että yksilö tai joukko ihmisiä toimii paremmin ja tehokkaammin, on johtamista. Jos kukaan tai mikään ei muutu parempaan suuntaan, niin johtamista ei ole tapahtunut. Se millaista johtamista tarvitaan, riippuu tilanteesta ja tarpeesta. (Kuitunen, 2016.)

Professori Alf Rehn määrittelee johtajaa seuraavasti: "Johtaja on näkijä ja mahdollistaja. Hän uskaltaa katsoa tulevaisuuteen ja ajatella vapaasti organisaation mahdollisuuksista. Hän ymmärtää, että tehtävänä on mahdollistaa muiden tekeminen ja kasvaminen. Johtaminen on edellytysten luomista, jotta muut voivat loistaa ja toteuttaa suuria asioita." (Johtaminen.org)

Mahdollistajan rooli terminä voi monesti johtaa esimiehiä harhaan ja jopa tekemään täysin vääriä asioita. Mahdollistajan roolissa oleva esimies auttaa alaisiaan ymmärryksen kautta motivoitumaan tekemään asioita paremmin, tehokkaammin, nopeammin jne. Valitettavaa kuitenkin on se, että joissakin tapauksissa mahdollistajan roolissa toimiminen ymmärretään niin, että osa alaistensa työtehtävistä alkaa suorittamaan esimies. Tällöin on vaarana se, että alaiset eivät teekään töitään tehokkaammin ja opi uutta vaan yksinkertaisesti siirtävät työtehtäviä tehtäväksi omille esimiehilleen, koska he eivät ikään kuin ehdi tekemään kaikkea. Tällöin esimies ei olekaan enää se, joka motivoi alaisiaan oppimaan uutta mikä jatkossa parantaa työsuorituksia, koska hänellä menee kaikki aika muiden tehtävien suorittamiseen. Tämän tyyppinen toimintamalli voi johtaa pitkällä aikavälillä organisaatioissa huonoon ilmapiiriin ja sitä kautta työsuoritusten huononemiseen. (Hanna Ojanpää 2016)

Professori Pauli Juuti taas määrittelee johtajuuden seuraavasti: "Johtaminen on aina kontekstisidonnaista, se siis liittyy sosiaaliseen yhteisöön. Ennen se katsottiin vaikuttamiseksi, jolla saadaan joku tekemään jotain. [Toim. huom. esim. Mary Parker Folletin määritelmä 'the art of getting things done through people'] Nyt voidaan sanoa, että se on asioiden puolesta tekemistä, edesauttavaa ja jaettavaa toimintaa. Johtaminen on opittu taito. Siihen kuuluvia perusjuttuja ovat luotettavuus, rehellisyys ja muut eettiset perusasiat. Ja näitä voi opettaa." (Johtaminen.org)

Eli voimme jokseenkin todeta, että Rehnin ja Juutin määritelmien mukaan johtaminen on kehittynyt asioiden aikaan saamisesta ihmisten avulla, asioiden aikaan saamiseen ihmisten kanssa yhdessä. Nämä määritelmät ovat hyvin linjassa sen kanssa millaisen kehityksen olen itse huomannut esimiestyössä finanssialalla. Ihmisten kanssa yhdessä ei tässä yhteydessä tarkoita pelkästään esimiehen ja alaisten välistä suhdetta vaan enemmänkin esimiehestä kaikkiin suuntiin hierarkiassa, alas, ylös ja sivulle. Kummassakin määritelmässä painopiste on nimenomaan sanassa "yhdessä". Yhdessä tekeminen vaatii esimiehiltä taitoa tehdä kompromisseja vaikeissakin tilanteissa ja nämä kompromissit näkyvät eniten siinä, että esimies on valmis ymmärtämään alaistensa

tunteita ja motivaatiotekijöitä. Milloin voimme todeta, että joku on todella hyvä ymmärtämään tunteita ja joku taas ei? Motivaatiotekijöiden ymmärtäminen vaati osaamista pitää yllä rakentavaa dialogia, joka on ehkäpä se tärkein avain alaisten jatkuvan kehittämisen mahdollistamisen kannalta. (Jarenko & Pesonen 2013.)

Johtaminen on tehtävä, jota ei hoideta vasemmalla kädellä. Esimiehen on oltava tarkkana, ettei hallinnollisten ja juoksevien asioiden hoitaminen johda omien alaistensa johtamisen laiminlyöntiin. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 20.)

Rubanovitsch ja Aalto kuvailevat erittäin hyvin nykypäivän haasteita johtamistehtävässä, joita ei välttämättä tule ajatelleeksi. Nämä tehtävät voivat viedä erittäin suuren osan työajasta, kun johtajan pitäisi keskittyä enemmän alaistensa onnistumisen mahdollistamiseen. Mahdollistamalla onnistumisia voi monella eri tavalla. Yksi tärkeimmistä on varmasti alaisten osaamisen kehittäminen. Eri tehtävissä olevien työntekijöiden kohdalla tämä voi varmasti tarkoittaa eri asioita. (Rubanovitsch & Aalto 2007; Marianna Väre.)

4 Finanssialan yleisimmät johtamistavat

On monta erilaista tapaa johtaa organisaatiota. Ristikangas ja Grünbaum kirjoittavat kirjassaan *Valmentava Esimies* erilaisista Johtajasukupolvista. He jakavat nämä johtajasukupolvet kolmeen eri tasoon: autoritääriseen ja kaikkietävään pomoon, demokraattiseen ja delegeoivaan tiimivetäjään sekä valmentavaan ja vaikuttavaan esimieheen. Nämä kolme johtamistyyppiä tulevat edelleenkin useasti vastaan pankki-, vakuutus- ja rahoitusyhtiöiden esimiesten johtamistyyliissä.

Jokaisessa johtamistyyppissä on ominaisuuksia edellisestä, mutta kuitenkin erilainen johtamistapa. Alla on kuvattuna tarkemmin nämä kolme erilaista johtamistyyliä. Johtamistyylien kuvaukset tulevat pääasiassa Marjo-Riitta Ristikankaan ja Leni Grünbaumin teokseen *”Valmentava esimies – onnistumista palvelevat positiot”* (2014). Näitä kuvauksia on tuettu artikkeleilla ja blogikirjoituksilla.

4.1 Autoritäärinen ja kaikkietävä pomo

Autoritäärinen pomo toimii vahvana asiantuntijana, joka käskee, kertoo ja delegoi. Autoritäärinen pomo käyttää myös organisaatiossa saavutettuaan hierarkkista valtaa,

jolla hän käskyttää muita. Tällainen johtaja saa tyydytyksensä siitä, että on hierarkkisesti toisten yläpuolella. (Ristikangas & Grünbaum 2014; Lehtinen 2016.)

Petri Ylenius viittaa blogissaan (Ylenius 31.5.2019) Mikko Ivalon vuonna 1947 ilmestyneeseen Henkilökohtainen työnjohto -teokseen, jossa kuvaillaan osittain nykypäivänä autoritäärisenä johtajana pidettävään esimieheen: ”Johtajan pitää olla ennen kaikkea jämerä ja ruumiinrakenteeltaan vankka. Esimiehenä hän hallitsee kaikki alaistensa työt näitä selvästi paremmin. Hän säilyttää isällisen arvovaltansa pitämällä tiukkaa kuria, puhumalla harvakseltaan ja hiljentämällä vastalauseet alkuunsa. Käskyläiset palkitsevat hyvän johtajan nöyryydellä ja tottelevaisuudella.”

Autoritäärisessä organisaatiossa korostuu hierarkia ja auktoriteetti. Autoritäärinen ja kaikkietävä pomo káskee ja ohjaa prosesseja. Autoritäärinen johtaja kokee määräilevän johtamistyyliinsä liittyvän oleellisena osana omaan hierarkkiseen asemaansa. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 14; Lehtinen 2016.)

Autoritäärinen johtaja tai esimies myös tietää parhaiten, työntekijöitä ei kannusteta käyttämään omia aivojaan. Sitoutuminen perustuu työpaikan saamiseen, ei työn merkityksellisyyteen. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 14.)

Esa Lehtisen (Lehtinen 2016) mukaan, autoritäärinen johtaja on henkilö, joka pitää tavoitetta tärkeimpänä, kuin tapaa jolla siihen päästään. Tavoitteen eteen tehdään töitä kaikin mahdollisin keinoin.

Autoritäärisen ja kaikkietävän pomokulttuurin varjopuoli voi kuitenkin olla välillä erittäin epäoikeudenmukaista. Ristikankaan ja Grünbaumin (Ristikangas & Grünbaum 2014) mukaan johtavaan asemaan pääsevät usein henkilöt, jotka osaavat pelata peliä. ”Peli on välillä oikeiden henkilöiden mielistelyä ja hymistelyä, välillä taas häikäilemätöntä oman edun tavoittelua.” (Ristikangas & Grünbaum 2014, 14.)

4.2 Demokraattinen ja delegoiva tiiminvetäjä

Ristikankaan ja Grünbaumin mukaan demokraattinen ja delegoiva tiiminvetäjä on henkilö, joka pyrkii tasapuolisuuteen kaikessa. Hankalemmatkin vastuut ja tehtävät jaetaan kaikkien kesken tasaisesti riippumatta siitä, onko henkilö valmis siihen.

Hyvinvointilähettiläiden blogiin kirjoittanut Markku (Markku, 18.6.2016) viittaa lowan yliopiston tutkimuksiin (Lewin, White, Lippit 1930-luvulla), joissa tutkittiin demokraattisen johtamistavan vaikutuksia. Näissä tutkimuksissa selvisi, että demokraattien johtamistapa on yksiselitteisesti toimivin tapa johtaa. Tutkimuksen vertailukohdiksi ilmoitettiin autoritääriäinen johtamistapa, jossa kaikki päätökset olivat johtajan tekemiä sekä ”antaa mennä-tyyli”, jossa johtaja oli alaistensa toiminnassa mahdollisimman vähän. Demokraattisessa johtamistavassa esimies osallistuu alaistensa toimintaan aktiivisesti, mutta esimiehen roolia kuitenkin pyritään minimoimaan ja alaiset tai tiimi tekevät päätökset yhdessä. Demokraattisessa johtamistavassa esimies siis osallistuu ja vastuuttaa alaisensa tai tiiminjäsenet tekemään päätöksiä, joihin hän osallistuu myös. Tämä ilmiö on ollut laajasti tiedossa lähes 100-vuotta ja tapaa pidetään edelleen yhtenä parhaimmista johtamistavoista. Tällainen johtamistapa ei kuitenkaan toteudu monessakaan työyhteisössä. (Markku, 2016; Ristikangas & Grünbaum 2014.)

Ristikankaan ja Grünbaumin (Ristikangas & Grünbaum 2014) mukaan tiimijohdattelun soveltamisessa ei kuitenkaan päästy tavoiteltuun lopputulokseen, sillä tiimiläisen olisi pitänyt ottaa kokonaisvastuuta tiimin tekemisestä, kun aikaisemmin pomo oli tiennyt mitä pitää tehdä ja koska. Muutos oli liian äkkinäinen ja paluu pomomalliin tapahtui nopeasti.

Paluu entiseen johtui siitä, että muutos autoritäärisestä ja kaikkietävästä pomosta demokraattiseen ja delegeoivaan pomoon oli liian nopea. Tiimiläiset eivät tienneet mitä heiltä vaaditaan, tehtävät pysyivät ennallaan ja vastuut kasvoivat. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 14.)

Demokraattinen johtaminen on haastava tapa johtaa ja tästä syystä se ei aina toteudu. Pääsyy tähän lienee se, että jokaisella johdettavalla on erilainen tapa kokea demokratia, sillä henkilöillä on erilaiset taustat. Esimiehen tulisi tällöin osata säätää omaa johtamistapaansa yksilöille sopivammaksi johdettavan mukaan. Toinen haaste esimiehelle on löytää sopiva tasapaino sille kuinka paljon hän ottaa huomioon johdettaviensa toiveita, mutta samalla säilyttää oma auktoriteetti ja kyky neuvoa, valvoa ja ohjata työn tulosta. (Markku, 2016.)

4.3 Valmentava ja vaikuttava esimies

Autoritäärisen ja kaikkietävän pomon sekä demokraattisen ja delegeoivan tiimijohdattelun jälkeen tuli, Ristikankaan ja Grünbaumin mukaan (Ristikangas & Grünbaum 2014), valmentava ja vaikuttava esimies. Valmentavaa ja vaikuttavaa esimestä ei kuitenkaan

saisi sekoittaa valmentavaan johtajuuteen. Ristikankaan ja Grünbaumin mukaan valmentavaan johtajuuteen ei välttämättä kuulu esimiesasema.

Saara Kankaisen kirjoittamassa ja ylläpitämässä Helsingin Yliopiston blogissa (Kankainen 26.3.2018) viitataan Marjo-Riitta Ristikankaan ja Vesa Ristinkankaan kirjoittamaan Valmentava johtajuus -kirjaan (2010). Tämän kirjan pohjalta Kankainen on koonnut kolme pääsyytä sille, miksi valmentava johtajuus on toimiva ja tärkeä osa nykypäivän johtajatyöiä. Nämä syyt ovat tiedon ja osaamisen kehittäminen, uusien sukupolvien johtaminen ja yhteisöllisyyden merkityksen korostuminen.

Valmentavan johtamisen perimmäinen tavoite on vapauttaa yksilössä oleva potentiaali hänen itsensä ja koko organisaation käyttöön. Lähtökohtaisesti ajatellaan niin, että johtamien tehtävä on mahdollistaminen ja potentiaalin havaitseminen, löytäminen ja hyödyntäminen. Tätä kautta yksilön potentiaalilla pystytään kasvattamaan myös organisaation tuottavuutta. Kyse on kuitenkin johtamistavasta, jota ei suomalaisessa johtamiskulttuurissa vielä osata. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 15.)

Ältkäs johtaminen on yleensäkin tärkeää organisaatiosta riippumatta. Valmentava johtamismalli voi kuitenkin tuoda organisaatiolle syvällisempää kilpailukyvykkyyttä ja kilpailuetua muihin nähden. Syvempi osaaminen tuo organisaatiolle sellaista kilpailukyvykkyyttä ja kilpailuetua, mitä huipputasolla menestyminen nykypäivän haastavassa toimintaympäristössä vaatii. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 15.)

Valmentavan johtamisen keskiössä on ihmisten kehittäminen, kasvattaminen ja potentiaalin saavuttaminen. Tällöin esimiehen roolina ei ole johtaa asioita ja ihmisiä, vaan rohkaista työntekijöitä ottamaan vastuuta, tukea ratkaisujen löytämisessä ja tarjota erilaisia näkökulmia työntekijän hyödynnettäväksi. Valmentavaa johtajuutta hyödynnetään työntekijöiden vastuuttamisen, kehittämisen ja potentiaalin saavuttamisen lisäksi myös työntekijöiden sitouttamiseen. Sitoutunut, motivoitunut, kasvanut ja potentiaalinsa saavuttanut työntekijä on organisaatiolle myös erittäin tuottava pitkällä aikajaksolla. (Markkanen; Kankainen 2018.)

Valmentava esimies on irrottautunut omasta asiantuntijuudesta niin paljon, ettei hän hae hyväksyntää ja kunniaa tietämyksellään. Valmentava esimies haluaa kehittää alaisiaan ja muitakin fiksummiksi ja paremmiksi ihmisiksi ja työntekijöiksi. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 21.)

Kun ihmisellä on oikea asenne, hän voi oppia melkein mitä vain. Tutkimusten mukaan nykypäivänä työntekijät haluavat, että esimies toimii personal trainer-roolissa eli valmentavana esimiehenä. Nykypäivän esimiehen on siis otettava huomioon työntekijöidensä henkilökohtaiset toiveet ja tarpeet sekä auttaa kehittymään ja etenemään uralla eteenpäin. (Ristikangas & Grünbaum 2014; Ylenius 2019.)

5 Johtajan ominaisuudet

5.1 Hyvät ominaisuudet ja niiden ylläpitäminen

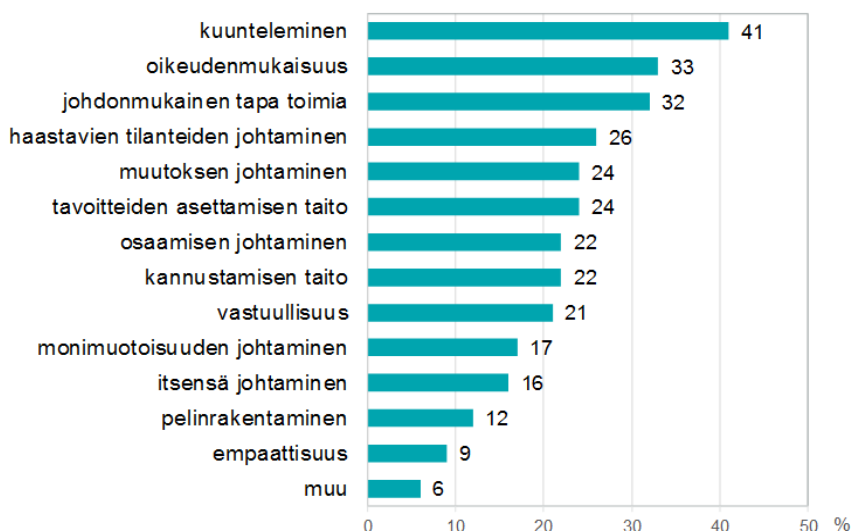
Vaikkakin johtamistapoja on monia erilaisia ja aiemmin mainitut ovat yleisimpiä, joita finanssialalla tunnistaa, niin jokaisen hyvän johtajan ominaisuudet ovat kutakuinkin samat. Lähteestä riippumatta, nykypäivänä hyvän johtajan ominaisuuksia ovat etenkin empatiakyky, mahdollistaminen, kuunteleminen, ennakoitavuus, oikeudenmukaisuus, tunneäly, vuorovaikutustaidot, avoimuus ja kehittymiskyky ja -halu.

Tehtyjen haastattelujen perusteella, erittäin moni johtajista vastasi johtajan olevan mahdollistaja, joka luo alaisilleen edellytykset onnistua, kehittyä ja loistaa omassa työssään. Ulla Blombergin kirjoittamassa blogissa (Blomberg 13.12.2019) tuotiin esille myös energisyyttä ja elastisuutta, eli joustavuutta. Jos kokoaa täydellisen esimiehen, niin lista ominaisuuksista on erittäin pitkä ja on lähes mahdotonta, että yhdellä henkilöllä voisi olla nämä kaikki ominaisuudet.

Duunitorin sivuilla, Aki Ahlroth kirjoittaa kolumnissaan (Ahlroth 2017) vuonna 2017 toteuttamastaan LinkedIn-kyselystä, jossa hän tiedusteli tulevaisuuden johtajan kymmenen tärkeintä ominaisuutta. Hänen kyselyssään nousi esille lähes kaikki samat ominaisuudet, mitä aiemmin on lueteltu. Yksi ominaisuus, mitä kyseisessä kyselyssä ei kuitenkaan mainittu on itsensä kehittämisen kyky ja halu.

Akavan Esimiesverkoston vuonna 2017 tekemän esimiesgallupin mukaan kuunteleminen on esimiehen tärkein taito. Muita tärkeimpiä taitoja olivat oikeudenmukaisuus ja johdonmukainen tapa toimia. Alla on kuvalla esitetty gallupin tulokset.

Mitkä ovat tärkeimmät esimiestyössä tarvittavat taidot? Valitse enintään kolme vaihtoehtoa.



Lähde: Akavan esimiesgallup 2017



Kuvio 9. Akavan esimiesverkoston tekemän gallupin tulos. (Kallioniemi 2017.)

Heli Nissinen (Nissinen 2017) kirjoittaa, että Sitra järjesti työpajan, johon he kokosivat joukon johtamisen ja kompleksisuuden asiantuntijoita (Leadership under Complexity-työpaja). Työpajan tarkoituksena oli koota toimivimpia johtamiskäytäntöjä monimutkaisessa maailmassa. Heli Nissisen kirjoittamassa artikkelissa on lueteltu hyvän johtajan 11 ominaisuutta. Artikkelin mukaan nämä ominaisuudet ovat: Aktiivinen kuunteleminen, mahdollistaminen riskien ottamiseen, huomioi kontekstin, työskentelee yhteistyössä muiden kanssa, toimii monitieteisesti, kehittää kulttuurisensitiivisyyttä, ei tee johtopäätöksiä hätiköidysti, puolustaa oikeudenmukaisuuden periaatteita, kykenee suodattamaan epävarmuutta, luottaa yhteisöön ja kyseenalaistaa ja haastaa sääntöjä.

Akavan ja Sitran tuloksissa on paljon samankaltaisuuksia, kuten kuunteleminen ja oikeudenmukaisuus. Samankaltaisia vastauksia tuli haastatelluilta johtajilta, joiden mukaan omien alaisten, kollegoiden ja oman esimiehen kuunteleminen on erittäin tärkeää myös johtajan omassa kehittämisessä.

Osaamisen kehittämisen tärkeyttä korostaa myös Työterveyslaitos, joka on kehittänyt oman tutkimuksen pohjalta suuntaa antavan hyvän johtamisen kriteeristön. "Hyvän

johtamisen kriteerit on kehitetty Työterveyslaitoksen koordinoimassa Johtamisen kehittämisverkostossa. Kriteerit tukevat erityisesti julkisen sektorin johtamisen kehittymistä. Kriteereitä testattiin vuoden 2014 aikana 20 organisaatiossa eri puolilla Suomea. Ne viimeisteltiin testauksesta saatujen arvioiden ja kokemusten pohjalta lopulliseen muotoonsa.” (Työterveyslaitos)

Työterveyslaitoksen mukaan (Työterveyslaitos) osaamista kehittämällä organisaatiot ja työyhteisöt menestyvät tulevaisuudessakin. Osaaminen kehittyy tekemällä töitä, mutta sitä voidaan edistää monenlaisilla muillakin tavoilla. Näihin kuuluvat palaute ja kehityskeskustelut, perehdyttäminen ja työnopastus, henkilöstökoulutus ja valmennukset, projektit ja kehittämishankkeet, konferenssit, vierailut ja verkostot sekä työnohjaus, työssäoppiminen ja urapolut.

Työhyvinvointia tuottava johtaminen on sekä asioiden että ihmisten johtamista. Tarkoituksen on yhteensovittaa teknologia ja inhimillisyys alati muuttuvassa maailmassa. Palveluita on helppo saada teknologian avulla, mutta samalla katoaa inhimillisyyden tunne. Samalla esimiesten vastuulla on myös työntekijöidensä työhyvinvoinnista huolehtiminen samalla, kun työn tuottavuutta mitataan entistä enemmän. (Työturvallisuuskeskus)

5.2 Huonot ominaisuudet ja niistä eroon pääseminen

Sannamari Ahola pohtii Mehiläisen artikkelissaan, onko huono esimiestyö työpaikkojen vaiettu salaisuus. Samassa artikkelissa todetaan, että huono esimies voi olla monikasvoinen ja vakuuttava esiintyjä. Monikasvoisuus ilmenee erilaisena käyttäytymisenä alamaisilleen, kuin kollegoilleen ja omalle esimiehelleen.

Esimies saattaa olla erittäin hyvä ja vakuuttava esiintyjä, jolloin ulkopuolisen henkilön on vaikeaa arvioida esimies-alais-suhdetta. Alainen voi kokea hyvinkin erilaisen käytöksen esimieheltään, kuin mitä ulkopuolinen henkilö voi kokea. (Sannamari Ahola)

Esa Lehtinen kirjoittaa LinkedInin blogissaan (Lehtinen 2016) nykyjohtamisen ”seitsemästä synnistä”. Hänen mielestään nämä ”seitsemän syntiä” ovat: päättämättömyys, vallanhimo, vastuun vältteleminen, negatiivisuus, epäluottamus, ylimielisyys ja empatiakyvyn puute.

Voinemme päätellä, että nämä ominaisuudet ovat tosiaan johtajissa huonoja, kun aiemmin luetellut ja läpikäydyt hyvät ominaisuudet ovat pitkälti näiden vastakohtia. Ihmisillä on kuitenkin valtava potentiaali ja mahdollisuus muuttaa käyttäytymistään ja parantaa toimintatapojaan. Ihmisen on kuitenkin haluttava kehittää itseään, muuttaa käyttäytymistään ja parantaa toimintatapojaan, jotta oman potentiaalin saa käyttöönsä paremmin. (Ristikangas & Grünbaum 2014; Ylenius 2019.)

Huonoista ominaisuuksista on mahdollista opetella ja kehittyä pois. Monia asioita ei kuitenkaan johtajatkään pysty hallitsemaan ja välillä varmasti tulee huonoja päiviä niille johtajille, joilla on hyviä ominaisuuksia. Kehittyminen ja oppiminen ei kuitenkaan ole äkkinäistä vaan se on pitkäjänteistä ja suunnitelmallista tekemistä, jonka eteen on tehtävä töitä.

Vuonna 1967, Washingtonin yliopiston professori Fred Fiedler kehitti kontingenssimallin, jolla hän haastoi silloisen ajattelutavan. Tämä kontingenssimalli toi mukanaan johtamiseen uuden näkökulman, jonka mukaan johtamisessa on huomioitava myös ympäristö. Tämä siis haastoi silloisen ajattelutavan, jonka mukaan johtajan ominaisuuksilla ja toiminnan tuloksella on yksiselitteinen riippuvuus. Professori Fiedler määritteli keskeisimmiksi ympäristötekijöiksi seuraavat asiat: esimiehen ja alaisen väliset suhteet (esimerkiksi luottamus, kunnioitus ja keskinäinen arvostus), tehtävä rakenne (ovatko tehtävät yksinkertaisia vai monimutkaisia) ja esimiehen valta-asema hänen johtamassa organisaatiossa. (Markku, 2016.)

Esimies–alais- suhteet	H y v ä t				H u o n o t			
	Selkeä		Epäselvä		Selkeä		Epäselvä	
Tehtävä rakenne								
Valta-asema	Vahva	Heikko	Vahva	Heikko	Vahva	Heikko	Vahva	Heikko
	Suotuisa johtamiselle				Epäsuotuisa johtamiselle			

Kuvio 10. Professori Fiedlerin kontingenssimalli. (Markku, Hyvinvoinnin Suurlähettiläät.)

Fiedlerin kontingenssimallista voimme päätellä, että oli valta-asema tai tehtävä rakenne mikä tahansa, jos esimies-alais-suhteet ovat organisaatiossa hyviä, niin johtaja on puoliksi voitolla.

6 Hyvän johtamisen ja henkilöstön kehittämisen seuraukset

Hyvää johtamista ja henkilöstön kehittämistä on tutkittu laajasti. Onnistuneesta johtamisesta ja henkilöstön kehittämisestä hyötyvät sekä kehitettävä ja johdettava yksilö, yksilön oma organisaatio, yhtiö itsessään sekä asiakkaat.

Ristikangas ja Grünbaum (2014, 17) viittaavat Fischerin (2012) teokseen, että johtamisella vaikutetaan työntekijöiden fiilikseen ja luodaan samalla pohjaa hyvälle asiakaskokemukselle. Työntekijäkokemus korreloi asiakaskokemuksen kanssa niin hyvässä kuin pahassa. Tyytyväinen henkilöstö palvelee 40% paremmin. Johtamisella taas on selkeä vaikutus työntekijäkokemukseen. Panostamalla hyvään johtamiseen saadaan paljon hyvää aikaan.

Samalla Ristikangas ja Grünbaum (2014, 17-18) tuovat esille tutkimuksen (Forrester & Harvard University sekä Rightnow Technologies 2011), jossa tutkittiin Asiakaskokemuksen korrelointia yritysten menestymiseen. Tässä tutkimuksessa nousi esille, että tyytyväisen asiakkaat saavat menestyksen aikaan. Tästä syystä hyvään asiakaskokemukseen kannattaa panostaa.

Samassa tutkimuksessa (Forrester & Harvard University & Rainbow Technologies 2011) nousi Ristikankaan ja Grünbaumin mukaan esille, että asiakaskokemuksen parhaiten hallitsevat yritykset kasvavat 24% muita enemmän ja ovat jopa 40% muita kannattavampia. Asiakkaista jopa 82% on lopettanut asiakassuhteen huonon asiakaskokemuksen vuoksi, 78% näistä asiakkaista ei edes harkitse palaavansa ja 40% on siirtänyt asiakkuutensa kilpailijalle sen hyvän maineen vuoksi. Asiakkaista 79% on kertonut huonosta asiakaskokemuksestaan muille, sekä 85% asiakkaista on valmiina maksamaan enemmän saadakseen hyvää asiakaspalvelua. Tässä tutkimuksessa nousi esille myös ristiriitaisuus, jossa 70% USA:n brändeistä väittää tuottavansa loistavaa asiakaskokemusta, mutta ainoastaan 10% näiden brändien asiakkaista on samaa mieltä.

Deloitte vuosittain tekemissä Human Capital Trends-tutkimuksissa nousee esille erittäin vahvasti henkilöstön kehittämisen trendit vuonna 2019 ja vuonna 2017 suoritetussa tutkimuksessa nousi erittäin vahvasti myös esille työntekijäkokemus ja sen korrelaatio hyvään asiakaskokemukseen, työn laatuun ja innovointikykyyn.

Vuonna 2017 suoritettun tutkimuksen mukaan Suomessa ei vielä osata hyödyntää hyvää työntekijäkokemusta. Deloitte tiedotteen mukaan Suomalaisista vastaajista ainoastaan 6% hyödynsi hyvää työntekijäkokemusta huippuosaajien houkuttelemiseen. Deloitte vuonna 2019 suorittaman tutkimuksen mukaan työntekijäkokemus nousee tulevaisuudessakin erittäin tärkeäksi osaksi yritysten toimintaa. (Kemi 2017; Kauppinen 2019.)

Hyvän työntekijäkokemuksen rakentaminen on kuitenkin pitkäaikaista ja siihen kuuluu erittäin suurena osana myös hyvä ja onnistunut johtaminen yhtiössä. Nykypäivänä finanssialalla halutaan mitata asiakastyytyväisyyttä erilaisilla tekstiviesti- ja sähköpostikyselyillä sekä vapaamuotoisesta asiakaspalautteilla. On siis tärkeätä, että finanssialan yhtiöissä pyritään hyvään työntekijäkokemukseen ja hyvään johtamiseen, sillä tutkimusten perusteella sillä on suora korrelaatio hyvään asiakaskokemukseen ja liiketoiminnan tuottavuuteen ja kehittymiseen. (Deloitte 2017; Deloitte 2019; PricewaterhouseCoopers 2019.)

7 Tutkimusongelma

Tutkimuksella pyrittiin selvittämään finanssialan johtajien mielipiteitä johtamistavoista, heidän omia kehittymistapojaan, finanssialalla esiintyviä haasteita johtamisessa ja heidän mielipiteitään tulevaisuuden johtajasta. Sillä johtamistyytlejä on monia, niin kysely toteutettiin mahdollisimman monen eri johtajan avulla.

8 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä, jossa käytettiin puolistrukturoitua haastattelutapaa. Koska oli tiedossa, että aikataulullisista ja maantieteellisistä syistä haastatteluja ei kaikkien kanssa pystytty tekemään kasvotusten, haastattelukysymykset lähetettiin sähköpostitse. Tällöin haastateltavat johtajat pystyivät rauhassa miettimään vastauksiaan ja vastasivat kirjallisesti. Mahdolliset epäselvyydet kysymyksissä pystyttiin myös oikaisemaan kirjallisesti. Haastateltavia johtajia oli 12

henkilöä, jotka ovat toimineet finanssialan erilaisissa johtotehtävissä useita vuosia. Esitettyjä kysymyksiä oli 11 kappaletta, jotka ovat alla.

Mitä mielestäsi tarkoittaa olla johtaja?

Millainen on tulevaisuuden johtaja?

Miten mielestäsi johtajaksi tullaan? Synnyttääkö vai kehityttääkö?

Millainen johtamiskulttuuri sopii asiantuntija- vs. myyntiorganisaatioon?

Millainen johtaja mielestäsi saa parhaan potentiaalin irti alaisistaan?

Millaisia haasteita on finanssialan johtamisessa?

Miten kehität itseäsi johtajana?

Mitä tapoja käytät henkilöstön motivoimiseen?

Mitä tapoja käytät henkilöstön kehittämiseen?

Mitä tapoja käytät onnistumisen palkitsemiseen?

Mikä on ollut opettavaisin kokemus johtajan urallasi?

9 Tutkimuksen tulokset

Vaikka kysymyksiä ei ollut kappalemääräisesti montaa ja kysymykset olivat lyhyitä, niin kyselyyn osallistuneet johtajat pystyivät vastaamaan pitkillä, mutta selkeillä vastauksilla. Osallistuneiden johtajien vastaukset olivat yllättävänkin samankaltaisia, vaikka pieniä eroavaisuuksia vastausten suhteen tuli. Ristiriitaisuuksia tai toistensa väitteiden kumoamista ei tullut.

Kaikki haastateltavat johtajat olivat samaa mieltä, että johtajana oleminen tarkoittaa alaistensa onnistumisen mahdollistaminen. Organisaatiolla ei ollut tässä kysymyksessä heidän mielestään väliä.

Osan haastateltavista mielestä tulevaisuuden johtajan täytyy olla rohkea kyseenalaistamaan olemassa olevia ja vanhoja tapoja. Kuitenkin kaikkien haastateltavien mielestä tulevaisuuden johtajalla täytyy olla uteliaisuutta omaa ammattia kohtaan, halu kehittyä paremmaksi, hyvät tunneälytaidot ja ymmärtää ihmisten erilaisuutta.

Kaikkien haastateltavien mielestä johtajaksi kehitytään. Osan mielestä johtajaksi kehitytään kouluttautumisen kautta, toisten mielestä johtajaksi kehittymiseen vaikuttavat yhtä paljon myös kasvatus, ympäristö ja ympärillä olevien henkilöiden menestyminen ja hyvinvointi. Kaikkien mielestä kuitenkin eniten vaikuttavat henkilön oma motivaatio ja halu olla jotakin.

Kysymys asiantuntija- ja myyntiorganisaatiosta oli eniten mielipiteitä jakava. Osan mielestä asiantuntijaorganisaatiossa täytyy olla johtaja, joka pystyy tarvittaessa auttamaan asiantuntijoita. Toisten mielestä asiantuntijoiden oman ammattinsa osaaminen on niin vahva, että he pystyvät omien vahvuuksiensa kautta ohjaamaan omaa työntekoa ja saavuttamaan asetetut tavoitteet. Myyntiorganisaation osalta haastateltavat olivat kuitenkin samaa mieltä, että myyjien tavoitteet ohjaavat vahvasti heidän työntekoa ja johtajan täytyy tarttua ainoastaan poikkeamiin. Myyjille on kuitenkin mahdollistettava ja luotava ympäristö, jossa he voivat toteuttaa työntekoaan, sillä myyntityö voi olla hyvinkin luovaa työtä, jossa täytyy löytää asiakkaalle paras mahdollinen ratkaisu useista eri tuotteista.

Kaikkien haastateltavien mielestä parhaan potentiaalin työntekijöistä saa siinä vaiheessa, kun mahdollistaa hyvän työympäristön kaikille ja poistaa omalla toiminnallaan mahdollisen epävarmuuden työstä. Ilmapiiriin täytyy olla hyvä riippumatta työnkuvasta.

Haastateltavat pitävät finanssialan suurimpina haasteina alan murroksen ja sääntelyjen kiristymisen. Finanssialan murros aiheuttaa johtajien mukaan kokoaikaista uuden oppimista ja sääntely taas hankaloittavat joitakin prosesseja. Sääntelyjen kiristyminen voi vaikuttaa asiakkaan näkökulmasta hankalampana asiointina.

Johtajat kehittävät itseään pitkälti samoilla tavoilla. He ovat kiinnostuneet ammattinsa ja alansa kirjallisuudesta, kuuntelevat alaisiaan ja esimiehiään sekä sparraavat kollegoiden kanssa.

Johtajat käyttivät erilaisia keinoja alaistensa motivoimiseen. Joidenkin mielestä ei ole yhtä tiettyä tapaa motivoida vaan jokaisen alaisen kohdalla on hieman erilainen tapa. Alaisten arjessa on kuitenkin kaikkien mielestä oltava mukana aktiivisesti.

Alaistensa kehittämiseen johtavat käyttävät erilaisia tapoja. Tapoja olivat muun muassa kahden keskiä keskustelut alaisten kanssa, jossa keskustellaan myös alaisten tavoitteista ja tulevaisuudesta, kehityskeskustelut, myyntivalmennukset ja sparraukset.

Jokainen johtaja kuitenkin painotti, että on varmistettava ja mahdollistettava omalla toiminnallaan, että käydyt keskustelut eivät jää pelkäksi puheeksi.

Johtajat painottivat, että alaisten palkitsemisen täytyy olla oikeudenmukaista, tasapuolista ja työehtosopimuksen sekä yhtiötasolla sovitun mukaista. He kuitenkin pyrkivät palkitsemaan hyvistä suorituksista suorituksen ja sen hetkisen tilanteen mukaisella tavalla erikseen myös.

Kysyttäessä opettavaisimmasta kokemuksesta, jokainen johtaja vastasi sen hetken olleen se, kun he olivat epäonnistuneet työssään. Suuri osa haastateltavista johtajista ei tätä epäonnistumista tarkemmin kuvaillut.

Johtajien vastauksien eroavaisuudet lienevät johtuneen henkilöiden omista mielipiteistään ja persoonistaan. Johtajat ovat loppujen lopuksi myös ihmisiä ja heihin vaikuttavat samat asiat kuin heidän alaisiin. Johtajat ovat kuitenkin itse tietoisesti päättäneet asettaa itsensä positioon ja tilanteeseen, jossa he voivat auttaa muita parhaalla mahdollisella tavalla.

10 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

10.1 Validiteetti

Validiteetin tarkoituksena on mitata sitä, miten hyvin valittu tutkimusmenetelmä tai mittaamenetelmä mittaa sitä, mitä sen on tarkoitettu mittaavan. Laadullisessa tutkimuksessa validiteettia tarvitaan, jotta voidaan päätellä tutkimuksen uskottavuus ja vakuuttavuus. Laadullisen tutkimuksen validiteettia varten on mietittävä tarkoin kysyttävien kysymysten tarpeellisuus ja vastaavatko kysymykset kysytyyn tutkimusongelmaan. Laadullisessa tutkimuksessa kysymysten sijaan on pohdittava sitä, millainen tutkimuksen strategia on validi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Hiltunen 2009; Tilastokeskus)

Opinnäytetyö tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoitua kyselylomaketta, tutkimuksen strategiana. Kysymykset mietittiin siltä kannalta, millaista henkilöstön johtaminen ja kehittäminen on finanssialalla. Kun pohdittiin henkilöstön kehittämistä, oli tärkeätä myös saada tietää miten johtajat itse pyrkivät kehittymään ja kehittämään omaa toimintaansa ja ammattitaitoa.

Työssä käytetty strategia oli tilanteeseen nähden paras mahdollinen, sillä haasteena oli sekä maantieteelliset että ajankäytölliset syyt. Tästä syystä kysymysten piti olla mahdollisimman lyhyitä ja selkeitä. Kysytyt kysymykset olivat tutkimuksen kannalta oikeita, sillä niillä pyrittiin selvittämään henkilöstön johtamista ja kehittämistä finanssialalla.

10.2 Reliabiliteetti

Reliabiliteetin tarkoitus on vastata siihen, kuinka luotettavasti käytetty tutkimus- tai mittausmenetelmä mittaa tutkittua asiaa. Tutkimus- tai mittausmenetelmässä reliabiliteetin tarkoitus on varmistaa se, että haluttuun kysymykseen on saatu luotettavasti vastaukset ja nämä vastaukset toistuvat myös myöhemmin. Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetin varmistaminen on hankalaa, sillä tekstien ja haastattelujen analysoimisessa voi olla eroavaisuuksia. Reliabiliteettia kuitenkin voidaan parantaa erilaisilla tavoilla, esimerkiksi kysymällä kysymykset tarpeeksi yksinkertaisesti ja selkeästi. (Hiltunen 2009; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Tilastokeskus.)

Tutkimuksen kannalta reliabiliteettia pyrittiin parantamaan lähettämällä sähköpostitse samat kysymykset samassa järjestyksessä, rajaamalla henkilöiden määrä, lähettämään kysely rajatulle joukolle ja varmistamalla, että henkilöt ymmärtävät kysymykset. Vaikka kysely lähetettiin rajatulle joukolle, henkilöt olivat kuitenkin erilaisissa positioissa eri yhtiöissä ja erilaisista kokemustaustoista.

Vaikka laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteettia ei täysin pystytä varmistamaan, kyselyyn osallistuneiden henkilöiden vastauksissa on paljon samankaltaisuuksia. Jokaiselle henkilölle annettiin tarpeeksi aikaa vastaamaan kyselyyn ja omilla sanoilla ja mielipiteillä. Henkilöille myös luvattiin anonymiteetti, joten heidän vastauksiin ei tullut ulkoisia vaikutteita.

Kyselyn taustat, kyselyyn vastanneet henkilöt ja henkilöiden samankaltaisuus huomioon ottaen, laadullinen tutkimus on suhteellisen reliaabeli. Tutkimuksen aihe ja kysymysten selkeys ja yksinkertaisuus ovat olleet erittäin selkeitä ja henkilöt pystyivät vastaamaan selkeästi. Muutamaa erilaisuutta huomioon ottaen vastaukset olivat hyvin samankaltaisia, vaikka henkilöt olivat iältään, asuinpaikaltaan ja työkokemukseltaan erilaisia.

11 Johtamisentapojen pohdinta

Tietynlaisissa asiantuntijatehtävissä on hyvä olla kaikkietävä pomo, etenkin jos tehtävään kuuluu erittäin paljon erilaisten prosessien johtamista. Oman kokemukseni perusteella tällainen johtamistyyli ei kuitenkaan sovi organisaatioon, jossa pitäisi käyttää luovaa ajattelua erilaisissa asiakaskohtaamisissa.

Tällaiseen luovan ajattelun toimintakulttuuriin on hyvä olla johtaja, joka pystyy mahdollistamaan alaistensa menestymisen luovassa ajattelutavassa, asiakkaiden tarpeiden ratkomiseksi. Yleensä luovassa toimintakulttuurissa työntekijät tykkäävät ratkoa monimutkaisiakin tarpeita, joita asiakkaat ilmaisevat. Tällaiseen toimintakulttuuriin on hyvä olla valmentavan ja vaikuttavan esimiehen tyylinen johtaja, joka pystyy valmentavalla tyylillään kehittämään alaistensa ajattelutapaa niin, että asiakkaat saavat tarvittavat ratkaisut tarpeisiinsa. Valmentava esimies tällöin mahdollistaisi alaistensa työn sujuvuuden sekä valjastaisi heidän osaamisen ja luovuuden koko organisaation käyttöön.

Demokraattinen ja delegoiva johtamistyyli taas sopisi parhaiten toimintaympäristöön, jossa johtaja tekee jokseenkin samanlaista työtä, kuin johdettavatkin. Tällainen toimintaympäristö voisi olla osittain prosessoitua, mutta kuitenkin painottuisi uusien prosessien kehittämiseen ja keksimiseen.

On kuitenkin selvää, ettei ilman yhdenlaista johtamistyyliä voisi olla toista. Myöskin johdettavat ovat yksilöllisiä ihmisiä, jotka ottavat vastaan paremmin erilaiset johtamistyyli. Kysyinkin haastateltavilta, millainen johtaja sopii asiantuntijaorganisaatioon kuin myyntiorganisaatioon ja toisin päin. Vastaukset olivat mielenkiintoisesti erilaisia.

Useat johtajat antaisivat asiantuntijaorganisaatiossa asiantuntijoille enemmän tilaa tehdä työtä. Asiantuntijat ovatkin heidän mielestään erittäin itseohjautuvia ja pyrkivät saavuttamaan yksilö- ja organisaatio tason tavoitteet omien vahvuksiensa kautta.

Toisten johtajien mielestä asiantuntijaorganisaatioon sopisi johtaja, jolla on analyyttistä osaamista. Projektienhallinnalliset kyvyt olisivat myös tarpeen. Asiantuntijoille siis tarvittaisiin johtaja, joka pitäisi ”lankoja käsissään”. Samalla kuitenkin antaisi asiantuntijoille vapauden käyttää vahvuuksiaan.

Johtajilla oli myös erilaiset vastaukset liittyen myyntiorganisaation johtamiseen. Joidenkin johtajien mielestä myyntiorganisaatiossa tarvitaan johtajaa, joka antaa selkeät raamit työnteolle. Toisten johtajien mielestä myyntiorganisaatiossa tarvitaan johtajaa, jolla on tunneälyä, empatiakykyä, hyvät vuorovaikutustaidot ja innostamisen taidot. ”Myyntiorganisaatiossa tehdään luovaa työtä, jossa etsitään erittäin monimutkaisista caseista asiakkaalle parasta ratkaisua. Tämä voi johtaa siihen, että myyjillä hyvän ja huonon päivän ero voi olla erittäin valtava. Tästä johtuen johtajan on osattava motivoida, innostaa, kuunnella ja kehittää myös itseään paremmaksi johtajaksi. Myyntiorganisaatiossa ei ainakaan tule tylsää.” Näin sanoi eräs haastateltavista johtajista.

Johtajien on osattava muokkautua erilaisiin päivittäisiin tilanteisiin ja uusien säännösten ja lakien tuomiin muutoksiin. Ei siis enää riitä, että taitaa ainoastaan yhden johtamistavan, vaan on osattava hyödyntää useampia johtamistapoja erilaisissa tilanteissa.

Nykypäivänä finanssiala on yksi säännellyimmistä toimialoista. Pelkästään lait ja säännökset vaativat tietynlaisten prosessien olemassaoloja, joiden avulla ehkäistään rahanpesua ja harmaata taloutta. Tästäkin tosiasiasta johtuen johtajien on osattava johtaa organisaatioita, joissa yhdistyvät prosessit, erilainen kehittäminen ja myyntityöskentely.

12 Johtopäätökset

Työn tarkoituksena oli tutkia, miten finanssialalla henkilöstöä johdetaan ja kehitetään sekä tutkia millaiset johtamistavat olisivat toimivimpia tulevaisuudessa. Työssä tutkittiin myös johtajien ominaisuuksia ja tapoja, joilla johtajat pystyvät kehittymään ja kehittämään itseään ja johdettaviaan.

Työn tiedon perustana käytettiin kansainvälisten ja suomalaisten tutkimuslaitosten ja finanssialan liiton tutkimuksia useilta vuosilta, joita verrattiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä toteutetun kyselyn vastauksiin. Tiedon perustana käytettiin myös henkilöstön johtamiseen ja kehittämiseen liittyvää kirjallisuutta. Työssä käytettyjä tietolähteitä voidaan näin ollen pitää luotettavina ja työn viitekehukseen sopivina.

Voimme työssä käytettyjen teorioiden, kirjallisuuden, tutkimusten ja haastateltujen johtajien vastausten perusteella päätellä, että entistä enemmän tulevaisuudessa tulee painottumaan työntekijöiden kehittäminen ja työntekijäkokemus eri tavoilla. Deloitte tutkimuksen perusteella Suomessa ollaan vasta oppimassa ja opettelemassa siihen, miten työntekijäkokemus vaikuttaa yhtiön tuottavuuteen, uusien innovaatioiden syntyyn ja asiakaskokemukseen.

Megatrendit tulevat ainakin lähitulevaisuudessa olemaan edelleen digitalisaatio ja globalisaatio. Finanssialalla uudet palvelut ja tuotteet painottuvat enimmäkseen verkkopalveluihin ja muihin etäkäyttöisiin palveluihin, joiden vuoksi konttoreilla ei tarvitse käydä. Tästä johtuen asiakkaat osaavat entistä paremmin vertailla finanssialan eri toimijoita keskenään usealla eri kriteerillä. Tämä luonnollisesti johtaa myös siihen, että palveluntarjoajaakin on huomattavasti helpompi vaihtaa, kuin aikaisemmin.

Palveluiden siirtyminen verkkoon, osaavien työntekijöiden puute ja kiristynvä kilpailu pakottavat finanssialan toimijoita keksimään ja kehittämään uusia tapoja kehittää omaa liiketoimintaa ja etsimään uusia kilpailuetuja. Henkilöstön kehittäminen on globaalisti tunnistettu erittäin hyväksi tavaksi löytää uusia kilpailuetuja sekä parantaa työntekijäkokemusta ja saamaan osaavia työntekijöitä. Deloitte ja PwC:n tutkimuksissa on myös todettu, että hyvästä työntekijäkokemuksesta seuraa myös parempi asiakaskokemus.

Tutkimusta tehdessäni törmäsin erittäin moneen ulkomaalaiseen artikkeliin, joissa puhuttiin ohjelmista ja koulutuksista yhtiöiden sisällä. Näiden ohjelmien ja koulutusten tarkoituksena on se, että yhtiöiden sisällä aktiivisesti tunnistetaan korkean potentiaalin omaavat henkilöt johonkin tiettyyn tehtävään ja koulutetaan heidät. Näitä kutsutaan HiPo-ohjelmiksi (High Potential program). Tällaisia ohjelmia ei kuitenkaan Suomessa toimivista finanssialan toimijoista tunnu löytyvän tai sitten henkilöt eivät ole tällaisista ohjelmista tietoisia. Osa henkilöistä myös kertoi, että vastaavanlaiset ohjelmat oltiin otettu käyttöön, mutta niistä luovuttiin myös erittäin nopeasti. Syy tähän lienee ollut liian vähäinen hyöty suhteessa yhtiön panostukseen.

Hyvällä johtamisella ja henkilöstön kehittämisellä tulee olemaan entistä suurempi rooli yhtiöiden päivittäisessä toiminnassa. Pitkäaikaiset johtajat jäävät ennen pitkää eläkkeelle ja yhtiöiden välinen kilpailu pätevistä ja osaavista johtajista ja työntekijöistä kiristyy entisestään, kun Suomen nuoremmat sukupolvet ovat lukumäärältään

pienempiä. Yhtiöiden on siis oltava valmiina uudistamaan johtamisen ajattelutapaansa ja kehittää tulevaisuuden johtajia ja osajia myös omien organisaatioidensa kautta.

Kehittämisen tapoja on useita erilaisia, kuten ulkoisten kehitys- ja valmennusyhtiöiden käyttäminen, yliopisto- ja ammattikorkeakoulututkinnot ja yhtiöiden omat kehittämis- ja valmennustavat. On kuitenkin selvää, että tulevaisuuden kilpailuetu muodostuu henkilöstön kautta ja henkilöstöä on tästä syystä kehitettävä tavalla tai toisella. On mielenkiintoista nähdä, tuleeko jokin finanssialan toimijoista tekemään samanlaisia HiPo-ohjelmia, jotka on kansainvälisesti tunnustettu tärkeiksi tavoiksi löytää ja kehittää tulevaisuuden työntekijöitä ja johtajia.

Lähteet

Mikko Kuitunen. 25.8.2016. Johtaja ≠ Johtaminen. <https://www.vincit.fi/blog/johtaja-%E2%89%A0-johtaminen>. Blogi. Luettu 12.4.2019.

Johtaminen.org on Providentia Oy:n ylläpitämä blogi johtajuudesta. Mitä johtaminen on?. <http://www.johtaminen.org/mita-johtaminen-on/>. Blogi. Luettu 20.7.2019.

Marjo-Riitta Ristikangas & Leni Grunbaum. 2014. Valmentava esimies, onnistumista palvelevat positiot. 3. painos. Alma Talent Oy. Helsinki.

Tarja Surakka & Nina Laine 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. 1. painos. Taurus Media. Tampere.

Juhani Kauhanen 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. uudistettu painos. WSOY Oppimateriaalit Oy. Helsinki.

Mika D. Rubanovitsch & Elina Aalto 2007. Haasteena Myynnin Johtaminen. OY Imperial Sales AB.

Jan Bäckström 16.5.2019. Pankki- ja rahoitusalan trendit 2019: dataa ja inhimillisyyttä. <https://uutishuone.pwc.fi/pankki-ja-rahoitusalan-trendit-2019-dataa-ja-inhimillisyytta/>. Artikkel. Luettu 10.9.2019.

PricewaterhouseCoopers 2019. Banking and capital markets trends 2019, Why banking and capital markets transformation is all about people. <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2019/Theme-assets/reports/banking-capital-markets-trends-2019-report.pdf>. Luettu 10.9.2019.

Kirsi Kemi 2017. Tutkimus: Suomessa ei osata vielä rakentaa työntekijäkokemusta. <https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/human-capital/articles/tyntekijakokemus-hc-trends-2017.html>. Artikkel. Luettu 17.8.2019.

Asko Kauppinen 2019. Mitkä ovat henkilöstöjohtamisen trendit 2019?. <https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/human-capital/articles/hc-trends-2019.html>. Artikkel. Luettu 18.9.2019.

Finanssiala Ry. Finanssitoimintaa koskevat lait. <http://www.finanssialalle.fi/opintomateriaalit/finanssialan-perusteet/finanssialalla-toimiminen/finanssitoimintaa-koskevat-lait.html>. Luettu 21.9.2019.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738

Juho Koli ja Henri Hyppönen 14.10.2017. Vierasblogi: Finanssiala muuttuu – mitä uusilta työntekijöiltä vaaditaan?. <https://duunitori.fi/tyoelama/vierasblogi-finanssiala-mita-tyontekijoilta-vaaditaan>. Blogi. Luettu 15.9.2019.

Tarja Kallonen ja Finanssialan Keskusliitto 1.9.2010. Eroon liitურaita-imagosta, Keep It Rolling-työnantajakuvakampanja muuttaa käsitystä finanssialasta. <https://docplayer.fi/543729-Muuttaa-kasitysta-finanssialasta.html>. Luettu 21.9.2019.

OP-Pohjola-ryhmä 2013. OP-Pohjola-ryhmän vuosikertomus 2013, Finanssialan megatrendit, riskit ja mahdollisuudet. <http://www.op-pohjola-annualreport.fi/OP-Pohjola2013/fi/vastuullisuus/yhteiskuntavastuu-op-pohjola-ryhmassa/finanssialan-megatrendit-riskit-ja-mahdollisuudet>. Luettu 18.9.2019.

OP Ryhmä. Ryhmärakenne. <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/hallinnointi/ryhmarakenne>. Luettu 18.9.2019.

Finanssialan Keskusliitto 20.1.2012. Finanssialan kyvykkyydet 2020 – luotaus tulevaisuuteen-raportti. http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Finanssialan_kyvykkyydet.pdf. Luettu 20.9.2019.

Markku, Hyvinvoinnin Suurlähettiläät Oy 18.6.2016. Mitä johtaminen on? Voiko johtamisessa onnistua?. <http://www.hyvinvoinninsuurlahettilaat.com/wp/voiko-johtamisessa-onnistua/>. Luettu 8.9.2019.

Työturvallisuuskeskus. Johtaminen ja esimiestyö. https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyö. Luettu 5.9.2019.

Sannamari Ahola. Huono esimiestyö – työpaikkojen vaiettu salaisuus?. <https://www.mehilainen.fi/yrityksille/tyohyvinvointi/huono-esimiestyö>. Luettu 19.9.2019.

Työterveyslaitos. Hyvän johtamisen kriteerit. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>. Luettu 1.9.2019.

Heli Nissinen 17.3.2017. 11 Hyvän johtajan ominaisuutta. <https://www.sitra.fi/artikkelit/11-hyvan-johtajan-ominaisuutta/>. Luettu 24.8.2019.

Eija Kallioniemi 30.5.2017. Hyvä esimies kuuntelee ja toimii oikeudenmukaisesti. https://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/hyva_esimies_kuuntelee_ja_toimii_oikeudenmukaisesti luettu. 12.6.2019.

Deloitte Global Human Capital Trends 2017, Rewriting the rules for digital age. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/central-europe/ce-global-human-capital-trends.pdf>. Luettu 17.8.2019.

Deloitte Global Human Capital Trends 2019, Leading the social enterprise: Reinvent with human focus. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/human-capital/cz-hc-trends-reinvent-with-human-focus.pdf>. Luettu 18.9.2019.

Hanna Ojanpää 7.12.2016. Esimiehen monet roolit.
<https://uralehti.fi/ammattilaiset/esimiehen-monet-roolit/>. Artikkel. Luettu 4.9.2019.

Esa Lehtinen 3.10.2016. Nykyjohtamisen ”seitsemän kuolemansyntiä”.
<https://www.linkedin.com/pulse/nykyjohtamisen-seitsem%C3%A4n-kuolemansynti%C3%A4-esa-lehtinen>. Blogi. Luettu 7.9.2019.

Esa Lehtinen 20.6.2016. Konsultin kesätarinoita johtajuudesta, osa 1: Työpaikan ”Pikku-Hitler” johtajana. <http://esalehtinen.blogijanne.fi/2016/06/20/konsultin-kesatarinoita-johtajuudesta-osa-1-tyopaikan-pikku-hitler-johtajana/>. Blogi. Luettu 7.9.2019.

Matti Pohjola 2015. Digitalisaatio ja tuottavuus finanssialalla.
https://www.finanssiala.fi/materiaalit/Digitalisaatio_ja_tuottavuus_finanssialalla.pdf. Tutkimus. Luettu 13.9.2019.

Marianna Väre. Itseohjautuvuus – mihin sitä tarvitaan? Menestystarina oikeasta elämästä. <https://corporatespirit.fi/itseohjautuvuus-mihin-esimiesta-tarvitaan/>. Blogi. Luettu 15.9.2019.

Karoliina Jarenko & Joonas Pesonen 2013. Pieni opas valmentavaan esimiestyöhön.
http://www.tyoelama2020.fi/files/2427/Pieni_opas_esimiestyohon.pdf. Opas. Luettu 19.9.2019.

Sami Markkanen. Valmentava johtaminen. <https://www.balentor.fi/valmentava-johtaminen>. Artikkel. Luettu 7.8.2019.

Finanssiala Ry. Töissä Finanssialalla 2019.
http://www.finanssiala.fi/materiaalit/FA_T%C3%B6iss%C3%A4_finanssialalla_2019.pdf. Luettu 18.9.2019.

Ulla Blomberg 13.12.2017. Hyvän esimiehen 5 ominaisuutta – avaimet hyvään johtamiseen. <https://www.intotalo.com/hyva-esimies/>. Artikkel. Luettu 20.9.2019.

Petri Ylenius 31.5.2019. Autoritäärinen johtaja vai personal trainer?.
<https://www.mma.fi/blogi/autoritaarinen-johtaja-vai-personal-trainer>. Blogi. Luettu 12.9.2019.

Saara Kankainen 26.3.2018. Miksi valmentava johtaminen kannattaa?. Päivitetty 7.8.2019. <https://hyplus.helsinki.fi/miksi-valmentava-johtaminen-kannattaa/>. Blogi. Luettu 8.9.2019.

Aki Ahlroth 7.1.2017. Kysely: Nämä ovat tulevaisuuden johtajan 10 tärkeintä ominaisuutta. <https://duunitori.fi/tyoelama/tulevaisuuden-johtaja>. Kolumni. Luettu 10.9.2019.

Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu.
https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html. Luettu 21.10.2019.

Leena Hiltunen. 18.2.2009. Validiteetti ja Reliabiliteetti. Jyväskylän Yliopiston julkaisu.
http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf. Luettu 21.10.2019.

Tilastokeskus. Menetelmäkäsitteet – Validiteetti.
<https://www.stat.fi/meta/kas/validiteetti.html>. Luettu 21.10.2019.

Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu.
https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html. Luettu 21.10.2019.

Tilastokeskus. Menetelmäkäsitteet – Reliabiliteetti.
<https://www.stat.fi/meta/kas/reliabiliteetti.html>. Luettu 21.10.2019.

Liite 1: Puolistrukturoidun sähköpostikyselyn kysymykset

Mitä mielestäsi tarkoittaa olla johtaja?

Millainen on tulevaisuuden johtaja?

Miten mielestäsi johtajaksi tullaan? Synnytyäänkö vai kehitytäänkö?

Millainen johtamiskulttuuri sopii asiantuntija- vs. myyntiorganisaatioon?

Millainen johtaja mielestäsi saa parhaan potentiaalin irti alaisistaan?

Millaisia haasteita on finanssialan johtamisessa?

Miten kehität itseäsi johtajana?

Mitä tapoja käytät henkilöstön motivoimiseen?

Mitä tapoja käytät henkilöstön kehittämiseen?

Mitä tapoja käytät onnistumisen palkitsemiseen?

Mikä on ollut opettavaisin kokemus johtajan urallasi?

